

ЖИТИ, ЛЮБИТИ, ВЧИТИСЯ, ЗАЛИШИТИ СЛІД

СПЕРШУ НАЙВАЖЛИВІШЕ

Від автора бестселера

«7 ЗВИЧОК НАДЗВИЧАЙНО ЕФЕКТИВНИХ ЛЮДЕЙ»

Розвінчання міфів тайм-менеджменту

СТІВЕН Р. КОВІ



КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ

Стівен Кові

**Спершу найважливіше! Жити,
любити, вчитися, залишити слід**

Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга»

1994

УДК 65

Кові С. Р.

Спершу найважливіше! Жити, любити, вчитися, залишити слід /
С. Р. Кові — Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 1994

ISBN 978-0-671-86441-5

«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.

УДК 65

ISBN 978-0-671-86441-5

© Кові С. Р., 1994
© Книжный Клуб «Клуб Семейного
Досуга», 1994

Содержание

Подяки	5
Вступ	6
Частина перша	9
1. Скільки людей на смертному одрі пошкодують, що замало часу проводили в офісі?	11
Годинник і компас	13
Тривожні сигнали	13
Три покоління тайм-менеджменту	14
Сильні та слабкі сторони кожного покоління	16
Що бачиш – те й маєш	18
Необхідність четвертого покоління	20
2. Залежність від терміновості	22
Залежність від терміновості	23
Залежність	24
Важливість	25
Парадигма важливості	27
Найпоширеніші питання про матрицю	28
По той бік складності	29
3. Жити, любити, пізнавати і залишити слід	31
1. Задоволення чотирьох потреб і можливостей людини	31
2. Реальність принципів «справжньої півночі»	36
3. Потенціал чотирьох обдарувань людини	41
Частина друга	53
4. Організовуємо сектор II: як робити насамперед найважливіше	54
Таблиця на тиждень®	55
Етап 2. Визначте свої ролі	58
Кінець ознайомительного фрагмента.	59

Стівен Р. Кові, Роджер Е. Меррілл, Ребекка Р. Меррілл Спершу найважливіше! Жити, любити, вчитися, залишити слід

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 Крейгу, Грегові 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, що`є «найважливіше» і чому це так.

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

Вступ

Якщо «працой 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 сьогоденнішніх підходів «швидкого вирішення» та «збагачення-без-докладання-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 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, що` 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.

¹ [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 інакше.)

• 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 величкий 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 їй 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 усвідомила, 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 витратити 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, переробляю купу роботи. Але часом зупиняюся і думаю: «Ну і що? Що 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 віви 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 обстановці 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 Пеггі 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 розвитку 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 підігують хвости, залатують діри, доганяють, підганяють – і ніколи не мають часу на те, що справді важливе. Нібито їхнє життя за них проживає хтось інший.

Для деякого 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 діставати 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 син-підліток – 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 змінювали 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, кількості 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, перенесите 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 використовує багато різних щоденників для планування, організаторів – 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. Допомогає 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 пристосовуються, добре виконують роботу. Працюють за власним графіком і роблять те, що вважають на той момент необхідним або нагальним.

Але часто в них щось вислизає з-під уваги. То вони забувають виконати завдання, то не дотримуються обіцянки. Їх не підживлює бачення життєвої перспективи й поставлені цілі. А тому роботи, справді сповненої сенсу, вони роблять менше, ніж могли б. Для таких людей «найважливіші речі» – це ті, що лежать у них прямо під носом.

Прихильники *другого покоління* тайм-менеджменту планують і готуються. Загалом вони відповідальніші щодо своїх результатів і обіцянок. Календарі та розклади – це не так нагадування, як засоби, щоб підготуватися до зустрічей і доповідей, і то не тільки робочих, а й сімейних, дружніх, із колегами. Завдяки підготуванню зростає ефективність і продуктивність. Завдяки поставленню цілей і плануванню підвищується якість виконання і покращуються результати.

Але якщо зосередитися на цілях і продуктивності, у розкладі не залишається місця для будь-чого іншого. І хоча більшість прихильників другого покоління щиро цінують людей і стосунки, зосередженість на графіках змушує їх ставитися до інших людей як до «ворогів». Інші люди перебивають їхні плани, відволікають від графіка й виконання плану. Прихильники другого покоління обмежують своє спілкування з іншими, ізолюються. Або делегують їм частину обов'язків, сприймаючи інших людей як ресурс, завдяки якому можна поліпшити власні результати. У такий спосіб і справді можна зробити і досягти більшого, але навряд чи – задовольнити глибинні потреби або досягти душевної рівноваги. Для прихильників другого покоління «найважливіші речі» – це функція календаря і цілей.

Для тайм-менеджменту *третього покоління* головне – пов'язати цілі та плани з цінностями. Його прихильники досягають високих рівнів персональної продуктивності, бо ретельно планують діяльність кожен день і виставляють пріоритети. «Найважливіші речі» стають функцією цінностей і цілей.

Результати цього покоління видаються дуже перспективними. Багато хто вважає, що найвищої точки свого розвитку тайм-менеджмент досягнув саме в третьому поколінні. Багато кому здається, що якщо повною мірою застосувати цей підхід, то можна досягти найвищих вершин. Але третє покоління має кілька суттєвих хиб – наміри, звісно, у нього лише добрі, але часом, через неповноту парадигм, виникають небажані результати. Крім того, цьому поколінню бракує деяких життєво важливих елементів. Ми хочемо глибше проаналізувати ці хиби, адже багато хто вважає третє покоління тайм-менеджменту тим ідеалом, до якого прагнуть перші два.

Розглянемо кілька базових *парадигм*, або налаштувань мозку. Ці парадигми – наче карти. Вони не справжня територія, вони тільки описують територію. Але якщо карта не та – коли ми хочемо дістатися до якоїсь адреси в Детройті, а маємо тільки карту Чикаго, – нам дуже важко буде потрапити туди, куди треба. Ми, звичайно, можемо попрацювати над своєю поведінкою: подорожувати продуктивніше, взяти інакший автомобіль, із більшим літражем, їхати швидше. Але так ми тільки скоріше доберемося до не тої адреси. Можемо попрацювати над своїм став-

ленням: так перейнятися спробами дістатися потрібного місця, що навіть не звернути уваги на не те місто. Але проблема не у ставленні, і навіть не в поведінці. Просто карта в нас не та.

Парадигми, про які ми говоритимемо, лежать в основі всього традиційного тайм-менеджменту, але особливий наголос на них робить третє покоління.

• **Контроль.** Найперша парадигма третього покоління – парадигма контролю: планууй усе, розписуй усе, організовуй усе. Роби все по порядку. Не допускай, щоб щось почало лізти через діри. Багато хто вважає, що контролювати власне життя було б круто. Але в реальності життя контролюємо не ми, а *принципи*. Ми можемо контролювати вибір, але не наслідки цього вибору. Будь-яка медаль має два боки. Думати, що ми щось контролюємо, означає вводити себе в оману. Така позиція змушує нас намагатися контролювати наслідки. А ще ми нездатні контролювати інших людей. Виходить, що тайм-менеджмент, головна парадигма якого – контроль, по суті ігнорує реальність: майже весь час ми працюємо з іншими людьми, яких не можемо контролювати.

• **Продуктивність.** Продуктивність – це здатність робити більше за короткий час. Гарна здатність. Ми виконуємо більше роботи. Зменшуємо або навіть зводимо нанівець втрати часу. Ми зосереджені. Швидкі. Просунуті. Продуктивність злітає до небес. Але припущення в основі всіх цих покращень – те, що «більше» і «швидше» означає «краще». Чи завжди це так? Між продуктивністю й ефективністю є кардинальна відмінність. Можна їхати трасою, радіти «льотній» погоді й сотня за сотнею бадьоро намотувати кілометри. Продуктивність їзди буде дуже висока. Але якщо ви котитеся на південь уздовж каліфорнійського узбережжя, а вам треба в Нью-Йорк, на схід, то ваша подорож не буде аж така ефективна.

І ще: як можна бути «продуктивним» у стосунках з людьми? Ви пробували бути продуктивним з дружиною, з сином-підлітком, з підлеглим або у важкій емоційно ситуації? І як?

«Вибач, але не висловлюй своїх найширших почуттів. У мене в розкладі на цю розмову тільки десять хвилин».

«Сину, не турбуй мене зараз. Прибери звідси свою розбиту й залиту слізьми душу на кілька хвилин, я маю закінчити цю справу з розкладу».

Можна бути продуктивним, коли йдеться про речі, але бути продуктивним – ефективно – з людьми не вийде.

• **Цінності.** Цінувати щось означає вважати, що воно має високу вартість. Цінності надзвичайно важливі. Вони керують нашими виборами й діями. Але цінувати можна багато різних речей: любов, безпеку, великий будинок, гроші в банку, статус, визнання, славу. Якщо ми щось цінуємо, це ще не означає, що внаслідок цього зміниться якість нашого життя. Якщо ми цінуємо щось, що суперечить природному станові речей, завдяки якому людина має мир у душі й гарну якість життя, значить, ми будуємо своє буття на ілюзії і колись усе розсиплеться як картковий будинок. Людина не може бути сама собі законом.

• **Незалежне досягнення.** Традиційний тайм-менеджмент зосереджується на тому, щоб досягати, здійснювати, здобувати бажане і не дозволити нічому стати на заваді. Інших людей він сприймає як ресурс, завдяки якому можна зробити більше за короткий час, або як перешкоди чи відволікання. Стосунки зображує як транзакційні. Але насправді більшість найвидатніших досягнень і найбільших радостей у житті походить від стосунків *трансформаційних*. Сама суть спілкування передбачає, що люди під час нього змінюються. Трансформуються. Створюється щось нове, чого учасники спілкування контролювати не можуть. І не можуть передбачити. Це не є функція продуктивності. Це функція обміну та розуміння, прозрінь, нових знань, захвату від цих знань. І дотик до цієї трансформаційної сили, що виникає у взаємозалежній співпраці, це і є, по суті, «зміщення точки опори», з погляду часу та зміни якості життя.

• **Хронос.** Тайм-менеджмент працює з *хроносом* – цим грецьким словом називають послідовний ланцюг часу. Хронос лінійний і поетапний. Кожна секунда вартує рівно стільки ж,

скільки будь-яка інша. Годинник диктує нам ритм, у якому ми живемо. Але у світі є цілі культури, що дивляться на життя з перспективи *кайросу* – парадигми «відповідного часу» або «якісного часу». Час – це те, що треба *пережити*. Це категорія екзистенційна. Час здатен розширюватися. Суть часу-кайросу в тому, скільки користі людина може від нього дістати, а не скільки хроносу в нього вкладено. У нашій мові є відбиток уявлення про час-кайрос у висловлюванні «в добру годину». Ми не говоримо про те, коли відбулася подія, скорше про те, які наслідки вона мала.

• **Компетенція.** Тайм-менеджмент – це, по суті, сукупність компетенцій. Його ідея в тому, що якщо ви розвинете в собі певні компетенції, то досягнете результатів, які вплинуть на якість вашого життя. Проте ефективність особистості – це результат компетенції *та характеру*. Практично всі книжки, кожна по-своєму, кажуть одне: час – це життя. Але література про тайм-менеджмент, як і вся література про успіх у двадцятому столітті, по суті, відсікає наші дії від нашої *особистості*.² Натомість вікова література премудрості вказує, як важливо розвивати характер, а не тільки компетентність для досягнення вагомих результатів.

• **Менеджмент.** Сам по собі тайм-менеджмент – це *менеджмент*, організація, а не *лідерство*. Менеджмент працює в парадигмі. Лідерство створює нові парадигми. Менеджмент працює в системі. Лідерство працює над системою. Можна організовувати «речі», але керувати – людьми. Щоб поставити перші речі на перше місце, треба *спочатку* обрати керунок, а *потім* організовувати: «Я роблю правильні речі?» *перед* «Я роблю речі правильно?»

Сильні та слабкі сторони трьох поколінь тайм-менеджменту підсумовано в таблиці.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Перше покоління	- Дозволяє пристосуватися, коли виникає щось важливіше – гнучкість підходу «плити за течією». - Більше враховує інтереси людей. - Немає надмірної прив'язаності до розкладу й структури. - Менше стресу. - Визначає, «що треба зробити»	- Немає справжньої структури. - Буває, якісь моменти випускаються з уваги. - Коли не виконуються дані іншим обіцянки, страждають стосунки. - Робиться відносно небагато справ. - Рух від проблеми до проблеми внаслідок браку розкладів і структури. «Найважливіші речі» – це ті, що прямо під носом
Друге покоління	- Контроль за виконанням завдань і обіцянок. - Значно більше справ робиться завдяки встановленню цілей і плануванню. - Ефективніше минають зустрічі та доповіді – завдяки підготуванню	- Розклад ставиться вище за інтереси людей. - Більше уваги приділено тому, що людина хоче, а не тому, що їй <i>потрібно</i> або що дасть радість. - Мислення і діяльність спрямовані на те, щоб вважати людей засобами або перешкодами на шляху до мети. «Найважливіші речі» – це ті, що в розкладі
Третє покоління	- Передбачає відповідальність за результати. - Зв'язок із цінностями. - Використовує рушійну силу довго-, середньо- і короткострокових цілей. - Перетворює цінності на цілі та дії.	- Може змусити людину повірити, що саме вона все контролює, а не природні закони чи принципи, і спровокувати гордість за те, що я «сам собі закон». - Визначення цілей не завжди корелює з принципами, які впливають на результати. - Не використовується потенціал загального бачення.
	- Підвищує особисті результати завдяки щоденному плануванню та розставленню пріоритетів. - Збільшує продуктивність. - Приносьить у життя порядок. - Збільшує здатність організовувати час і себе	- У щоденному плануванні найчастіше не виставляються пріоритети щодо термінових, нагальних справ і кризових моментів. - Може виникнути відчуття провини, надмірна запрограмованість, розбалансованість соціальних ролей. - Може ставити розклад вище за людей і сприймати людей як речі. - Менше гнучкості/спонтанності. - Ефективність і лідерство не виникають тільки завдяки павичкам – потрібен характер. «Найважливіші речі» визначаються згідно з цінностями й за критерієм терміновості

Що бачиш – те й маєш

Що ж це за парадигми, які приводять нас до згаданих цілей – продуктивності, контролю, організації, компетенції, хроносу? Чи правильні ці карти території? Чи відповідають очікуван-

² [ii] Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster), 1989 (Український переклад: Стивен Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. – Х.: КСД, 2014.). Див. огляд літератури успіху за двісті років, наведений на с. 30–31. (Сторінки українського видання. – Прим. ред.) Цей огляд зроблено близько двадцяти років тому, і на той час у літературі успіху за останні п'ятдесят років превалювала «етика особистості». За окремими винятками, ситуація в цій царині від часу написання огляду залишається такою ж. (Прим. авт.)

ням, які самі ж і встановлюють щодо якості життя? Сам факт, що ми докладаємо багатьох зусиль, використовуємо техніки й засоби, які спираються на ці парадигми, а фундаментальна проблема залишається (часто ситуація ще й погіршується), – цей факт свідчить про те, що головні парадигми некоректні.

Пригадаємо кілька скарг, які ми вже чули раніше.

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, переробляю купу роботи. Але часом зупиняюся і думаю: «Ну і що? Що з того, що я роблю, справді важливе?» І мушу зізнатися, я не маю відповіді на це запитання.

«Те, що в людини всередині, неперервно перетікає в те, що вона має в зовнішньому світі», – писав Джеймз Аллен, автор найпершої і класичної мотиваційної книжки «Як людина мислить». «Від стану людського серця залежить людське життя: думки породжують дії, дії дають плоди характеру й долі».³

Надзвичайно важливо розуміти ці базові парадигми тайм-менеджменту, тому що ці парадигми – карти людського розуму та серця, з яких походять людські дії, ставлення й результати в житті. Утворюється щось на зразок циклу «бачити/робити/отримувати».

Те, як ми щось бачимо (наша парадигма), перетворюється на те, що ми робимо (наше ставлення і поведінка). А з того, що ми робимо, постають результати, що їх ми досягаємо в житті. Тому, якщо ми хочемо здобувати істотно інші результати, нам недостатньо буде просто змінити підхід і поведінку, методи й техніки. Потрібно змінити базові парадигми, від яких це все походить. Якщо ми намагаємося змінити поведінку або метод, не змінюючи парадигми, то вона зрештою перемагає зміни. Ось чому зазнають краху спроби «насадити» поголовний контроль за якістю або відповідальність в організаціях. Таке не можна насадити, його треба виховувати. Такі підходи природно постають із парадигм, що їх породжують.

³ [\[iii\]](#) James Allen, As a Man Thinketh, vol. 2 (Bountiful, Utah: MindArt, 1988), p. 83. (Прим. авт.)



Якщо ми змінимо спосіб або метод планування, то суттєво інших результатів у житті не досягнемо – хоча нам це обіцяють. Бо річ не в контролі – більшому, кращому чи швидшому. Річ у самому припущенні, що ми здатні контролювати результати.

Як сказав Альберт Ейнштейн:

«Серйозні проблеми неможливо розв’язати, якщо залишатися на тому ж рівні мислення, який породив їх».⁴

Ніж працювати над ставленням і поведінкою, важливіше зрозуміти парадигми, внаслідок яких виникає саме таке ставлення й поведінка. «Неосмислене життя не варте того, щоб його прожити», – це слова Платона.⁵ Проте кількість людей, які прослуховують програми з розвитку якостей керівника і кажуть: «Я роками так глибоко не задумувався!», вражає. Усі ми люди, і всі ми намагаємося (хоч іноді результати наших спроб просто жакливі) працювати, ростити дітей, учити студентів, мати стосунки, але далеко не всі готові серйозно й детально задуматися, з якого коріння виростають плоди нашого життя. Тайм-менеджмент – це всього лише механічний навик, який відділився від життєво важливих речей, що їх ми намагаємося робити.

Необхідність четвертого покоління

Точно можна сказати одне: якщо ми будемо продовжувати робити те саме, що робимо, значить, будемо продовжувати отримувати те саме, що отримуємо. Безумство можна означити й так: «Робити одне й те саме, сподіваючись, що результати будуть інакші». Якби тайм-менеджмент справді допомагав, то його численні ідеї давно б уже змінили світ. Але за нашими спостереженнями, люди, добре обізнані з основами тайм-менеджменту, точнісінько так само страждають від життя, як і цілковиті невігласи в цьому питанні.

⁴ [iv] Ці слова приписують Альбертові Ейнштейну. (Прим. авт.)

⁵ [v] Plato, Apology, Crito, Phaedo, Symposium, Republic, translated by B. Jowett and edited with an introduction by Louise Hopes Loomis (Roslyn, NY: Walter I. Black, 1942), p. 56. (Прим. авт.)

Тайм-менеджмент, особливо третє покоління, має гарну обгортку. Він обіцяє високі результати, він дає надію. Але не виправдовує сподівань. І багато хто вважає, що третє, вершинне, покоління тайм-менеджменту занадто жорстке, структуроване й неприродне. До того ж пропонує таку насичену програму, що її важко виконати. Люди, які йдуть у відпустку, насамперед закидають у найдавший куток свої блокноти для планування – символи третього покоління.

Нам усім точно необхідне четверте покоління тайм-менеджменту, покоління, що успадкувало б усі сильні сторони першого, другого і третього поколінь, але відкинуло б їхні слабкі сторони... щоб рухатися вперед. Для цього потрібно розробити парадигму й підхід, які не були б вищого рівня, але інакші по суті. Потрібно запропонувати щось кардинально нове на зміну неефективному мисленню й діяльності.

Ми потребуємо не еволюції, а революції. Переступити через тайм-менеджмент до життєвого лідерства – до четвертого покоління, що спирається на парадигми, здатні змінити якість життя.

2. Залежність від терміновості

Усе, що не є свідоме плекання важливого, є несвідоме плекання неважливого.

Перш ніж почати читати цей розділ, подумайте, як би ви відповіли на такі запитання:

*Назвіть одну діяльність, стосовно якої ви **переконані**: якби ви робили цю справу чудово й постійно, то це помітно покращило б ваше особисте життя.*

*Назвіть одну діяльність, стосовно якої ви **переконані**: якби ви робили цю справу чудово й постійно, то це помітно покращило б ваш професійний розвиток.*

*Якщо ви **переконані**, що ці діяльності забезпечили б вам такі разючі позитивні зміни, то чому не займаєтеся ними вже зараз?*

Тепер, коли ви визначили відповіді, пропонуємо перейти до розгляду двох найперших чинників впливу на наш вибір, як використовувати час. Це *терміновість* і *важливість*. У житті ми постійно маємо справу з обома чинниками, але тільки один містить для нас парадигму, крізь яку ми сприймаємо свій час і життя.

Четверте покоління спирається на парадигму «важливості». Знати, що важливе, і робити це важливе, а не просто виконувати термінові завдання, – це найважливіше, що має вміти людина. Тоді вона зможе справді поставити найважливіші речі на перше місце.

Поки ви будете читати цей розділ, ми ще не раз попросимо вас ретельно розглянути ваші парадигми. Спирається ви у своїй діяльності на парадигму терміновості чи важливості? Бо від цього залежать результати, яких ви досягаєте в житті. Мало хто з нас розуміє, як сильно терміновість впливає на наш вибір. Дзвонить телефон. Плаче дитина. Хтось стукає у двері. Насувається термін.

«Це потрібно мені *негайно*».

«У мене проблема, можеш приїхати просто зараз?»

«Ви запізнилися на зустріч».

Чи дозволяєте ви терміновим справам контролювати ваше життя? Пропонуємо вам зупинитися на хвилику і поглянути на деякі типові дії, до яких нас штовхає терміновість. Їх наведено в таблиці показників терміновості. Рівень відповідності до твердження вкаже вам, якою мірою парадигма терміновості впливає на ваше життя. Прочитавши кожне твердження, позначайте цифру на шкалі, яка відображає вашу відповідь.

Показники терміновості

Прочитавши твердження, позначте цифру на шкалі, яка найточніше відображає вашу звичайну поведінку або ставлення (0 = Ніколи, 2 = Іноді, 4 = Завжди)

1. Я найкраще виконую роботу, коли на мене тиснуть	Н	І	З		
	0	1	2	3	4
2. Я часто думаю, що через поспіх і тиск зовнішніх обставин мені бракує часу побути наодинці з собою і глибоко проаналізувати те, що маю на серці	Н	І	З		
	0	1	2	3	4
3. Мене часто вибиває з колії повільність людей і речей навколо мене. Ненавиджу чекати або стояти в черзі	Н	І	З		
	0	1	2	3	4

4. Я почуваюся винним, коли відпочиваю від роботи	Н І 3 0 1 2 3 4
5. Таке враження, що я постійно бігаю від місця до місця, від події до події	Н І 3 0 1 2 3 4
6. Я часто ловлю себе на тому, що відштовхую людей, щоб завершити проект	Н І 3 0 1 2 3 4
7. Я починаю хвилюватися, якщо більш ніж на кілька хвилин втрачаю контроль над тим, що відбувається в мене в кабінеті	Н І 3 0 1 2 3 4
8. Мої думки часто зайняті якоюсь справою, коли я роблю щось інше	Н І 3 0 1 2 3 4
9. Коли потрібно залагодити проблемну ситуацію, я почуваюся на коні	Н І 3 0 1 2 3 4
10. Сплеск адреналіну в новій гострій ситуації дає мені більше задоволення, ніж поступове виконання завдань для досягнення відкладеного результату	Н І 3 0 1 2 3 4
11. Я часто відмовляюся від гарного спілкування з важливими людьми, щоб залагодити проблемні моменти на роботі	Н І 3 0 1 2 3 4
12. Я вважаю, що люди мають зрозуміти мене, якщо я не справджую їхніх сподівань або чогось не роблю для них, щоб залагодити проблемні моменти на роботі	Н І 3 0 1 2 3 4
13. Щоб прожитий день мав сенс і мету, мені потрібно залагодити проблемну ситуацію	Н І 3 0 1 2 3 4
14. Я часто обідаю або просто щось жую, не відриваючись від роботи	Н І 3 0 1 2 3 4
15. Я не покидаю надії, що колись зможу-таки взятися до тієї роботи, яка мені справді до душі	Н І 3 0 1 2 3 4
16. Серйозний список справ, які перейшли в категорію «зроблено», — ось завдяки чому я відчуваю, що провів день продуктивно	Н І 3 0 1 2 3 4

Підрахуйте суму балів за всі відповіді. Результати наведено в таблиці:

0–25	Налаштування мозку мало залежать від терміновості
26–45	Налаштування мозку сильно залежать від терміновості
46 і більше	Залежність від терміновості

Якщо більшість ваших відповідей мають низькі бали, значить, парадигма терміновості неважливий чинник у вашому житті. Якщо більшість відповідей набирають середні або високі бали, найпевніше, парадигма терміновості стала для вас основоположною. Якщо всі відповіді набрали високі бали, може виявитися, що терміновість – це не просто ваш спосіб бачення світу, а залежність.

Залежність від терміновості

Дехто так звекає до сплесків адреналіну під час залагодження проблем, що ця звичка перетворюється на залежність. Без адреналіну така людина втрачає енергію й захват від життя. Що ми відчуваємо, коли маємо зробити щось терміново? Тривогу? Тиск? Напруження? Виснаження? Безперечно. Але якщо по-чесному, то ще й піднесення. Ми відчуваємо себе потрібними. Успішними. Нас цінують. І ми чудово справляємося. Коли стається біда, ми в'їжджаємо в місто на коні, вихоплюємо з-за пояса револьвер, завалюємо того покидька, а коли дим розвіюється, ми геройськи скачемо геть назустріч призахідному сонцю. Проблеми приносять результати і задоволення.

На короткий час ми ловимо кайф, коли залагоджуємо серйозні проблеми. Бо коли справа не важлива, її терміновість принаймні надає їй ваги. І ми звикаємо шукати термінове, щоб відчувати власну потрібність. Усі навколо вважають, що ми маємо бути зайняті, запрацьовані. У нашому суспільстві це вже символ статусу: якщо людина зайнята, значить, це велике щастя. А якщо хтось не перепрацьовує, то зізнається в цьому майже з соромом. Коли ми зайняті, то відчуваємося в безпеці. Зайнятість надає нам ваги, приносить славу і задоволення. А ще виправдовує, коли ми не приділяємо достатньо уваги найважливішим речам.

«Чудово було б побути з тобою разом, але я мушу працювати. Скоро дедлайн. Це терміново. Ти ж мене зрозумієш, правда?»

«У мене просто не вистачає часу на зарядку. Знаю, дуже важливо регулярно розминатися, але саме тепер на мене стільки навалилося. Може, я пізніше, коли трохи розгребу».

Залежність від терміновості – це самодеструктивна поведінка, яка тимчасово закриває прогалини, утворені від незадоволених потреб. І замість задовольняти ці потреби інструменти й підходи тайм-менеджменту часто тільки підживлюють цю залежність. Вони допомагають нам зосереджуватися на терміновому.

Залежність від терміновості так само небезпечна, як і інші загальновизнані залежності. Список характеристик, наведений далі, взято з літератури про лікування залежностей. У цих книжках не йдеться про тайм-менеджмент, натомість ідеться про залежності від хімічних речовин, азартних ігор і переїдання. Але погляньте, скільки спільного!⁶

Залежність

1. Створює передбачувані, надійні відчуття.
2. Вимагає до себе найпершої та найбільшої уваги.
3. Тимчасово усуває біль та інші неприємні відчуття.
4. Дає фальшиве відчуття власної цінності, сили, контролю, безпеки, реалізованості, інтимності.
5. Посилює проблеми й відчуття, що їх людина прагне позбутися.
6. Погіршує працездатність, погіршує стосунки.

Як добре ці характеристики описують залежність від терміновості! І наше суспільство ця залежність буквально затопила. На кожному кроці вона популяризується в нашій культурі й у житті кожної людини.

Роджер. *Під час однієї з програм у нашому центрі я провів тест за таблицею показників терміновості для кількох керівників міжнародної організації. Під час перерви головний менеджер з Австралії підійшов до мене, криво посміхаючись. «Не можу повірити! – вигукнув він. – Я цілковито залежний! Та це ж культура нашого бізнесу. Ми живемо від кризи до кризи. У нас нічого не робиться, поки хтось не скаже, що це терміново».*

Поки він говорив, до нас підійшов ще один чоловік, колега першого, і закивав на знак згоди. Потім чоловіки перекинулися жартами про ситуацію в компанії, але їхні жарти звучали надивовижу серйозно. А потім головний менеджер повернувся до мене і сказав: «Знаєте, коли мій колега прийшов до нас у компанію, він таким не був. А тепер – гляньте на нього».

⁶ [vi] Узято з S. Peele, *Diseasing of America: Addiction Treatment Out of Control* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989), p. 147. (Прим. авт.)

Раптом його очі розширилися від несподіваного осяяння: «Знаєте що? Та я, виявляється, не просто залежний, а ще й власноруч підсаджую інших на цю голку!»

Важливо розуміти, що проблема не в терміновості самій по собі. Проблема в тому, що якщо терміновість стає *головним чинником* у житті, то ним перестає бути важливість. Ми підмінюємо «найважливіші речі» терміновими. Так захоплюємося роботою, що навіть не знаходимо часу зупинитися й подумати, чи справді вона необхідна. І так поглиблюємо конфлікт між годинником і компасом. Чарлз Гаммел, автор брошури «Тиранія терміновості», відзначив:

Нечасто буває таке, щоб важливі речі необхідно було зробити просто сьогодні або навіть цього тижня... Термінова справа вимагає негайних дій... Здається, що ці справи невідкладні та важливі і вони забирають нашу енергію. Але з перспективи часу їхня оманлива важливість блякне, і ми з відчуттям неоправної втрати згадуємо про справді вагомі речі, які відклали. І розуміємо, що ми стали рабами тиранії термінового.⁷

Інструменти традиційного тайм-менеджменту часто тільки підживлюють цю залежність. Щоденне планування, списки справ зосереджують нас на тому, щоб ми розставляли пріоритети й робили найтерміновіші справи. Але що більше в нашому житті терміновості, то менше важливості.

Важливість

Важливі речі, які змінюють нас, роблять наше життя багатим і сповненим сенсу, часто не тиснуть на нас і не змушують щось негайно робити. А що вони не «термінові», то це ми маємо подбати про те, щоб робити їх.

Щоб краще зрозуміти питання терміновості й важливості, пропонуємо розглянути матрицю тайм-менеджменту. У ній нашу діяльність розділено між чотирма секторами. Ми витрачаємо час одним з чотирьох способів.

У секторі I розміщено речі, що і «важливі», і «термінові». Тут ми залагоджуємо справи з розгніваним клієнтом, вписуємося в термін, ремонтуємо розбиту машину, переживаємо операцію на серці, допомагаємо заспокоїтися дитині, яка щойно впала. Хочемо того чи ні, ми мусимо певний час перебувати в секторі I. Тут ми організовуємо, створюємо, тут використовуємо досвід і демонструємо витримку, щоб задовольнити різні потреби й розв'язати проблеми. Якщо ми проігноруємо цей сектор, то нас поховають живою. Але нам необхідно розуміти, що деякі речі стають терміновими через гаяння або через те, що ми недостатньо до чогось підготувалися чи спланували.

⁷ [vii] Charles Hummel, *Tyranny of the Urgent* (Downers Grove, IL: InterVarsity Christian Fellowship of the United States of America, 1967), pp. 9 – 10. (Прим. авт.)

	Термінове	Нетермінове
	I	II
Важливе	– Кризи – Нагальні проблеми – Проекти з термінами, зустрічі, підготування	– Підготування – Запобігання – Визначення цінностей – Планування – Налагодження і підтримання стосунків – Справжнє відновлення сил – Навчання
Неважливе	III	IV
	– Речі, які відволікають, деякі дзвінки – Деякі електронні листи, деякі звіти – Деякі зустрічі – Багато посередніх нагальних справ – Багато популярних справ	– Рутинна – Деякі дзвінки – Справи, на які марнується час – Справи, які перетворюються на гаяння – Непотрібна пошта – Надмір телебачення

У секторі II перебувають справи, що «важливі, але не термінові». Це сектор якості. Тут ми будуємо довгострокові плани, передбачаємо й запобігаємо виникненню проблем, наділяємо повноваженнями інших, розширюємо знання й удосконалюємо вміння (читаючи спеціальну літературу й розвиваючись), обдумуємо, як допомогти синові чи дочці в скрутних ситуаціях, готуємося до важливих зустрічей і доповідей, підтримуємо стосунки, уважно й чесно вислуховуючи близьких нам людей. Що більше часу ми будемо проводити в цьому секторі, то *більше зможемо зробити*. Якщо ігнорувати цей сектор, то сектор I почне загрозливо розростатися, побільшає стресу, почнеться вигоряння. Людина, яку засмоктує сектор I, опиняється в глибокій кризі. Натомість, якщо більше часу приділяти сектору II, сектор I зменшує свої розміри. Якщо планувати, готуватися й запобігати, то багато речей не доходить до стадії терміновості. Сектор II не змушує нас працювати на себе; ми самі маємо працювати над ним. Це сектор керування власною особистістю.

Сектор III – це, по суті, фантом сектору I. У ньому перебувають справи, які «термінові, але не важливі». Це сектор омани. Шум терміновості створює ілюзію важливості. Але в реальності справи з цього сектору важливі для інших людей, не для нас, якщо взагалі важливі. Багато дзвінків, зустрічей, несподіваних відвідувачів підпадають під цю категорію. Багато часу ми проводимо в секторі III, коли намагаємося виправдати чийсь сподівання, підтримати чужі пріоритети. І в цей час думаємо, що перебуваємо в секторі I.

Сектор IV зарезервовано за тими справами, які «не термінові й не важливі». Це сектор втрати часу. Без сумніву, ми насправді взагалі не повинні туди потрапляти. Але часто ми дістаємо стільки ран і подряпин під час боротьби в секторах I і II, що «тікаємо» в сектор IV, щоб пересидіти кризу. Які справи перебувають у секторі IV? Не обов'язково це справи, які допомагають відновити сили, бо відновлення в правдивому сенсі – це дуже цінна справа з сектору II. Але читання пустопорожніх «легких» романів, звичний перегляд «бездумних» телешоу або пліткування в офісній курилні – точно витрата часу з сектору IV. Сектор IV – це не «пересиджування» кризи, а погіршення ситуації. На початку в роті з'являється солодкий присмак, але зрештою виявляється, що цукерки насправді немає.

Пропонуємо вам іще раз поглянути на матрицю тайм-менеджменту й пригадати, як минув ваш тиждень. Якщо розподілити всі справи, які ви зробили минулого тижня, між секторами, то де опиниться більшість вашого часу?

Не переплутайте сектори I і III. Якщо щось термінове, легко подумати, що воно важливе. Щоб швидко розрізнити два сектори, запитайте себе: чи термінова справа зробила внесок у щось важливе? Якщо ні, найпевніше, її доведеться віднести до сектору III.

Ми переважно працюємо з людьми, які майже весь час проводять у секторах I і III. І якою ціною? Якщо вами керує терміновість, то яким важливим речам – можливо, навіть «найважливішим речам» – ви приділяєте недостатньо часу й уваги?

Подумайте ще раз над питаннями, що розміщені на початку цього розділу.

*Назвіть одну діяльність, стосовно якої ви **переконані**: якби ви робили цю справу чудово й постійно, то це помітно покращило б ваше особисте життя.*

*Назвіть одну діяльність, стосовно якої ви **переконані**: якби ви робили цю справу чудово й постійно, то це помітно покращило б ваш професійний розвиток.*

Проаналізуйте, у якому секторі перебувають ваші відповіді. Ми припускаємо, що в секторі II. Ми ставили наведені питання тисячам людей, і значна більшість із них називає сім ключових справ:

1. Покращити якість спілкування з людьми.
2. Краще готуватися.
3. Краще планувати й організовувати.
4. Краще дбати про себе.
5. Використовувати нові можливості.
6. Розвиватися в особистісному плані.
7. Вдосконалювати знання і вміння.

Усе це справи з сектору II. Усі важливі.

То чому ж люди їх не роблять? Чому ви не робите тих речей, які визначили особисто для себе у відповідях на два запитання?

Мабуть, через те, що вони не термінові. Вони на вас не тиснуть. Не змушують вас працювати на себе. Це ви маєте працювати над ними.

Парадигма важливості

Очевидно, що в житті ми маємо справу з обома чинниками, і терміновістю, і важливістю. Але коли робимо буденний вибір на користь тієї чи тієї діяльності, то один з цих чинників завжди домінує. Проблема виникає тоді, коли ми починаємо діяти, переважно спираючись на парадигму терміновості, ігноруючи парадигму важливості.

Коли ж ми спираємося на парадигму важливості, то перебуваємо переважно в секторах I і II. Нам вдається уникнути пастки секторів III і IV, а що ми більше часу приділяємо підготуванню, запобіганню, плануванню й навчанню, то менше часу з'їдає і сектор I. Навіть природа цього сектору змінюється: переважно ми опиняємося там тому, що самі робимо такий вибір, а не через те, що нас туди штовхають обставини. Ми можемо обрати якусь термінову справу, бо вона важлива.

Якось наша колега поділилася історією.

Нещодавно одна моя подруга переживала проблеми в стосунках з близькою людиною. Я в той час була дуже завантажена вдома й на роботі, але знаходила час на те, щоб не випускати з уваги важливі речі й достатньо відпочивати. Одного особливо напруженого дня, коли в мене були заплановані три зустрічі, ремонт машини, виїзд на закупи й важлива вечеря, мені раптом подзвонила та моя приятелька. Я відразу зрозуміла, що в неї справді все погано, швидко вирішила відкласти всі інші справи й на годинку заїхати до неї додому. Я розуміла, що наступний мій день буде завалений справами з сектору I, бо до чого я сьогодні не встигну підготуватися. Але моя підтримка для подруги була важлива, дуже важлива. Мій вибір – опинитися в ситуації купі термінових справ, але я відчувала, що ухвалила правильне рішення.

На семінарах ми часто просимо слухачів визначити, які відчуття в них асоціюються з різними парадигмами. Коли вони говорять про терміновість, то часто звучать такі характеристики, як «хвилювання», «виснаження», «невдоволення», «хронічна втома». Натомість важливість характеризують словами «впевненість», «вдоволення», «надійність», «сповненість»

сенсу», «спокій». Спробуйте самі підібрати означення. Що ви переживаєте, коли дієте згідно з однією і другою парадигмою? Ваші відповіді багато скажуть вам про те, звідки походять результати, що їх ви здобуваєте в житті.

Найпоширеніші питання про матрицю

Усі ми розуміємо, що життя не таке просте, зрозуміле й логічне, щоб легко вписати його в чотири сектори. Є певні речі всередині кожного сектору й поза ним, у якихось моментах сектори перетинаються. Категорії справ із кожного сектору мають різний ступінь вираженості й різну природу.

Ось кілька питань про матрицю, що їх нам ставлять найчастіше:

- **Як вибирати, що потрібно робити найперше, серед важливих і термінових справ?** Це одна з найактуальніших дилем у нашому житті. Це вона змушує нас думати, що нам потрібно засукати рукави і працювати більше та швидше. Але майже завжди серед усіх справ усе-таки *знаходиться* одна, яку треба зробити найпершою. Можна сказати так: у секторі I є свій сектор I, а у секторі II є свій сектор II. Як вирішити, що *найважливіше* в кожен конкретний момент, – про це ми поговоримо в дальших розділах цієї книжки.

- **Чи це погано – перебувати в секторі I?** Ні, не погано. Доволі багато людей чимало часу проводять саме там. Найголовніше питання – чому ви перебуваєте саме в цьому секторі? Як ви туди потрапляєте – через терміновість чи через важливість? Якщо домінує терміновість, а важливість відступає в тінь, ви можете легко скотитися в сектор III – у залежність від терміновості. Але якщо ви потрапили в сектор I через важливі справи, то, коли терміновість відпаде, ви опинитеся в секторі II. І сектор I і сектор II містять важливі справи, відмінність між ними тільки в часовому чиннику. Справжня проблема виникає тільки тоді, коли ви потрапляєте в сектори III або IV.

- **Де взяти час на справи з сектору II?** Якщо ви шукаєте час для справ із сектору II, найкраще місце, де його можна знайти, – це сектор III. Справи з сектору I і термінові, і важливі, і ми вже знаємо, що потрібно певний час приділяти їм. Знаємо також, що нам не варто потрапляти в сектор IV. А от сектор III може обманути нас. Дуже важливо навчитися оцінювати всі справи за шкалою важливості. Тоді ми зможемо повернути собі час, витрачений на залагодження непотрібних термінових питань, і віддати цей час сектору II.

- **Що робити, якщо я перебуваю в середовищі сектору I?** Є такі професії, які через власні особливості опиняються винятково в секторі I. Це, наприклад, професії пожежника, багатьох лікарів і медсестер, поліціантів, репортерів, головних редакторів великих медій тощо. Вони мусять негайно реагувати на термінові й важливі речі. Для таких людей виділяти час на справи з сектору II особливо важливо з тієї простої причини, що завдяки цьому вони не втратять здатності робити справи з сектору I. Час, проведений у секторі II, сповнює нас силами діяти.

- **Чи є такі справи в секторі I, які не вимагають нашої уваги негайно і не диктують нам порядок дій?** Деякі справи спричиняють проблеми або кризи, якщо не відреагувати на них негайно. Такі справи можуть перетворитися на термінові за нашим *вибором*. Крім того, справи, що мають перебувати в секторі II для працівників організації, як, наприклад, окреслення довгострокових перспектив, планування, налагодження і підтримання зв'язків, можуть опинитися в секторі I для керівника. Це для нього (чи для неї) найголовніше питання, потреба робити ці справи надзвичайно висока, і наслідки від їх виконання або невиконання дуже вагомі. Тому для керівника такі справи переходять у категорію термінових і диктують йому порядок дій.

Цінність нашої матриці в тому, що вона допомагає нам побачити, як саме терміновість і важливість впливають на наш вибір, на що витрачати час. Завдяки матриці ми бачимо, де

проводимо найбільше часу і чому. А ще розуміємо: *що більшої ваги для нас набуває терміновість, то менше уваги ми приділяємо важливому.*

По той бік складності

Як і хімічна залежність, залежність від терміновості – це тимчасове знеболювальне, яким зловживають. Воно полегшує гострий біль, спричинений конфліктом між компасом і годинником. І після полегшення на деякий час людині стає краще. Але це нетривке покращення. Воно швидко випаровується. А біль залишається. Якщо просто робити більше і швидше, навряд чи вдасться розв'язати хронічні, базові проблеми, усунути *причину* болю. Просто другорядні (третьорядні, чотирирядні...) речі будуть робитися швидше, але нічого не робитиметься для усунення хронічного болю, який виникає тоді, коли найважливіші речі стоять не на першому місці.

Щоб дістатися до рівня хронічних базових проблем, потрібно почати мислити по-іншому. Так само в медицині відрізняються підходи «профілактики» і «лікування». Лікування – це коли виникає гострий біль і хвороба; профілактика – це коли людина веде здоровий спосіб життя і дбає про власне здоров'я. Це дві різні парадигми, і, хоча лікар може діяти на засадах обох, одна все ж домінуватиме.

Стівен. *Я консультувався з лікарями, що діяли на засадах і першої, і другої парадигми. Їхній підхід був абсолютно різний. Вони дивилися на різні показники. Наприклад, лікарі, які спираються на парадигму лікування, дивилися на мою біохімію крові й казали, що, раз загальний рівень холестерину в мене менший від 200, зі мною все в порядку. А лікарі – прихильники парадигми профілактики дивилися на результати біохімії, зокрема ЛПНЩ/ЛПВЩ/загальний рівень холестерину, і казали, що зі мною не все в порядку, я в групі середнього ризику, і рекомендували мені дотримуватися режиму й дієти, робити вправи і вживати ліки.*

Більшість людей розуміє, що значний відсоток проблем зі здоров'ям виникає як наслідок певного способу життя. Але, поки не продзвенить «сигнал тривоги», наприклад станеться серцевий напад, ми живемо в полоні переконання зі-мною-такого-не-станеться. Живемо так, як нам хочеться: нехтуємо спортом, харчуємося абичим, проциндрюємо життя. А потім, коли проблема звалюється нам на голову, сподіваємося, що медицина склеїть нас із черепків. Звісно, біль можна запити анальгетиками, а рани заклеїти бактерицидним пластирем, але, якщо ми хочемо змінити життя по-справжньому, нам потрібно розібратися, від чого виникає біль. І подбати про профілактику.

І так у всіх сферах нашого життя. Олівер Венделл Голмз сказав: «Я не дав би й копійки за простоту по цей бік складності, але віддав би праву руку за простоту поза складністю».⁸ Прості відповіді по цей бік складності не дають уявлення про повну картину реальності, у якій ми перебуваємо. Вони можуть пообіцяти вам прості та швидкі рішення, але це порожні обіцянки. І більшість людей розуміють це. Ми з власного досвіду знаємо, що люди втомилися від бактерицидного пластирю й аспіріну, тобто швидких рішень і технологій персональної етики. Вони хочуть розібратися з хронічними проблемами, які заважають їм поставити найважливіші речі на перше місце в житті.

У дальшому розділі ми спробуємо розглянути причини гострого болю від проблем, про які йшлося в розділах 1 і 2. Спробуємо подивитися в лице хронічним хворобам, із яких усе починається. Дійдемо до самого серця складності, узявши до уваги всі реалії, що впливають

⁸ [viii] Ці слова приписують Оліверові Венделлу Голмзу. (Прим. авт.)

на наш час і створюють якість нашого життя. Три ідеї, що їх ми озвучимо в розділі 3, можуть перетворитися для вас на камені спотикання. Але заохочуємо вас докласти зусиль і спробувати перенести ці ідеї на глибокий особистий рівень. Ми переконані: ці ідеї допоможуть вам ліпше усвідомити, які парадигми керують вашим життям, а також додадуть вам сил творити карти, що правильно описують територію.

Із цих ідей – поза їхньою складністю – виростають прості й потужні парадигми, описані в частині 2. Вони додадуть вам сили у вашій боротьбі за те, щоб ефективніше ставити найважливіші речі на перше місце.

3. Жити, любити, пізнавати і залишити слід

Уміння робити правильні справи не замінює умінням робити більше справ швидше.

Перемикаючись з терміновості на важливість, ми відразу стикаємося з фундаментальним питанням: що таке «найважливіші речі» і як нам поставити їх на перше місце в житті?

У самому серці четвертого покоління лежать три фундаментальні ідеї, що допомагають нам знайти відповіді на це питання:

1. Задоволення чотирьох потреб і можливостей людини.
2. Реальність принципів «справжньої півночі».
3. Потенціал чотирьох обдарувань людини.

1. Задоволення чотирьох потреб і можливостей людини

Є кілька речей, без яких людина не може почуватися задоволеною. Якщо ці базові потреби не задовольнити, то ми будемо відчувати себе спустошеними невдачами. Цю пустку часто намагаються заповнити залежністю від терміновості. Або смиренно задовольняються частковим наповненням.

Але незалежно від того, чи усвідомлюємо ми ці потреби, чи задовольняємо їх, у глибині душі кожен з нас знає, що вони є. І що вони важливі. Ми знаємо про ці потреби з власного досвіду. Знаємо з досвіду інших. Знаємо з загальнолюдського досвіду, який поширюється на всю земну кулю і на всі часи. У віковій «літературі премудрості»⁹ ці потреби названо найголовнішими для людського задоволення.

А згадано їх усі у фразі «жити, любити, пізнавати, залишити слід». Потреба жити – це наша *тілесна* потреба: їсти, одягатися, мати дах над головою, жити в добробуті, бути здоровим. Потреба любити – це *соціальна* потреба взаємодіяти з іншими людьми, належати, любити, бути любленим. Потреба пізнавати – це *розумова* потреба розвиватися й рости. А потреба залишити слід, спадок – це *духовна* потреба відчувати сенс, мету, особисту гармонію і реалізованість.

Як сильно ці потреби впливають на наш час і якість життя? Можливо, вам буде корисно подумати над такими питаннями:

- Чи сповнені ви енергії та сил цілий день, чи, навпаки, є справи, що їх ви хотіли б зробити, але не можете, бо відчуваєтеся стомленими, хворими, не у формі?
- Чи відчуваєтеся ви фінансово захищеними? Чи здатні забезпечити себе, чи маєте заощадження на майбутнє, чи, навпаки, потонули в боргах, багато працюєте, а все ж ледве зводите кінці з кінцями?
- Чи маєте ви багаті стосунки, що дають вам задоволення? Чи здатні ефективно співпрацювати з іншими, щоб виконувати звичайну роботу, чи, навпаки, відчуваєтеся відкинутими, самотніми, нездатними гарно проводити час із тими, кого любите, чи маєте проблеми на роботі через непорозуміння, нездатність домовитися, підкилимні інтриги, зради, звинувачення?
- Чи постійно ви пізнаєте щось нове, розвиваєтеся, відкриваєте нові перспективи, набуваєте нових умінь, чи, навпаки, перебуваєте в стагнації? Чи є перешкоди на шляху кар'єрного зростання (або інших речей, які вам хотілося б робити) через брак знань або вмінь?

⁹ [ix] «Література премудрості» – це розділ класичної, філософської та мотиваційної літератури, у якій ідеться переважно про мистецтво жити. (Прим. авт.)

• Чи точно знаєте напрям, у якому маєте рухатися? Чи маєте мету, яка надихає вас і сповнює енергією, чи, навпаки, не певні, що для вас важливо, не знаєте, що хочете зробити зі своїм життям?

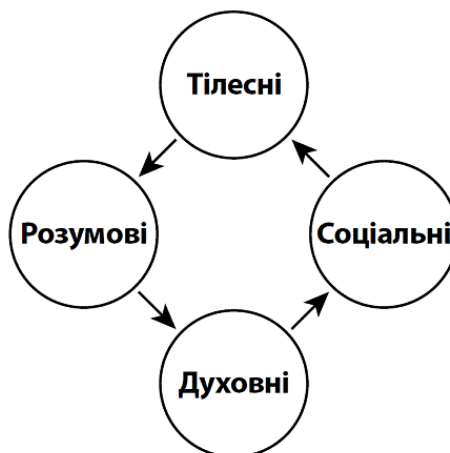
Кожна з цих потреб життєво важлива. *Якщо не задовольнити будь-яку з цих потреб, якість життя погіршується.* Якщо ви по вуха в боргах, якщо хворієте, не маєте нормальної їжі, одягу й житла, якщо почуваетесь відчуженими й самотніми, якщо не розвиваєтеся розумово, не знаєте своєї мети, не відчуваєте єдності, то якість вашого життя невпинно падає. Чудове здоров'я, економічна захищеність, багаті стосунки, що дають задоволення, особистісне та професійне зростання, глибоке усвідомлення мети, реалізованості, внутрішня гармонія створюють якість життя.

Якщо не задовольнити будь-якої з цих потреб, вона перетвориться на чорну діру, що висмокче всі ваші сили й увагу. Якщо у вас фінансові проблеми, або ви переживаєте тяжку соціальну травму, як, наприклад, розлучення, або вас починає мучити серйозна хвороба, невдоволена потреба перетворюється на нагальний, головний чинник, що буде на вас тиснути і їсти поїдом. Ви починаєте ігнорувати й інші потреби, і якість життя програє на всіх фронтах.

Якщо не задовольнити будь-якої з цих потреб, ви легко можете впасти в залежність від терміновості. Якщо час від часу ви будете задовольняти термінові потреби, то, мабуть, станете чудовим кризовим менеджером. Ви почнете розставляти пріоритети, ефективніше виконувати термінові завдання. І будете думати: «Якщо я такий зайнятий, мені треба працювати ефективно». Адреналін вдарятиме вам у голову й додаватиме сил у боротьбі з нагальними проблемами й виконанні негайних вимог інших людей. Але ця діяльність не дає результатів, що суттєво вплинули б на ваше життя. Вона не задовольняє базових потреб. Що більше термінових речей ми прагнемо зробити, то активніше підживлюємо свою залежність. І продовжуємо штучним «кайфом» від залагодження термінових справ замінити справжню радість від ефективного задоволення своїх базових потреб.

Баланс і синергія чотирьох потреб

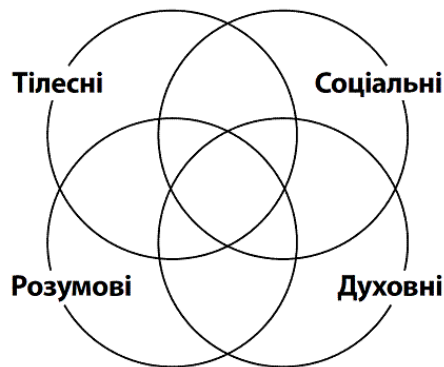
Усі названі потреби реальні, глибокі й тісно пов'язані. Дехто з нас визнає, що має ці потреби, але часто ми вважаємо, що це окремі «складники» нашого життя. Думаємо, що «баланс» – це перебіги від одного складника до іншого. І то бігати треба швидко, щоб кожному регулярно приділяти достатньо часу.



Але парадигма «дотичних базових потреб» не враховує, що в реальності вони міцно взаємодіють. Там, де чотири потреби перетинаються, ми знаходимо глибинний внутрішній баланс, щире задоволення і радість.

Відчуйте різницю. Якщо ми спираємося на парадигму «дотичних базових потреб», то можемо подумати, що тілесна потреба заробляти на життя відірвана від духовної потреби зробити свій внесок у життя суспільства. І робота, яку ми оберемо, може виявитися нудною, монотонною й не даватиме нам радості. А то й шкодитиме інтересам суспільства.

Якщо ми розглядатимемо психологічну потребу вчитися й розвиватися окремо від соціальної потреби любити й бути любленими, то й не будемо прагнути вчитися, як по-справжньому, міцно любити інших людей. І поки наші академічні знання зростатимуть, наша здатність плідно взаємодіяти з іншими може зменшитися.



Якщо ми розглядатимемо наші тілесні потреби окремо від усіх інших, то не зможемо сповна усвідомити, як сильно якість нашого здоров'я впливає на якість усіх інших сторін життя. Коли ми відчуваємося погано, то нам значно важче ясно мислити, добре ставитися до інших, зосереджуватися на самореалізації, а не на виживанні.

Якщо ми розглядатимемо духовні потреби окремо від усіх інших, то так і не зрозуміємо: наше уявлення про самих себе й нашу мету сильно впливає на те, як ми живемо, як любимо, чого вчимося. Приміняти або й зовсім ігнорувати духовний вимір життя означає сильно збіднювати всі інші виміри. Бо задоволення від реалізованості в усіх вимірах виникає тільки на тлі розуміння сенсу й мети свого життя.

Тільки тоді, коли ми побачимо взаємний зв'язок і потужну синергію всіх чотирьох потреб, зможемо задовольняти їх так, щоб створити справжній внутрішній баланс, глибоке внутрішнє задоволення й радість. Робота матиме сенс, стосунки стануть глибокими й розвиватимуться, здоров'я перетвориться на ресурс для втілення гідних цілей.

Усвідомивши зв'язок між цими потребами, ми зрозуміємо: задовольнити невдоволену потребу можна тільки в тому разі, якщо задовольнити (а не проігнорувати) інші потреби, пов'язані з нею.

Ось у чому сила особистого лідерства. Менеджмент орієнтовано на проблеми, а лідерство – на можливості. Замість погляду на проблему як на сегментоване й механічне явище – пошук деталі, що її треба полагодити, – розуміння проблеми як частини життя, синергійного цілого. Погляд на те, що є навколо проблеми, що пов'язано з нею, що може на неї вплинути.

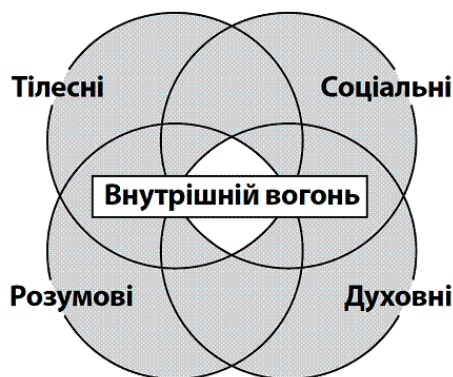
Якщо у вас є проблема у сфері тілесного, наприклад ви маєте борги або переживаєте фінансову кризу, то замість ігнорувати свої соціальні, розумові й духовні потреби в цей момент просіть про допомогу, консультуйтеся з іншими людьми, розширюйте свої знання в галузі керування особистими фінансами, вивчайте можливості розв'язання проблем. Визначте для себе причину, чому ви хочете позбутися боргів, причину, що надасть сенсу, визначить контекст і

мету вашого бажання, хай би яким воно було. Звернувшись до цих сфер вашого життя, пов'язаних з тілесною потребою, ви зможете якнайефективніше задовольнити цю потребу.

Якщо у вас проблеми в соціальній сфері, наприклад ви розлучаєтеся, то, приділивши достатньо уваги тілесній, розумовій та духовній сферам вашого життя, ви значно ліпше впораєтеся з цією ситуацією. Регулярні вправи, турбота про здоров'я, читання про природу сонків, утвердження сенсу й мети власного життя – усе це допоможе вам розв'язати соціальну проблему набагато ліпше.

Внутрішній вогонь

Задовольняти чотири потреби інтегровано – це як з'єднувати хімічні елементи. Коли інтеграція досягає «критичної маси», відбувається вибух – сплеск внутрішньої синергії, який запалює внутрішній вогонь і наповнює життя розумінням, енергією та сміливістю.



Внутрішній вогонь виникає завдяки нашому духовному бажанню залишити слід. *Він перетворює наші потреби на здатність творити щось корисне.* Їжа, гроші, здоров'я, освіта і любов стають ресурсами, завдяки яким ми можемо повернутися до світу й допомогти іншим задовольнити їхні потреби.

Подумайте, що керує нашими рішеннями, на що витратити час. І яким стає наше життя, коли ми готові ефективно задовольняти свої потреби й перетворювати їх на здатність творити корисне. Абрахам Маслоу, один із батьків сучасної психології, розробив «ієрархію потреб». Він поставив самоактуалізацію на найвищу сходинку в людському досвіді. Але в останні роки життя Маслоу переглянув свою теорію і визнав, що найвищий досвід не самоактуалізація, а самотрансцендентність, тобто життя для мети, що вища за людську особистість.¹⁰

Джордж Бернард Шоу казав:

«Справжня радість у житті... це долучитися до мети, яку сам визнаєш величною... бути знаряддям Природи, а не злої й егоїстичної зграйки ображених утриманців, які ниють, що світ і пальцем не поворухне, щоб зробити вас щасливими. <...> Я вважаю, що моє життя належить людству і що скільки я живу, стільки маю за честь робити для нього все, що можу. На смертному одрі я хочу відчувати, що використав для цієї мети все, що мав. Адже що більше я працюю, то повніше живу. Я насолоджуюсь тим, що живий. Життя для мене – не “коротка мить”. Це прекрасний факел, який на короткий час підноситься в моїй руці, і я хочу, щоб він світив яскраво, якомога яскравіше, перш ніж я передам його прийдешнім поколінням».¹¹

¹⁰ [x] Див. Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 2nd ed. (New York: Van Nostrand, 1968), і A. H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature* (New York: Penguin, 1971). (Прим. авт.)

¹¹ [xi] Цю цитату, яку приписують Джорджеві Бернарду Шоу, нам показав один колега. Ці слова роками нас надихали.

Роджер. *Під час однієї тижневої програми, присвяченої орієнтованому на принципи керуванню, до мене підійшов чоловік і запропонував поділитися зі мною кількома думками. Ми сіли на веранді, яка виходила на озеро і поле для гольфу.*

Дивлячись на того чоловіка, я ніяк не міг уявити, про яку проблему він хоче зі мною поговорити. Це був дуже поважний пан, за п'ятдесят, віце-президент міжнародної корпорації, він мав гарну родину. До нашої програми долучився активно і сприймав усі матеріали з інтересом.

«Цілий тиждень я почувався дуже некомфортно, – зізнався мені цей чоловік. – У понеділок увечері я почав робити одну вправу...»

Потім він розповів мені децю про своє життя. Виріс мій розмовник у містечку на заході США, у дитинстві займався спортом, гарно вчився, співав у хорі. Пізніше в коледжі він також був членом кількох клубів і брав участь у різних програмах. Дістав першу роботу, одружився, народилася його дитина. Почалися подорожі за кордон, просування кар'єрною драбиною. З'явився власний будинок і друга дитина, чоловік став віце-президентом. Я слухав і чекав: коли ж з'явиться проблема, жахлива трагедія, яка вицентрує це показово-ідеальне життя.

«Проблема, – сказав нарешті чоловік, – у тому, що моє життя сповнене гарних речей: гарний будинок, гарна машина, гарна робота, насичене життя. Але коли ви попросили глибоко задуматися про своє життя, визначити, що найважливіше, то це питання по-справжньому загнало мене в глухий кут.

Більшу частину свого життя – поки я був підлітком, студентом, молодим фахівцем – я долучався до різних проектів. Прагнув змінити світ на краще.

І коли я почав думати, що ж для мене найважливіше, то раптом усвідомив, що минули роки і я десь загубив оте відчуття, те усвідомлення мети. Надійність, що сповнювала моє життя, заколисала мене. Я нічого не змінив у світі. І не навчив дітей щось змінювати. Я тільки сидів і дивився, як життя проходить повз мене, десь за парканом мого приміського маєтку».

Я з інтересом спостерігав, як раптом змінилася поведінка цього чоловіка. «Але й ухвалив рішення, – сказав він. – Я вирішив відновити зв'язки з благодійною організацією, де колись працював. Ця організація робить надзвичайні речі, допомагає людям із країн третього світу. Я теж хочу долучитися до цього».

Очі мого розмовника світилися, його слова були сповнені глибокого сенсу. У його рухах відчувалася енергія. І я ясно побачив, що якість його останніх років перед виходом на пенсію, якість його подальшого життя – а також життя багатьох інших людей у світі – зміниться від того, що цей чоловік вирішив залишити на землі серйозний слід.

Хай би що ми цінували в житті найбільше, факт залишається фактом: від задоволення всіх людських потреб залежить якість життя. Чи можете ви пригадати винятки – будь-яку людину, що не має згаданих тілесних, соціальних, розумових потреб і здібностей? Чи можете назвати хоч одну проблему, що її розв'язує тайм-менеджмент, яка б не була пов'язана з задоволенням однієї з цих базових потреб?

2. Реальність принципів «справжньої півночі»

Задовольняти потреби дуже важливо, але не менш важливо те, якою мірою ми готові задовольняти їх. Наша здатність будувати якісне життя залежить від того, якою мірою ми готові узгоджувати свої дії з зовнішньою реальністю, шукаючи способів задовольнити свої потреби.

Чи зможете ви просто зараз заплющити очі й показати на північ? На семінарах ми просимо наших слухачів це зробити, і вони дуже дивуються, коли розплющують очі й бачать поряд людей, які вказують у всіх можливих напрямках. Якщо ви перебуваєте вдома, вам буде легко знайти північ, адже у власному помешканні ви добре орієнтуєтесь. Але якщо ви далеко від дому і поблизу немає знайомих орієнтирів, то завдання виконати буде далеко не так просто.

Чи важливо нам знати, де «справжня північ»? Більшість людей відповідає: так. Якщо ми летітимемо з Сан-Франциско й відхилимося від курсу всього на один градус, то замість Єрусалима потрапимо в Москву.

Що таке «північ»? Чи можна її визначити на основі чиїхось суджень? Чи шляхом голосування? Чи може вона стати предметом демократичного процесу? Ні, тому що «північ» – це незалежна від нас реальність.

Напрямок на «справжню північ» реальний, і завдяки цьому ми розуміємо, де перебуваємо, куди маємо йти і як туди добиратися. Без компасу, чи зір, чи точних відомостей про місце нашого перебування нам може бути важко визначити цей напрям, але він завжди є.

Так само як у фізичному світі реальний напрям на «справжню північ», у світі персональної ефективності й людських взаємодій реальні позачасові закони причини й наслідку. Колективна вікова мудрість відкриває ці закони, повторюючи їх вустами по-справжньому величних особистостей і суспільств. Пам'ятаючи про це, ми б хотіли дослідити, який цей напрям на «справжню північ» у вимірі людського життя, як можна створити внутрішній компас, із яким можна буде звіряти своє життя. Додамо тільки, що, використовуючи метафору напрямку «точно на північ», ми не розрізняємо технічні терміни «справжня північ», «магнітна північ» і «північ координатної сітки».

Що не є принципи

Починаючи розмову про принципи, важливо визначити, про що в ній йтиметься, а про що ні.

Ми не говоритимемо про цінності. Багато хто вважає: якщо ми щось цінуємо, то, досягнувши його, ми покращимо якість свого життя. Ми думаємо: «Я стану щасливішим і задоволеним, коли зароблю багато грошей... коли мій талант оцінять... коли я куплю дорогий будинок і круту машину... коли здобуду престижний диплом».

Але зосередженість на цінностях – одна з найважливіших ілюзій тайм-менеджменту. Це наповнення без упакування. Це спонукає нас передбачати успіх, ставити цілі, лізти по драбинах, не розуміючи, що тільки реальність напрямку «точно на північ» дає ту опору, завдяки якій наші зусилля будуть ефективні. Це, по суті, твердження: ««найважливіші речі» – це твої пріоритети. Визначай, що ти цінуєш, і досягай його ефективно». Такий підхід може породити гординю: уявлення, що ми самі собі закон, бачення інших людей як ресурсу, що допомагає нам здійснити наші плани.

Цінності не змінять якісно нашого життя – *хіба тільки нашою цінністю стануть принципи*. Найважливіше в тайм-менеджменті четвертого покоління – смиренно зрозуміти, що є «найважливіші речі», що не залежать від наших цінностей. Якість нашого життя залежить від того, якою мірою ми готові визнати ці «найважливіші речі» *власними* «найважливішими речами» і знайти в собі сили справді поставити їх на перше місце у своєму житті. Смирення

потрібне ще й для того, щоб зрозуміти: якість життя – це не про «мене», це про «нас», бо ми живемо у взаємозалежній реальності можливостей і потенціалу, що його можна реалізувати тільки у взаємодії з іншими, взаємодії справжній і синергійній.

Жоден намір, навіть жодна робота на світі, якщо вона не спирається на правильні принципи, не дасть результатів, здатних якісно змінити життя. Мріяти – мало. Ставити цілі, дертися вгору драбинами – мало. Цінувати – мало. Треба, щоб зусилля спиралися на практичну реальність, яка дає результати. Тільки тоді можна мріяти, ставити цілі й працювати, щоб упевнено досягати їх.

Ми не даємо практичних порад. Коли нам важко, ми шукаємо розради в практичних рекомендаціях: конкретних, визначених порадах, як робити конкретні речі. Зосереджуємося на методах, а не результатах. «Скажи мені, що робити. Покроково». У якійсь конкретній ситуації ми можемо досягти позитивних результатів, але коли спробуємо застосувати цю саму практику в іншій ситуації, то виявимо, що хитрість більше не спрацьовує. А коли потрапляємо в ситуацію, щодо якої не отримали практичних рекомендацій, то часто губимося й не розуміємо, що робити.

Арнолд Тойнбі, великий історик, сказав, що всю історію можна переписати за простою формулою: виклик – відповідь. Виклик формується оточенням, а потім особистість, інституція, суспільство відповідають на нього. Далі виникає наступний виклик і ще одна відповідь. Ця формула безкінечно повторюється.

Проблема в тому, що ці відповіді перетворюються на кодекс. Зацементовуються. Стають частиною нашого мислення і нашої діяльності. Це можуть бути вдалі процедури, вдалі практики. Але коли ми стикаємося з новими викликами, старі відповіді більше не спрацьовують. Вони стають застарілими. І ми опиняємося в прерії, усе ще намагаючись рухатися згідно з картою автомобільних доріг.

Сила принципів у тому, що це універсальні, позачасові істини. Якщо ми їх розуміємо і базуємо на них своє життя, то дістаємо здатність швидко пристосовуватися. Ми зможемо застосовувати ці принципи будь-де. Навчаючи дітей принципів, а не практик або навчаючи їх принципів понад практикою, ми краще готуємо їх до розв'язання проблем, які чекають на них у майбутньому і про які ми не знаємо. Зрозуміти, як застосовувати принцип, корисно в певний момент, але розуміти принцип означає ефективніше розв'язати проблему й здобути знання, необхідні для розв'язання тисяч проблем у майбутньому.

Ми не говоримо про релігію. Через те, що принципи пов'язані з сенсом і правдою, деякі люди схильні зіставляти наші слова про принципи з власним досвідом – позитивним чи негативним – спілкування з релігійними організаціями й теологією. Ми проводимо семінари в різних куточках світу, і нам доводилося чути, як люди схвалюють наше «відновлення християнської етики», або «нагадування про вчення Будди», або слова, що ми підштовхуємо їх «дуже близько до індуїстської філософії». Буває й таке, що люди відмовляються від подальшої співпраці з нами, бо відчують «присмак релігії», а для них «релігія» пов'язана з інституціями і має не завжди позитивні конотації. А є люди, що запитують, чи не заперечує гуманістичних принципів наше вчення і чи не заперечує воно Бога взагалі.

Те, про що ми говоримо, – не релігія. Не йдеться про спасіння, життя після смерті або про джерело цих принципів. *Ми справді вважаємо, що про це необхідно говорити з кожним.* Але в цій книжці ми такі питання оминаємо. Не ставимо питання, чому існує напрям на «справжню північ», звідки він походить і чому встановився. Просто намагаємося розібратися з фактом, що він є і впливає на якість нашого життя. Визнаємо, що свідчення про принципи часто походять зі священних текстів усіх великих релігій, утім про деякі їхні аспекти писали й говорили філософи, науковці, королі, селяни і святі в усі часи історії людства.

У різних системах цінностей ці принципи можуть по-різному називатися. Поет Ралф Волдо Емерсон казав про принцип доброзичливості: «Бо всі ці речі походять від одного духу,

що має різні імена – любов, справедливість, стриманість, – у різних своїх проявах, так як океан по-різному нарікають на кожному березі, що його він омиває».¹² Фундаментальні принципи існують і шануються – хай навіть іноді під різними іменами – у всіх великих цивілізаціях, у всі часи.

Отже, ми не говоримо про цінності, релігію і не даємо практичних порад. Натомість ми говоримо про реалії «справжньої півночі», від яких залежить якість життя. Ці принципи спираються на справи, що в довгостроковій перспективі дають щастя і покращують якість життя. Це, зокрема, принципи служіння і взаємності. Вони пов'язані з процесами зростання й обміну та охоплюють закони, завдяки яким відбувається задоволення базових людських потреб і розкриття здібностей.

У дальших розділах ми поговоримо про кілька принципів, без яких неможливо покращити якість життя. Але ми не ставимо собі за мету розкрити всі принципи. Скорше хочемо показати, як ефективний такий підхід – намагатися жити відповідно до позачасових і потужних принципів.

Що є принципи: закон ферми

Щоб зрозуміти, як ці зовнішні принципи керують нашим життям, варто розглянути «закон ферми». Очевидно і зрозуміло, що в землеробстві природні закони та принципи впливають на роботу і визначають, чи гарним буде врожай. Але коли йдеться про соціальну й корпоративну культуру, ми чомусь думаємо, що можемо знехтувати природними процесами, обдурити систему й вийти сухими з води, ба навіть переможцями. Є багато фактів, які свідчать на користь цього припущення.

Наприклад, бувало таке, що ви в роки навчання виїжджали на заучуванні? Цілий семестр прогулювали, а напередодні іспиту засідали за підручники й намагалися запхати собі в голову всю інформацію, яку мали досягнути протягом кількох місяців?

Стівен. *Соромно зізнатися, але в середній школі я здобував гарні оцінки завдяки заучуванню в останню ніч, та ще й думав, що я збіса розумний. Я розкусив систему, зрозумів, чого від мене хочуть учителі. «За що ставить оцінки ця вчителька? За присутність на лекціях із розумним виразом обличчя? Ну що ж, тоді підручників я й не читатиму. А цей учитель? За читання художніх творів? Гаразд, я прочитаю короткий зміст в інтернеті». Я хотів мати гарні оцінки, але волів не напружуватися.*

А от коли я вступив у виш, усе змінилося докорінно. Перші три місяці я довбав програми попередніх чотирьох шкільних років, які я заучував-складав-забував. А тоді опинився в лікарні з виразковим колітом. Я намагався наздогнати природний процес і зрозумів, що в довгостроковій перспективі зробити це неможливо. Мені знадобилося кілька років, щоб компенсувати власну дурість, через яку я вліз у систему цінностей, ніяк не пов'язану з принципами.

Можете собі уявити, щоб на фермі щось робилося в останню ніч? Можете уявити, щоб навесні забули посіяти, усе літо забували полоти, восени – ретельно збирати й готувати землю до наступного посіву? Щоб забували орати, сіяти зерно, поливати, обробляти – а потім сподівалися отримати багатий і щедрий урожай за одну ніч?

¹² [xii] Ralph Waldo Emerson, "The Divinity School Address," in The Collected Works of Ralph Waldo Emerson, vol. 1, "Nature, Addresses, and Lectures" (Cambridge, MA: Belknap Press, 1971), pp. 78–79. (Прим. авт.)

У природній системі, як, наприклад, на фермі, практика «догнати в останній день» не спрацьовує. У цьому фундаментальна відмінність між соціальною та природною системою. Соціальна система спирається на цінності; природна – на принципи. У короткій перспективі в соціальній системі практика «догнати в останній день» може спрацювати. Технологія «швидких рішень» може дати бажані результати.

Але в довгостроковій перспективі «закон ферми» актуальний для будь-якої сфери нашого життя. Як багато людей шкодують, що під час навчання затовкували матеріал в останню ніч перед іспитом! Вони отримали дипломи, але не здобули освіти. Ми раптом усвідомлюємо, що здобути успіх у соціальній системі навчального закладу – це зовсім не те саме, що успішно розвивати свій мозок: уміння мислити аналітично, творчо, на високих рівнях абстракції, уміння спілкуватися усно й письмово, переступати через кордони, підніматися понад усталені практики й розв'язувати проблеми по-новому краще.

А що ж із характером? Чи зможете ви за один день раптом стати цілісною, сміливою, спочутливою людиною? А здоров'я? Чи зможете ви перекреслити роки поїдання чипсів, шоколадних тортів і сидіння на дивані, за одну ніч підготувавшись у спортзалі до марафону?

Як щодо шлюбу? Підкоряти його закономі ферми чи закономі школи? Це залежить від того, скільки ви плануєте, щоб він протривав. Нерідко трапляється таке, що, вступаючи в шлюб, люди не бажають змінювати способу свого життя. Вони перетворюються на одружених нежонатих. Не вважають за потрібне пророшувати зерна спільних поглядів, віддачі, турботи, ніжності, поваги, і ще дивуються, чому на їхньому полі буяють бур'яни. Соціальна система швидких рішень і техніки персональної етики не допомагають розв'язати проблеми. Бо ці «рішення» не здатні замінити своєчасного сіяння, догляду й поливання.

Стосунки з дітьми? Так, ми більші за них, розумніші, у нас є авторитет. Ми можемо говорити зверхньо, погрожувати, нав'язувати власну волю. Можемо спробувати перекласти відповідальність за виховання на школу, церкву, дитячий садок. Але, роками застосовуючи ці схеми, чи станемо ми відповідальними, дбайливими й мудрими батьками, що здатні ухвалювати ефективні рішення й жити щасливо? Чи зможемо розвинути гарні й довірливі стосунки з тими, хто потенційно може перетворитися на наших найближчих друзів?

На коротких дистанціях, певно, ми можемо успішно застосувати «швидкі рішення». Справити враження, залучити весь наш шарм. Опанувати техніки маніпулювання: за що смикнути, на що натиснути, щоб дістати відповідну реакцію. Але на довгих дистанціях нашим життям керує «закон ферми». Урожай не підrobiш. Доктор Сідні Бремер у книжці «Дух Аполлона» слушно зауважив:

«Природа рівномірно збалансована. Ми не здатні порушити її рівноваги, бо знаємо, що природний закон причини й наслідку – непогрішний і невблаганний. Але нам, як суспільствам і як особистостям, не вдається знайти цієї рівноваги, бо ми досі не усвідомили: цей закон у людському житті працює так само невблаганно, як і в природі. І саме те, що ми посіяли, ми й пожнемо».¹³

Ілюзія vs реальність

Проблеми в житті починаються тоді, коли ми сіємо щось одне, а сподіваємося жати цілковито інше.

Багато які базові парадигми, а також процеси і звички, що їх вони породжують, ніколи не дадуть тих результатів, яких ми очікуємо. Ці парадигми створюють люди, які займаються схематичними рішеннями, рекламою, місячними тренінгами. Ці люди сімдесят років писали для нас літературу про успіх на основі персональної етики. І всі вони пропонували нам ілюзію

¹³ [xiii] Sidney Newton Bremer, *Spirit of Apollo* (Lexington NC: Successful Achievement, 1971), p. 167. (Прим. авт.)

«швидких рішень». А ми втрачали розуміння власних базових потреб і неправильно їх задовольняли.

Тілесні потреби

У питаннях здоров'я необхідно спиратися на природні принципи. Здоров'я з часом покращується, якщо регулярно робити вправи, правильно харчуватися, достатньо і якісно відпочивати, зберігати душевний спокій, уникати речовин, які можуть заподіяти шкоди організму. Але замість вкладатися у власне здоров'я ми піддаємося ілюзії зовнішнього вигляду і думаємо, що гарний одяг, відповідний макіяж, швидкі програми для схуднення (насправді доведено, що в перспективі вони тільки спричиняють більше проблем, а не розв'язують їх) задовольняють наші тілесні потреби. Та це порожні обіцянки. На короткий час вони задовольняють нас, але в реальності це як цукрова вата: її ніби багато, але важить вона кілька грам. І вистачає її ненадовго.

Економічний добробут спирається на принципи розрахунку, виробництва, заощадження на майбутнє, необхідності заробити вигоду, а не купити її. Але ми живемо з ілюзією, що коли отримаємо «речі», то задовольнимо наші потреби, хай нам навіть доведеться купити їх у кредит і місяцями чи роками виплачувати суму, вдвічі більшу за первісну вартість, – а все заради палички солодкої вати, задоволення миттєвих забаганок. Або навіть тішимо себе фантазією про рятівний виграш у лотереї чи на тоталізаторі: плекаємо ілюзію, що хтось або щось «звідти» магічним помахом розв'яже всі наші проблеми і звільнить від необхідності розуміти всі ці фінансові справи.

Соціальні потреби

По-справжньому гарні стосунки будуються на принципах – особливо на принципі довіри. А довіра походить від надійності, від характеру, що здатен обіцяти й дотримуватися, підтримувати, дбати й бути відповідальним, відданим, любити безумовно.

Але коли ми самотні, страждаємо від невдоволеної потреби, нам дуже не хочеться чути пораду вийти в люди й заробити розв'язання нашої проблеми, стати людиною, якій можна довіряти, яку можна любити. Куди легше вірити в цукрову вату подачок випадкового сексу, в ідею, що зовнішня і внутрішня привабливість завоюють чийсь любов, що ми знайдемо в онлайнні порночати, і там хтось продемонструє, що ми йому подобаємося. Значно легше шукати легкої любові, ніж працювати над тим, щоб стати люблячою людиною. До того ж уся наша культура – музика, книжки, реклама, фільми, телебачення – просякнуті цією ілюзією.

Потреби розуму

Ми часто вдаємося до ілюзії «надолужувати в останню ніч», замість визнати реальність: щоб розвиватися й рости, потрібно чимало часу. Ми всі разом співаємо: «Здобувай диплом... щоб дістати роботу... щоб заробляти гроші... щоб купувати речі... тоді будеш успішний». Але що нам дає такий «успіх»? Невже його можна порівняти з характером і можливостями, що їх треба здобувати шляхом глибоких і постійних інвестицій у навчання й розвиток?

Духовні потреби

Ми купуємося на ілюзію, що її пропонує нам суспільство: сенс полягає в тому, щоб зосереджуватися на собі – своїй самооцінці, своєму розвитку, своєму вдосконаленні. Правда, вам

знайомі фрази: «я роблю те, що я хочу», «дайте мені те, що я хочу», «я роблю все *по-своєму*»? Але тисячолітня література премудрості стверджує, що в реальності найбільших успіхів у самовдосконаленні ми досягаємо тоді, коли вчимося тримати зв'язок з іншими людьми й допомагати їм. Якість життя залежить від речей протилежних тим, що нам кажуть: сенс життя в тому, що ми можемо дати світові, у нашій здатності жити заради чогось більшого, ніж ми самі. І результати життя в полоні ілюзії та в реальності так само різке відрізняються, як Мертве море – застояна, замкнена на собі система, звідки нічого не виходить і в якій немає життя, – від моря Галілейського, де нуртують води й живлять різноманітні форми життя.

У морі тайм-менеджменту багато технік і практик маскуються під практичні, серйозні, докорінні поліпшення, що розв'язують нагальні проблеми. Але їхня обіцянка – насправді лише ілюзія «швидких рішень». Хронічні, базові проблеми не розв'язуються. Рішення відривають від принципів, від яких залежать довгострокові результати й поліпшення якості життя. Це поліпшення цукрової вати і результати нашого життя підтверджують це.

Якість життя не зросте на ґрунті ілюзії. «Швидкі рішення», банальності, техніки персональної етики, що порушують базові принципи, ніколи не дадуть справжніх результатів.

Як же нам зрозуміти, що таке реалії «справжньої півночі», що змінюють якість нашого життя? Як узгоджувати з ними власне життя?

3. Потенціал чотирьох обдарувань людини

Ми, люди, маємо унікальні обдарування, що відрізняють нас від світу тварин. Ці обдарування лежать між стимулом і реакцією на нього, між тим, що відбувається з нами, і тим, як ми реагуємо.

Стівен. *Багато років тому я блукав між книжковими полицями в університетській бібліотеці й випадково розгорнув книжку. У ту мить я натрапив на одну з найпотужніших, найважливіших ідей у своєму житті. Суть її була така.*

«Між стимулом і реакцією завжди є проміжок.

У цьому проміжку – наша здатність обрати, як ми будемо реагувати.

У нашій реакції – наше зростання і наша свобода».

Ця ідея мене вразила до глибини душі. Кілька днів я знову і знову повертався до неї, обдумуючи. І моя життєва парадигма значною мірою сформувалася саме під впливом цієї ідеї. Я почав досліджувати цей проміжок і в ньому – мою здатність свідомо обирати реакцію на стимули.

Обдарування, що перебувають у цьому проміжку, – самоусвідомлення, совість, творча уява й незалежна воля – становлять нашу людську свободу: здатність обирати, реагувати, змінюватися. Вони становлять компас, який дає нам здатність узгоджувати наше життя зі «справжньою північчю».



• **Самоусвідомлення** – це наш дар подивитися на себе збоку, зрозуміти свій спосіб мислення, мотиви, історію, дії, звички й тенденції, побачити, на що запрограмовано наш мозок. Завдяки цьому обдаруванню ми можемо зняти свої «окуляри» й подивитися на них так само, як дивилися крізь них. Так ми починаємо розуміти соціальну й фізичну історію тих програм, які в нас закладено, а також збільшуємо проміжок між стимулом і реакцією.

• **Совість** поєднує нас із віковою мудрістю і з мудрістю серця. Це наша внутрішня провідна нитка, яка допомагає нам відчувати, що ми діємо чи навіть збираємося діяти на протидію принципів. Також совість – це наше розуміння власних унікальних талантів і нашої місії.

• **Незалежна воля** – це наш дар діяти. Завдяки їй ми можемо виходити за межі наших парадигм, пливати проти течії, переписати наші настанови, діяти відповідно до принципу, а не керуючись емоціями чи обставинами. Вплив обставин і спадковості може бути дуже сильним, і все ж не він контролює нас. Ми – не жертви і не лише продукт нашого минулого. Ми – продукт нашого вибору. Ми відповідальні – здатні відповідати, обирати реакції, не керуючись настроєм і схильностями. У нас є воля, щоб працювати над самоусвідомленням, совістю й баченням.

• **Творча уява** – це дар передбачити майбутнє, створити щось у власній голові, а також розв'язувати проблеми синергійно. Завдяки творчій уяві ми здатні подивитися на себе та інших і побачити їх не такими, як вони є тепер, а кращими. Завдяки творчій уяві ми можемо визначати особисті завдання, ставити цілі, планувати зустрічі. А ще – маємо сили бути відданими своїй місії навіть у найтяжчі часи й ефективно застосовувати принципи в нових ситуаціях.

«Рухи» самовдосконалення зазвичай теж говорять про ці обдарування, але сегментують їх і розглядають окремо одне від одного.

• **Самоусвідомлення** – у центрі уваги рухів за відновлення сил, а також психоаналізу і більшості психотерапевтичних практик.

• **Совість** – у центрі уваги релігії, світу моральності, роздумів про етику, питань про те, що таке добре і що таке погано.

• **Незалежна воля** – у центрі «бійцівського» підходу: прокладай собі шлях ліктями і здобувай що хочеш. «Через тернії до зірок».

• **Творча уява** – у центрі уваги рухів за візуалізацію й формування налаштувань мозку, наприклад «позитивного мислення», психокібернетики, «магії віри», нейролінгвістичного програмування.

Кожен підхід розвиває одне чи кілька людських обдарувань, але жоден із них не може засвідчити, що всі вони становлять пов'язане синергійне ціле. Тим часом кожен із цих дарів – у синергії з іншими – важливий, коли йдеться про якість життя. Недостатньо одного самоусвідомлення – визнання, що наші звичні дії заходять у дисгармонію з нашою совістю, – потрібна творча уява, щоб придумати, як діяти по-іншому, і незалежна воля, щоб втілити в життя свої задуми. Недостить мати сильну волю, щоб «пробивати» собі дорогу в житті, якщо нам бракує совісті, щоб визначити правильний напрям руху й відсікти сліпі стежки. Уява без незалежної волі може породити ідеалістичного мрійника; уява без совісті – Гітлера.

Не розвинувши кожне з чотирьох обдарувань і їхній синергійний зв'язок, неможливо розвинути особисте лідерство. Ось чому ми маємо сказати самі собі: «Я зможу дослідити власні парадигми. Зможу дослідити, як вони впливають на моє життя. Завдяки совісті я знайду нові шляхи, що узгоджуватимуться з принципами і моїми унікальними обдаруваннями давати користь іншим. Я використаю свою незалежну волю, щоб вибирати справді важливі речі. Використаю творчу уяву, щоб творити поза межами моєї нинішньої реальності, шукати нових альтернатив».

Як розвинути обдарування

У кожного з нас є всі чотири обдарування. Кожен з нас колись переживав миті самоусвідомлення. Кожен з нас переживав періоди, коли ми дослухалися до власного внутрішнього імперативу й діяли згідно з ним. Кожен з нас у той чи той момент робив щось по-справжньому важливе, на протигагу емоціям чи обставинам. Кожен з нас переживав миті прозріння, миті натхненної творчості.

Але – визнаємо ми чи ні – у кожного з нас бували часи ганебної сліпоти, часи, коли ми не дослухалися до внутрішнього провідного стрижня, навіть опиралися йому. Бували часи, коли ми діяли нерозумно, часи без прозріння і без уяви.

Запитаймо себе: чи повною мірою ми розвинули наші обдарування? Якою мірою відчутна синергія в нашому житті?

Будь ласка, виділіть трохи часу й серйозно подумайте над питаннями, наведеними далі. Ваші відповіді допоможуть вам зрозуміти, як ви розвинули й використовуєте чотири обдарування в житті.

Відповідаючи на питання, додавайте бали для кожного з чотирьох обдарувань. Оцініть результати за такою схемою:

0–7 – обдарування не використовується;

8 – 12 – обдарування використовується;

13–16 – обдарування дуже добре розвинене.

У кожному рядку таблиці оберіть цифру, яка найточніше відповідає вашій звичайній поведінці або ставленню (0 = Ніколи, 2 = Іноді, 4 = Завжди).

Самоусвідомлення

1. Чи здатен я відсторонитися від власних думок і почуттів, дослідити і змінити їх?	Н І З 0 1 2 3 4
2. Чи усвідомлюю я власні базові парадигми і їхній вплив на мою поведінку та сприйняття подій? Чи усвідомлюю я, до яких життєвих результатів ведуть мене ці парадигми?	Н І З 0 1 2 3 4
3. Чи усвідомлюю я відмінність між біологічними, генеалогічними, психологічними та соціальними передумовами та своїми власними глибинними думками?	Н І З 0 1 2 3 4
4. Коли реакція інших людей на мене чи на мої дії не узгоджується з тим, як бачу сам себе я, то чи здатен я оцінити цю реакцію, порівняти її з глибинним самоусвідомленням і здобути науку?	Н І З 0 1 2 3 4

Совість

1. Чи буває таке, що я відчуваю: у цій ситуації я мушу щось зробити або, навпаки, мені краще не робити того, що я збираюся?	Н I 3 0 1 2 3 4
2. Чи відчуваю я відмінність між «соціальною свідомістю» (тим, що мене змушує цінувати суспільство) і моїми власними внутрішніми директивами?	Н I 3 0 1 2 3 4
3. Чи відчуваю я глибоко в душі, що існують справді важливі принципи, наприклад єдність і надійність?	Н I 3 0 1 2 3 4
4. Чи бачу я закономірності в досвіді людства — більшому, ніж досвід суспільства, що в ньому я живу, — які підтверджують реальність принципів?	Н I 3 0 1 2 3 4

Незалежна воля

1. Чи здатен я дотримуватися обіцянок, даних собі й іншим?	Н I 3 0 1 2 3 4
2. Чи здатен я діяти згідно з внутрішніми імперативами, навіть якщо доводиться плисти проти течії?	Н I 3 0 1 2 3 4
3. Чи виробив я здатність встановлювати й досягати важливих цілей у житті?	Н I 3 0 1 2 3 4
4. Чи підпорядковую я своїй настрої своїм зобов'язанням?	Н I 3 0 1 2 3 4

Творча уява

1. Чи планую я наперед?	Н I 3 0 1 2 3 4
2. Чи уявляю я своє життя поза нинішніми реальностями?	Н I 3 0 1 2 3 4
3. Чи використовую я уяву для того, щоб усвідомити й утвердити свої цілі?	Н I 3 0 1 2 3 4
4. Чи шукаю я нових творчих шляхів розв'язання проблем у різних ситуаціях? Чи ціную погляди інших людей?	Н I 3 0 1 2 3 4

Щоб розвивати ці обдарування, потрібно постійно практикуватися, плекати в собі їхні прояви. Є багато способів це робити, і в цьому розділі ми поговоримо про один із таких потужних механізмів. Він допомагає розвинути кожен дар і синергію між ними.

Щоб розвивати самоусвідомлення, ведіть щоденник

Ведення щоденника — надзвичайно корисна вправа з сектору II. Завдяки йому можна значно підвищити самоусвідомлення, підсилити інші обдарування та зміцнити синергію між ними.

Про що можна писати в щоденнику? Якщо вам не подобаються результати вашої діяльності, пишіть про це. Висловіть це на папері. Проаналізуйте, як у вашому житті діє закон урожаю. Як наслідки впливають із причин. Як результати пов'язані з парадигмами, процесами та звичками.

Якщо ви не можете зрозуміти, чому весь час повертаєтеся до шкідливих або «захисних» дій, проаналізуйте, продумайте це питання, запишіть свої міркування. Якщо ваші батьки робили щось таке, що вас бісило, і ви тоді для себе вирішили: «Коли в мене будуть діти, я такого не робитиму!», а потім помітили, що таки наступаєте на ті самі граблі, запишіть це. Так ви розвиватимете свідоме письмо. Це допоможе вам робити мудрий вибір.

Якщо до вас приходить прозріння або ви стаєте свідком ситуації, коли принцип породжує конкретний результат, записуйте в щоденник і це. Якщо виникає внутрішній поштовх і ви або прислухаєтеся до нього, або ігноруєте, пишіть про нього, а також про те, що сталося

врешті. Це допоможе вам краще розуміти, які внутрішні сили керують вами. Це вас навчатиме і посилюватиме ваше обдарування самоусвідомлення.

Якщо ви щось обіцяєте собі чи комусь, записуйте, як ви використали свою незалежну волю, щоб виконати обіцянку. Якщо ви обіцяєте собі робити вправи чотири рази на тиждень, підкресліть, які чинники сприяли тому, щоб ви виконали своє рішення, а також дослідіть причини, які, навпаки, вам заважали. Можливо, ваша обіцянка була не зовсім щира, необдумана, нереалістична? Чи не був ваш «задум на світанку» занадто складний для незалежної волі, яка є у вас саме зараз? Чи надали ви обіцянкам, даним собі, такої ж ваги, як обіцянкам, даним іншим? Якщо ви ліпше будете усвідомлювати, якою мірою розвинена ваша незалежна воля, то зможете ліпше її розвинути.

Подумайте про свої перспективи й запишіть їх. Що більше ви будете мріяти, то краще розвинете творчу уяву. Потім поміркуйте про свої мрії. Чи спираються вони на принципи? Чи готові ви піти на жертви, щоб втілити їх?

Розвинувши уяву, ви зможете використати її, щоб створити в себе в голові те, що ви мрієте створити в себе в житті. Це схоже на проект будинку, режисерський задум перед сценічною постановою. Саме так ви буде встановлювати довго-, середньо- та короткострокові цілі, щоб перетворити бачення на реальність.

Ви можете виявити, що живете у світі нездійснених мрій. Можливо, ви відчуєте, що вами постійно нехтують, що вам довелося змиритися з тим, що ви маєте. Можливо, ви думаєте: ах, якби все було інакше, мрії здійснилися б. Але коли ви підете на жертви і сьомим потом таки втілите мрії, то може виявитися, що мрії ці були всього лиш міражами. І що ви бажали, чекали і прагли того, що не змінює якості вашого життя.

Відстороніться від своїх мрій. Подивіться на них, запишіть їх. Боріться з ними, аж поки відчуєте, що ваші мрії спираються на принципи, що дають результати. А потім використовуйте творчу уяву, щоб пошукати нових застосувань, нових способів робити справи, що спираються на принципи. Справи, що з мрій перетворюються на дії.

Щоденник допоможе вам вдосконалювати й бачити – щодня, – як ви розвиваєте й використовуєте свої обдарування. А що написане краще вкарбовується в мозок, то ви зможете краще запам'ятати й ефективніше втілити свої наміри. До того ж щоденник озброює вас контекстом. За нагоди – можливо, коли ви захочете переглянути свої уявлення про ваші особисті завдання, – ви перечитаєте щоденник за минулі тижні, місяці чи роки і зрозумієте, що деякі ситуації й теми у вашому житті весь час повторюються.

Щоб розвивати совість, учіться, слухайте, реагуйте

Совість – одне з найважливіших понять для вікової філософської, релігійної, соціологічної й психологічної літератури. Про цей дар писали як про один із найважливіших для людини: її називали і «внутрішнім голосом» у літературі премудрості, і «колективним несвідомим» у психології. Навіть Волт Дісней показав його в образі цвіркуна Джіміні Крікета, який розмовляє з Піноккіо. Зигмунд Фройд стверджував, що совість формується в перші роки життя людини і під впливом культури. Карл Юнг писав про соціальну совість, а також про «колективне несвідоме», яке проникає в універсальний дух усіх людей.¹⁴

Ми допомагаємо компаніям формувати їхні програми дій і в процесі постійно бачимо утвердження «колективного несвідомого». Коли люди звертаються до глибинних порухів своєї душі, то незалежно від культури, досвіду дитинства, релігії чи раси більшість із них відчуває базові закони життя.

¹⁴ [xiv] Рекомендуємо ознайомитися з книжками Фрейда і Юнга. Серед найцікавіших можемо назвати такі: C. G. Jung, *The Undiscovered Self* (Princeton: Princeton University Press, 1990); C. G. Jung, "A Psychological View of Conscience," *Civilization in Transition*. Vol. 10 of *The Collected Works of C. G. Jung* (New York: Bollingen Foundation, 1964); і Erich Fromm, *Psychoanalysis and Religion* (Binghamton, NY: Vail-Ballou Press, 1950). (Прим. авт.)

Проте ми найчастіше живемо в таких умовах, які не сприяють розвиткові совісті. Щоб чітко почути її голос, нам потрібно заспокоїтися, порефлексувати, помедитувати, але ми нечасто виділяємо собі на це час. Ми тонемо в справах, у шумі, у соціальному й культурному оточенні, у новинах і викривлених парадигмах, і все це робить нас менш чутливими, приглушує внутрішній голос, який вчить нас іти за принципами «справжньої півночі» на пряму, жити в згоді з ними.

Але якщо ми зупинимося й чесно зазирнемо всередину свого серця, то знайдемо там квіти мудрості.

Стівен. *Кілька років тому один університет запросив мене взяти участь у тижневому форумі, присвяченому актуальним проблемам і питанням. Крім мене, запросили ще кількох людей різного походження, які представляли різні погляди.*

На другий вечір форуму мене запросили виступити перед жіночим товариством на тему «нової моральності». Зала була переповнена, у ній сиділо близько півтори сотні молодих людей. Вони зайняли саму залу, їдальню, коридор і навіть сходи. У мене виникло жахливе відчуття, що мене оточили, і водночас я почувався самотнім. Я висловив свою думку: що є система універсальних принципів, які діють незалежно від волі окремих людей. Під час доповіді я постійно відчував опір і недовіру публіки.

Коли можна було ставити питання, двоє красномовних студентів почали переконливо висловлюватися на захист ситуативної етики «нової моральності». Ця нова моральність спиралася на ідею, що не існує абсолютної істини та стандартів і що кожну ситуацію потрібно розглядати з погляду людей, які в ній опинилися, а також зважати на інші можливі чинники. Один зі студентів говорив особливо ефектно й переконливо. Він навів приклад ситуації, у якій, на його думку, годі було шукати абсолютних принципів, бо вона цілковито залежала від конкретного моменту.

Хоч я відчував, що аудиторія жваво підтримує думку цього студента, все ж продовжував відстоювати свою ідею про існування універсальних принципів, наприклад «закона ферми», чесності, стриманості, самодисципліни, вірності, відповідальності. Я розумів, що успіху серед аудиторії таки не досяг, студенти дивилися на мене як на трохи причинного. Я намагався пояснити, що жахливі наслідки в тій історії, що її розповів попередній доповідач, виникли від порушення принципів. Але мій переконливий опонент не піддавався ні на які доводи. Я прямо запитав його, що сталося б, якби людина вжила отруту, не знаючи про це. Чи не призвело б це до жахливих наслідків? Він відповів, що це невдала аналогія, що я недооцінюю свободу, якою наділена кожна людина.

Тоді я зрозумів, що ми так і не зможемо розв'язати цієї суперечки. Тому звернувся до всіх присутніх зі словами: «Кожен із нас глибоко в душі розуміє, де в цій історії правда. У всіх нас є совість. Усі ми знаємо. І якщо кожен із нас зупиниться на хвилину подумати і прислухатися до свого серця, то почує відповідь». Багато хто після цих слів почав зневажливо пирхати і посміхатися.

Тоді я знову запропонував їм те саме: попросив, щоб кожен мовчки подумав про цей випадок, і, якщо жодна людина в аудиторії не буде готова через хвилину дати свідому відповідь, я піду геть і більше не марнуватиму їхній час. Ця пропозиція заспокоїла студентів, і більшість, здавалося, погодилася на експеримент. Я попросив їх посидіти дуже тихо, не розмовляти, і

запитати самих себе: «У ситуації, що була озвучена цього вечора, фігурував справжній принцип чи ні?»

Перші кілька секунд дехто ще озирався навколо, щоб переконатися, що всі сприйняли мої слова серйозно і почали думати. Але вже за двадцять секунд майже всі сиділи тихо і, здавалося, дуже сумлінно думали та слухали. Багато хто кивав. Коли минула хвилина тиші, яка декому, певно, здалася вічністю, я подивився на студента, що сидів ліворуч від мене й говорив так переконливо. Я запитав: «Ну що, друже, що ви почули? Тільки чесно».

Він відповів тихо, але впевнено: «Я почув децю протилежне до того, що казав раніше».

Я повернувся до другого, який не погоджувався зі мною, і запитав його.

Він відповів: «Не знаю – просто не знаю. Я більше нічого не знаю напевне».

Після цього серед слухачів запанував абсолютно інший настрій. Вони розслабилися і тихо слухали. Опустили щити розумування і стали відкритішими до навчання.

Саме таке смирення ми переживаємо, коли усвідомлюємо, що нами все-таки керують принципи – що є незалежна універсальна реальність поза нашим его, яку підтверджує совість.

То як нам її розвинути, нашу совість?

Порівняймо розвиток совісті з розвитком рук. Для прикладу візьмемо п'ять пар рук: руки видатної піаністки, що зачаровує публіку майстерною грою; руки вправного хірурга, який проводить надскладні операції на очах або на мозку, рятує життя, зір і мислення; руки гравця у гольф, що виграє змагання, виконуючи точні й сильні удари; руки сліпого, який уміє надзвичайно швидко читати, кінчиками пальців торкаючись опуклих крапочок на сторінках; і, нарешті, руки видатного скульптора, що з твердого мармуру та граніту робить прекрасні скульптури.

Розвинена совість схожа на всі ці пари рук одночасно. Щоб досягти майстерності, довелося багато працювати. Іти на жертви, перемагати обставини. Насправді, щоб розвинути совість, потрібно навіть більше дисципліни, мудрості та жертвності, ніж для того, щоб стати видатним скульптором, гравцем у гольф, хірургом, читачем шрифту Брайля чи піаністом. Зате й нагорода більша: розвинена совість впливає на всі аспекти нашого життя.

Розвинути совість можна такими способами:

- читати вікову літературу премудрості й роздумувати над прочитаним, щоб розширити знання про принципи «справжньої півночі». Ці принципи весь час зринають у літературі в усі часи;
- дивитися збоку на власний досвід і вчитися на ньому;
- уважно спостерігати за досвідом інших людей;
- виділяти час на спокійні роздуми, прислухатися до внутрішнього голосу;
- реагувати на те, що каже цей голос.

Недостатньо просто слухати власну совість. Ми маємо реагувати. Якщо ми не діємо відповідно до внутрішнього голосу, навколо нашої совісті починає здійматися стіна, і вона блокує чутливість і сприйнятливість. Як сказав К. С. Льюїс: «Якщо не слухатися совісті, вона сліпне».¹⁵

Прислухаючись до мудрості віків і до мудрості серця, ми починаємо менше залежати від соціального дзеркала і стаємо людиною з власними характером і совістю. Якщо ми будемо залежати від ставлення до нас інших людей, від порівняння себе з іншими, у нашій душі не буде миру. Мир походить від внутрішньої чесності.

¹⁵ [xv] C. S. Lewis, *The Quotable Lewis*, edited by Wayne Martindale and Jerry Root (Wheaton, IL: Tymedale House of Publishers, 1989), p. 232. (Прим. авт.)

Щоб виховати незалежну волю, давайте обіцянки й дотримуйтеся їх

Один із найкращих способів виховати незалежну волю – давати обіцянки й дотримуватися їх. Щоразу, коли ми це робимо, ми ніби кладемо черговий внесок на рахунок нашої внутрішньої чесності. Це метафора, що показує, чи віримо ми в себе, у власну здатність дотримуватися слова.

Важливо починати з малого. Дайте обіцянку й дотримайтеся. Навіть якщо це просто встати трохи раніше й побігати. Навіть якщо це всього лиш відмовитися від телевізора на сьогоднішній вечір. Навіть якщо це просто тиждень поїсти корисну їжу.

Не порушуйте обіцянок. Не давайте обіцянок, яких не зможете виконати. Не виконуйте їх наполовину. Не виходьте за кредитні ліміти свого рахунку чесності. Тренуйтеся повільно, аж поки ваша гідність не стане сильнішою за ваш настрій. Обдумайте всі обставини, у яких ви перебуваєте, а потім зробіть дальший крок і скажіть: «Я це зроблю». А потім зробіть попри все.

Помалу зросте ваша віра в себе. І якщо та справа, яку ви пообіцяли зробити, спирається на принцип, ви теж трохи більше почнете спиратися на принцип. Ви виконаєте дану собі обіцянку, і ваш рахунок чесності потроху поповнюватиметься.

Стівен. *Якось я консультував чоловіка, чиє життя було цілковито зруйноване. Він жив у безладі й розладі. Часом опановував себе, але це скидалося на стрибки летючої риби, що виринається на сонце на кілька митей, а потім знову гоптається у воду. Так і цей чоловік скочувався в гаяння, егоїзм, збитий з ніг усіма терміновими речами, що на нього навалювалися.*

Я заохочував цього чоловіка звернутися до своїх унікальних людських обдарувань і почати з малого. Я запитав його: «Чи зможете ви одного ранку всього лише встати з ліжка тоді, коли заплануєте? Просто встати з ліжка?»

Він відповів: «Але як це вплине на всі інші мої справи?»

Я пояснив: «Ваше тіло – це єдиний інструмент, за допомогою якого ви дієте в житті. Якщо ви не візьмете під контроль своє тіло, то як зможете контролювати процеси, які проходять через ваше тіло й розум?»

Тоді він щовечора почав ухвалювати рішення – встати рано-вранці. Але зранку його раз за разом перемагали протилежні настрої. Він був справжнім рабом – служив матрацові.

Я дав йому ще один шанс. «Можливо, ви хоча б кілька разів на місяць зможете вставати рано?»

«Навіть не знаю», – відповів він.

«Тоді й не намагайтеся. На кону ваша чесність. Ви самі визнаєте, що ваше життя розбите на друзки, а в серці й розумі немає миру. Не обіцяйте собі того, що потім порушите. Почніть з меншого. Як думаєте, ви зможете вставати рано протягом тижня?»

«Так, думаю, зможу».

«Чи будете ви вставати зранку в призначений час протягом тижня?»

«Буду».

За тиждень ми зустрілися. «Ну як, ви змогли?»

«Зміг».

«Вітаю! Тепер ваше життя рухається до чесності, хай і починається цей рух з малих кроків. Що ви готові пообіцяти собі тепер?»

Обережно й потрішки цей чоловік почав давати собі обіцянки й виконувати їх. Про його план не знав ніхто, крім його найближчого друга й мене, адже я його підбадьорював. Але ми почали помічати неймовірні зміни. Раніше його емоції скидалися на американські гірки. Рішення ухвалювалися під

впливом обставин і настрою. Цей чоловік міг пообіцяти щось чудове, але, коли обставини й настрої були несприятливі, у нього опускалися руки, й обіцянки не виконувалися. А всередині ламалося ще щось – його чесність.

Та коли чоловік почав давати й виконувати невеликі обіцянки, його емоційний стан стабілізувався. Виявилося, що обіцяти самому собі й виконувати означає збільшувати власну здатність обіцяти вже іншим – і виконувати теж. Виявилося, що нечесність дуже заважала цьому чоловікові будувати стосунки з іншими. А з цих приватних перемог народилися перемоги публічні.

Як сказав один мудрий чоловік, «найбільші перемоги ми здобуваємо в тихих кімнатах власної душі». Ми маємо запитати себе: чи хочу я стати людиною абсолютної чесності? Чи зможу я попросити пробачення, якщо помилюся, чи зможу любити безумовно, цінувати чиєсь щастя так само, як ціную своє?

Якась частина нашої душі, звикла до певних речей, вихована певним чином, може сказати: «Ні, я не зможу. Мене не так виховували. Я не в таких умовах». Але потім слово візьме наша незалежна воля: «Зажди! Та ти ж це можеш! Ти не мусиш бути рабом своїх звичок, не мусиш бути дзеркалом суспільства, сліпо йти тією дорогою, на яку тебе штовхають. У тебе є шанс – просто зараз – ухвалити рішення, як реагувати на події, що трапляються з тобою. Неважливо, що роблять інші. У тебе є сила, щоб подивитися на себе збоку, щоб усвідомити свою реакцію, щоб змінити її».

А тим, хто закидає: «Послухайте, та ви просто не уявляєте, як воно!», ми відповідаємо: «Послухайте, та ви самі не знаєте, яку силу маєте!» Ми не хочемо нікого звинувачувати, кажемо це з любов'ю. Наше життя – результат нашого вибору. Звинувачувати інших людей, оточення чи інші зовнішні чинники означає дозволяти їм контролювати наше життя.

Ми обираємо: жити або дозволити іншим проживати наше життя за нас. Обіцяючи, дотримуючись обіцянок собі та іншим, ми крок за кроком зміцнюємо власну силу. Аж поки наша здатність до дії не перевершить будь-які сили, що нам заважають.

Щоб розвинути творчу уяву, вправляйтесь у візуалізації

Уявіть собі таку картину:

По вашому обличчю починає стікати піт. Неможливо дихати в цій спекотній, ворожій, роздертій війною тропічній країні Латинської Америки. Дівчина, яку ви щойно врятували з в'язниці одержимих владою повстанців, істерично вчепилася у вашу руку. Ваша місія – безпечно повернути її батькові, який служить у цій країні послом. У вас немає ні зброї, ні їжі, ні транспорту, жодного зв'язку з зовнішнім світом. Ви оточені ворожими бойовиками й розумієте, що скоро ваш ненадійний сховок відкриють.

Що ви зробите?

Чесно, ми й самі не знаємо, що зробили б при таких обставинах. Не знаємо, що зробили б ви. Зате точно знаємо, що зробив би Макгайвер.

Цей зірковий герой телесеріалу – супервинахідливий чоловік. Немає, здається, жодної ситуації, якої він би не зміг залагодити. Цей дивовижний хлопець – загадка сучасної кримінальної драми: без зброї, зате з головою на плечах. У нього є знання і є творчий підхід, тож він у куцах виготовляє параболічне дзеркало з залишків підбитого джипа. Фокусує сонцеве проміння на ворожій амуніції – і лунає вибух. Це відволікає військових, і тоді Макгайвер разом з дівчиною тікає до покинутої хатини пастуха. Там він знаходить залишки звичайних побутових хімікатів і робить вибухівку, за допомогою якої зможе захиститися. Знаходить деталі розбитого радіо і клепає пристрій, що передає сигнал для пілота гелікоптера, який прилетить забрати їх з небезпечного місця.

Фантастика? Так. Очевидно, що це вигадка. Але що, якби вам запропонували взяти на роботу менеджера з маркетингу, схожого на Макгайвера?

У нас у США навіть приказка така є: «чинник Макгайвера» – про силу творчої уяви. «Чинник Макгайвера» – це розуміння і здатність застосувати принципи в найрізноманітніших ситуаціях. Застосуйте «чинник Макгайвера», і у вас вийде чотири, якщо ви додасте два і два, але додадуться й інші варіанти: три плюс один, дев'яносто два мінус вісімдесят вісім, двісті двадцять вісім поділити на п'ятдесят сім – і ще нескінченна кількість комбінацій, зокрема корінь квадратний з шістнадцяти.

«Чинник Макгайвера» показує, яку силу нам дають принципи. Якби герой серіалу мислив у категоріях практики, а не принципів, то давно вже сидів би в затхлій латиноамериканській в'язниці разом з дочкою посла, шкодуючи, що в потрібний момент у нього в руках не виявилось гранати.

Розуміння «чинника Макгайвера» – один із найчудовіших і найпотужніших аспектів життя за принципами. Принципи – це простота по той бік складності. Алфред Норт Вайтгед казав:

***«Певною мірою роль знань зменшується, коли зростає роль мудрості: принципи поглинають деталі. Важливі деталі знань у потрібний момент виринуть самі по собі, але звичка активно застосовувати добре зрозумілі принципи – це здобуток мудрості».*¹⁶**

Якщо ми добре розуміємо принципи, то нам буде очевидно, що «закон ферми» так само стосується особистого розвитку, як і вирощування помідорів; або що принцип синергії діє і для двох дощок, які разом можуть витримати більший вантаж, аніж кожна окремо, і для двох людей, які разом можуть знайти кращий розв'язок проблеми, аніж кожен окремо.

На нашу думку, розвинути творчу уяву можна за допомогою візуалізації – розумової вправи, що її практикують найвидатніші спортсмени й актори. Але ми пропонуємо використати цю вправу не для покращення результатів у тенісі, не для проведення успішної вистави, а для підвищення якості вашого життя.

Виділіть собі трохи часу на самоті, щоб вас нічого не відволікало. Заплющте очі й уявіть себе в ситуації, у якій ви зазвичай відчуваєте дискомфорт або біль. Хтось наступає на ваш улюблений мозоль. Начальник кричить на вас. Ваша донька-підліток скаржиться, що ви ніколи не купуєте їй одягу. Співробітник розпускає про вас чутки.

Увімкніть самоусвідомлення й постарайтеся відділити себе від звичних для цієї ситуації відчуттів. І поглядом свого розуму побачте себе не людиною, що реагує так, як зазвичай, а людиною, яка діє згідно з принципами, що покращують життя. Людиною, що взаємодіє з іншими зі сміливістю та повагою. Використайте «чинник Макгайвера», щоб визначити, як застосовувати принципи в різних ситуаціях. Ця вправа особливо цінна, якщо її використовувати для застосування принципів і цінностей у формулюванні особистих завдань.

Найліпший спосіб передбачати майбутнє – це створювати його. Силу творчої уяви можна використати і для того, щоб побачити гол, перш ніж забити його, і для того, щоб спланувати зустріч: так ви створите реальність вашого життя ще до того, як проживете її.

Принципи і смирення

З усвідомлення того, що принципи існують – і що ми можемо ефективно діяти тільки тоді, коли зрозуміємо їх і будемо жити згідно з ними, – з такого усвідомлення народжується

¹⁶ [xvi] Alfred N. Whitehead, "The Rhythmic Claims of Freedom and Discipline," in *The Aims of Education and Other Essays* (New York: New American Library), p. 46. (Прим. авт.)

смирнення. Не ми контролюємо власне життя, а принципи. Ми більше не пнемося стати законом для самих себе. Ми відкриваємо себе для пізнання, плекаємо в собі звичку постійно вчитися. Ми долучаємося до нескінченного марафону: розуміти життя й жити відповідно до Законів Життя. Не приймаємо пихаті цінності, що затьмарюють наше самоусвідомлення та совість. Наш душевний спокій не залежить від ілюзорних порівнянь: я виглядаю краще, я маю більше грошей, ліпшу роботу, сумлінніше працюю, ніж інші. Який сенс у таких порівняннях? Адже душевний спокій залежить від нашої вірності «справжній півночі».

Коли в нас щось не виходить, коли ми помиляємося або збиваємося зі шляху принципів, то кажемо: «Яких висновків я дійшов?» Тут ми підходимо до принципу вчитися на помилках. Коли згідно з ним ми зрозуміємо, де схибили, то зможемо слабкість перетворити на силу. На протипагу діям ми виставляємо правду: ми в цій правді впевнені й засвідчуємо, що маємо здатність учитися та змінюватися.

Насправді смирнення – це джерело всіх чеснот. Завдяки смирненню ми перетворюємося на механізм, на засіб замість бути начальником, «джерелом законів». Смирнення лежить в основі навчання і зростання. Зі смирненням орієнтованого на принципи життя ми можемо вчитися від минулого, мати надію на майбутнє й упевнено працювати в теперішньому. І наша впевненість спирається на докази «закону ферми» – закону, що діє по всій земній кулі, у всі часи, а також у нашому житті: якщо ми в нашій діяльності будемо спиратися на принципи, то наше життя буде значно краще.

Перехід до четвертого покоління

Ми бачимо, що люди, які глибоко осмислюють досвіди, власний та інших, усвідомлюють, що всі ми маємо базові потреби та здатності і без них нам не стати щасливими. Усвідомлюють, що є принципи «справжньої півночі», від яких залежить якість нашого життя. Вони пережили зустріч з власними обдаруваннями і тепер можуть узгоджувати своє життя з правильним напрямом. Тому в деякому сенсі цей розділ – нагадування про речі, які більшість із нас давно знає глибоко в душі. *Ми знаємо це, але не застосовуємо в житті, звідси наше розчарування – від конфлікту компаса з годинником.* Наша проблема в тому, щоб, як кажуть, «навчитися мудрості, яку ми вже маємо».

Ми також бачимо, що люди хочуть перейти до четвертого покоління тайм-менеджменту. Хочуть ставити на перше місце людей, а не плани, компаси, а не годинники. Хочуть мати життя, сповнене сенсу та добрих справ. Хочуть жити, любити, пізнавати й залишити слід, у гармонії й радості.

Але часто на дорозі стає традиційний тайм-менеджмент. Календарі, розклади, органайзери третього покоління змушують нас зосереджуватися на терміновому, а не важливому. Почуватися винними, коли ми не дотримуємося плану або не виконуємо всі пункти з нього. Крадуть у нас спонтанність і гнучкість. І породжують конфлікт між тими справами, які по-справжньому важливі, і тими, що забирають час нашого життя. Насправді багато хто використовує ці засоби зовсім не так, як треба.

Звісно, усім нам хочеться, щоб перші три покоління тайм-менеджменту давали нам якнайбільше користі: щоб ми ставали ефективними, продуктивними, вміли розставляти пріоритети й досягати цілей. Але нам потрібно більше. *Уміння робити більше справ швидше не замінить уміння робити необхідні речі.* Нам потрібне покоління теорії та засобів, які допоможуть нам застосувати наші обдарування, задовольнити базові потреби й реалізувати таланти, зосереджуючись на принципах і дотримуючись балансу.

Потрібно розуміти, що блокнот для планування не допоможе нам прожити гарне життя. Його не створиш за допомогою якихось технік або засобів. І воно не зводиться до нашого

вміння планувати день. Ніхто з нас не знає, що буде завтра. Які можливості, труднощі, сюрпризи, розчарування чи радощі принесе нам життя наступної миті.

Сила творити гарне життя – вона всередині нас. У нашій здатності розвивати й використовувати внутрішній компас, щоб у момент вибору ми були чесні самі з собою, хай би яким був цей момент: планування справ на тиждень, розв’язання проблем, реакція на докори сумління, розвиток стосунків, розмова з роздратованим клієнтом чи прогулянка. Щоб робити все це ефективно, ми маємо розуміти реальність, бути готовими розвиватись і йти за внутрішнім компасом.

Частина друга

Найголовніше – дбати, щоб найголовніше було найголовніше

У цій частині ми опишемо для вас процес організації справ із сектору II. Це тридцятих-випливає щотижнева вправа, що допоможе вам у процесі творення життя спиратися на потреби, принципи та обдарування. Описуючи цю вправу частину за частиною, ми спробуємо розглянути такі питання:

- Уявіть, що ви плануєте день. Як ви визначите, що для вас по-справжньому найважливіше? Що впливає на ваш вибір «найважливіших речей»: терміновість, цінності... чи бачення та місія, що дають силу і спираються на принципи?

- Що ви робите, коли вас розриває між різними життєвими ролями, наприклад працівника на роботі та сім'янина? Або людини, яка робить корисне, і людини, що розвиває свої таланти? Як ви уявляєте життєвий баланс: достатньо швидко бігати між різними «базами», щоб устигнути попрацювати на кожній?

- Уявіть, що ви розпланували день, і тут до вас приходить хтось із терміновою потребою. Як визначити, що «краще», щоб розставити пріоритети? Чи можете ви вносити корективи в плани спокійно й упевнено, знаючи, що найважливіші речі у вас на першому місці?

- Уявіть, що протягом дня у вас з'являється несподівана можливість. Як вам визначити, що ліпше – використати її чи дотримуватися плану?

Спробувавши зробити цю вправу вперше, ви відразу відчуєте позитивні наслідки. Ви навчитеся зосереджувати увагу не на терміновому, а на важливому і створювати гнучкі межі для ефективних рішень, а не заганяти себе в залізобетонні розклади.

Але виразніше ви відчуєте переваги вправи після того, як ми детальніше розглянемо кожен етап у розділах 5 – 10. У них ми поговоримо про те:

- як бачення та місія, що спираються на принципи, здатні трансформувати ситуацію;
- як тримати баланс і синергію між різними соціальними ролями;
- як встановлювати й досягати цілей, що спираються на принципи;
- чому для встановлення найважливіших речей на перше місце так важливо діяти в перспективі тижня;
- як діяти чесно в ту мить, коли треба зробити вибір: як у щоденному житті втілити теорію на практиці;
- як у житті та пізнанні рухатися висхідною спіраллю.

Наприкінці кожного розділу ми дамо конкретні поради, які цілі можна встановлювати під час щотижневих вправ, щоб інтегрувати ці ідеї у ваше життя. Деякі ідеї будуть для вас більше корисними, деякі менше. Сподіваємося, ви й самі придумаете чимало ідей. Прочитавши ці розділи, ви по-новому поглянете на нашу вправу. І побачите, як у тривалій перспективі організація сектору II допоможе вам жити, любити, пізнавати й залишати вагомий і славний слід.

Секрет гарного життя в тому, щоб іти за компасом. Воно твориться з вибору, який ми робимо щодня. Коли ми навчимося зупинитися в проміжку між стимулом і реакцією, щоб кинути оком на внутрішній компас, ми зможемо сміливо дивитися в лице змінам і бути певними, що дотримуємося принципів і мети. І що найважливіші речі ставимо в житті на перше місце.

4. Організовуємо сектор II: як робити насамперед найважливіше

Де немає садівника, там немає саду.

Роджер. *Кілька років тому мій приятель, бізнес-консультант, збирався переїхати в новий будинок. І вирішив найняти свою подругу, щоб та організувала його ділянку. Ця подруга мала диплом із садівництва і дуже добре зналася на своїй справі.*

Мій приятель плекав грандіозні плани щодо свого саду. Але він був дуже зайнятий, постійно їздив у відрядження, тож у розмові з подругою весь час наголошував: сад необхідно організувати так, щоб його практично не доводилося доглядати. Наполягав, що в господарстві йому знадобляться автоматичні розбризкувачі й інші корисні досягнення техніки. Придумував, як урізати час догляду за садом.

І тут подруга його зупинила: «Фреде, я бачу, до чого ти хилиш. Але, перш ніж ми далі будемо обговорювати проект, ти маєш зрозуміти: де немає садівника, там немає саду!»

Багато хто думає, що добре було б просто спихнути свій сад – або своє життя – на автоматику, а результатів досягати таких, які з'являються тільки після ретельної й наполегливої праці.

Але так не буває. Не можна просто кинути кілька зерен у землю, розвернутися й піти собі, а потім за кілька місяців прийти на це місце й побачити прекрасні доглянуті грядки, на яких щедро достигла картопля, помідори, квасоля й морква. Щоб виростити урожай, нам доведеться поливати, доглядати, полоти – постійно.

Звісно, життя йде собі, хай там що. Рослини тягнуться вгору за будь-яких умов. Але різниця між активно доглянутим життям і життям, пущеним за течією, така сама, як між квітучим садом і зарослим бур'янами чагарником.

У цьому розділі йтиметься про порядкування в саду. Порядкувати означає визначати, що важливо, і вкладати працю у вирощування. Це саджання, догляд, поливання й очищення від бур'яну. Це життя за парадигмою важливості, щоб досягати якісних результатів. Це вправа «високої важливості», на яку ви будете витрачати приблизно тридцять хвилин на тиждень. І хай би якою була ваша нинішня якість життя, підготування справ із сектору II забезпечить вам суттєві результати.

На одному рівні ця вправа – швидка допомога, яка розв'язує проблему залежності від терміновості. Якщо вам досі не випадало нагоди глибоко осмислити життєві потреби та принципи, за якими ви живете, якщо до всіх справ ви підходите з перспективи терміновості, то ця вправа допоможе вам почати рух від терміновості в напрямку важливості. Уже саме те, що ви візьметесь до виконання цієї вправи, свідчитиме, що ви працюєте над важливою справою, а не реагуєте на емоції чи обставини.

На другому рівні вправа стане для вас тією діяльністю, завдяки якій ви зможете організувати час на основі потреб і принципів і почнете пропрацьовувати їх у своєму житті. Організаційна вправа допоможе вам виділяти час на справи з сектору II і пов'язувати їх з вашими глибинними потребами, сформулювати особисті завдання, що спиратимуться на принципи й задовольнятимуть усі чотири потреби, а також розвинути здатність розуміти принципи та дотримуватися їх.

На ще іншому рівні ця вправа допоможе реалізувати ваші особисті завдання в щоденному житті. Вона дасть вам сили жити чесно і ставити найважливіші речі на перше місце, дотримуватися балансу та жити за принципами.

Поки ми поетапно показуватимемо вам вправу, уважно обдумуйте кожен із її складників. За потреби робіть нотатки. Що активніше ви читатимете, то ефективнішим буде ваше навчання. Пропонуємо вам переглянути таблицю, наведену далі, і використати її для організації справ на наступний тиждень, згідно з пропонованими шістьма етапами.

Форми, що їх ми використовуємо в цьому розділі, – це частина організаційної системи справ із сектору II.¹⁷ Хочемо наголосити, що наша система – не чарівна паличка. Її створено для того, щоб допомогти в організації справ із сектору II. Утім ту саму вправу можна зробити за допомогою щоденника, трохи переробленого, на комп'ютері, навіть у блокноті чи на аркуші паперу. Важливо тільки, щоб система, у якій ви збираєтеся працювати, узгоджувалася з вашими намірами. Бо система, «заточена» під термінові справи із секторів I і III, може не підійти, якщо ви хочете перенести акцент на сектор II.

Таблиця на тиждень®

Розглядаючи таблицю, наведену далі, ви помітите, що вона відрізняється від більшості органайзерів: її присвячено плануванню на тиждень, а не на щодень.

Коли ми плануємо на тиждень, то створюємо для себе контекст. Можливо, ви бачили коротенький відеокліп: камера ширяє над чимось, що скидається на величні пагорби й рівнини, які то здіймаються, то опадають. Здається, це велична панорама. Із кожним порухом камери вперед ми питаємо себе: що ж розкинулося в нас перед очима? Може, це загублені прерії? Чи велетенські дюни широкої пустелі? За мить камера віддаляється і ми бачимо ширшу перспективу. «Гори» й «долини» виявляються шкіркою апельсина!

Коли ми плануємо справи на щодень, то маємо обмежену перспективу. У нас постійно є ризик зосередитися лише на тому, що лежить прямо перед носом. Терміновість і нагальність заступають важливість і ефективність. Натомість тижневе планування дає ширший контекст усім нашим справам. Завдяки такому плануванню ми маємо змогу побачити більшу картинку й не переплутати «гори» з апельсиновою шкіркою. Справи на щодень ми починаємо бачити в адекватнішому масштабі, якщо дивимось на них з перспективи тижня.

Етап 1. Пов'язуйте справи з вашим баченням та місією

Починаючи планувати наступний тиждень, насамперед пов'яжіть плани з тим, що у вашому житті найважливіше. Дивіться на свої справи в контексті. Майте перед очима широку картину: що для вас має велике значення, що сповнює сенсом ваше життя. Для цього вам потрібно мати чітке бачення таких питань:

- *Що найважливіше?*
- *Що сповнює сенсом ваше життя?*
- *Ким ви хочете бути, що хочете робити в житті?*

Багато хто бере аркуш паперу і записує відповіді на ці питання, формулюючи особисте кредо або особисте завдання. Вони фіксують, ким ви хочете бути, що робити, а також принципи, на які спирається життя і діяльність людини. Надзвичайно важливо чітко сформулювати особисте бачення, бо воно впливатиме на всю вашу діяльність: на цілі, які ви ставитимете, на

¹⁷ [xvii] Щоб отримати додатковий зразок «Органайзера 7 звичок» на чотири тижні, відвідайте наш сайт <http://www/franklincovey.com>. Також цей розклад можна зробити за допомогою програми *Microsoft Schedule+* з додатком *Seven Habits*. (Прим. авт.)

рішення, які будете ухвалювати, на парадигми вашої діяльності, на те, як ви витрачатимете час. Згадаймо метафору драбини: визначивши власну місію, ви визначите, на яку стіну вам спирати драбину.

1 Зв'язок із місією

2 Перегляд ролей

3 Визначення цілей

4 Тижнева організація

5 Щоденне: вправляйтесь у чесності в момент вибору

РОЛІ	ЦІЛІ	
МІСІЯ	Тілесні	
	Соціальні/емоційні	
	Розумові	
	Духовні	
	«ГОСТРИТИ ЯВКУ»	
РОЛЬ 1		
РОЛЬ 2		
РОЛЬ 3		
РОЛЬ 4		
РОЛЬ 5		
РОЛЬ 6		
РОЛЬ 7		

НАГАДУВАННЯ	ПОНЕДІЛОК	ВІВТОРОК
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	ІНШІ ПРІОРИТЕТИ	ІНШІ ПРІОРИТЕТИ

*Ця форма має різні паперові й електронні версії. Можуть бути різні варіанти в програмі Microsoft Schedule+ та «7 звичках».

[illegible]

Через те, що узгоджувати власні дії з місією така важлива умова, ми поставили її на перше місце в процесі організації справ із сектору II. Навіщо вносити в розклад справи та завдання, які не мають нічого спільного з вашою метою? Для того щоб діяти в межах парадигми важливості, необхідно пов'язувати всі справи з особистою місією. Це дуже сильно впливає на те, як ви організуєте весь сектор II. Якщо ваша місія – це, зокрема, особистісне зростання, спілкування з сім'єю, якість життя, ваша допомога людям, то під час планування зможете освіжити власне розуміння, що для вас найважливіше. І тоді значно легше ухвалюватимете рішення на подальших етапах, про які ми поговоримо пізніше.

У розділі 5 ми детальніше поговоримо про особисте бачення і місію. Розглянемо, як створити особисте завдання, що сповнюватиме вас силою досягати важливих результатів і запалить радістю життя.

Якщо ви ще не придумали для себе особистого завдання, то можете подумати, що для вас важливо, взявши до уваги:

- Три-чотири справи, які ви назвали б для себе найважливішими в житті.
- Довгострокові цілі, що їх ви, можливо, уже перед собою ставили.
- Найважливіші у вашому житті стосунки.
- Внесок для суспільства, який ви хотіли б зробити.
- Почуття, які вам хотілося б, щоб сповнювали ваше життя: спокій, упевненість, щастя, потрібність, сенс.
- Як ви провели б цей тиждень, якби знали, що жити вам лишилося всього шість місяців.

Подумайте, як особисте завдання вплине на вашу діяльність. Для цього дайте відповідь на кілька питань:

- *Якщо я матиму чітко сформульоване бачення принципів, цінностей і цілей, то як це вплине на мою щоденну діяльність?*
- *Якби я знав, що для мене найважливіше, що змінилося б у моєму житті?*
- *Якби я записав свою життєву ціль, чи було б це для мене корисно? Чи вплинуло б на те, на що я витрачаю час і енергію?*
- *Як щотижневе повторення особистого завдання вплине на мій вибір справ на тиждень?*

Якщо у вас уже є особисте завдання, перегляньте його просто зараз, перед тим як вирішити, на що витратити наступні сім днів вашого життя. Подумайте про речі, що для вас по-справжньому важливі. Якщо особистого завдання у вас досі немає, витратіть трохи часу, звертеся з внутрішнім компасом і подумайте, що у вашому житті найважливіше.

Етап 2. Визначте свої ролі

Наше життя проживається в ролях – не в сенсі, що ми граємо, як актори, а в сенсі, що ми заповнюємо то ті, то інші наші автентичні частини. У нас можуть бути важливі ролі на роботі, у сім'ї, у товаристві, в інших царинах життя. Ролі – це території нашої відповідальності, стосунків, внеску в соціальне життя.

Часто наші страждання в житті походять від того, що ми досягаємо успіху в одній ролі коштом іншої, важливішої для нас. Ми можемо чудово виконувати роботу віце-президента компанії, але бути поганим батьком або чоловіком. Можемо чудово задовольняти потреби наших клієнтів, але погано – власні потреби в персональному розвитку.

Визначити чіткий набір ролей – це природний спосіб досягти порядку й балансу. Якщо ви сформулюєте для себе особисте завдання, ваші ролі визначаться на його основі. Баланс між ролями – це не тільки бути певний час у кожній з них, а діяти так, щоб усі ці ролі разом сприяли виконанню вашої місії.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.