



# Книга Главное внимание главным вещам

## Жить, любить, учиться и оставить наследие

Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл  
Альпина Паблицер, 2014  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Большинство моделей тайм-менеджмента, к сожалению, оказываются бесполезными в реальной жизни, поскольку не решают главных проблем. Но эта содержательная книга будет полезна каждому, кто готов принять предлагаемые в ней идеи. И хотя стиль изложения авторов может показаться вам несколько напыщенным, главная мысль книги действительно глубока. Авторы нашли действенный способ изменить к лучшему жизнь отдельного человека, его близких и мир вокруг. Главное, что нужно для этого сделать, – сконцентрироваться на самых важных, а не на самых срочных вопросах. Научиться жить, ориентируясь на главные жизненные цели, а не на бегущие стрелки часов. Не погружаться целиком и полностью в сиюминутные задачи, а думать о подлинно значимом – “главных вещах”. Ставить перед собой цели, основанные на главных жизненных принципах. Не каждый готов жить в строгом соответствии с нравственными принципами, щедро делаясь с другими людьми. Но тем, кто для этого созрел, книга будет хорошей поддержкой. *BooksInShort* рекомендует ее всем читателям, имеющим отношение к бизнесу.

## Основные идеи

- Большинство людей страдает психологической зависимостью от срочности.
- Концентрируйтесь на важных, а не на срочных делах. Именно так вы сможете расширить свое видение и развить новые умения и навыки.
- У человека есть четыре базовых потребности: жить, любить, учиться, оставить наследие.
- В жизни не существует легких путей и коротких дорог.
- Сформулируйте свою миссию и ставьте перед собой цели в соответствии с этой миссией.
- Перейдите на планирование дел на неделю вперед. Планирование на день сужает взгляд на мир; долгосрочное планирование отвлекает от конкретных действий.
- Первыми запланируйте важные, но не срочные дела.
- Сначала постарайтесь понять другого и лишь затем постарайтесь, чтобы поняли вас.
- Даже если между вами и вашим собеседником существуют принципиальные разногласия, у вас есть шанс добиться того, чтобы выиграли обе стороны.
- Освободитесь от давления срочности. Начните уделять главное внимание главным вещам.

## Краткое содержание

### Часы и компас

Традиционный тайм-менеджмент основан на составлении списков дел и определении важности каждого из них, записях в ежедневниках и отметках в календарях – иначе говоря, на планировании, расстановке приоритетов и контроле, с учетом краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Но подход к управлению временем может быть и другим – если положить в его основу главные жизненные принципы. Традиционный тайм-менеджмент отталкивается от предположения, что, действуя более эффективно, мы сможем взять свою жизнь под контроль и в результате обречем спокойствие и удовлетворенность. Но это не так. Нам не дано управлять событиями, поэтому бессмысленно приравнивать счастье к способности сохранять контроль над происходящим. Мы не контролируем собственную жизнь – за это в ответе универсальные законы и

принципы.

“Срочность сама по себе – не проблема. Проблема в том, что срочность, а не важность становится доминирующим фактором в нашей жизни”.

Суть концепции “главное внимание – главным вещам” легче всего понять, анализируя различия между метафорами часов и компаса. Часы символизируют то, как мы управляем своим временем: встречи, расписания, задачи. Компас воплощает собой видение перспективы, ценности, принципы, совесть – то, что мы считаем важным, чем мы руководствуемся в жизни. Проблемы начинаются там, где есть разрыв между “часами” и “компасом”, где нам приходится постоянно заниматься делами, не имеющими отношения к тому, что для нас по-настоящему важно. Для большинства людей эта проблема разрыва является вполне насущной. Отчасти она связана именно с тем, что традиционный тайм-менеджмент нацелен на контроль. Но ведь контроль, как мы сказали, – лишь иллюзия. Да, мы можем контролировать свой выбор. Но в нашей ли власти предопределить его последствия? Еще одно распространенное заблуждение связано с представлением, что быстрее и больше всегда означает лучше.

“Когда мы говорим об управлении временем, смешно беспокоиться о скорости, не решив вопроса о направлении, сберегать минуты, попусту теряя годы”.

Как мы используем свое время, зависит от двух факторов – “срочности” и “важности”. Многие предпочитают делать выбор в пользу срочности. Такие люди постоянно находятся в центре то одного, то другого кризиса; при этом они избегают того, что действительно важно.

Описать распределение своих затрат времени мы можем, используя четыре квадранта, расположенные в двух измерениях.

1. **Квадрант I** – дела важные и срочные. Именно здесь мы решаем жизненно важные, неотложные проблемы. Тратить время на дела из Квадранта I совершенно необходимо.
2. **Квадрант II** – дела важные, но не срочные. Это квадрант качества, здесь мы осуществляем долгосрочное планирование, поддерживаем себя и других, расширяем свои горизонты, развиваем умения и навыки.
3. **Квадрант III** – дела срочные, но не важные. Это “квадрант обмана”, в него попадают дела, которые мешают нам, отвлекая от важных вопросов.
4. **Квадрант IV** – дела неважные и несрочные. Здесь мы тратим время зря. К нему относятся бездумная деятельность и банальные развлечения.

“Как и при злоупотреблении химическими препаратами, зависимость от срочности означает постоянный прием болеутоляющих средств”.

Когда главное внимание мы посвящаем главным делам, мы живем в квадрантах I и II, избегая квадрантов III и IV. Поэтому старайтесь уделять больше времени квадранту II за счет сокращения времени, проводимого в квадранте III.

Чтобы понять, что по-настоящему важно, мы должны осознать, что у человека есть четыре базовых потребности: “жить, любить, учиться и оставить наследие”. Они соотносятся с физическим, социальным, интеллектуальным и духовным благополучием. Любая из этих потребностей, будучи неудовлетворенной, способна высасывать из нас энергию, поглощать наше внимание или втягивать в пагубную зависимость от вала срочных дел, отвлекающих от главного. Как правило, мы рассматриваем эти четыре потребности по отдельности. В действительности же они пересекаются. Когда мы удовлетворяем одну из них, это сказывается и на остальных трех. Осознав, что эти потребности взаимосвязаны, мы поймем, что, если одна из них не удовлетворена, мы должны с еще большей энергией удовлетворять остальные три (а не махать на них рукой). Чтобы удовлетворить эти потребности и повысить качество своей жизни, мы должны постоянно помнить о базовых жизненных принципах.

## Пусть главное остается главным

Внешние обстоятельства управляют нашей жизнью, подобно тому, как работает “закон фермы”. В сельском хозяйстве быстрых результатов не бывает. Размер урожая зависит от действия природных законов, которые не обойдешь никакими уловками. Экономическая стабильность также обычно становится результатом долгих целенаправленных усилий. В отношениях с другими людьми мы не можем в одночасье заслужить уважение и любовь. Духовное благополучие мы обретаем благодаря стремлению помочь другим. Эти принципы существуют независимо от наших желаний.

“Устанавливая связь с мудростью веков и мудростью сердца, мы уменьшаем свою зависимость от общественного мнения, обретая сильный характер и развитую совесть”.

Следовать этим принципам нам помогут четыре присущих человеку дара: “самосознание, совесть, независимая воля и творческое воображение”. Чтобы развить самосознание, ведите дневник. Для воспитания совести читайте духовную литературу, наблюдайте за окружающими, медитируйте и учитесь на собственном опыте. Чтобы закалить независимую волю, давайте обещания – и выполняйте их. Что касается творческого воображения, развить его в себе поможет визуализация.

“Никакие желания и труды не принесут результатов для качества жизни, если они не базируются на правильных принципах”.

Составляя для себя план на неделю:

1. **Осознайте свою миссию.** Подумайте, что в вашей жизни действительно важно. Чего вы хотите добиться, кем стать? Отвечая на эти вопросы, многие люди формулируют свое жизненное кредо, или миссию. Осознав, в чем состоит цель вашей жизни, распланируйте в соответствии с ней предстоящую неделю.

2. **Определите, какие роли вы исполняете.** Именно с ними связаны ваши обязательства, отношения с окружающими и сферы, в которых вы вносите свой вклад в изменение жизни к лучшему. Составьте список своих ролей, например: “Личность”, “Муж”, “Отец”, “Менеджер”, “Президент благотворительного общества”. Их число не должно превышать семи: это – максимум ролей, с которыми человек способен справляться одновременно. Записав все роли, добавьте к ним еще одну, в сферу которой входят действия, помогающие вам сохранять форму в физическом, социальном, интеллектуальном и духовном пространствах.
3. **Выберите для каждой роли цель из Квадранта II.** Спросите себя, какие действия на предстоящей неделе помогли бы вам наилучшим образом исполнить каждую роль.
4. **Задайте контрольные точки для принятия решений в течение недели.** Лучше всего планировать свои дела, привязываясь к конкретному времени. Если намеченную вами работу нужно перенести, сделайте это безотлагательно. Относитесь к себе с не меньшим уважением, чем к другим. После того, как вы внесете в свой график работы цели из Квадранта II, можете заполнить оставшееся время делами из других квадрантов. Таким образом, планирование задач из Квадранта II задаст отправные точки для принятия ежедневных решений, основанных на приоритетах ваших целей.
5. **Проявляйте цельность каждый миг.** Осуществляйте свою миссию спокойно и уверенно. Заранее планируйте задачи на день, расставляйте приоритеты. Выбирайте самые важные, а не самые срочные дела.

“Самосознание – это наша способность посмотреть на себя со стороны и изучить свои мысли, мотивы, свою историю, свои сценарии, действия, привычки и склонности”.

Помните, что ваши роли не полностью отделены друг от друга. То, что мы делаем в одной роли, влияет и на все остальные. Не пытайтесь разделить жизнь на отдельные ячейки. Добивайтесь синергии ролей. Ищите способы укрепить свое положение в одной роли, исполняя другую. Помните, что в каждой роли нужно использовать все четыре имеющихся у каждого человека дара. Действуя таким образом, вы делаете свою жизнь более гармоничной. Ставя перед собой цели, помните о своей миссии. Обращайтесь к совести и проявляйте независимую волю. Ясно осознавайте, что вы хотите сделать, почему и каким образом. Цель, поставленная с ориентацией на принципы, означает, что вы сделаете то, что нужно, правильным образом, руководствуясь вескими основаниями. Воспитывайте в себе приверженность делу и сохраняйте ее – так вы будете ощущать свою цельность и поднимете самооценку, тогда как отказ от того, что для вас важно, уничтожит их.

“Самосознание побуждает нас начинать с того места, где мы находимся, – никаких иллюзий, никаких самооправданий – и помогает нам ставить реалистичные цели”.

Придерживайтесь принципа еженедельного планирования. Составляя планы на каждый день, вы сужаете открывающуюся перед вами перспективу. Долгосрочное же планирование отвлекает от конкретных действий. Недельный план позволит обращать внимание как на срочные, так и на важные дела, не упуская из виду ни текущих задач, ни долговременных целей. Учитывайте при планировании время, которое уходит у вас на конкретные значимые дела, которыми вы занимаетесь регулярно. Включайте в план время на подготовку.

## Синергия и взаимная зависимость

При планировании, основанном на жизненных принципах, мы учитываем нашу взаимную зависимость с окружающими. Она меняет все, привнося в нашу жизнь яркость, приключения, спонтанность и удовлетворение. Приняв взаимозависимость как данность, мы тем самым усваиваем несколько уроков:

1. **Любое публичное поведение на самом деле поведение личное.** Мы должны реагировать на проблемы по мере их возникновения. Действуя согласно своим принципам, а не срочности, мы получаем результат, полезный не только для нас, но и для общества в целом.
2. **Жизнь – это цельный процесс.** Наше поведение в любой сфере жизни влияет на все остальные.
3. **Чтобы тебе доверяли, нужно стать достойным доверия.** А чтобы стать достойным доверия, необходимы надежность и компетентность, причем одно без другого бесполезно. Надежность проистекает из цельности личности, зрелости и способности смотреть на мир с оптимизмом. Компетентность бывает “технической”, “концептуальной” (к ней относится способность видеть общую картину происходящего) и “социальной” (в этом случае речь идет о способности работать с людьми, находя взаимовыгодные решения).

“Совость... это наша внутренняя система ориентации, которая позволяет нам чувствовать, когда мы действуем или даже намереваемся действовать вопреки принципам”.

Принимая идею взаимозависимости, мы по-новому определяем, что важно для нас в жизни, предотвращаем возможные кризисы, выстраиваем прочные отношения с окружающими, заранее ясно говоря о своих ожиданиях. Результаты синергии, возникающей в результате взаимной зависимости, невозможно предсказать заранее. Начиная двигаться по этому пути, мы не знаем, как все обернется. Ключ к успешной синергии – четыре дара, о которых говорилось выше. Ваша совесть – часть коллективной совести. Проявление вашей независимой воли ведет к возникновению взаимной зависимости вашей воли и окружающих, благодаря чему во множестве случаев все стороны оказываются в выигрыше.

“Мы гораздо больше устаем от напряжения и последствий внутренней дисгармонии – невыполнения того, что совесть велит нам делать, – нежели от самого тяжелого труда”.

В любой ситуации стремитесь к обоюдному выигрышу, то есть достижению всеми сторонами своих целей. Никто не должен проиграть. Чтобы обеспечить возможность взаимного выигрыша, старайтесь понять собеседника и быть понятым. Обе стороны могут выиграть и в том случае, когда вы принципиально не согласны с собеседником. Даже если ваши разногласия фундаментальны, найдите общий язык с оппонентом, поставив себя на его место.

“Независимая воля есть наша способность действовать. Она дает нам силу переступить через наши парадигмы, плыть против течения, переписывать свои сценарии, действовать, опираясь на принципы, а не на эмоции или обстоятельства”.

Если вы оказались в роли лидера, будьте “лидером-слугой”, чья цель – вдохновлять окружающих, помочь им стать надежными и компетентными. Если вы подчиненный и ваш руководитель ничего не делает для вашего развития, применяйте принцип взаимного выигрыша в одностороннем порядке. Со временем вам почти наверняка удастся изменить отношение окружающих к себе и своей работе.

“Творческое воображение – это способность предвидеть будущее, создавать мысленные образы и решать проблемы синергетически. Это дар, позволяющий нам увидеть себя и окружающих людей другими глазами, в лучшем свете”.

Чтобы сформулировать общую миссию группы, необходимы четыре условия: 1) достаточное число людей, которые 2) владеют всей необходимой информацией и 3) свободно взаимодействуют, создавая синергетический эффект, 4) в обстановке полного доверия. Вдохновляющую на труд формулировку миссии организации не спустят сверху – она должна родиться в недрах компании. Такая формулировка опирается на видение и ценности, основанные на жизненных принципах, и учитывает все четыре потребности и четыре дара человека.

## Жизнь в соответствии с принципами: мир в душе и сила

Руководствуясь подходом, основанным на жизненных принципах, мы переходим от тайм-менеджмента к личному лидерству. Вместо того чтобы просто решать проблемы, мы строим отношения с людьми, используя принцип синергии. Мы видим новые возможности там, где раньше их не замечали. Каждая задача дает нам шанс расти и меняться к лучшему. Мы находим умиротворение, развивая свои таланты, совершенствуя умения и навыки, тренируя характер. Мы обретаем спокойствие, учась слушать. Многие из нас стремятся ежедневно добиваться решения всех своих задач. Любые внезапные перемены мы обычно воспринимаем в штыки. Но если мы живем в соответствии со своими принципами, перемены и разногласия больше не выбивают нас из колеи.

“Ценность любой недели не сводится к тому, что мы успели сделать за эти семь дней; она состоит еще и в том, чему мы научились и чем стали за это время”.

Гордиться своими достижениями совершенно естественно. Но гордость за победу над конкурентами возвышает нас над другими и поэтому разрушительна для мира в нашей душе. Прививка от такого высокомерия – готовность признать, что мы зависимы от окружающего мира, и осознание того, что смысл жизни определяется отнюдь не успехом в конкурентной борьбе, а тем вкладом, который мы вносим в общее благосостояние.

“Становление принцип-центричного человека – это процесс. Процесс бесконечный, длящийся всю жизнь”.

В нашей жизни может быть несколько поворотных моментов, но главный из них наступает, когда мы решаем жить, руководствуясь своей совестью, с готовностью принимая любые последствия этого решения. Так мы создаем для себя такой образ жизни, при котором мы спокойно ждем результатов своих поступков, а не боимся их. Добившись этого, задайте себе вопрос: “Существует ли что-то, что я мог бы сделать для изменения мира к лучшему?” Не забывайте, что сказал Ганди: “Хочешь изменить мир – начни с себя”.

## Об авторах

**Стивен Кови** – известный эксперт в области лидерства. Основатель компании “Центр лидерства Кови”. Его книга “Семь навыков высокоэффективных людей” была переведена на 26 языков. **Роджер Меррилл** – специалист в области тайм-менеджмента и развития лидерских навыков. Соучредитель “Центра лидерства Кови”. **Рекбекка Меррилл** – соавтор книги “Скорость доверия”, помогала Стивену Кови в написании книги “Семь навыков высокоэффективных людей”.

---