

Глеб Архангельский, Марианна Лукашенко
Татьяна Телегина, Сергей Бехтерев

Тайм-менеджмент

полный курс

Учебное пособие

под редакцией
Г.А. Архангельского



«Альпина Паблишер»
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва 2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 338.26.015
ББК 65.244–23;88.5
Т14

Авторы:

Архангельский Г.А. — главы 2, 7, 8; **Бехтерев С.В.** — глава 4 (совместно с Т.В. Телегиной); **Лукашенко М.А.** — главы 1, 5; **Телегина Т.В.** — главы 3, 4 (совместно с С.В. Бехтеревым), 6.

Редактор П. Суворова

Т14 **Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие** / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев ; Под ред. Г.А. Архангельского. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 311 с.

ISBN 978-5-9614-1881-1

Время — это основной ресурс каждого человека, и от того, как мы относимся к каждому часу и минуте своей жизни, во многом зависит наша судьба. Тайм-менеджмент, или наука управления временем, предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие беречь драгоценное время, распределять его более рационально и благодаря этому быстрее достигать своих целей. В книге описаны способы эффективного планирования времени на личном, командном и корпоративном уровнях, а также методы и правила достижения личной эффективности путем самомотивации и расстановки приоритетов. Вы сможете изучить понятия, суть, задачи техник тайм-менеджмента, чтобы затем применять их на практике.

УДК 338.26.015
ББК 65.244–23;88.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Архангельский Г.А., 2008
© Лукашенко М.А., 2008
© Телегина Т.В., 2008
© Бехтерев С.В., 2008
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1881-1

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Содержание

Введение.....	7
Глава 1. Целеполагание.....	12
1.1. Тайм-менеджмент как система.....	14
1.2. Проактивный и реактивный подходы к жизни.....	17
1.3. Ценности как основа целеполагания.....	24
1.4. Цели и ключевые области жизни.....	31
1.5. Подходы к определению целей.....	35
1.6. Life management и жизненные цели.....	40
1.7. SMART-цели и надцели.....	43
Глава 2. Хронометраж как персональная система учета времени.....	58
2.1. Время как невосполнимый ресурс.....	60
2.2. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени.....	62
2.3. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени. Определение понятия, суть, задачи.....	69
2.4. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.....	78
2.5. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления.....	83
Глава 3. Планирование.....	92
3.1. Определение понятия. Задачи.....	94
3.2. Контекстное планирование.....	96
3.3. Долгосрочное планирование.....	108
3.4. Планирование дня.....	110
3.5. Метод структурированного внимания и горизонты планирования.....	120
3.6. Система планирования на основе метода структурированного внимания.....	124

Глава 4. Обзор задач и его роль в принятии решений	132
4.1. Суть обзора задач в тайм-менеджменте. Основные понятия и определения	134
4.2. Инструменты создания обзора	135
4.3. Контрольные списки	136
4.4. Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте	139
4.5. Майнд-менеджмент	151
Глава 5. Приоритеты. Оптимизация расходов времени	172
5.1. Определение и суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте	174
5.2. Основные способы и методы расстановки приоритетов в тайм-менеджменте	175
5.3. Определение приоритетности долгосрочных целей	180
5.4. Определение приоритетности текущих задач	182
5.5. Закон Парето. Использование принципа 80/20 при организации планирования личного времени	184
5.6. Избавление от навязанной срочности и важности. Стратегии отказа	186
5.7. ABC-хронометраж. Приоритизация задач на этапе учета расходов времени	191
Глава 6. Технологии достижения результатов	202
6.1. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы	204
6.2. Работоспособность человека и биоритмы. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки	207
6.3. Правила организации эффективного отдыха	212
6.4. Эффективный сон	216
6.5. Как настроить себя на решение задач: методы и способы самонастройки	222
6.6. Творческая лень	230
6.7. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач	233
6.8. Решение мелких неприятных задач	237

Глава 7. Корпоративный тайм-менеджмент	246
7.1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента	248
7.2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента	249
7.3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета	251
7.4. Корпоративные ТМ-стандарты	254
7.5. Направления дальнейших исследований	260
Глава 8. Компьютеризация тайм-менеджмента	268
8.1. Гибкое и жесткое планирование в MS Outlook	270
8.2. Расстановка приоритетов	274
8.3. Настройка пользовательского представления. Правила автоформатирования	276
8.4. Удобная группировка задач	282
8.5. Планирование по методу «День — Неделя»	291
8.6. Обзор сроков исполнения задач	294
8.7. Контроль за назначенными задачами	297
8.8. Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook	301
Глоссарий	306
Использованная литература	309

Введение

XXI в. предъявляет новые требования к каждому из нас, кем бы мы ни были: менеджерами и специалистами, руководителями, студентами, школьниками или владельцами собственных предприятий. Экономическая ситуация быстро меняется, объем получаемой нами информации растет изо дня в день, усиливается конкуренция, в том числе и на рынке труда. В этих условиях исключительную важность приобретает управление таким неосозаемым и невосполнимым ресурсом, как время. Время становится важнее денег.

В новой экономике, где жизненные циклы товаров исчисляются месяцами и неделями, на первый план выходит способность быстро и гибко реагировать на любые непредвиденные ситуации. Постоянные изменения деятельности — внедрение новых систем управления, выход на новые рынки, разработка и выведение на рынок новых продуктов — становятся нормой в деятельности компаний и организаций. Изменения влекут за собой увеличение объемов выполняемых менеджерами и специалистами задач, порождают необходимость изыскивать резервы времени на реализацию инновационных проектов.

Растущие темпы изменений требуют от современных специалистов принятия большего числа самостоятельных решений, умения самостоятельно организовывать и планировать свою работу. Все возрастающие внешние запросы к работнику требуют от него умения самостоятельно (без обращений к руководителю) расставлять приоритеты в условиях ограниченных временных ресурсов.

Поэтому одной из основополагающих компетенций современного профессионала в последнее время стало умение эффективно организовывать время на любом уровне — личном, командном, корпоративном, а также способность согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

Научиться рационально использовать ресурс времени, действовать эффективно и добиваться успеха можно, научившись правильно планировать свою деятельность, управлять своими задачами и делами (как долгосрочными, так и краткосрочными), расставлять приоритеты, ставить перед собой цели и достигать их, распределять свою рабочую нагрузку, находя время и для работы, и для отдыха. И чем раньше нам удастся освоить навыки эффективного управления своим временем, тем быстрее и легче будет наш путь к вершинам мастерства и успеха. Ведь на то, чтобы построить свою карьеру и достичь желаемого уровня, человеку дано менее 20 лет. И важно

этим временем грамотно распорядиться, не растерять по дороге к своей цели драгоценные и невозполнимые часы и минуты, складывающиеся в годы.

Предоставляем вам возможность изучить и начать применять на практике техники тайм-менеджмента, которые сделают ваше движение к вершинам успеха не только быстрым, но и приятным.

История становления тайм-менеджмента в России

Часто тайм-менеджмент воспринимается как чисто западная технология. Однако отечественная школа научной организации труда и личного времени имеет ряд собственных достижений, не имеющих аналогов в западной науке. Более того, многие из разработок отечественных исследователей организации времени были позаимствованы западными специалистами. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить три основных этапа.

Первый этап приходится на 20-е гг. XX в. — период бурного развития экономики и научной организации труда (НОТ). Это время трудового энтузиазма, лозунгов и призывов и в то же время период очень грамотного и эффективного хозяйствования, управления экономикой страны. Зарождение и развитие тайм-менеджмента на этом этапе было связано с именами **А. К. Гастева** и **П. М. Керженцева**, чьи идеи и опыт были особенно важны для дальнейшего изучения и развития организации времени.



Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), был лично знаком и состоял в переписке с Генри Фордом. Зная идеи Форда и Фредерика Тейлора, он во многом не соглашался с ними. В отличие от Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации, и Форда, совершенствовавшего технику производства, Гастев основное внимание уделял человеческому фактору. Он считал, что именно человек играет главную роль в деятельности предприятия. Поэтому рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с *личной* эффективности отдельного человека на его рабочем месте. Некоторые из его разработок позволили одному из «отцов» научного менеджмента Ф. Гилбрету, ознакомившись с публикациями ЦИТ, заявить: «Русские глубже нас входят в НОТ».

18.07.1923 г. в газете «Правда» появилась статья «Время строит аэропланы», которая начиналась так:

«На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

— Сколько человек в зале?

— Тысячи три с половиной.

— Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

— Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

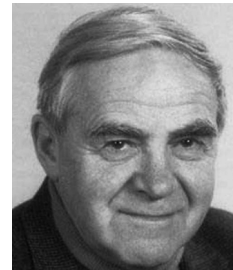
Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

— Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два аэроплана.

Мы прождали еще «с пол-аэроплана», и только тогда заседание началось. В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в аэропланах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью».

Эта статья вызвала широкий отклик и стала катализатором общественного движения борьбы за время, результатом которой стало создание Лиги «Время». Ее руководителем и автором статьи был **Платон Михайлович Керженцев**. В тот удивительный период в отечественной истории без всякого государственного вмешательства люди организовывали ячейки Лиги «Время», писали статьи, «заражали» окружающих идеей разумного отношения к времени. Практически во всех газетах вскоре появились разделы «Борьба за время». При этом Лига предъявляла к своим членам достаточно жесткие требования, благодаря которым они не просто *призывали* к организации времени, но и *предъявляли* то, к чему призывали. К сожалению, Лига «Время», как и большинство организаций, связанных с научной организацией труда, была закрыта параллельно со свертыванием НЭП (новой экономической политики). Но опыт деятельности Лиги показал, что ставить задачу борьбы за время в масштабах общества и государства — возможно.

«**Второй этап**» отечественного тайм-менеджмента начался с выхода в начале 1970-х гг. книги **Даниила Гранина** «Эта странная жизнь»¹.



¹ Гранин Д. Эта странная жизнь // Собр. соч.: В 8 т. — СПб.: Вита Нова, 2009. — Т. 4.

В ней повествуется о биологе **А. А. Любичеве**, в молодости поставившем себе глобальную цель: разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе химических элементов Менделеева. Подсчитанное им количество времени, необходимое для достижения этой цели, оказалось гораздо больше средней продолжительности жизни человека. Александр Александрович решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности, анализировать его результаты, планировать свою работу. Здесь впервые появляется идея хронометража как основы системы управления личным временем.



Прозвучала также важная идея *бюджетирования* расходов времени — гораздо более гибкого метода, чем обычное для западных подходов *планирование*. Книга вызвала широкий отклик и значительный интерес к теме организации личного времени. Последователи Любичева переписывались друг с другом, творчески развивали его методы и вырабатывали новые. Постепенно кристаллизовалась основная идея «любичевского» подхода — *эффективное мышление* как основа личной эффективности, и хронометраж как инструмент выработки этого мышления. Иначе говоря, личная эффективность

не сводится к набору техник и приемов; наибольший результат дает осознанное управление временем как *метод мышления*.

Третий этап. В завершение рассказа об отечественной школе организации личного времени необходимо упомянуть такое уникальное явление, как первое в России и в мире онлайн-тайм-менеджерское сообщество, на сегодняшний день являющееся носителем и генератором наиболее современных методов повышения личной эффективности.

Сообщество зародилось при сайте «Организация времени» www.improvement.ru в начале нового тысячелетия, в январе 2001 г., и соединило в себе несколько очень важных элементов. Некоторые его участники — продолжатели любичевских традиций. Другая значимая составляющая сообщества — ИТ-консультанты, благодаря системному мышлению которых классические подходы к личной эффективности объединяются с современными технологиями анализа и моделирования бизнес-систем. Третий элемент сообщества — обычные управленческие консультанты, менеджеры и предприниматели, которым близки идеи тайм-менеджмента.

Все участники тайм-менеджерского сообщества — от руководителей крупнейших корпораций до простых менеджеров небольших фирм — увле-

ченные люди, которые не просто ознакомились с теорией организации времени, но и внедряют в практику своей деятельности техники и технологии отечественного тайм-менеджмента. А затем делятся своим опытом на страницах сайта www.improvement.ru, где опубликованы самые интересные и актуальные статьи многих активных участников тайм-менеджерского сообщества. Все собранные на страницах сайта истории — это реальный опыт применения инструментов, техник и технологий тайм-менеджмента в самых разнообразных областях и сферах деятельности. Наиболее интересные статьи приведены в качестве примеров в главах данного издания.

Новый виток развития тайм-менеджмента в России — открытие в 2007 г. первой в российских вузах кафедры тайм-менеджмента в Московском финансово-промышленном университете «Синергия» (до 2010 г. — МФПА). Таким образом, можно говорить о создании и развитии научной и научно-педагогической школы в области организации времени.

Становление и развитие этого этапа связано с именем **Глеба Алексеевича Архангельского**, основателя и бессменного руководителя тайм-менеджерского сообщества, генерального директора компании «Организация Времени», заведующего кафедрой тайм-менеджмента МФПУ «Синергия», автора многочисленных деловых бестселлеров. Глеб Архангельский по праву считается ведущим экспертом в области организации времени.

Таким образом, тайм-менеджерское сообщество и компания «Организация Времени» на сегодняшний день — основные генераторы современных идей и технологий повышения личной эффективности в области организации времени в нашей стране.

глава целеполага

Тайм-менеджмент как система	14
Проактивный и реактивный подходы к жизни	17
Ценности как основа целеполагания	24
Цели и ключевые области жизни	31
Подходы к определению целей	35
Life management и жизненные цели	40
SMART-цели и надцели	43

ние

*Когда я не знаю, на какую гавань мне нужно держать курс,
тогда ни один ветер не будет для меня попутным.
Сенека*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1.1. Тайм-менеджмент как система

Понятие и определение целеполагания

Нетрудно заметить, что время существует независимо от нас, поэтому термин «управление временем» (тайм-менеджмент), или «организация времени», достаточно условен.

Управление временем — управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением всех ресурсов.

Понятие «управление личным *временем*» появилось в связи с тем, что оно является наиболее ценным из всех ресурсов человека. Время — абсолютно невозобновляемый и очень ограниченный ресурс, поэтому все процессы управления стоит налаживать с его учетом.

Современный тайм-менеджмент не просто набор приемов из области «как укладываться в сроки» или «как правильно проводить совещания». Это система управления собой и своей деятельностью.

Тайм-менеджмент как система состоит из четырех элементов. Рассмотрим каждый из них (рис. 1.1).

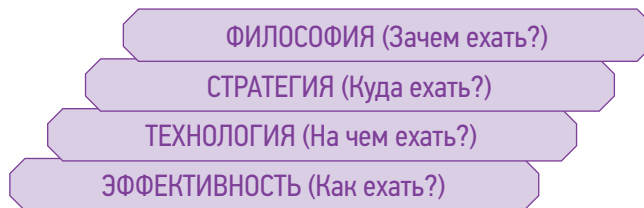


Рис. 1.1. Система тайм-менеджмента

Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) — *эффективность* (она же включает в себя успех). Если рассматривать жизнь как некое путешествие, то на данной стадии определяется, как лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, т. е. первый этап — это ответ на вопрос «как ехать?».

Как хорошо подготовиться к контрольной работе в минимальный срок?
Как организовать свое время так, чтобы успевать и работать, и учиться?
Как наиболее результативно отдыхать?

Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова.

Второй элемент — *технология*, позволяющая находить наиболее успешные решения. Этот элемент системы тайм-менеджмента требует рассмотрения целого ряда иных, весьма сложных дисциплин. Например, бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) и управленческая борьба. Данные технологии тесно связаны со стратегией, они дают комплекс инструментов принятия стратегических решений, в том числе в области личной стратегии. К технологиям повышения личной эффективности относятся и другие разнообразные инструменты — от десятипальцевой слепой печати и быстрого чтения до многочисленных техник нейролингвистического программирования (НЛП).

Как быстро настроиться на работу, а не раскочиваться целый час?
Как найти нужные аргументы, чтобы быстро убедить собеседника?
Как найти творческое, нестандартное решение проблемы в короткие сроки?

Подробно ознакомиться с перечисленными технологиями (а они действительно очень полезны и востребованы, особенно в управленческой среде) можно, прочитав посвященные этим темам книги. Названия некоторых из них приведены в списке рекомендуемой литературы.

Третий элемент системы управления временем — *стратегия*. Если технологию можно сравнить с ответом на вопрос «на чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с тем, «как ехать?»), то стратегия — это ответ на вопрос «куда ехать?».

Каковы мои стратегические и тактические цели? Продуман ли алгоритм их достижения? Организована ли моя повседневная деятельность в соответствии с моими целями?

Очевидно, что нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении. И логично, что при обсуждении организации времени возникают вопросы стратегии.

И наконец, **четвертым элементом** системы является тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез. Это тема *философии*. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает очень простую вещь — ответ на вопрос «зачем?».

Зачем ставить именно такие цели, а не другие? Как осознать свои жизненные ценности? Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать?

Итак, вопросы организации времени и личной эффективности не только самым тесным образом связаны с определением наших жизненных целей, но и находятся в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно нам удалось их сформулировать. Поэтому рассмотрение вопросов организации времени мы начинаем с целеполагания.

Целеполагание — это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего.

Почему цель так важна для каждого человека?

Ответом на этот вопрос и иллюстрацией того, что цель имеет в нашей жизни первостепенное значение, будет следующая история.

Утром 4 июля 1952 г. над всем калифорнийским побережьем простирался туман. 34-мя километрами западнее, на острове Каталины, в воду вошла 34-летняя женщина, собираясь плыть в сторону Калифорнии. Она решила стать первой женщиной, преодолевшей это расстояние. Ее звали Флоренс Чадвик. Она была уже известна как первая женщина, переплывшая пролив Ла-Манш в обоих направлениях. Вода была просто ледяная, а туман — настолько густой, что Флоренс едва могла различить сопровождавшую ее лодку.

Миллионы людей наблюдали за ней по телевизору. Сопровождающим приходилось даже стрелять из винтовок, чтобы защитить Флоренс от подплывающих акул. Самой большой проблемой, с которой ей пришлось столкнуться в этом рекордном заплыве, была не усталость, а ледяная вода. 15 часов спустя Флоренс, совершенно ооченевшая от холода, попросила, чтобы ее вытащили из воды. Плыть дальше она была не в состоянии. Ее мать и тренер, плывшие в лодке рядом с ней, сказали, что берег уже совсем близко. Они уговаривали Флоренс не сдаваться, но когда пловчиха взглянула в сторону калифорнийского побережья, то не увидела ничего, кроме густого тумана, и снова попросила вытащить ее из воды. Несколькими часами позже, когда Флоренс согрелась, она испытала шок от своей неудачи. Ее вытащили из воды всего в полу-миле от калифорнийского побережья!

Один репортер спросил ее: «Скажите, пожалуйста, мисс Чадвик, что помешало вам проплыть эти последние полмили?» «Мне помешал туман, — ответила она. — Если бы только я смогла увидеть землю, я бы справилась. Когда человек уже не может больше плыть и не видит своей цели...»

«Мне помешал туман — если бы только я смогла увидеть землю...» — эта фраза мисс Чадвик стала крылатой. Так как она потеряла из виду свою цель, то сдалась прежде, чем достигла ее. То же самое происходит ежедневно со многими людьми во всевозможных жизненных и профессиональных областях.

Кноблаух Й., Велтье Х. Управление временем

1.2. Проактивный и реактивный подходы к жизни

Лишь четко поставленная цель позволяет добиваться значительных результатов. Если ее нет, мы не можем составить план действий, поскольку не знаем, чего хотим достичь. Даже если предпринимаются какие-то шаги, непонятно, приводят ли они к успешному результату, поскольку нет четкого определения, что же является таковым. Мы теряемся и разочаровываемся, жизнь начинает казаться неинтересной и пустой, а раз так, то уже нет смысла двигаться вперед. Идея ставить цели неочевидна для многих наших соотечественников, которые не управляют своей жизнью, а лишь «плывут по течению». В английскую школу пошел, потому что родители велели; на юриста выучился, поскольку был подходящий блат; работаю «там, куда устроили»...

Печально, не правда ли?

Стивен Кови, известный американский специалист по управлению временем, различает «проактивный» и «реактивный» подходы к жизни.

- **Реактивный подход к жизни** — это ее проживание посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь по типу «как сложилось» и «как получилось».
- **Проактивный подход к жизни** — выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. При таком подходе мы сами формируем свою жизнь и признаем себя ответственными за нее.

Следует отметить, что проблема целеполагания не является исключительно российской или стран бывшего Советского Союза. Очевидным свидетельством тому является огромный читательский успех во всем мире книги Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»¹, в которой рассматривается проактивный подход к жизни.

Однажды эксперты компании «Организация Времени» согласовывали с известной французской корпорацией, работающей на российском рынке, содержание тренинга по тайм-менеджменту. Руководитель департамента обучения,

¹ Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

француженка, никак не могла понять, зачем нужна тема целеполагания. После долгой дискуссии она задумалась, а потом сказала: «Пожалуй, вы правы. Очевидно, проблема жизненной неопределенности действительно актуальна для вашей страны. Во Франции все иначе — там семилетний школьник уже отлично знает свои цели на всю оставшуюся жизнь...»

Для того чтобы определить проактивность произвольного взятого человека, рассмотрим, чему он посвящает большую часть времени и жизненных сил. Но сначала обратимся к двум понятиям: «круг забот» и «круг влияния»¹.

Каждого из нас волнует значительный перечень вопросов и явлений: здоровье, отношения с родными и друзьями, наше будущее, безопасность страны, в которой мы живем, проблема неуставных отношений в армии и т.д. Все это можно отделить от процессов и явлений, не оказывающих на нашу жизнь особого эмоционального или интеллектуального влияния, и поместить все, что нас волнует, в свой персональный «круг забот».

Если проанализировать то, что в нем находится, можно увидеть, что на одни входящие в него явления мы способны влиять, а на другие — нет. То, что поддается личному контролю, помещаем во второй круг, внутренний по отношению к «кругу забот», — «круг влияния» (рис. 1.2).

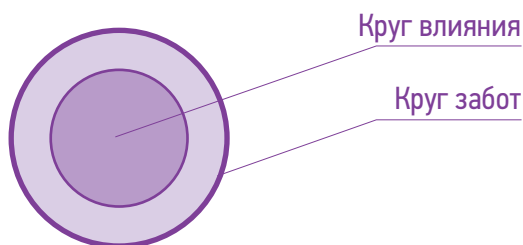


Рис. 1.2. «Круг забот» и «круг влияния»

Степень проактивности зависит от того, на каком из кругов сфокусироваться в большей степени. Проактивные люди отдают приоритет «кругу влияния». Они направляют силы, время и энергию на то, что в их власти изменить, в результате чего расширяют свой «круг влияния» (рис. 1.3).

¹ Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

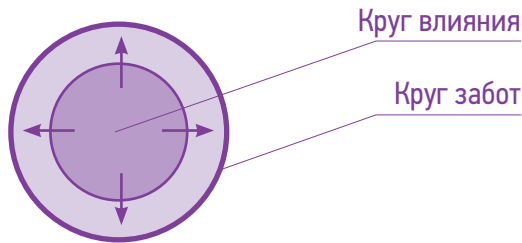


Рис. 1.3. Проактивный фокус (расширение «круга влияния»)

Реактивные люди, напротив, сосредоточивают свои усилия на «круге забот» — жалуются на поведение других людей, на обстоятельства, которые не в состоянии изменить, и обвиняют в своих неудачах кого угодно, только не себя. Они постоянно считают себя жертвой, и в их речи регулярно проскальзывают фразы: «Я ничего не могу поделать...», «Я такой, какой есть...», «Вот если бы...», «От меня ничего не зависит...». От них исходит негативная энергия, которая наносит вред и окружающим, и прежде всего им самим. Ведь, ориентируясь на реактивный жизненный подход, такие люди нередко упускают из виду те области, в которых реально могли бы что-то сделать. В результате их «круг влияния» сжимается (рис. 1.4).

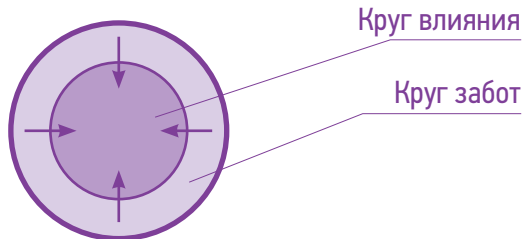


Рис. 1.4. Реактивный фокус (сжатие «круга влияния»)

...Он был прекрасным примером человека, никогда не пытавшегося управлять своей жизнью. Печальная правда заключалась в том, что он просто плыл по течению, спотыкаясь о самого себя, неизменно выдумывая оправдания каждой своей неудаче и отказываясь принять на себя ответственность.

Многие люди ведут себя подобно ему, словно они всего лишь проходят мимо жизни, перебираются из одного дня в другой. Не то чтобы у них не было никаких желаний или мечтаний о том, как они добиваются огромных успехов; но эти мечты сопровождаются множеством оправданий своего ничегонеделания, основанных на убедительных доводах,

и они мгновенно преграждают им путь, как только такие люди начинают думать, что, возможно, — лишь возможно! — наступит день, когда они начнут исполнять эти желания.

Но им всегда что-нибудь мешает — неудачное время года, срочный ремонт автомобиля или то, что они слишком устали вчера вечером. Так они говорят, но истина заключается в том, что единственным препятствием, стоящим на их пути, являются они сами...

*Ч. Норрис. Тайная сила внутри нас:
Дзэн-решения реальных проблем*

Фокусируясь на «круге забот», мы позволяем управлять собой тем процессам и явлениям, которые в нем находятся. Только проактивное мышление и поведение способны вызвать позитивные сдвиги, которые позволят расширить наш «круг влияния».

Всегда ли он находится внутри «круга забот»? Нет, бывают случаи, когда «круг влияния» человека, занимающего солидное служебное положение и имеющего высокий уровень материального благосостояния или нужные связи, оказывается шире его «круга забот».

Модель, представленная на рис. 1.5, отражает еще один реактивный подход к жизненным обстоятельствам, сфокусированный на «круге забот».

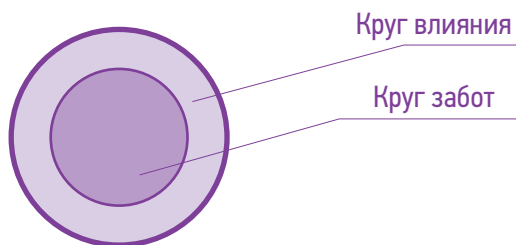


Рис. 1.5. Реактивный эгоистичный стиль жизни

Эта картина характеризует поведение эгоистичных людей — возможно-стей у них достаточно, и повлиять они могут на многое, но вот использовать эти ресурсы во благо чего бы то ни было, кроме своего маленького «круга забот», не намерены.

Отметим, что у проактивных людей «круг забот» не бывает меньше «круга влияния». Им свойственно ощущать ответственность за множество процессов и явлений, происходящих в жизни. Они, как правило, задают себе вопрос: «Что я могу сделать для того, чтобы изменить нежелательную ситуацию?» — и пытаются повлиять на события, находящиеся в «круге забот», которые для них приоритетны.

Можно ли как-то развить собственную проактивность для достижения мечты? Ведь у любого из нас найдется миллион убедительных объяснений того, почему она до сих пор не стала реальностью. Масса неблагоприятных внешних обстоятельств будет тому причиной, и скорее всего, это правда. Но какая польза в том, что у нас есть оправдания? Ведь к мечте они нас не приближают. Означает ли это, что перед нами замкнутый круг: «отсутствие цели — отсутствие плана действий — отсутствие результата — разочарование — заниженная самооценка — потеря желания дальнейшего развития и движения вперед — отсутствие цели»? Да, но выход из него все же есть. Ставя перед собой вначале небольшие, несложные и достижимые задачи, можно постепенно проложить путь к успеху. Когда цель достигнута, мы испытываем невероятный подъем и уверенность в своих силах, появляется необходимость определять для себя новые цели.

Интересный и очень разумный взгляд на технологию достижения цели приводит один из участников тайм-менеджерского сообщества (далее — ТМ-сообщество) Андрей Панфилов в статье «Отличная технология постоянного активного действия»¹.

Технология ОТПАД

Мой подход к проблеме «движения к цели» сводится к простой формуле, к методике, названной мною немного утрированным, но громким словом «ОТПАД» — отличная технология постоянного активных действий.

...Главная идея технологии ОТПАД: при движении к поставленной цели нельзя останавливаться. Вернуться к потерянному ритму гораздо труднее, чем поддерживать его. Остановка, прерывание в движении негативно сказываются на всем процессе, а регулярные замедления и последующие рывки не принесут вам ничего хорошего, если, конечно, вы не преследуете цели специально создать дополнительные трудности для личностного роста.

Для достижения цели необходимо *постоянное действие*. Пусть чуть-чуть, пусть понемногу, но двигаться вперед без остановки. Шаг за шагом, шаг за шагом, каждый день, непрерывно. Вспомните бегунов на длинные дистанции, как они двигаются? Вы хоть раз видели марафонца, который, быстро пробежав 100–200 метров, останавливается передохнуть, а потом снова бежит? Я не видел, так как спортсмены знают тот закон, о котором я вам рассказываю. Интересное и полезное свойство той загадочной силы, что называют инерцией, заключается в том, что она

¹ Полный текст статьи представлен на сайте ТМ-сообщества. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/otpad>.

и помогает сохранять движение, т. е., уж если вы разогнались и стабилизировались, энергозатраты сразу снижаются. Народная мудрость гласит: «Вода камень точит». Это одна из интерпретаций данного метода, известная людям уже давно. Каждая капля, упавшая на камень, не может сделать существенных изменений в нем, ни сдвинуть, ни пробить. Но, капая постоянно в одно и то же место, вода промывает сначала ямку, затем — углубление увеличивается, пока наконец в камне не образуется отверстие. Теперь вода достигла своей цели, она может течь спокойно, преграда пройдена.

Вот так и каждому из нас, глядя вперед на поставленную цель, следует постоянно делать что-то, что хоть на немного приближает к цели, и не останавливаться.

Еще пара примеров в развитие все той же основной идеи. Каждый из нас не раз поднимался по лестнице. Как вы это делали? У вас не возникала мысль сразу прыгнуть высоко вверх и, перелетев весь лестничный пролет, оказаться на следующем этаже? Неужели было? Ну и как, получилось? Наиболее удобно подниматься, делая одинаковые по величине и ритму шаги. Кто-то будет идти через ступеньку, кто-то — вставать на каждую, но чем равномернее будет движение, тем проще будет идти. Еще приведу пример. Вспомните, как альпинисты поднимаются на высочайшие вершины. Они двигаются порою очень медленно, по несколько метров в минуту, а иногда и в час, но, продолжая движение, делая шаг за шагом, они приближаются к своей цели и в итоге достигают вершины.

Успешные, счастливые, самореализовавшиеся люди, многого достигшие в жизни, могут вести или не вести ежедневник, контролировать задачи лично или с помощью секретаря, быть сторонниками планомерности либо, наоборот, спонтанного реагирования на обстоятельства и т. д. Техника у всех разная. Но что объединяет этих людей, что у них обязательно есть, так это четкое понимание своих целей. И главное — готовность активно воплощать свои идеи в жизнь, невзирая на «объективные внешние обстоятельства».

Итак, **ясная, четко сформулированная цель приносит успех.**

Одно из регулярно проводимых в Гарвардском университете США исследований на тему «Процесс становления выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода» дало следующие результаты.

83% выпускников не имеют перед собой никаких целевых установок, касающихся карьеры. Их средняя заработная плата берется за основу. С ее помощью проводится сравнение.

14% выпускников имеют четкую карьерную цель, однако не изложили ее на бумаге. Они зарабатывают в среднем в три раза больше, чем выпускники из первой группы.

3% респондентов поставили перед собой четкую цель, касающуюся их дальнейшей карьеры, и дали ей письменное определение. Они зарабатывают примерно в десять раз больше, чем выпускники, принадлежащие к первой группе.

Гарвардское исследование цели проясняет еще один аспект: письменное изложение привносит ясность в мышление. Тот, кто хранит свои мысли лишь в голове и думает, что это и есть цель, ошибается.

Й. Кноблаух, Х. Велтье. Управление временем

1.3. Ценности как основа целеполагания

Для начала попробуем определить наши базовые ценности, на основе которых можно будет формулировать долгосрочные цели. К основным способам определения ценностей относятся мемуарник, техника перехода от повседневных задач к ценностям, декларация о личной миссии и анализ потребностей.

Мемуарник

Простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей — мемуарник — изобрел участник ТМ-сообщества Виталий Королев, консультант по вопросам корпоративного управления и наследования бизнеса.

Мемуарник (от слова «мемуары») ведется следующим образом.

1. Каждый день вечером выделите от трех до пяти минут спокойного времени.
2. Запишите в ежедневник или в отдельную тетрадь **главное событие дня** (далее — ГСД), эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня или главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом. Событие может быть как позитивным, так и негативным.

Казалось бы, что за смысл фиксировать негативные события? Однако они могут быть для нас наиболее важными и значимыми, имеющими свою ценность. Например, заболел близкий человек — это всегда для нас самое важное, хотя и самое негативное. Или вы не сдали зачет, поскольку вам не хватило времени на подготовку. Крайне неприятно, но ведь это опыт — в следующий раз нужно будет более внимательно отнестись к планированию подготовки.

3. В конце недели выпишите **главное событие недели** — одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца — **главное событие месяца**. В конце года — **главное событие года**.

Рядом с записью о событиях формулируйте ту вашу **ценность**, на основе которой именно его вы сделали главным.

Событие — «встретился с бывшим одноклассником»,
ценность — **«дружба»**. Или «хорошо выступила на семинаре
и заработала высокий балл», ценность — **«ответственность»**

или «самоуважение». Нет универсального списка ценностей, у каждого он свой. Кто-то, например, будет чаще записывать в колонку ценностей «интерес, развитие, драйв», а кто-то, наоборот, — «спокойствие, уверенность». Люди разные, ценности разные — важно определить те, которые актуальны именно для вас.

Мемуарник дает возможность достаточно быстро сформировать список ключевых ценностей. Кроме того, он побуждает нас каждый день уделять несколько минут вопросу о главных составляющих жизни, что не позволяет забыть о них в суете текущих дел.

Техника перехода от повседневных задач к ценностям

Еще одним способом детального определения собственных ценностей является *техника последовательного перехода от наших обычных, повседневных задач к целям более высокого уровня*.

Отвечая на вопросы, мы строим следующую логическую цепочку: «Для чего я собираюсь выступить на конференции? Очевидно, для того чтобы зарекомендовать себя серьезным, ответственным и знающим студентом. — Зачем мне это нужно? — Я хочу успешно окончить институт и получить хорошую, перспективную работу. — Что мне это позволит сделать? — Достичь продвижения по службе и финансового благополучия. — Почему для меня это важно? — Так как я хочу добиться свободы и независимости». Таким образом, всего за два-четыре логических хода можно *от текущих дел перейти к набору глобальных целей и ценностей*, которыми вы руководствуетесь.

Сформулированные ценности стоит *упорядочить по значимости*. Сделать это позволяет подход, предложенный **А. Лакейном**¹, который условно называется **моделированием предельных ситуаций**.

В числе ценностей вы назвали любовь и карьеру. Представьте, что вам наконец позвонили из корпорации, места в которой вы долго добивались, и пригласили на собеседование с топ-менеджером, лично отбирающим персонал на определенные должности. Если и это собеседование закончится удачно

¹ Лакейн А. Искусство успевать [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib.ru/DPEOPLE/lakejn.txt>.

(все предварительные вы прошли успешно), вас назначат на высокооплачиваемую и очень перспективную должность. Топ-менеджер будет в офисе только в ближайший час, а затем уезжает в длительную командировку, поэтому возможность с ним встретиться — редкая удача. Когда вы уже сели в машину, вам звонят из больницы и сообщают, что ваш любимый человек попал в автокатастрофу, ранен, находится в сильном потрясении и зовет вас. Вам сообщают, что, если вы не приедете немедленно, его положение серьезно ухудшится.

Таким образом, вы представляете себе *ситуацию однозначного выбора*, т.е. ситуацию, в которой человек не просто принимает *решение*, а совершает *поступок*. Ведь личность формируется именно поступками, поскольку в них ярче всего проявляются ценности человека. Осознав их соотношение в такой предельной ситуации, вы сможете применять это знание в своей повседневной деятельности, ведь каждый выбор того, чем заняться в данный момент, тоже является микропоступком, реализующим ваши ценности. Правда, альтернатива, которую вы не выбрали, при этом не отменяется, как в предельной ситуации, а всего лишь сдвигается в будущее, поэтому здесь результаты выбора и поступка не столь серьезны и необратимы. Но логика зависимости этого микропоступка от ценностей остается той же: *предпочтение отдается* одному из возможных вариантов вашей деятельности, а критерием выбора становятся личные ценности.

Декларация о личной миссии

Данный подход к определению ценностей был впервые предложен Стивеном Кови в книге «Семь навыков высокоэффективных людей». *Декларация о личной миссии* — документ наподобие миссии фирмы, в котором вы пытаетесь сформулировать свои задачи в этом мире, — что для вас важно, чего вы хотите добиться?

Следует избегать нередкой путаницы понятий «цель» и «миссия». Различия между ними заключаются в следующем:

цель — это то, что мы **«берем»** от жизни, завоевываем, получаем; это та высота, которую нам удастся «взять»;

миссия — то, что мы **«отдаем»**, привносим в этот мир; как поется в известной песне, «это то, что останется после меня».

Вспомним смысл слова «миссионер» — человек, который, оставляя свой дом, уезжает в далекую и не всегда дружественную страну, чтобы бескорыстно распространять идею, которой он верен.

Миссия — это в первую очередь ваша уникальность. Что изменится в мире, если вас не будет? Что вы оставите после себя? Именно поэтому в тайм-менеджменте немало сторонников наиболее сильного и выра-

зительного способа формулирования миссии — в форме эпитафии (рис. 1.6). «И. И. Иванов родился... умер... достигнув выдающихся высот в... Особенно его любили за... Он отличался непревзойденными...» Такой взгляд на свою жизнь, во-первых, повышает проактивность, поскольку заставляет вас задуматься о том, что от вашей жизни останется в «сухом остатке», и наметить цели, позволяющие такой остаток сформировать, а во-вторых, позволяет лучше понять, насколько конкретная цель соответствует вашим реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и стереотипами общественного мнения.

Если эпитафия представляется вам слишком жестким методом, сочините прощальную речь, которую вы скажете при выходе на пенсию, или поздравительный спич для вашего 90-летнего юбилея. Смысл все тот же — кратко сформулировать, что останется в мире после вас.

Используя аналогию «человек — это фирма», можно перенести на личную миссию методы, которые обычно используются при написании миссии компании. Область конкуренции и стратегическое намерение («достигнув высот в...»), а также компетентность и конкурентные преимущества («особенно любили...», «отличался непревзойденными...») мы уже указали. Остается такая важная функция миссии, как определение основных заинтересованных групп, их сравнительной приоритетности и способов согласования присущих им противоречивых интересов. Это можно оформить в виде раздачи пакетов акций вашего «персонального ЗАО»: столько-то процентов принадлежат вам (приоритетность личного развития), столько-то — семье, столько-то — начальству и т. д. Эту аналогию в дальнейшем можно применять при принятии стратегических решений: обладатель такого-то пакета моих акций проголосовал бы так-то, иного пакета — иначе.

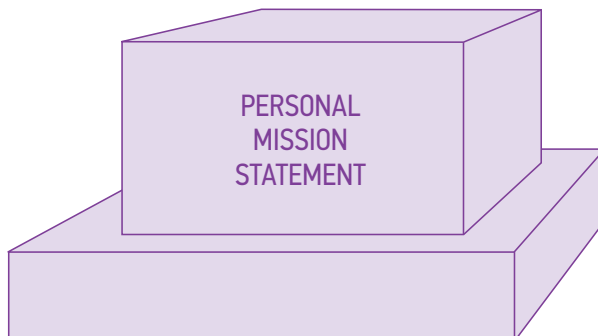


Рис. 1.6. Миссия — основа для целей

На Ломоносовском фарфоровом заводе на мой вопрос «Какая у вас миссия?» топ-менеджеры попытались вспомнить формулировки, а потом отослали к корпоративному сайту. Но миссия, написанная на сайте, — это еще не миссия. Миссия — это то, что осознает и может ясно изложить любой сотрудник. На вопрос «Что будет, если на завод упадет бомба, — изменится ли в мире что-нибудь принципиально?» ответили сразу и четко: «Прервется уникальная культурная традиция императорского фарфора, заложенная еще в XVIII в. Ломоносовым». «Так это и есть ваша миссия, и не нужно вспоминать формулировки с сайта. Вы даете миру или стране то, чего никто другой не может дать, — это и есть миссия». Обратите внимание: в мире много компаний и заводов, делающих хороший фарфор. Но та культурная и производственная традиция, которую несет Ломоносовский фарфоровый завод, никаким другим заводом воспроизведена быть не сможет.

Г. Архангельский. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать

Личная миссия не рождается мгновенно и не создается раз и навсегда, ведь она отражает смысл нашей жизни, а его понимание в разные периоды может коренным образом отличаться. Главное — время от времени задумываться о том, зачем мы живем и какой след хотим оставить после себя. Лучше всего записать свое понимание личной миссии и время от времени перечитывать формулировку, пересматривать ее и корректировать, поскольку мы взрослеем, меняемся, а значит, становятся иными и наши жизненные ценности. Дело это непростое, но чрезвычайно полезное, помогающее в суете повседневности найти более высокий смысл и сформировать фундамент для постановки «родных» целей (см. параграф 1.5).

В процессе обдумывания, формулирования и пересмотра миссии удастся очень многое понять о самом себе. Наиболее важным является выявление собственного *призвания*. С точки зрения Г.А. Архангельского, миссия отличается от призвания тем, что миссию мы можем менять по своему усмотрению, а призвание — нет.

Призвание — это понимание того, что, кроме нас, с этим делом никто не сможет справиться. Это то, чем мы будем заниматься вне зависимости от того, получаем ли за это деньги или нет.

Вопрос призвания очень сложный. В толковом словаре Д. Н. Ушакова оно определяется не только как склонность, внутреннее влечение

к какому-либо делу, какой-либо профессии (при обладании или при убеждении, что обладаешь нужными для этого способностями), но и как предназначение. Человек может интуитивно чувствовать свое призвание и следовать ему, а может сознательно и настойчиво его искать. Призвание может быть самым разным: не обязательно лететь в космос или совершать революцию в медицине, изобретая лекарство от СПИДа; для простой сельской женщины «вывести сына в люди» — тоже призвание.

Тех, кто осознал свое призвание и следует ему, мы узнаем сразу, едва нас с ними столкнет жизнь. Это учителя, на чьих уроках мы сидим затаив дыхание; врачи и медсестры, способные облегчить любую боль; мастера, умеющие починить самый, казалось бы, безнадежно сломанный прибор; плотники, создающие сказочно красивые, удивительные вещи... На сегодняшний день не существует разработанных технологий поиска призвания. Просто прислушивайтесь к себе, больше читайте обо всем на свете, и призвание откроется вам.

Когда я начинал свою «взрослую» трудовую карьеру в банке (школьные и студенческие временные подработки не в счет), у меня не было Дела. Были интересы, были желания, но большого Дела — не было. Сейчас, имея возможность сравнивать, я жалею себя тогдашнего. Примерно так же, как жалею «себя до 8-го класса школы», — не знавшего и не любившего музыки, которая сейчас является неотъемлемой частью моей жизни.

Моментом появления Дела в моей жизни стал проект производства шампиньонов, на котором мне стало очень скучно. Я пришел к председателю правления прощаться: так, мол, и так, чувствую, «не мое это», не знаю, как дальше быть, мотивации никакой. Банкир спросил: «Хорошо, давайте забудем про этот проект, расскажите, что вообще вам по жизни интересно?»

Надо сказать, что к тому моменту я уже год как вел хронометраж, учился больше успевать, более эффективно сочетать учебу в вузе, работу и многочисленные курсы. Поэтому сказал: «Да вот, например, система учета и анализа времени».

Председатель правления — человек весьма эмоциональный: «Времени?!? Что ж вы молчали?? Я отчетность подписываю через полчаса после крайнего срока отправки! Рабочий день у всех по двенадцать часов и больше! Забудьте про тот проект, давайте исследовать рабочее время!..»

Это был «момент истины». То, что было всего лишь личным инструментом, хобби, неожиданно оказалось полезной и востребованной технологией, крайне недостаточно представленной на тот момент на россий-

ском рынке. Причем интересной и с коммерческой, и, как выяснилось впоследствии, с мировоззренческой стороны. Я увидел, как инструменты тайм-менеджмента помогают людям осознать свои жизненные цели, внести больше смысла и счастья в свою жизнь, а в наше общественное сознание — больше культуры уважения к времени. Тогда я понял, что тайм-менеджмент для меня — не просто бизнес, но и призвание.

Что самое удивительное, судьбоносный разговор с банкиром произошел 2 февраля, в мой день рождения. И только через несколько лет мне на день рождения подарили тайм-менеджерский фильм «День сурка», в котором все действие происходит в этот же день.

Г. Архангельский. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать

Анализ потребностей, или «Если бы у меня был миллион долларов...»

Еще одним способом выявления собственных ценностей для последующего определения целей является **анализ ваших потребностей**. Представьте, что у вас есть миллион долларов. На что вы его потратите? Какая потребность стоит за каждой покупкой? Предположим, вы собираетесь приобрести загородный дом. Он нужен вам для того, чтобы вести здоровый образ жизни на природе или чтобы демонстрировать жизненный успех? А может быть, вы хотите содержать собственную конюшню и разводить лошадей? Или вас привлекает возможность веселого, шумного времяпрепровождения, а в загородном доме вас не будут тревожить возмущенные громкой музыкой соседи?

Итак, нарисуйте таблицу из двух колонок. В левой фиксируйте покупки или дела, а в правой отвечайте на вопрос «зачем?» по поводу каждого своего приобретения или поступка. Затем внимательно просмотрите то, что получилось в правой колонке, — ведь это и есть, по сути, ценности. Проанализируйте их; возможно, некоторые из них относятся к разряду «навязанных».

Такой способ, как, впрочем, и все остальные, требует искренности, откровенности и беспристрастности по отношению к самому себе.