

## 時間および人生の設計書

1997.10.4  
Bob Doney

### 背景

私が初めて日本にやって来て、第一回目の連続セミナーを開催してから、もう10年の歳月が過ぎたとは信じがたい程です。ここにあるメモをもう一度読み直してみると、当時皆さんが私をどのように受け止めてくれるか不安だったことを思い出し、正直言って、10年経った現在、皆さんについての私の理解も深まり、今日まで培ってきた皆さんとの関係を評価しています。

私は、初めて日本に来たとき、日本の文化、遺産および根底をなす信念について学びました。と同時に、日本の皆さんの管理能力、仕事に対する献身、能力および全体の良き事のために我が身を捨てて尽くそうとする熱意に驚きました。さらには、私が提唱する時間管理の概念の多くがすでに実践されていることを知り、嬉しく思うと同時に、心地よい驚きを覚えました。

当時私は周囲も認める仕事中毒でしたが、私たちは考えを共にし、互いに多くを学びました。今日は、日本で初めて講演をおこなってから今日まで育んできた時間管理についてのいくつかの考えやアイデアを再検討する予定です。

私が特に主張したかったことは、我々の生活に必要なのはバランス(調和)であること。また我々の生き方は自分の子供たちの中に生き続けているということです。私は、順調かつ満足のいく結婚をしました。私の次男はフットボールのプロ選手で、娘は夫と一緒に蠟燭のビジネスを始めました。また長男は、自分の価値観を明確にしようとしているうちに、教師として新しい人生をスタートさせました。

その当時、私はデイ・タイマーズ社という非常に成功している通信販売会社の社長を務めていました。また自分が属する教会の各種役員を務めるかたわら全米通信販売協会の役員でもありました。またウォール・ストリートにある会社の中でもっとも長期間に渡り、しかも継続的に売り上げおよび利益が伸びていたベアトリス・フーズ社のグループマネージャーも兼任していました。ベアトリス・フーズ社は、300億ドルを上回る売り上げがあり、その額は世界12カ国以上の国の生産高を合わせたものよりも大きいものでした。

過去数十年にわたって、我々は多くを分かち合い、共に年をとり、そして時代は変わりました。私は、過去のその時も幸せであったし、私の人生は今とはまったく違っていますが、それでも幸せです。

お互いに知り合っている間に、皆さんの多くは私と宗教的信仰を共にすることになりました。我々は考えや信仰の多くを共にしているという事実を私は認識すると同時に、そのように信じるようになってきました。私は我々はお互いに学ぶことが多くある、と信じます。

その後、ベアトリス・フーズ社はウォール・ストリートグループの会社により買収され、個人企業となりました。その多くの小会社は売却され、生活は窮地に陥り、その内に多くの不満と変化がありました。そしてその時私が出来たことは余りなかったのです。私の妻はガンと診断され、余命3カ月から3年と宣告されました。彼女はそれから6年間生きました、そして幸せに。我々はその残された時間を有意義に、過ごせました。

人生とはいかに不確定なものかをわかっていただくため、あなたがたとその経験を分かち合いましょう。物事は変化するものであること。人生においてある事柄については我々がコントロールできることがどんなに少ないか。人生の旅路で確定していることは、我々は生まれて死ぬということだけなのです。

しかし人生というこの旅路には様々な選択の余地が残されています。我々は計画を立てることができます。しっかりした土台の上に人生を築けば、ほとんどの暴風雨をしのぐことができます。また選択の余地があるからこそ、すべてをコントロールできなくても、幸福で満足感に満ちた生活を送れる程度のコントロールが可能となるのです。

現在私は退職して、もう仕事には行っていません。今でも仕事中毒の状態が続いているのかどうかは、私にはわかりませんが、2、3やらなくてはならないと思うことがあり、いまでもエネルギーに満ちあふれて、ほとんど毎日6時には起床します。やりたいことを書き記した長いリストとマスト・ドウ(やらなくてはならないこと)を書き記したずっと短いリストを用意しています。もうあれ以上仕事を押し込む時間はありませんでした。1日に12時間も15時間もよく働いたものだと不思議に思っています。私は充実した人生を送っています。たぶん現在の私は娯楽中毒の状態にあるかもわかりません。しかし自分がやりたいと思ったことはやっています。

71才の時に再婚し、愛することを再び学んでいます。今度の妻には4人の子供があり、私には3人の子供がいます。そして孫は二人とも6人づついます。彼女には4人の姉妹、私には2人の兄弟と3人の姉妹がいます。また私の母は現在90才ですが、いたって健康であり、活動的でもあります。私達夫婦は充実した人生を送っているため、立てなくてはならない計画が沢山あります。人生は素晴らしい。素晴らしい経験であり、すばらしい冒険でもあります。何事においても計画を立てることは絶対に大切なことです。計画性がなければ、果たして自分が成功しているかどうか、あるいは自分に与えられたチャンスを認識し、それを利用することが可能なのかどうかすら気づかないこととなります。

人生基盤についてのたとえ話として三本足の腰かけを覚えている方もいるでしょう。1本目の足は仕事、2本目の足は家族、そして3本目の足は宗教的、基本的信仰を表しています。

私たちの友人である和智さんに演じさせた架空の例え話の中で、これら3本の足をのこぎりで切り離すという内容のものがあることを覚えている方もおられるでしょう。彼は人生という腰掛けにしっかりと腰を落ち着けていましたが、その時一連の出来事が相次いで起こりました。

最初は、失業によって1本目の足を失ってしまいました。そこで我が家、つまり家族のもとに戻ることになりましたが、仕事に夢中で家族のことを顧みなかったため、腰かけの2本目の足も失ってしまいました。とうとう最後に、彼は神と神への信仰に転向しました。しかしながら、彼はその一生を通じて信仰の必要性を感じたことがありませんでした。信仰をなくした時点で、3本目の足も失ってしまい、彼に残されたものはなにもなくなりました。

腰掛けの3本中2本の足、つまり仕事および家族の一部が失われた時、その時こそ人生において達成することが可能となる残りのもう1本の足である基本的信仰について、またそれがあつたからこそ最後まで頑張り抜くことができたという実例を紹介するために、再びこの話をさせてもらっています。

私の場合、趣味が仕事にとって替わりました。私は印刷機を1台購入し、慈善のための仕事をするかたわら娘の事業を手伝ったりしています。私は自分が使いこなせる木工が出来る所をつくり、それは私の自慢のものです。今の私には旅行をしたり、運動をしたり、自分の庭と家の面倒を見る時間があります。私はもう重要ではありませんし、私をあてにする人はほとんどいません。かつて私に大きな満足感を与えてくれた仕事もありません。もう一度昔の仕事をやり、普通の生活を送りたければ、別の仕事を見つけられることは分かっていますが、私の人生にとってその時期はすでに終わりました。私はそれを成し遂げましたし、現在の私は、過去に成し遂げた仕事を誇りとし、またそれに満足していますので、今さら新世界の征服に乗り出す必要はないのです。

亡き妻は私たち家族にとって堅固な岩でした。妻が子供を育ててくれました。そして私は家を建て、子供の教育費を出し、引退後の準備ための金を稼いでくるのは私の役目でした。彼女は天国に行ってしまいましたが、私には残された最愛の子供たちがおり、私には新しい妻、新しい恋が生まれたのです。

宗教的信仰と、基本的な信条をもつことができたおかげで、私を状況変化にもめげずに生かさせてくれました。以前にもまして、これらがもつ意義はその重要性を増してきています。今自分の人生を振り返ってみると、それらを大きく変化させようとは思いません。勿論、デイ・タイム

ーズ社の役員を引き受け、アドバイスを求められることをしてもよいですが、我々の信条はあまりにも掛け離れているため、上手くいかないでしょう。

亡き妻と老後の今の時を共に過ごすことができたならと思いますが、彼女は既に他界しています。現在の私は幸福です。そしてヘーゼルを愛するようになりました。というのは、我々は過去、現在および未来を共に分かち合っているからです。

### 時間、人生、そして計画

時間はいつも充分にはありません。どんな人でも1日は24時間、1週間は168時間、1年は8736時間と決まっています。

私たちはあまりにも忙しすぎるため、人生について、何を信じるかについて、あるいは何を人生に期待するかについて、ゆっくり考える時間がありません。

時間とは蓄えることのできない商品のようなものです。1日1日が過ぎていくなかで、分刻みで、時間刻みでそれを利用しなくてはなりません。また人にあげることができません。あなた自身が利用するしかなく、また余計には買えないものなのです。

この地上にどれだけの時間を自分が生きるか、誰にもわかりません。人生が時間にどのような影響を与えるのか、誰にも予測がつきません。この世には確かなものはほとんどないのです。ですから「今日、明日、来年あるいは今から5年後の計画を立てたらどうでしょう」と言うのは簡単なことです。

創造主からの贈り物として授けられた才能。先天的な才能、自分で育むことができる後天的な才能など、私たち一人一人は、ものすごい才能の持ち主なのです。私たちの将来、幸福、富および人生に対する満足感というものは、これらの才能を最大限に活かすために、いかに時間を活用するかによって決まってきます。

完成品をどのようにするかという着想をもたずに、青写真なしに家を建てたり、車を製造しようという人はいません。

道路地図も持たずに、遠く離れた知らない街を旅行しようとする人もいません。ところが、人生については、たいていの人が計画も立てずに過ごしているのです。つまり私たちは、人生に何を期待したらいいのかわかってないのです。私たちは自分の価値、自分がやりたいこと、あるいはやりたくないことが何であるかがわかってないのです。計画性がなければ、自分が行きたい場所が何処かもわかりませんし、実際そこに辿り着いたとしても、そこが最終的に行きたかった場所かどうかすらわからないのです。

その結果、多くの人が楽な道を選択し、人生が過ぎていくのです。計画を立て、目標を決めて、それを達成するのは決して楽なことではありません。不平不満ばかり言って、目標を達成し人生のあらゆる幸に恵まれた成功者たちを羨んでいる方がずっと楽なのです。

仕事あるいは愛する者を失ったり、火事で家や店を焼かれたり、健康がすぐれなくなったりした時のために、人生には必ずつきものの変動を耐え忍ぶことができるだけの核心的な信念のよりどころをもたないことの方が、もっと難しいのではないかと思います。人生にくるいが生じてきたとき、（またよくそれはあることですが）計画性をもたずに闇雲に生きていくより、計画を変更することの方がはるかに簡単なのです。やりながら、帳尻を合わせる必要はないのです。

これからあなたに合ったプラン、あなただけのプランを開発してみましょう。我々は皆違います。それぞれが違うタレントを持っています。この違いが幸せと満足をもたらすのです。私が開発した10ステッププランは易しくはありませんし、多くの魂の稀探を必要とします。しかしかつて誰が人生は易しいなどと言ったでしょうか？私は確信していますが、自分自身を知ること—何を信じるか、人生の中から何が欲しいのか—は非常に素晴らしい。

このプランのはじめの5ステップは我々は皆違っている、違った価値違ったゴールを持っています。これらのステップはあなたが本当に信じ、そして信じたいものを紙に書くことを助けるように考えられています。

最後の5ステップは、あなたの信じること、そしてゴールを達成して生きるのに必要な道具を開発するか、見つける助けをします。私の薦めるのは、この10ステッププログラムを10週間かけて作成することです。毎日最低1時間を10週間の勉強の為に取っておき、考えそして各ステップを実行することです。

我々は、他人の為に仕事をする時間を見つけます—仕事をする、TVを見る、色々な事をする—間違いなく、我々の人生をコントロールし、この地上での残された人生の旅路の計画を作り上げる事が出来ます。

私の後から出てくる10ステップで説明した練習をするには、ラインの引いてある紙とルーブリーフバインダーを買われることを薦めます。覚えていて下さい。あなたがコントロールするのは、あなたが書き加え、あるいは変えることは自由です。それはあなたの生きる人生であり、どのように生きたいかを発見するのです、で自分がコントロールするのは、どうか楽しんで下さい。人生は素晴らしいものになります。しかし、それはあなたがその様にしようと努める時からです。

始めに 10 ステップを読んで下さい。各ステップを読む毎に、ストップして下さい。そしてどのようにしてあなたの考えを発展させるか考えて下さい。あなたの信じるものが考えつくのが難しくければ難しい程それらを探す事のニーズは大きいのです。

一つのステップに一週間を使いたいかも知れません。しかし、もしもっと貴方が心に秘めた信条を求めて心と魂を調べるのにもっと時間が必要なら、しっかり時間を取って下さい。あるステップは時間が余り掛からないかも知れません。しかし一生のプランを 10 週間で終わるようにゴールを設けて下さい。始めのステップの貴方の価値と基本的信条を見つけるのは大抵より時間が掛かります。しかしそれは貴方の人生の土台です。もし貴方が何を信じるか知らないなら、貴方は決定をくだす土台がないと言う事で、他人が貴方の人生と時間を彼等のものにしてしまうでしょう。

### ステップ 1 : 価値観

私の良き友人であるチャールズ・ホップズは、このステップを「自己の統一原則を発見するステップ」と呼んでいます。彼がここで勧めているのは、あなた自身、あなたが信仰する宗教、あなたの家族、仕事および人生について、あなたが考えていることを短い文章で書き留めておくことです。

私が所属する教会の牧師になることを目指す人たちが通う学校、ランカスター神学校でおこなった私のセミナーで、「愛、私の基本信念」という題名の随筆を書き、それについて自分の信念を述べた 1 人の女性生徒がいました。

その随筆はおおよそ 3 ページの長さでした。数年後、卒業を真直にひかえた彼女が私に云うには、当時書いた内容に 4 回の修正を加えており今は 2 パラグラフにまとめたとの事です。その中には彼女自身、神そして彼女の人生について、彼女が思っていることのすべてが言い尽くされていました。現在彼女は、その人生において何かを自分で決定しなくてはならないような場合、その内容を大いに役立てています。

彼女が云うには、その内容をいちいち見なくても暗唱することすらできますが、それでも聖書を学ぶ時間には毎朝欠かさずにそれを読むことにしており、その中に書いてある信念への導きを祈願することで、毎日満ち足りた日々を送ることができると、彼女は語ってくれました。

1 つの単語、あるいは一連の言葉を見つけた場合、あるいはあなた自身の基本信念を展開することができたような場合、それをあなた自身の価値感として書き留めておくことを勧めます。

しかしながら、多くの人にとっては、自分が信じるのが何であるかを見つけ出し、そのことについて考えることすら困難を伴うように思えます。価値、信念、必要なものおよび欲望を発見するのに役立つ言葉を見つけるための手段として、私のもう一人の友人であるグレッグ・ステペンは、以下に述べる言葉を思考を開始させる手順としてふさわしいものとして考案しました。これらの言葉を日本語に訳すとどうなるのか定かではありませんが、和智さんとタイム研究会の皆さんが適訳をしてくれるものと信じています。

言葉の意味を理解すること、または思考を開始する手順として役立つよう、それぞれの単語に当てはまる短文を準備しました。注意していただきたいのは、これらがすべて私自身の思考ではないこと。また皆さん自身の思考とすべてが一致するものではないということです。あくまでも自分が選んだ言葉で自分自身の価値観を展開するのに役立てばと思っています。

このリストを読んでいるうちに、皆さんの価値観を表現するにふさわしい別の言葉が思い浮かぶかもしれません。その言葉をリストに追加してください。もう一度言いますが、ここに挙げた言葉は、あなたが自分の感情、価値観、信念そして必要なものを表現する時に役立つものを選びました。これらの言葉は、たぶん辞書に書いてある表現法と異なるでしょう。

次のパラグラフを読んで、どれがあなたの信念をうまく表現しているか調べてみてください。その後で、あなたの感情をより正確に反映できるような言葉に変えてみるのもいいでしょう。この段階ですべきことは、自分の信念を説明するのに関係ある言葉を選ぶことです。

さて、あなたが感じていること、またはあなたの信念と一致する言葉を選び、四角いブロックの中に印をつけてください。後で、あなた自身の信念とぴったり合うように言葉の意味を手直しすることを忘れないでください。

いくつかのブロックに印をつけたか数えてみてください。およそ 10 カ所に印がついていれば理想的ですが、あなたの価値観のすべてがその中に含まれていれば、その数はあまり重要ではありません。10 カ所に満たなくても心配することはありませんが、自分に当てはまる言葉がもうこれ以上他にないか、もう一度確認してみてください。あるいはあなた自身、あなたの信念、必要なもの、欲望を表すその他の言葉を考えてみてください。

10 カ所以上に印がついている場合、選んだ言葉をもう一度見直し、あなたにとって最も重要であると思われる言葉を丸で囲んでください。それでもまだ 10 語以上ある場合、いくつかの言葉を組み合わせることで 1 つの陳述にできないかどうか考えてみてください。いくつかの言葉は類似の意味をもっていますので、1 つの陳述にまとめることができるはずです。例えば、野望と権力は、1 つの陳述にまとめることが可能です。

それぞれの言葉が明確な陳述となるよう努めましたが、本当の自分を描写するのに消極的にならざるを得ないような場合、陳述を修正するか、またはあなた自身およびあなたの心の奥底にある感情を表現できる言葉を付け加えてください。

次の参考例を見ていただくと、いくつかの陳述には後に日付けが入っているのに気づかれるかと思いますが、これは書いた日にちを明確にするためです。その他いくつかの陳述には、はじめに書いた陳述が修正されたことを示す修正日が記載されています。またさらに目標の達成が不可能と判断した場合、あるいはもはや達成する必要性がなくなったことを示す取り消し日がついているものもあります。

#### 基本的価値、信念、欲求、欲望および感情

##### \_宗教（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

神は自分の姿に似せて人間を創造した。私たちは会う人それぞれに神の姿を探し求めることが必要であると、私は信じている。私たちは罪深い存在である。というのは、神が我々を創造した目的にかなった仕事をおこなっておらず、他人より自分のことを優先しているからである。

11/12/91

##### \_家族（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

価値観はすべて幸福で生き甲斐のある家族生活によってのみ得られるものであると、私は信じている。私は妻の支えと愛情がなければ何ごとも成就できなかったであろう。私は仕事上の利益ばかりを追い求めていた。その間、妻は3人の子供たちを立派に育ててくれた。現在3人とも、初婚の配偶者と暮らしている。子供あつての人生。彼ら一人一人が世界をより住みやすい場所にしてくれることを、希望し、祈っている。

11/13/91(修正 1/12/96)

##### \_功績（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

何かを成し遂げることが私の喜びである。私は自分の能力以上のことに取り組もうとする癖がある。いつもいろんなことにチャレンジできれば幸福である。私は競争心に燃えており、自分の能力以上の成果が得られなければ気がすまない。

##### \_平等（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は幸の薄い人々を気の毒に思っている。私は困っている人を見るとひどく心が痛む。万人みな平等であり、特定の人が他の人より恵まれているのは不公平だと思う。富の再配分を自分は固く信じている。私は自分達が他の人よりベターだと思っている人を軽蔑する。

##### \_個人的名誉（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R



私は自分で言ったことは自分で守る主義である。私は人に侮辱されるのが大嫌いだ。私の誠実さや真意を疑う人間は許せない。自重しない人、または他人を尊ばない人の心境がよくわからない。

**□\_自尊心（1 2 3 4 5 6 7 8 9 10） R**

私は、自分自身が好きであり、自分が拠って立つところのものが好きである。自分自身の外見や他人が自分をどう見ているかということは、自分にとって重要なことである。私は現在の自分、また自分が人生で成し遂げたことを誇りに思っている。また自分が持って生まれたもの、国籍および家族を誇りに思っている。

**□\_野望（1 2 3 4 5 6 7 8 9 10） R**

私は物事を自発的におこなうタイプであり、重要な人間としてその存在を評価されたいと望んでいる。仕事で出世し認められることは、私の自尊心にとり非常に重要である。私は、自分にも他人にも目標を高く設定するのが好きだ。また他人が自分を認めてくれていることを誇りに思っている。

**□\_援助（1 2 3 4 5 6 7 8 9 10） R**

職場でも家庭でも、私はチームの1メンバーである。私は、自分が属するグループの他のメンバーが設定した仕事の目標を達成するため、他のメンバーの手助けをするのが好きだ。同時に、自分がやりたいと思っていることを成就するために他人の手を借りるのが好きだ。自分一人で仕事をやる自信がないので、他の人といっしょでないと働けない。

**□\_仕事（1 2 3 4 5 6 7 8 9 10） R**

私はハード・ワークと自分の会社とそこでの共働者への忠誠心を良いものと信じている。チーム・ワークはいいことだと思う。また私は自分が属する仕事チームのメンバー一人一人の重要性を認識している。会社の方針と価値観は私のそれらとマッチしなければならない。私は人を大いに信用し、適切な訓練をおこなえば成果が表れると信じている。官僚スタイル的な経営のやり方は信用していないし、また嫌いである。

**□\_快適な人生（1 2 3 4 5 6 7 8 9 10） R**

私は、人生において良いと評価されている物事が好きだ。食べ物、着物、家庭、車などすべてにおいて質の高いものを楽しむ。私には最高の物を求める傾向がある。たとえそれに見合った余裕がなくても、最高と言われる品物を選んでしまいがちである。

**□\_権力（1 2 3 4 5 6 7 8 9 10） R**

人の頂点に立つこと、影響力を持つこと、他の人を管理することに喜びを感じる。また人が私

の決定を待っている状態を嬉しく思う。皆が自分がそうしたいと思う時自分の意のままに動いてくれることを期待している。人が私を頼りにし、私がしてあげられることに対し敬意を示すようにさせたい。

\_楽しい環境（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

美と秩序に対し高い評価を示す。内面の安らぎを与えてくれるような場所にいるのが好きだ。私は、絵の美しさ、あるいは芸術作品の価値が理解できる。美しい庭園を眺めるのが好きだ。美しさに欠ける場所、趣味や好みに合わない場所では、私は自分の役目を果たすことができない。

\_刺激のある人生（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、冒険好きで、リスクを冒すのが好きだ。また刺激のある仕事、新しい事、旅行、何か今までと違うものが好きだ。私はマンネリ化した退屈なものには我慢できない。私は、変化と刺激のある新しい物を発見するチャレンジを常に求めている。私は、現在与えられているものに満足しない。常に変化を楽しんでいる。

\_正直（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

我々は、正直で、誠意に満ちた目標を設定すべきであると思う。私たちはまず自分自身に正直であることが必要である。他人を利用する目的で秘密の協議をおこなうことは不正である。私および私の会社を成功に導くために助力し、働いてくれた人に対して義務を感じている。すべての従業員または友人は、企業における個々の局面的な企画または決定に対する私の考え方を知る権利を持っている。自分の立場を弁護できない人たちに対し、批判または責任を転化するのは不公平であり不正直な行為である。

\_喜び（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は人生の喜びを楽しむ。人生についてあまり深刻に考えない。自分が損しても、笑い飛ばしてしまう。他人は仕事を喜んでし、真面目であるかも知れない。私は人生を楽しみ、今日一日を生き、明日は明日が面倒を見ればよいと思っている。

\_服従（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、法律と規則が好きだ。私は規則という規則はみんな守っているので、他人も当然そうするものと思っている。規則は自分には縁のないものであると思っている人、あるいは社会や家庭で決めた規則から逃れる方法をやっきになって探すことに喜びをおぼえている人に心が乱される。私は自分および他人に期待されているものが何であるかを知りたい。

\_友情（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私にとって友達是不可欠な存在であり、他の人といっしょにいるのが楽しい。私は、一人で働

くことや、一人ぼっちになるのが嫌いだ。なぜなら私はチームプレーヤーの一人であるので、会社で同僚といっしょに働くことを好む仲間たちといっしょにいたい。

**□\_愛 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

私にとって人生で最も大切なことは、人を愛し、愛されることである。私が人に抱いているこの深い感情を与えたいし、他の人もそれを理解してほしい。私はその愛を受けるより与えたい方であり、私の愛を他人と分かちあえる事を嬉しく思っている。

**□\_尊敬 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

私は、自分の同僚や友人を尊敬しているので、彼らも私に対し尊敬で報いることを望んでいる。私は、自分の家族や会社を誇りに思っている。私は自分が重要な人間であることを他人にわからせたい。また私が権限を与えられた地位にある時、私に服従することを望んでいる。私は部下の上立ち、リーダーとして認められることを喜びとしている。

**□\_自己 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

我々は自分の能力を信じ、自分が正しいと信じることを自信をもっておこなうべきであると思う。独自性は発揮できると信じるのが大切である。我々の肉体と心は、十分な食事と健全な思考によって養われることが必要である。

**□\_認知 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

私はエゴの強い人間なので、他の人を敬う気持ちをもたなくてはならない。私は他の人が私の才能を認知し、私の重要性を認め、私が貢献する内容を評価し、敬意を表してくれることを望んでいる。

**□\_自由 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

私は自分の好きなように事を進める自由が欲しい。私は他の人と共に働くことが好きだし、彼らが自分の考えを自由に展開させることを好ましく思っている。しかし、自分の気が進まないことを容認したり実行することには抵抗がある。

**□\_個人成長 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

私は、自分自身が好きであり、教育、宗教、他の人との関係などを含め、あらゆる面で成長が必要だと思っている。雇用主、友人および家族に自分の重要性を認めさせるには知恵を働かせることが必要である。

**□\_美 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0) R**

私は、自然の美、物の美しさ、人間美を高く評価し、楽しんでいる。私は高尚な芸術を鑑賞し、

我々の周りに存在する美しいものを鑑賞する力を養いたい。

\_\_挑戦（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、人生において挑戦するのが好きだ。私は、難しい仕事をやることを楽しく思い、それを成し遂げるための方法を探究することに喜びを感じている。私は計画の立案をおこない、それが成功を収めるまでやり抜くのが好きだ。

\_\_知恵（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、困難な問題をうまく解決する方法を探究するために必要な知識および能力を高く評価している。成功を納めるには何が必要かを知りたいと思っている。適切な時間に適切な手段を講じるために必要な知恵を身につけることを切望している。私はせっかちなので、常に最も賢明な選択をしているとは必ずしも言えない。自分自身のみならず他の人のためにも、忍耐強くなるだけの知恵が必要である。

\_\_内なる精神的調和（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、争いごとが嫌いだ。私は自分がやっていることが正しいと信じなくてはならない。自分が今までにやり遂げたこと、またそれが長期計画や目標と合致しているかどうかを 評価するには、日々の反省を怠ってはならない。私は、私自身および他の人によって他の人が不公平な扱いを受けるようなことがあると胸が痛む。

\_\_管理（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

良き管理者とは化学者のような存在で、人々を統合し、個々のメンバーが個人として持つ以上の力を集団として発揮させるものだと思っている。

\_\_成功（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、自分で設定した全ての目標を達成し成功したいと思っている。失敗は考えられない。失敗を未然に防ぎ、人生で成功を納めるためならば、大抵のことは何でもおこなう心づもりである。

\_\_知性（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は知性と学習を尊び、私が出会うすべての人にそのことを期待している。私は、書物を読み、他の人と語り合うことで自分の知性を広げていく努力をしている。私は公式教育を高く評価しており、きちんと教育を受けた人と共に働くことに喜びを感じている。

\_\_自立（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0） R

私は、自立することを高く評価している。計画が承認された後、自分の意志で方向性の決定ができる自由が欲しい。

## □\_秩序（1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0）R

私の人生に必要なのは秩序である。すべてのものは、それが存在するための場所があり、必要な時に、その場所になくってはならない。私は物事を秩序だててするのが好きであり、物事を秩序だててする人たちといっしょに働くのが好きである。

次のステップでは、これらの言葉の中から最も重要な見出しを選び出し、印を付けた四角に続く線上にナンバー1と書き入れます。もしあなたがナンバー1で選んだ内容といっしょにしたいと思う項目があれば、同様にこれらの四角の中に1と書き入れます。

さて、ナンバー1の価値観をあなた自身の言葉に書き換えてみてください。今から2週間以内に、他の価値観についても同様のことをおこなってください。それが終わったら、毎日それを読み直してください。後で、あなたが選んだこれらの価値観と結びついた人生の設計法や時間の活用法について説明します。

### ステップ2：人生の現時点で心配になっていること

今あなたが心配していることは何ですか？夜眠れないような困ったことがありますか？このステップでは、仕事、家族あるいは自分自身について、自分で認知はしているが他人には言えないような悩みごとについて、心の中を探ってみます。あなたが悩んでいることを紙に書いてみてください。そうすれば一度に一つのことに集中することができ、解決策を見出すのに役立ちます。

悩んでばかりいても、ただ時間とエネルギーを無駄にするだけで、問題の解決にはほとんど何の役にも立ちません。解決の第一歩は問題点を明らかにすることです。悩みごとについても同様のことが言えます。まず心の中からそれらを取り除くことです。そうすれば、問題や悩みごとそのものではなく、解決策を見つけることに神経を集中することができるのです。心とは有効な道具です；悩んでばかりいて時間を無駄にしては意味がありません。その時間とエネルギーは問題の解決を考える事により良く使われます。

参考までに1つの実話をお話ししましょう：アルバート・アインシュタインは助手と二人で夜遅くまで仕事をしていました。彼はこの若き男性を家に夕食に招待しました。こんな夜分遅くにこのこと食事にやってくると家政婦さんがさぞやびっくりするであろうし、しかも突然のことなのでその驚きはさらに深まるであろうと思い、前もって彼女に電話した方がいいのではないのでしょうかと、助手はアインシュタインに言いました。そこで、助手がアインシュタインに彼の家の電話番号を尋ねたところ、さらに驚いてしまいました。この偉大な天才は、調べてみないと自分の家の電話番号がわからないと言うのです。何枚もの黒板を方程式で埋め尽くしてしまうような人が、自分の家の電話番号すら覚えていないということが、この若者には理解できませんでし

た。助手の驚いた表情を見て、「調べればわかることは記憶しなくてもいいよ。頭脳は問題を解決するために使いなさい。」とアインシュタインは言いました。

悩みごとを文書化すれば、心を自由にして問題の解決に専念することができます。問題点や心配ごとの中味を文書にすることで明確にできれば、どの部分から取り組むべきかという点において、選択の余地が出てくるからです。

では、どのようなことが悩みの原因となるのか、次に例を示して紹介いたします。

#### 体重と健康

学生時代と比べて 30 ポンド体重が増えた。血圧が 120/60 から 150/95 になった。運動計画を立てて実行しなければ、将来健康を損ないますよと、医者から言われた。

#### 子供の教育

あと 6 年経ったら、息子が大学に進学する；それから 3 年後に、今度は娘が大学に進学する。しかし今のところ、大学に行かせるための貯金がまったくない。

#### 就職保証

私は、自分のやり方で自由に仕事がしたい。私の会社には指導者がいなくなった。私の会社には計画性がない。私は計画の過程に参加させてもらっていなかった。私は最近おこなわれている解雇のことが気になる。これは将来自分がそうなることの前兆なのか？自分の仕事のことを心配し、手遅れにならないうちに転職した方がいいのか？

あなたの人生における悩みごとを 10 分間で文書にしなさい。この段階では、優先順位を付けずに、ただ思い浮かぶことをできるだけ多く書いてみましょう。これらの例をやり終えたらそれぞれの悩みごとの前に  を書いて、線を引いてください。

悩みごとリストができたら、解決ができると思うものの  に V チェックを付けなさい。次に、その中から最も急を要する重要性の高い悩みごとを選び出し、優先順位を付けなさい。その中でも最も重要なものに Number 1 と表示し、それから 2、3、、、という具合にそれぞれに対応する番号を付けなさい。

これは常に変化するステップです。今日の悩みは来週あるいは来月には悩みでなくなるかも知れません。新たな悩みごとや問題が発生するごとに、その内容をリストに付け加えなさい。この場合、すでにリストに書いてある事より優先順位の高いものについては、他のものと区別がつくよう文字を添えること。例えば、新たに緊急性の高い重要な問題が発生した場合、1 A のように

表示しなさい。

リストが出来上がったら、最も重要なものとして選んだものを抜き出し、白紙用紙に全ての解決策を書きなさい。ここでも、文頭に□を付け、最も効果的と思われる解決策を選び、□に優先順位をつけなさい。

毎週そのリストに目を通し、解決できそうな新しい悩みごとを探し、ワークシートにその解決策を書き込む作業を始めてください。

### 書き込むときの2つの留意点

1. 悩みごとや問題点をリストに書き込んでしまえば、その解決策が見つかるまで、そのことについてもう悩んだり、考えたりする必要がなくなります。
2. 1週間の計画を立てるにあたっては、最も緊急を要する悩みごとや問題を解決するために時間を使うようにスケジュールを組むことを忘れないこと。あとは悩むかわりに、解決に向けて実行あるのみ。悩んでいるだけでは自滅です。むしろ実行しようという気持ちを喪失させてしまうだけです。重大な決定ができるよう頭脳を明晰にしておく必要があります。

### ステップ3：やりたいこと、そしてやりたくないこと

自分自身を知るための次のステップは、自分の好き嫌いをリストアップすることです。これは簡単なように思えますが、我々の多くは自分がやりたいことが何であるか、実際のところよくわかっていませんし、したくないことが何であるかなどはなおさらです。

これらをリストアップするだけで、とるべき行動について頭の中をすっきりさせることができます。

私の考えでは、時間を節約する唯一の理由は、自分がやりたいと思うことに多くの時間を費やし、自分がやりたくないと思うことにはあまり時間を掛けないようにするためです。これは簡単なことのように思えます。しかしもしあなたの時間を使ってやりたいことがどんな事だか分からなければ、何故時間を節約しようとするのですか？

次のページに、あなたの好きなことや嫌いなことを2～3書いてみてください。ここでも、□を使って書いたものの選択をおこない優先順位を決めてください。

### 自分がやりたいこと

以下はリストの参考例です。

- 私は、仕事上の難解な問題を解決したいと思っている

私には自尊心と自信があるので、これらの挑戦に対応していくのが楽しみである。1/2/91

- 私は運動をするのが好きだ

運動をした後は気分爽快であるが、時間がないので効率のよい運動計画が立てられないように思える。1/12/91

### 自分がやりたくないこと

以下はリストがどんなものかを示す参考例です。

- 私は、何に対しても順番待ちをするのが嫌いだ

私は、直ぐにいらいらしたり、我慢ができなくなる。1/21/91

- 私は、簿記が苦手である

小切手の残りを計算したり、請求書に対する支払いを簡単に遅延させてしまう性癖がある。  
1/12/91

リストが完成したら、優先順位をつけます。それからもしやりたいこと、やりたくないことが変えられたり、よりよい考え方ができないか、解決策を見つけ出すようにしてください。

私の若いキャリア人生においてビジネスの成功の秘密を発見しました。何が上手く行っているかを見つけれ、という事です。何が利益を生んでいるかという事です。それから上手く行っていないものより、上手く行っているものに力を入れろという事です。この同じ原則を人物の人生に応用するまでに長年かかりました。幸福とは単にあなたが好きな事をやるという事なのです。

我々はもちろん、やりたくないが、やらなければならない事が多くあります。我々の多くは自分が嫌いなものを認めたくないものです。そしてそれが成されなければならなくなるまで文句を云い、それを引き延ばします。それらを先に済ませてしまう事が良い考えかも知れませんが、その御褒美として楽しい事をやれるようにするのがいいです。

このリストは常に変わるリストです。やりたくない事をリストにした後でなぜやりたくないかを分析するのに時間をかけてください。そしてそれを楽しめるよう方法を見つけなさい。

一つの例

- ・私は運動が嫌いである



自分の健康と良い生活をするために運動のプログラムを作らねばならない。しかしその他の事がもっと重要である。私は疲れやすい、そして運動に費やす時間からは満足は得られない。

我々は他人に代理を頼めない。そして自分でやらなければならない。“自分のやりたくないこと”が多くあります。それらの解決方法を見つけるための時間を見つけなさい。

この例では“やりたくないこと”は何故やりたくないかを発見することで“やりたいこと”になる可能性があります。誰かとチームを作ってひとりぼっちを楽しいときに変えることができるかも知れません。達成しやすいゴールを見つける、足踏み器を一週間の間一日5分間使ってみましょう。そして時間を増やしてみると運動が簡単に思えるようになるでしょう。テレビを見るときウォークマンを聞く事でその時間を退屈でなく楽しいものにできるでしょう。そしてやらなくてはならないと思っていることどもから心をそらしておくことです。

もしあなたが列で待ちたくない人なら、時間潰しに本とか読むものを常に持ち歩きなさい。あるいは毛糸の編み物とかクロスワードパズルを持っていきなさい。この人生計画（ライフプラン）を考えるときに使っても良いし、あるいはその待ち時間を困難な問題の解決策を考えるために使ってはどうか。

やりたくないことのあるものは我々がそれに関する知識、技術的にはそれらをするための教育がない為にリストに載っていることがあります。本を読みましょう。講習会に出席しましょう。その分野の良き指導者を見つけましょう。その仕事が良く出来るよう習いましょう。あなたはそれを楽しむようになるかも知れません。そしてそれを楽しむまでにならなくともあなたは早くできるようになり、やりたいプロジェクトにもっと多くの時間を使えるようになるでしょう。

覚えておいて下さい。あなたの人生のゴールは好きなことをやってより多くの時間を使い、やりたくないことにより少なく時間を使うことです。

#### **ステップ4：将来のビジョン**

価値観、悩みごと、したこと、したくないことが文書化されましたので、今度は自分の人生をどのように展開したいかを空想してみましょう。

今から1年間	今から5年間
今から2年間	今から10年間
今から3年間	今から15年間

ビジョン別に、必要なだけ用紙を使って書きましょう。一例；

今から3年間のビジョン(1994年を目標に1/12/91に書いたもの)

今から3年以内にグループマネージャーに昇格し、少なくとも年収50,000ドルを稼ぐ。MBAの資格を取得するため夜間学校に入学していることでしょう。

我々の401Kが子供教育用に指定され、我々は子供教育のために実現可能な貯蓄計画を実行していることでしょう。

体重を175ポンドする。健康維持のため週間の運動計画を立てる。家の裏に菜園を造り、そこで育てた野菜を楽しんで食べる。

人生が楽しくなる。ライフプランの作成に毎日15分間を費やし、立てたそれぞれの計画に進展が見られるようになる。1/12/91

上記の参考例は、あなたが計画を立てる時のとっかかりとなるはずですが、それでは今から3年間の1年毎のビジョンを別々に書き、次に5年単位で、自分が書きたいと思う将来のある時点までのビジョンを書きなさい。ここで覚えておいて欲しいことは、短期のビジョンの場合、現在の自分の地位や環境に左右されるが、5年から10年先のビジョンでは、それらに影響されることなく何でも自由に書くことができるということです。人生計画が実行に移されると、長期的な出来事へ好ましい影響を与えることができるようになり、そのため長期目標にプラスの影響がもたらされることとなります。

ビジョンを書いた日付けを入れておくこと。後で書き加えたり、変更したするのは自由です。ここでも同じように、将来のビジョン修正があった場合には、その日付けを入れておくことを勧めます。将来のビジョン毎に書く用紙を変えること。

これらのビジョンを夢に描き、プラス志向の予想をすることはできますが、自分で抱いた夢や大望が先ほどのステップ内容と調和するようにしてください。

自分の将来について検証をおこない、自分の望む将来を心に描くことができたら、今度は現実に戻らなくてはなりません。用紙の裏側あるいは新しい用紙にそれぞれのビジョンを達成するのに必要と思われることを書くこと。例えば：

1. 必要とされる才能
2. 必要となるかもわからない行動
3. 乗り越えなくてはならないバリエードその他の障害物
4. 影響力のある不可避な出来事

## 5. ビジョンを変更せざるを得なくなるような状況

々の例では何を目標としたいか、について非常に具体的であったことに注意して下さい。タイムライフマネジメント言語では特定のゴールは計量できる、ということになっています。1年に5万ドルの収入を得ることは具体的で計量できるゴールです。ビジョンを書いた人のほとんどは彼等のゴールや夢を越えるものです。

ビジョンは我々が何になりたいかを知らせてくれます。しかしビジョンや夢をドキュメントにする、より重要な理由はそれを分析することができることであり、またあなたのビジョンが調和の取れたものであり、本当にあなたがやりたいことなのかを確認することなのです。

成功と金を達成した人はもしそれらが彼等の唯一のゴールであったなら、ほとんどの人が満足や幸福を味わわない。家族や基本的価値観を犠牲にした成功は空しく、不満足なものである。金では幸福や健康を買えないのです。あなたのビジョンがあなたの価値観、感心ごと、好きなこと、好きでないこと等と調和していることを確認して下さい。あなたの変わりつつあるライフスタイルやニーズに基づいてあなたの将来のビジョンを変更することを恐れてはいけません。あなたはあなたのビジョンを書きましたが、それらは変えて良いのです。あなたはあなたの人生を支配しているのです。人生を良きものにして下さい。この一度の旅の人生を1回しか旅しません。人生が終わるとき、「私は私の人生を生きたいように生きた」と云いたいですね。

変えることに常に用意ができるようにしましょう。多くの人がビジョンやプランは役に立たないと云うのは将来がどうなるかを我々は知らないからだ、と云います。多くの人が運が人の成功する理由だと云うでしょう。しかしビジョンを持つ人は何をしたいかを知っています。そして機会がドアをノックする時用意が出来ているのです。さもなければ書いたプランを持っておりもし他事がうまく行かなかったり変わったりする時研究し変更するのです。

多くの成功した人々はビジョンを小さな紙切れにまとめて書いてそれらを鏡やその他の所にのりで張り付けておき、常に忘れないようにしています。

毎朝30分をこのライフプランに付いて投資することをお勧めします。あなたのビジョンとゴールをどのように達成するかを考え、ノートを作ることです。毎日の終わりに30分過ごし、何が上手く良き、何が上手く行かないのかをレビューします。毎日より良い人になって下さい。あなた自身とあなたの神と調和して生きて下さい。人生は良きものです。しかしそれはあなたが良くしようとする時だけです。あなたの夢を夢見て下さい。しかしそれらを実行し、神に与えられたタレントを使って実現するようにして下さい。

### ステップ5：目標

皆さんは、自分が達成すべき目標および将来のビジョンを実現するためにすべきことの内容がわかりましたので、次に目標の確認をおこないます。

目標についてはいろいろと語られ、また書かれています：それらは数値として表すことができるものであり；また達成可能なものでなくてはなりません。

多くの人が、目標とはどうあるべきかという疑問を持っていますが、あなた自身の目標を決定できるのはあなた以外にはいません；またそれを書き留めて達成に向けて努力することができるのもあなた以外に誰もいないのです。

将来に対するビジョンにしっかりした基盤がない場合、その目標を達成できないことが多々あります。前のステップでは自己の内面性(inner self)について検証しましたが、ここでは、その結果に基づいて目標を文書化します。

目標は長期または短期のものがありますが、それらを達成するにはタイムスパンを設定することが必要です。数字が後につけられる四角いマークを利用して、自分の目標に優先順位をつけなさい。特定の目標を達成するために内容が詳細にわたる場合、補足ページをつくり、数字を丸で囲みなさい。目標達成に向けて何か行動をおこした場合、四角の中に印を付けなさい。目的が達成された場合、または中止した場合、四角を塗りつぶしなさい。

参考例：代表的な目標の実例をいくつか紹介します

事が順調に進み、実績が認められ、目標が達成できたのは妻の犠牲があったからこそであり、それに対して報いること。

このことは、結婚生活全般において最も優先しなくてはならないことであり、また目標でもあります。夫婦としていっしょに過ごす毎日を幸せで満たされたものにし、妻を幸せにする手立てを追求し、妻の協力および犠牲に報いるつもりである。

(生涯目標)

自分が学んだこと、自分が成し遂げたことを他の人と共有すること。

私は、自分の子供たちが自分のやりたいと望むことで成功するように、自分の時間と労力を捧げるつもりである。私は家族の犠牲のもとに仕事一途に打ち込んできたので、今こそ可能な限り家族の役に立ってやり、心の支えとなってやりたいと思っている。

祈りを通して、また人生の真価について考えることで内面的調和を探究するつもりである。

私は自分が属する地域社会にある教会やそこに住む人達のためになるような活動をするつもりである。人生、人間、惑星とは何かという問題について健全かつ積極的に考えることで、精神的に自己を向上させるタイムスケジュールを組むつもりである。

(生涯目標)

自分にとって有用な運動計画およびダイエット計画を立て、それをやり通すつもりである。

人生を楽しむことが私の目標であるので、健康的な食べ物を摂取し、運動を沢山おこなって健康に気をつけることが大切である。(1/30/98 迄に準備し、12/30/9 迄に完了)

□ 投資について再検討し調整する。

家族の将来の生活が保証できる最大の収益をあげ、来るべき世代の教育に対する期待を裏切らないように、最も適切な投資法とは何かについて確認する予定である。自分の家族と自分が属する地域社会のために、稼いだ金を活かす最良の方法を追求するつもりだ  
(7/1/98 迄に、再検討を終了する)

□ 1995 年迄に日本語が話せるよう勉強する。

□ 1999 年迄に所属長になり、最低でも年収 6 万ドルを稼ぐつもりである。

### さあ実行の時

さてこれで自分の価値観、基本的信念、悩みごと、好き嫌い、将来に対するビジョンに基づき、あなたが望む人生の道路地図あるいは青写真が完成しました。また自己の探究および反省をおこない、それらとうまく調和する目標の設定が終わりました。計画通りに事が進行しているかどうかを確認する意味において、週に一回はこれらの内容を再吟味することを勧めます。できれば毎週の活動計画を立てる時、そして週末に一度。

前述の参考例からお気付きのように、目標には生涯を通じてのものと、達成予定日のあるものがあります。何かの目標を決めた時、それを書き留め、番号をふっておくことを勧めます。何か特別な目標があり行動計画シート(Action Sheet)を準備するような場合には、番号を丸で囲みなさい。シート上には、目標を達成するために必要なステップ、将来必要となる情報、日程表、アイデア、他の人に任せられるようなことなど、つまりその目標達成に関連するありとあらゆる内容を書き記しておきます。

次にその進捗状況、うまくいったこと、失敗したことおよび学んだことを週単位の日記(a weekly Diary Record)につけておきなさい。成功したことを基礎として次の成功を築き上げなさい。失敗から何かを学ぶことも忘れないように。

成功は容易に達成できるものではありません。もし苦勞しないで成功できるのなら、失敗する人はいなくなります。ここで覚えておくべきことは、成功者と落伍者の大きな違いは、成功する人は自分の計画を持ち、また時間をかけて人生で自分が求めているものが何かを理解していることです。

もし計画を持っていなければ、自分が成功しているのかどうかすらわかりません。スコアをつけないで、バスケットボールやフットボールや野球などのスポーツをやる人はいません。向上しなくてはならない人生というゲームにおいて、スコアをつけないで、あるいは計画を持たないでプレイして何の意味があるのでしょうか。

自己の向上にとって妨げとなる障害物あるいはバリケードがあっても決してやる気を失ってはいけません。あなたには到達しなくてはならない目標があり、あなたならそれができるのです。

ロバート・シュラー博士は、物事を前向きに思考することを彼の主義としています。彼は、目標達成の妨げとなる障害物として山のイメージを想像します。

山に向かって言いなさい。そこをどけと。

もし山が動かなかつたら、山の周りに別の道がないか探しなさい。

山の周りに道がなければ、山を越える道を探しなさい。

山を越える道がなければ、山を貫通する道を探しなさい。

山を貫通する道がなければ、すべての山の麓に埋もれている金を採掘しなさい。

次のページには、目標達成のために私が決めたルールが書いてあります。本音で言いまして、このルールに従って行動すると常に自分が決めた目標と同等もしくはそれ以上の成果が得られています。

というのは、私の場合、設定した目標でも自分でやる気がなくなったり、あるいは目標そのものにそれだけの努力を費やし、金を投資する価値がないと判断した場合、断念するものがいくつもあるからです。

ここで覚えておいて欲しいことは、あなたの目標はあなただけの目標であるべきで、決めるも、変更するも、あるいは中止するのもあなた次第なのです。

**目標** いかなる目標も、できると信じることで可能となる。

**1. 自分が望むこと、または自分がこうなりたいと思うことを思い浮かべなさい。**

社長やゴルフのチャンピオンあるいは有能な先生になりたいと思うなら、自分からそうなった時のことを想像するのです。そうなった時のことを思い浮かべることが、それを実現させる第一歩となるのです。

**2. 自分の設定した目標が実現可能なものであるかどうかを判断しなさい。**

あなたの身長が現在 170cm なら、NBAのチームでプレイするのは背の高い順になるかもしれません。しかし、どもりでありながら大演説家になる人もいますし、目が見えないにもかかわらず、優秀なボウラーになる人もいます。

**3. 自分の計画を紙に書き留めなさい。**

目標達成に必要なステップを計画し、それを書き留めなさい。その計画が目で見えてわかるような形にする訓練をすれば、目標から逸脱するようなことはありません。

**4. 大きな計画は評価可能なステップ単位に小分けしなさい。**

難しい大仕事は、仕事単位に小分けしてやれば実行しやすくなります。そうすれば、進み具合が確認できるようになるので、そのことによってあなたのバッテリーは再充填されることとなります。

**5. 目標達成のためにおこなったことを毎日記録しなさい。**

目標には毎日少しずつ近づくようにしなければなりません。毎日やったことを書き留めておくことで、その活動が目標と合っているかどうかを確認するのに役立ちます。

**6. 日程表と照らし合わせ進行状況进行评估しなさい。**

目標の半ばに至る日にちを設定します。自分で自分にプレッシャーを与えることにより集中力が増してきます。

**7. うまくいかない場合、計画の調整をおこないなさい。**

うまくいかない場合、その計画に固執しないこと。計画そのものより計画を立てることの方がより重要です。なぜならば、そのことによって、より広い視野で物を見ることができるようになるからです。

**8. 自分の計画に他人を巻き込みなさい**

男女の別を問わず、完全に孤立した人はいません。自分の計画を他の人に伝えておけば、必要な時に協力してくれたり、健全な警告を発してくれたり、不備な点や障害となるものを教えてくれるからです。

**9. 目標が半分達成された暁には、自分自身および他人に対して褒美を与えなさい。**

目標が半分達成されれば、あなた自身そしてあなたに協力してくれた人達は表彰ものです。次のステップに攻撃を仕掛けるに先立って、午後休暇をとったり、ちょっとしたお祝いをしたり、あるいはコーヒーを1杯飲むことで、あなた自身あるいはチームのメンバ

一を元気づけることができます。

## 10. 謙虚であれ

神のご加護なくして目標達成はありえないという認識をもちなさい。目標達成の陰には神および他の人の助けが必要です。

### ステップ6：スケジュール

ほとんどの人が何らかのアポ帳 (appointment book) を活用しています。特に忙しい人はアポ帳だけでは間に合いませんので、1日の時間割りをきめる効果的なやり方を見つけなくてはなりません。私は自分の生涯のすべてをデイ・タイマーズという製品の開発に費やしてきました。最初の様式は、モリス・パーキンスが考案したものでした。弁護士であったパーキンスは、自分の顧客に対しより効率的に請求ができるよう、時間の使い方を文書化必要があったのです。この基本コンセプトは、スケジュール管理しなくてはならない多忙な職業人あるいは管理職が必要とするありとあらゆる内容が一つに集約された日記帳シリーズを企画する際、何年ももの長きに渡り採用されました。これらの様式のすべては、1日に6つ以上のアポのある人達のために考えられたものです。

この様式は、アポに追われた人にとってもっとも理想的な形であると今でも信じています。というのは、1または2ページの中に、アポイントメントおよび/またはスケジュール、実行リスト、および達成できた内容の日誌記録欄が一体化されているからです。アポに追われている人にとって、その実行リストの内容の多くは特定のアポと関連性が出てくるでしょうし、だからこそ日誌に記録されることになるわけです。

アポに追われてない人にとっては、どんなアポ帳でも構わないでしょうし、カレンダーが単純に区画割りされていれば、それで十分なのです。

他の人は彼等の時間を15分単位でスケジュールを作りたいと思うでしょう。時間の配分をするためにアポを作らねばならないということはする必要はありません。あなたのしたいことをするためにまとまった時間をとって下さい。

もしあなたがアポ中心の人でなければ、しなければならないことはアポとは別の所に記しておきたいかもしれません。この世にはアポ手帳、日記、そしてオーガナイザー等があります。あなたのライフスタイルに合ったものをひとつ選んで下さい。あなたが選ぶ手帳よりももっと大切なことはすべてのやるべきこと、すべきことと日誌を紙、ないしコンピュータにインプットすることです。覚えようとして無駄に頭脳を使わないことです。なるべく早く紙に記入して下さい。



## もしコンピュータを使うなら

多くの事業所はコンピュータにスケジュールプログラムを入れています。そして多くのものは非常に良いツールです。確かにコンピュータは紙に書くよりも情報をより効果的に要約し、分類し、統合します。もしあなたがコンピュータを使うならあなたのアポと To Do リストを印刷して持参することをお勧めします。そしてまた、新しい情報を記入するためのペーパーを持っていてあとでコンピュータに入力しそして新しいリストを作りなさい。ペーパーとコンピュータを両方結び付けて使うなら非常に効果的なタイムマネジメントシステムができるようになります。

### アポイントメントおよびスケジュールに関するいくつかのヒント。

1. アポまたは会議をスケジュールに組み込む前に、次の5つの点について自問自答してみてください。
  - A. アポをとる必要があるのか？
  - B. そのアポは、自分の長期目標にとって何か役に立つのか。そしてそれは自分の価値観に合っているのか？
  - C. そのアポは、誰か他の人に任せることはできないのか？
  - D. そのアポのためにどれくらい自分の時間を割かなくてはならないのか？
  - E. そのアポは、電話または手紙、ファックスまたはE-メールで効率よく処理することはできないのか？

以上のことを考慮して、やはりアポは必要だと思えばスケジュールに組み込まなくてはなりません。この場合でも、時間的制限を設け、関係者全員に対しあなたが割り当てた時間を知らせておくことを忘れてはなりません。

### スケジュールを組む時に役立つこと

1. すべての情報をリストアップし、そのアポで達成目標とする内容を紙に書いてみなさい。
2. 自分の仕事をこなす場合、または自分がしたいことを実行する場合にも、自分自身とアポをとってみなさい。そしてスケジュールにあるその他のアポと同様に、これらの約束に敬意を払いなさい。
3. 必要になるまで、スケジュールは組まないようにしなさい。特に必要がなければ、週または月のスケジュールを前もって立てないことです。スケジュールがより明確になった段階でアポの手配をすればよいのです。というのは、あのアポは本当に取る必要がなかったと後でわかることがあるからです。

4. 電話をしたり．．． 来た電話に出たり、運動したり．．． 請求書の支払いをしたり．．． 郵便物を開封したり．．． 返信したり．．． 考えたり．．． 計画を立てたり．．．  
この種の様々な行動に対しては、一定の決まった時間を使うようにしなさい。
5. 事務所を留守にして出張する場合、予備として1日余分にスケジュールに組み込みなさい。  
そうすれば、事務所に帰る前に、邪魔されずに仕事ができる時間がもてるからです。
6. 時間の貴重さを忘れないことです。決して無駄にしないことです。自分の時間に1時間当たりの価値をつけ、他の人に任せられるアポがないかと常に考える。
7. 会議は時間ばかりかかります。常に会議を予定する前に自分に問いなおすこと。
  - A. 自分が参加することに重要性があるか？予定されたすべての会議に、自分が参加しなくてはならないのか？必要な時にだけ参加することはできないか？
  - B. 議事録を読んだ後、必要な情報または判断を添付してメモを回すことができないか？
  - C. 自分の代わりに他の人を会議に出席させ、自分の代理を勤める権利を委任することはできないか？
  - D. オフィスで仕事をしながら、自分の出番があれば、電話会議で、または出頭することで対応できないか？
8. 会議に臨んでは、常に議事日程を作成すること。
  - A. 開始および終了時刻を設定すること
  - B. 会議でやり遂げるべき目標を熟知しておくこと。
  - C. 会議の内容に関連するすべての情報を準備しておくこと。
  - D. メモをとること。
  - E. 会議で何をやり遂げたいかを社内連絡で関係者に伝え、会議の場に持参してもらいたいものを伝えておくこと。
  - F. 会議中に電話や来客があった場合、それを管理できる人間を手配しておくこと。
  - G. 議事要約を出席者またはその情報を必要とする人全員に郵送すること。
  - H. いちいちメモをとるのは時間をもったいないので、詳細はテープレコーダーに記録する旨、了承を得ておくこと。
  - I. 会議は有意義であったか？フォローする必要があるものがないか？会議をより有効にする方法はないか？などについて、会議ごとに分析をおこなうこと。
  - J. 協力および情報提供に対し全員に謝意を伝え、フォローアップをおこなう旨を伝えること。

## 私の時間の価値は？

自分に与えられた時間を最大限に活用するには、この問いに対する答えが必要です。私は、10数年前にハーバード・ビジネス・レビュー誌に掲載するために書いた論文からの抜粋を常に引用していますが、それは現在でも当てはまる内容だと信じています。

経営コンサルタントのアレック・マッケンジー博士は、時間の使い方を本当に知っている管理職はほとんどいないと書いています。ほとんどの管理職は、自分が何をすべきかを知っており、あるまとまった時間を特定の管理仕事に割り当てているかもしれません。しかし、それは仕事を効率良くこなすこととは別問題なのです。

その推論を申し上げるならば、自分の時間の価値（いくらか）がわかっている人はほとんどいないということです。あなたの年俸に、臨時所得や給付金として40%前後加算して2,000時間かそこらの数字で割れば、簡単にあなたの時給を計算することができます。表1は管理職の時間的な評価価値、あるいはそれを金に換算した数字を示しています。この種のアプローチを試みるにより、企業経営の効率化への取り組みに意欲を燃やす管理職もあるかもしれませんが、また一方では、ストレスとなるかもしれません。「自分は業界雑誌を読んでいて、本当に時給200ドルもらう価値があるのだろうか？」

答えはたぶん「ノー」でしょう。しかし、ほんの少しでもそのことを自覚していれば、価値のない記事に無駄な時間を使えなくなるでしょう。あるいは、自分がやるのではなく他の人に任せることや、今まで自分が読んでいた記事の要約を誰かにやらせるようになるかもしれません。

表1

年俸	週給	給付金 (給与の40%)	1週間の合計	1時間当たりの単価	1分当たりの単価
\$50,000	\$ 966.54	\$384.62	\$1,346.16	\$33.65	0.56
60,000	1,153.85	461.54	1,615.39	40.38	0.67
75,000	1,442.31	576.93	2,019.24	50.48	0.84
100,000	1,923.08	769.23	2,692.31	67.31	2.80

管理職の時間の平均的価値を大雑把な概算で示しています。それが適用される仕事の内容によって、単価が異なってくる点を考慮に入れていません。

## どこに時間を費やすべきか？

あなたの時間の価値について学びましたが、次に問題になるのは、どこに時間を費やし、どのようにスケジュールを組めばいいのか、今やっている仕事は時間を費やすだけの価値があるのか、あるいは他の人がやればもっと上手に、コスト面でより効率的にやれる可能性がないかというこ

とです。

### バランスが必要である

時間管理について論じる際、しばしば忘れられがちな問題としてバランスがあります。というのは、バランスという言葉を実義するのが容易でないからかもしれません。しかし何年もの間追求し続けてきた結果、思わぬ見返りを得ることができました。

私がかつとも楽しんでた仕事として製品開発がありますが、私はこの製品開発のために土曜日の時間を使っていました。それは私の息子が3時間離れたところにある大学でフットボールを始めるまで続けました。息子のプレイを見るために、私は金曜日の午後家を出発しなくてはならなくなりました。そのため製品開発に土曜日の時間を使うことができなくなり、週間スケジュールの変更を余儀なくされることになり、今まで過ごしてきた時間の使い方を再構築せざるを得なくなりました。そしてそのことが何処でどのように自分の時間を使っているのかを分析せざるを得なくなりました。

この分析をおこなったおかげで、自分が係わったすべての活動は評価価値の高いものであることがわかりました。私がおこなってきた活動の中には、それ以外の活動と比較して、数倍もの価値を有するものがあることが明らかになりました。例えば製品開発は、他の活動がその半分にも満たないのに対し、私の時間給の5倍に相当する価値があることがわかりました。

すべての時間を製品開発に費やせる見込みはまずないし、また一方では、低価格の活動に費やす時間を制限しなくてはなりません。この答えは、異なる活動に時間を分配することでした。そうすれば、それぞれの活動に費やす時間にその時間給を掛けると、その合計はバランスのとれた数字になるはずで。

読者の皆さんの多くは、これがパレートの80-20法則のもう一つの適用法であることに気づくでしょう。しかし、80%の税金を払う極めて少ない人から徴税するために、この法則を適用するのではなく、80%以上の収益を産出する意義のある職務に対し適用するよう、私は努めています。依然くだらない多くの活動に時間を取られはするものの、これらは価値があることなのです。

### 別の分析

別の分析法のおかげで、ほんの少しではありますが、今までと違った仕事基盤を形成するようになりました。この分析法の目的は、私自身あるいは大部分の管理職が、必要に迫られて、自ら選択して、怠慢により、あるいはただ単に強要されてなどの理由から従事するさまざまな活動内容の分析に役立てることにあります。表2には私自身が係わっているいくつかの活動をリストアップして書いてありますが、読者の皆さんは、私が設定した価値観にこだわらずに、自分が適正であると判断した価値観を書き入れるようにしてください。

このリストには、成長のための立案、会議への参加、製品開発、上級職の業績再評価、会社買収の交渉、取得物の譲渡、社長として自分の後継者を探すこと、および資本支出の分析などが含まれています。このリストには郵便物やファイルによって伝えることができるような内容も含まれています。

リストを調べて、その内容を3つに分類してみました。

- 1) 私だけにしかできないこと、または私の方が誰よりもうまくできること。
- 2) 他の人と同じ程度にできること
- 3) 他の人の方が自分よりうまくできること。

分類1)は、会社の将来に直接関係のある活動に限定し、その冒頭に、自分の後継者の選択および教育をもってきた。そして分類1)を10ある要因の一つとした。

重要性という点において、これと同じレベルに属するもう一つの活動が製品開発であった。というのは、企業の将来に係わる代表的な投資対象であったからである。企業の社長が製品開発に深く係わるべきであるかどうかについて疑問を抱く人もあるかもしれないし、それは確かにそうである。私が適用した基準は、私と同じレベルで製品開発をおこなうことができる人がいるかということである。

いつもの謙虚な気持ちで、その問題を解決した結果、将来製品開発を指揮・監督する優秀な技術者を見つけ訓練すればよいと認識しています。それが可能であれば、製品開発に対する私の責任は和らげられることになるでしょう。しかし、それで本当にその活動から手を引くことになるのでしょうか。

### **精通の魅力(The lure of familiarity)**

人は新しい地位に就任する以前に係わっていた活動あるいは元来そのための訓練を受けた活動に多くの時間を費やすという経営の公理があります。技術畑出身の社長は、技術部を渡り歩く傾向がみられ、宣伝部門出身の社長は、計画を修正したり、広告文案を書き直したり、レイアウトがどうのこうのと言いがちであります。

このことは、まさに最小の時間を使うべき例であります。私が推論するところでは、その分野の専門家になることで、てきぱきとしかも正確にその領域の仕事を判断することができるようになるはずで

このことについて私が詳しく述べるのは、一つの重要なポイントが例証されているからであり

ます。男女を問わず、技術出身の社長が技術問題を再検討する場合、その専門的知識ゆえに、検討に費やす時間をもっとも高く評価することは間違いありません。彼がCAD端末装置の前に身を置くやいなや、その評価はCADに従事する人たちに支払われる給料にまで低下してしまいます。

### 収穫逓減 (Diminishing returns)

その例に一つの判断基準を置けば、もう一つ別のポイントが浮き彫りになってきます。つまり、ある活動を時間単位で価値評価する場合、その価値はそれに費やす時間量に反比例して変化します。その理由としては、ある活動が管理職の時間を摂取するような場合、その活動自体が目的そのものとなり、実りのない活動となりがちであるからです。このことは、会社社長に課せられたもっとも重い責任である立案についても当てはまることです。計画は行動の青写真であるべきであり、いくらすばらしい綴じ込み表紙がついていても、それがただ単に本棚の片隅を埋めるだけの実用的価値のないものであってはなりません。

### 最も重要な仕事がないがしろにされている。

多くの経営コンサルタントは、「もし手をこまねいていたら、会社の将来が危うくなるような仕事を重要と定義しなさい」というニュアンスのことを幾度となく言います。その基準に従えば、ピラミッド状に順位づけられた価値体系の頂点に立案が位置することになります。とはいうものの、CEO(企業の会長、社長)が介入する基準は重要ではありません。最優先すべき基準は、その仕事をよりうまくできる人が他にいないかどうかということであり、今日では、将来設計や戦略的立案ですら委任され得る職務となってきましたから、評価要因はこの二つの基準を満たしてはなりません。後者では、CEOが介入する度合いを決めることが必要であり、企業の社長たる人は、男女の別を問わず、一人が総て仕事を完璧にこなせると思わないことです。

自己管理において最も難しいステップとしてバランスをどうとるかという問題が残っています。自分がすべての会議に出席する必要があるのか？すべての報告書に目を通す必要があるのか。重要な顧客であれば、私自身がすべての話を聞いてやる必要があるのか？男女の別を問わず、じやまされること、権利の委任、望んでもいない招待など自分に寄せられる要求を、どのような方法でコントロールすることが可能なのか？

\*次に自分自身が関与する時間に制限を設ける理想的な参考例を紹介します。私の名前は会社のほとんどの印刷物に載っているので、知らない顧客は数少ない。そのため、電話で直接私に提案してくるお客の数も多く、中には苦情まで言ってくる人もいます。電話での応対に使うこれらの時間の中には、レベル8に相当する価値評価のものもあるので、確かに生産的な面もあるが、ある点から見ると、その評価価値は低下します。

私は顧客を満足させしかも私の時間を節約する方法を開発しました。テクニックは目的よりもそ

れほど重要ではありません。つまり責任を他人に任せることです。顧客が自分に電話をかけてくる時、私は素早くその人が何を考えているのか分かりますので、次のように云います。「あなたのお話を別の者にも聞かせたいのですが」と。そしてすぐにコンファレンスコール（同時に聞きしゃべれる電話）に切り替え数秒間私も聞き、だれそれが私よりずっとこの件に付いては知っており、その人がこの問題の面倒を見ますと説明します。

\*私がデイ・タイムズ社の社長であった時「ハーバードビジネスレビュー誌」に書いた論文より抜粋

### これが私の時間の一番良い使い方だろうか？

私は会社の将来に大きなインパクトを与えると考えられる事のみをすることに決めている多くの人々と話して来ました。その目的のために彼等は彼等の毎日の行動の細かい記録を取ります。彼等の一部の人は秘書やエクゼクティブアシスタント等に口述筆記させます。骨の折れる退屈な時間のかかる仕事です。しかし彼等はそのようにしなければならないと思っているのです。私だったら、さらに一步先を行くでしょう。価値の異なる型板に照らし合わせて、その活動内容を監視するには、疑念のない忠誠心と思慮深さをそなえた人間が必要です。この方策には二つの利点があります。一つは、時間を記録するという誰にとっても面倒な仕事から解放されること。もう一つは、費やした時間に対し自分が目的とすることがどのように反映されたかという点について外部からの批評が聞けることです。

この文章を書き上げる過程で、CEOが製品開発に介入することについて疑問が提起されたのは当然のことだと思います。私自身が係わる度合いが結果的に変化するかどうかは疑問ですが、私自身の製品開発に時間をかけることで、他の管理職スタッフにはっきりとした合図を出しているのです。そのことで、彼らもその活動の価値に気づいてくれました。

### 付加的恩恵

管理職の生産性を向上させることは、健全な企業およびアメリカ経済にとって重要な問題であると思っています。企業の中には厳しい削減策を採用しているところもあり、このことからしても、私の言うことに賛同する人がいかに多いかが示唆されます。しかし削減策をとっただけでは効率の向上には結びつきません。悪習慣、特に間違っただけを繰り返す癖はかなり根深いものがあります。

しかし、時間的な価値は活動内容およびその継続期間により変動するものであることを認識している人なら、間違っただけを繰り返す癖を止めるか少なくともかける時間を少なくすることでしょう。最優先事項、目的および目標について明言する企業が多い中で、一貫してそれらのことにつ

いて何も述べられないという不満が一般的にあり、信頼問題にまで発展しています。つまり明言はされるものの、精力的な追求がなされていないのです。

明言した目標を達成するために最優先事項および約束を実現しようとする活動に対し、より高い評価を与えることが、管理職として仕事上の実績を評価する一つの方法となっています。ある管理職は、一貫して「もらう給料に値する仕事を今日はしたか？」と自分に問い続け、その答えを出すために量的測定が可能な方法を開発しました。この方法で肯定的な答えが得られるようにするには、しっかりした動機をもつことが必要です。

### ステップ7 ; ツウ・ドウ・リスト (To Do List)

アポイントメント主導型および仕事主導型、2つの異なるタイプのツウ・ドウ・リストを検証してみましょう。

まずアポイントメント主導型人間は、デイトイマー様式を使用するのが最適かと思います。というのは、実際のアポイントメントと直結した日毎のページが設けてあるので、ここに毎日の活動予定を書くことができるからです。また必要な時には、前もって備忘録を参照することが可能だからです。

アポイントメント主導型でない人にとっては、ツウ・ドウ・リストとその結果を別のページに書いた方が、効果的である場合が多い。また彼らにとっては、通常ツウ・ドウ・リストは時間的重要性をもちません。

私は ToDo リストを小さなルーズリーフバインダーに記入することをお勧めします。あなたのリストは私のそれとは違いでしょうし、あなたの仕事、ライフスタイルや個人の好みによっても違うでしょう。後でさらにリストアップすべきことを述べましょう。

もしコンピュータを使われる場合；多くの事務所のソフトは良い ToDo リストプログラムを持っています。そしてそれらのアイデアをソフトに入れられます。しかし、ぜひその ToDo をプリントアウトしてその紙を持ち歩き、レビューし、思い浮んだり思い出したりした時に記録して下さい。退職後、私はこのツウ・ドウ・リストを5つのファイルに分けて保存しています。

そのうちやればよい事柄 (家庭、プール、庭、浜辺など)

そのうちやればよい事柄 (メモリーバンク、ワックス会社、店)

そのうちやればよい事柄 (個人、投資、旅行)

重要な事柄

買い物

私は、たまに週単位のツウ・ドウ・リストを作ることがありますが、通常は週毎にリストを再



検討し、それから何をすべきかを決めています。私にとってはこの方が楽なのです。なぜなら、会社を退職してから緊急性を要することがそれほど多くなってきたからです。とは言うものの、やりたいことは何百とあります。場合によっては、アポイントメントの予定表に書き入れておきます。

### 1つのツウ・ドウを実行に移す前に

前にも述べたように、人生設計における最初の5つのステップでは、自分が信じていること、自分が望んでいる人生のあり方について、その概略を述べました。ここでは、あなたが進みたいと望んでいる方向について、より具体的に考えてみることにしましょう。私は、頭の中を空にする方法を習得しました。何をすべきかということを考えることで、自分の知力を無駄にしたいことはありません。ですから、アイデア、考えていることおよび実行したい事柄はすべて紙に書き留めておきたいのです。私のリストは長いので、いくつかのファイルに分けておくことが必要となりました。リストの数が10個になったことが一時期ありましたが、私は今はもうあまり活動的ではありませんので、先ほど述べた数個のリストに納まるようその数を調整しました。

### どのようなリストを準備したらよいか

それぞれのツウ・ドウの内容が他のリストのそれとダブっていないかを確認してください。ただし、その内容をどのリストに入れるかということについては考える必要はありません。

例えば、広告、製品開発、企画など、現在あなたが取り組んでいる内容の異なる責務を別々のリストにしたいと思うかもしれません。またあなたが属する教会やクラブなどにおける社会奉仕活動のリストを準備したいと思うかもしれません。旅行やリクレーションのリストを作る場合にも同様のことが言えます。

ライフスタイルに合わせてあなたのリストを作ってください。そして必要なだけいくらかでもリストを作って良いのです。“ToDo、いつかやる”の中に至急(Urgent)のリストを欲しいかも知れません。2~3の買い物リストを欲しいかも知れません。食料品店、デパート、ドラッグストア等々です。

この方法でやれば、リストへの項目追加が非常にスムーズにいくことにびっくりするでしょう。

もう一度申しませんが、リストを作成する目的は、人生目標や価値観に最も大きな影響をもたらすような項目に目を向け、分析、決断し、そしてそれに取り組むことができるよう、紙に書き記し、頭の中に残さないためです。

### 相対的重要性

アレン・ラッケンとチャールズ・ホップスの二人は、リスト上のそれぞれの項目に(A, B,

C) の文字を割り当てる優先順位システムを開発しました。

A ; 緊急性を有しかつ重要な内容。会社および／または人生の未来が、それ如何にかかわるような内容。例えば、屋根の雨漏れがそれに相当します。’ A ’ は、個人的にはそれほど大きな重要性をもたないが、失業しないための手段として必要とされるような場合もしばしばあります。

B : 重要ではあるが、緊急性を有さない内容。人生目標を達成するためには重要ではあるが、直ぐに実行されなくても差し支えないような内容。上記’ A ’ を例にとってみると、屋根の雨漏りは大したことなく、直ぐに修理する必要がないような場合、’ B ’ と表記してもいいでしょう。しかし、そのまま放っておくと、B が A になることもあり得ます。

C : やりたいとは思っているが、緊急性を有さない。あるいは重要でないような内容。例えば、押し入れの掃除や旅行など。多くのことがこれに相当し、そのために夜眠れなかったり、頭が混乱することがありますから、その内のいくつかの項目をスケジュール化し、頭をすっきりさせた上で、もっと重要性の高いものに組み込む準備をする必要があります。

’ C ’ ランクの項目をデイトイマー様式で追っていくのは至難の業であることがわかりましたので、私の場合、’ C ’ ランクのものばかりを集めた1カ月のデイリー・ページを設定することがよくありました。このやり方の利点は、将来のある時点でその内容を書き換える時、結果的に興味がなくなっており、削除するような項目がいくつか出てくることです。

一方、欠点としては、A および B ランクの項目しかリストに記載しなくなり、リスト作りの楽しさを見失ってしまうことです。

### 最後にもう一度考えたいこと

自分がやらなくてはならないと思うこと、あるいはやりたいと思うことをすべてリストにのこさない。目標の見直しをおこない、目標達成に役立つようなツウ・ドウの項目を追加のこさない。自分がやらなくてはならないと思うこと、あるいはやりたいと思うことをすべて頭から忘れ去りなさい。

すべてを紙に書き終えたら、自分の価値観とうまく調和し、自分の理想および目標を達成するのに有用な項目を選定するのに時間を使いなさい。

### ステップ8 : 委任

クリス・ヘガティは、その著書『Putting It Together and Putting It to Work』の中で、次

のように述べています。

『系統だった物の考え方ができる人だけが、遊んで暮らすことが許される。そうでない人は、休みをとって何処かに行っても、いつも不安が一緒について来る。休みをとり、その時間が満喫できるのは、時間がうまく調整され、有効に利用されている時だけである。』

自分の仕事に喜んで協力してくれる多くの人たちに恵まれて、私は幸福でした。皆が皆このような幸運に恵まれるわけではありません。仕事の場面において、あなたに協力してくれる人が現れてくると、これらの人たちがあなたがお願いすることを楽しくやれるように、彼らを励ます方法を見つけることが凄く重要になってきます。

## 技能リスト

他人を評価するには、まず自分自身の評価ができなくてはなりません。あなた自身の価値観、理想および目標をもう一度読み直してみてください。それが今あなたが向かおうとしている方向です。次にどうやったらそこに到達できるかを考えてみる必要があります。

自己評価をおこなう場合、まず自分がずば抜けて得意とすること、最も優れた技能、現在の地位に至る要因となった技能をリストアップすることから始めてください。

次に、人並みの技能、つまり自分もできるが、他の多くの人にも同程度にできるような技能をピックアップしてください。

さて今度は、勇気がいることですが、自分が人より劣っていると思う点をリストアップしてみましょう。一般的に言って、これは誰もあまりやりたくないことです。

信頼のおける人とリストを分かち合い、リストアップした内容が正しく自分のことを反映しているかどうか意見を求めてください。あなたの上司が信頼のおける人なら、その人の意見を求めるのもすばらしいことです。

次は、あなたのもとに相談にやってくる人に同じことをおこなってあげてみてください。まず彼らに自分でリストを作成させ、それからあなたの評価を彼らのと比較してみてください。あなた自身の自己評価結果を彼らに見せ、あなたが同種の自己診断を受ける意向があることを伝えてください。

最終段階では、長所および短所を見極めるために、すべてのリストを再検討します。そして機

会があるごとに、あなたが属する集団が弱点とする技能を強化するようにしてください。ここで覚えておかななくてはならないことは、あなたにとって必要なのは、誠実で信頼のおける人であって、決してイエスマンではないということです。またあなたにとって必要なのは、あなたの考えにチャレンジするような人であり、あなたとしては、彼らの考えを理解するコツを習得しなくてはなりません。意見の相違がある場合、常に自分の時間をさいて、あなたの立場を説明してやらなければなりません。

基本信念、理想および目標を分かち合うことができれば、共に働くための理解を得ることが可能になります。

**それでは実行に移してみましょう。**

ここまでのところで、私たちは、自分の人生についての整理が終わり、自分自身について、また自分が属するチームの能力について理解しました。人生のスケジュールおよびツウ・ドウの内容を文書化し、満足な人生にすることが不可能であるとの確信を得ました。

私が学んだ最初の教訓の一つに人的価値というのがあります。後にその教訓はプラーク（飾り板）となってオフィスに飾られています。私にとってこの教訓は一つの大切な価値観となりました。また私が成功したのはすべて、あるいは少なくともその大部分が、この教訓のおかげであると信じています。

それは以下の通りです。

『優れた管理者とは化学者のような存在で、人々をうまく調和させて個人より強いチームを作り上げます。』

毎週、自分のアポイントメントおよびツウ・ドウ・リストを再検討し、他の人に任せられる仕事がないか調べなさい。次に、他の人にでもできる仕事内容が含まれている項目を調べ、人に任せてやらせなさい。

現在のところ自分にしかできない仕事内容を確認しなさい。自分のチームの中に鍛えればなんとかなる人が誰かいませんか？ 現在いなければ、適任者を探し、あなたのチームに新たに加えるか、助けてくれるコンサルタントを雇うこともできます。

**部下の手伝いをする時間をもとう**

部下に仕事を任せただけからといって、それであなたの責任がなくなるわけではありません。もし何かがうまくいかないような場合、その責任はすべてあなたが負わなくてはなりません。

ということは、あなたは、部下があなたを必要とする時、常にそこにおいて手助けしてやらなくてはならないということです。上司の中には、部下に仕事を任せ、その結果を評価するだけというタイプの人がいます。こういった上司の場合、自分の期待する仕事をやらしてもらえないと、ただ単にその担当者を解雇するか、あるいは格下げするでしょう。これでは個人の才能を浪費するだけだと思います。いい仕事をするために必要なすべての事実を習得するには時間がかかります。部下を教育、監視、管理し、そのことに対して責任を負うのは上司の役目ですが、部下を信じ、よい結果ができれば褒めてやることも必要なのです。

### 管理職補佐

優秀な秘書をもった管理者は幸運です。私はその幸運な管理者の一人であり、自分の秘書のことを管理職補佐と呼ぶことにしています。

現代のビジネス界においては、管理職の多くが書簡文を自分でタイプし、その内容をパソコンの中に入力し、管理職としてやらなくてはならない大切な仕事である将来設計に費やす時間がないというのが実情です。

管理職の意図することが正確に伝わるよう、大筋の原稿あるいは考えをまとめ、文章に磨きをかけ、それを最終的に完成させる能力を有する古いタイプの秘書がおこなってきた仕事の内容は、タイプ課に相当する部所が代わりにおこなうようになるかもしれません。同じチームにいる同僚のことを理解し、彼らとコミュニケーションを図る方法を学ぶには時間がかかります。

有能な管理職補佐に求められることは、管理職がおこなう日常の決定事項に対し、できるだけ多くの部分を甘受し、責任をもって仕事をまっとうすることです。また一方で管理職に求められることは、管理職補佐に権限を委譲し、彼らが自分と異なる決定をおこなう場合を想定しておくことです。話し合いの場をもつことで、思考段階での調整が可能となります。少なくとも、ある一定の状況に対して、相手がどのような反応を示すかがわかるようになるでしょう。

他のことで中断されない時間を確保するには、自分にかかってきた電話を管理職補佐が処理できるように、権限を委譲しなくてはなりません。また一方では、管理職補佐が自分の仕事を処理することができるよう、中断されない時間を与えてやらなくてはなりません。

**もし仕事を委譲できる人間がいらないなら・・・。**

退任した役員に最もなつかしいものは何かと聞いてみて下さい。頼みなさい。もし彼等が誠実なら、答えはおそらく、「私の仕事をしてくれたり私を助けてくれた全ての人々は将来を考えそ

して計画している」ということでしょう。

何でも自分でしてしまう多くの人達があります。彼等の生活は他の人間に与えられたすべき仕事で管理され、彼等には何の助けもありません。

私が退職した時、私の亡くなった妻と私は毎日仕事に行っていた時より多く一つのチームにいるようになりました。我々はすぐに仕事を分担することを学びました。互いのやりたくないこと或いは出来ないことを任せました。我々は雇い人、援助を頼める友人や家族ともこれら作業の分担を始めました。

彼女が天国に旅立ち、私が地球にひとりで残された・・・私にはニーズ（必要なこと）が少なくなりました。生活はよりシンプルになりましたが、私はすぐに他の人のニーズを学んだのです。私は新しい技量を学ばなければなりませんでした、料理の方法、家の清掃、洗濯、娯楽を見つけること、等々。我々は多くのニーズに対して他人に頼っています。

私もまた「他の事が私の人生にあった時にはする時間のなかった多くのこと」をするための時間があることを発見しました。だから以前は任せていた仕事はほとんど私の新しい趣味や楽しみになりました。

私が新しい恋人と会い、結婚した時、人生は再び変わり、ニーズも委譲も変わったのです。彼女は異なった興味、異なったニーズ、異なった技量を持っています。

私はこの個人的な経験があなた自身の生活を探究し援助する人々を見つけることに役立つことを指摘します。あなたがたの配偶者、友人、家族に委譲しないとしても、援助や委譲は同じ結果を生みます。しかし援助が委譲と同じか、あるいはより良いは思いませんか？

### **あなた方も委譲も受け入れなければなりません**

あなた方が上手く出来ない或いはやりたくない事を他人に委譲できる事を思い出すのは重要です。しかし同時に思い出さなければならないのは、他人もあなたのように同じニーズを持っているという事です。尊敬と愛を受けるためにあなたは常に自発的に他人を助け委譲を受け入れるべきです。我々は他の人を助け目的を達成させた時、しばしば大きな満足感があります。

### **委譲に関して最後に考える事**

宗教的な信条の一つは、神は人を彼の仕事をするために創られた、という事です。あなたが委

譲する時はいつでも謙虚にしましょう。この助けについて神に感謝するよりあなたの為に仕事がなされた事に感謝しましょう。

### ステップ9：日誌記録およびメモ書き

多くのタイムマネジメントコンサルタントは過去の時間をどのように過ごしてきたか、また将来どのように過ごしたいと思っているかを知ることなくして、時間を節約することは不可能と云います。時間を節約する唯一の理由は、自分がやりたくないことにはあまり時間をかけず、やりたいことにその時間を使うためです。

この前の練習で、私たちは自分の基本的価値観、好きなこと嫌いなこと、将来の理想および目標について学習しました。我々は、自分がおこなってきたことを日誌記録に書き残すことによるのみ、人生を自分が計画した通りに生きてきたかどうかを見極めることができます。また過去にどのようなことに対して幸福感を味わったか、何が原因で人生を満喫することができなかったか、これらを調査するのに、記録を分析してみることが可能です。

アポイントメント主動型の人のために考案されたデイ・タイマー様式を使えば、1日毎のページがあり、そこにアポイントメントの結果、話し合った項目、決定した内容、将来についてのメモを詳細に記録しておくスペースがあります。この様式は、アポイントメント主動型の生活を採用している人にとって有利です。

私の場合、退職して新しい生活を送るようになってからは、もはやこのタイプの様式は必要がなくなり、実際のところ利用できませんでした。私の1日の日誌記録の内容は、訪問した場所、面会した人に関する情報、記憶に留めておきたい事柄を書き留めておくための日誌的、記録的な意味合いが強くなっています。日誌をつける必要がなかったり、あるいはその気にすならなかった日も数多くありました。簡単なメモ帳程度でことが足り、必要な時に好きなだけ、あるいは複数のページを使うこともできます。

しかしながら、かつてデイ・タイマー様式で経験したいくつかの同じ問題点が明らかになりました。すなわち、検索が必要となった場合、特定の情報に関する項目を探し出す能力の問題です。

検索を目的として情報にインデックスをつける場合、ある一定の様式が必要でした。注をつけようと試みた時、日常の出来ごとを記録しておくための場所を設けていなかったため、過去に経験したのと同じ悪癖に陥りつつあることに気づきました。

情報を分けたり一つにしたりする目的で、さまざまなシステムを試してみましたが、情報の保存場所の問題やスクラップペーパーにメモしておいて後で記録する癖がついたため事実上機能

しませんでした。

最終的には、人生の記録を2つのタイプに分類することにしました。その一つは日誌記録と呼ぶことにしており、印象や感じたこと、情報検索の後で照会することのない出来ごとを記録した純粋な日誌です。

もう一つは、ただ単純にメモとして分類する情報や覚えておく必要のある事柄、新しい車の見積もり、改装で使用するペンキの色、植えた花や球根の種類、および将来のある時点で必要となる可能性があるあらゆる種類の情報がそれに相当します。

かつて私はこのデータをコンピュータ上に記録しようと考えたことがあります。コンピュータと共に育ってきたこれからの世代はそうなるでしょう。しかし、私はタイプが打てないし、コンピュータの前に座っているのが好きではありません。私にとっては、メモを取る方がずっと楽だし、手書きである以上完璧さを求める必要もないように思えます。メモであれば、時と場所を選ばずに書いておくことも可能です。

さまざまな様式にチャレンジしましたが、あまり統制がとれ過ぎると自分の新しいライフスタイルに合わなくなり、泥沼に陥ってしまったこともあります。というのは、私のかつての仕事は製品を開発することでしたが、そのことが災いしてか、単純で使いやすい様式をつくり出すことができなかつたように思います。

私は最終的に線の入ったルーズリーフバインダーを選びました。それは毎日のために私がいくらでもそのスペースを使えるからです。ある日は記入は全く必要なくある日は数ページを必要とします。数字の入った線付きのフォーマットを印刷し日付けだけをメモし、下線を引き、そして記入するのです。記入後線をひとつスキップして新しい日付けを書き、新しい日のメモを書き始めるのです。私は各ページに数字を書き、“A”を表に“B”を裏にします。後日検索したい情報があれば、ポイントになるアイデアや語句に下線を引きます。そして線の数字をサークルで囲みます。後で自分のコンピュータにこれら事項を入力し照会したいとき探します。この情報をプリントアウトして自分の日誌の表に置きます。

Subject	Item	Page
ショッピング	あじさい青色	01A-7
ショッピング	サファイア	01A-15
投資	教育信託	01A-20
レストラン	ビルズロブスターハウス	01A-28



私のコンピュータは Subject (題目) で情報を探します。それから Item (項目) をアルファベットで。あなたの日誌に数百の情報が入った後はこの方法は急ぐ照会や検索の助けになります。各ページは数字がついていますから同じ題目で数多く記入できます。数が多いほど記入の日付けは最近になります。自分の必要と思うだけ項目は作れます。次は私の題目です。運動、庭仕事、投資、メモリーバンク、事務所での読書、レストラン、ショッピング、TV、旅行、ワックス工場、仕事場。あなたのは間違いなく、私とは違うでしょう。それは単にあなたがリストアップできるようにどんな活動の種類があるのかのヒントをお与えるために書いてみました。仕事はあなたの責任分野を活動として書いてはどうでしょうか。各活動に文字のコードをつければあなたの時間を記録するのに時間の節約になるでしょう。

ここで覚えておいていただきたいのは、日誌記録をつけるのは人生をよりよいものにするためであること。ある人は、記憶に留めるために日誌をつけます。この方法は多くの人にとって有用ですが、私にとっては、過去は過去であり、過去を回顧するのはよりよい将来を築くために他なりません。

実を言うと、今は亡き妻と過ごした人生の記録を書き記すことができればと、たまに思うことがあります。しかし、これらの記録は自分の心の中に秘めておけばよいことで、文書化した日誌などは必要ありません。もし日誌という形で残すのなら、懐かしいこれらの日々「私はどのようにして今日ヘイゼルを幸せにしたか」、あるいは「ヘイゼルは今日どのようにして私を幸せにしてくれたか」などの見出しをつけるといいでしょう。

運動プログラムや自分が感じたことを記録するのもいいでしょう。旅行をすれば、見たものやしたことを日誌につけようと思うかもしれません。楽しさの程度を1～10段階に分けて書き留めるお手伝いをしましょう。そうすれば、将来にそのことをどの程度やるか決められます。

私は、人生のほとんどのことが数値的に表現できる測定システムを勉強しました。とてつもないような経験を10として、5～9を楽しい経験、5を中間の分岐点とし、3および4は容認、我慢できる経験、1および2は妥協、回避あるいは方向転換できるよう努力することが必要な経験とします。それぞれの日誌記録の後に数字に丸印をつけて記入しておけば、将来設計をおこなう際役立つことができます。

自分の価値観を生活の中でどのように実行しているかを記録して残すのに、日誌を利用するのもいいでしょう。悪い習慣をどのようにして改善しようとしているのか、どのようにして成功したか、どのようにして失敗したかを記録しておくのもいいでしょう。

日誌を将来役立たせるためには、うそ偽りがあるてはいけません。日誌はあなた自身のもので

あった、後生に伝えるためのものであったり、他人に自分をどう思わせるかといった目的のものであってはいけません。日誌は、あなたの人生行路をよりよものにするための一つの手段であるべきで、あなたが自分の人生計画を生活の中で実行し、自分を向上させ、緊張を緩和し、そして基本的価値観を発見するのに役立つものでなくてはなりません

#### ステップ 10：タイムログの評価

経営管理の専門家たちの多くは、どんな場合に時間を使うかを決めるのにタイムログを使用することを勧めています。ほとんどの人にとって、昨日どのように時間を過ごしたか、半日を評価するのですら大変な苦勞だと思います。

どこで時間を使っているかがわかってなければ、時間を節約することは無理ですし、それがわかってないということは、成功や喜びをもたらしてくれる大切なことをするための時間を使っていなかったということに他なりません。

私たちのほとんどは、厳しく管理されることを好みませんので、すべての活動内容を記録するには予定表を作成することが必要です。しかし、時間をうまく管理できるようになりたければ、自分が正しく目標に向かって進んでいるかどうか、時々確認して見る必要があります。

私は、デイトイマーズ社の社長をやっていた頃、1日の時間のほぼ75%を、人との面会や会議への出席、報告書を読んだり、自分で作成したり、電話での応対をしたり、郵便物に目を通したりする時間に費やしていました。残りの25%程度を、通常発生する予期せぬ問題の処理に当てていました。

計画表を作成することで人生に規律がもたらされ、より多くの仕事を片付けるのに役立ちました。

実践を退いてからは、かつてのような厳格な予定を組むことはなくなりました。先妻が亡くなると、私は独りっきりになり、気遣わなくてはならない相手もいなくなりました。しかし、再婚した時、自分自身を含め、すべての人を幸せにしようと、今までよりより厳格な計画を立てる必要性を感じました。そのお陰で、自分がやりたいと思っていたことをもっと多くやり遂げることができました。

前に何度も申しましたように、時間を節約する唯一の理由は、自分がやりたいと思うことをやるため、それにより多くの時間を費やし、そうでないものには多くの時間を使わないためです。

タイムログを記録するための第一ステップは、活動内容の分類を決定することです。そのこと

自体は簡単に思えるのですが、ほとんどの人にとって、この種の自己分析をおこなうことは厄介なものなのです。あなたの人生における活動内容を分類してみてください。その内容は人によって異なるでしょうが、ただそれらを識別するだけでもすばらしい教訓になると思います。1つ位抜けていても気にすることはありません。日が経ってからそれを追加しても構いません。

計画を立てるのに30分費やすだけで、実施段階で最高4時間の節約が可能になるということが立証されています。計画を立てるだけで、あなたを正しく目標に向かわせるための規律が成立するのです。仮に邪魔された場合、少なくともその邪魔された事があなたの計画した活動にとつてどの程度の重要性をもつかが計量できるのです。

自分の活動内容をリストアップすることが終わったら、それぞれについて価値評価をおこなってください。活動のあとにくる最初のコラムは「I」で、あなたの価値観と一致した、あるいは目標を達成するための活動の相対的な重要性を測定するためのものです。前に述べたように、1～10の基準で活動の満足度を評価します。

次のステップでは、それぞれの活動にどれだけの時間を割り当てたいかを決定します。ここでは、消しゴム付きの鉛筆が欲しくなるはずですよ。というのは、私は確信しますがすべての活動をおこなうにはあなたが利用できる時間数はあまりにも足りなさ過ぎる、からです。そこでいくつかの項目については時間を削減しなくてはなりません。

活動内容および個々の活動に費やす予定時間を書いて、1日の計画を立てるのもいいでしょう。あるいは、どの位の時間が必要となるか感覚的にわかるようになるまで、個々の活動に費やす時間数だけを記録するのもいいでしょう。例としてページのサンプルを見て下さい。

これらは全てちょっとした仕事のように思えます。その通りです。また一方では、事が計画通りに進んでいなことを思い知らされることにもなるでしょう。しかし、ちょっとそこで考えてみてください。計画がなくて、管理はできません。計画があつてはじめて、計画したスケジュールや活動を変更すべきかどうかを判断することができるのです。

一度やってみれば、時間を素早くしかも上手に配分するコツがつかめ、ほとんど自動的にタイムログを記録するようになります。そして確かにそのことは、時間を費やして努力するだけの価値があります。

1月に2～3日だけタイムログを記録することに決めるかもわかりませんが、それでも結構です。重要なのは、時間の配分法を学び、計画通りに事が進むようにさせる能力を伸ばすことです。

ある人は1週間のタイムログ予定表を作成し、決めた日の決めた時間にあることを実行し、予定表の通りに進めるための努力することができるでしょう。私は、1週間の予定を月曜日の朝計画するのが好きです。退職した現在、時間単位でその内容が目まぐるしく変化するような立場にある人と比べると、はるかに管理しやすい状態にあります。

時間の配分がうまくできるようになると、個々の活動について満足度を評価したくなるでしょう。人生の目標は重要性の高いものをすべて片付けることである、ということを入れておけば、自分がやりたいことにより多くの時間を費やせるようになるでしょう。

この様式に忠実に従い、毎日を分析し、立てた計画を実現させる方法を学んでいけば、あなたの満足度が変化していくのを実感できることでしょう。人生目標とは、あなたにとって重要性を有するすべての活動が、満足度の高いものとなるようにすることでなくてはなりません。時間をかけて自分の時間管理法を見つけて下さい。そうすれば、幸せに満ちたより生産性の高い日々が送れるでしょう。

以上

JOURNAL J-1

MONDAY - JULY 27, 1997

A GREAT DAY. THE SUN WARMED US AT 7:AM. WE TOOK ONE HOUR WALK ON THE BEACH. RODE BIKES TO SPAATMORE FOR BREAKFAST. ETC. ETC.

YOUR JOURNAL IS FOR RECORDING YOUR REFLECTIONS OF LIFE. YOU MAY RECORD THE FOOD YOU ATE TO IDENTIFY EATING HABITS. THIS IS THE PLACE TO RECORD HOW YOU ARE PROGRESSING ON YOUR LIFE PLAN. WE SUGGEST YOU DO NOT RECORD ALL THE INFORMATION YOU MAY NEED FOR FUTURE REFERENCE.

TUESDAY JULY 28, '97

YOU CAN WRITE AS MUCH OR AS LITTLE AS YOU LIKE. SOME DAYS YOU MAY NOT FEEL LIKE WRITING ANYTHING. BE FLEXIBLE. CONTINUE WRITING ON THE REVERSE SIDE OF EACH WEEK'S SHEETS. NUMBER NEXT SHEET J-2 ab.

INFORMATION I-1

MONDAY, JULY 27, 1996

1. BLUE HYDANGEA. BOUGHT 3 at SEVILLE GARDEN SHOP FOR \$120. SPOKE WITH JIM ABOUT PLANTING + CARE OF PLANTS. INSTANTIONS IN FILE FOR FUTURE REFERENCE. HERE YOU CONTINUE TO WRITE UNTIL YOU'VE RECORDED ALL INFO.

TUESDAY, JULY 28, 1996

2. EDUCATION TRUST FUND FOR GRANDCHILDREN  
 WALL STREET JOURNAL ARTICLE TELLS HOW TO FUND EDUCATION WITH APPROPRIATED STOCK. SET UP APPT WITH TOM BURNS TO DISCUSS. NOTE ADDITIONAL DETAILS ON APPOINTMENT, YOU CAN REFER TO THIS INFO AS I-2.  
NUMBERING ITEMS. CONTINUE TO NUMBER ALL ITEMS IN SQUARE.

WEDNESDAY, JULY 29, 1996

3. NEW DATE. SKIP A LINE AND ENTER DATE AND UNDERLINE. CONTINUE TO NUMBER EACH ITEM IN SEQUENCE. CONTINUE ON REVERSE SIDE. AFTER YOU HAVE FILLED BOTH SIDES OF SHEET, START NEW SHEET & LABEL I-2.

Week 43 October 19 - 25, 1998

	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
	10-19	10-20	10-21	10-22	10-23	10-24
7:00	EXERCISE			7:00		
:30	↓			:30		
8:00				8:00		
:30				:30		
9:00	BREAKFAST			9:00		
:30				:30		
10:00	DENTAL APPT		Dr. Silverberg	10:00		
:30	↓		↓	:30		
11:00				11:00		
:30				:30		
12:00	LUNCH			12:00		
:30	Hazel Home		LUNCH Tom Burns	:30		
1:00				1:00		SUNDAY
:30	OFFICE			:30		10-25
2:00	PAY BILLS			2:00		Resume
:30	DEPOSIT		WORKSHOP	:30		Standard Time
3:00	TAXES		BINDERS	3:00		Mother-in-Law
:30	ANSWER LETTERS		PRINT	:30		Day
4:00				4:00		SHORE
:30				:30		
5:00				5:00		
:30				:30		
6:00	FAMILY DINNER		DINNER (H) Home	6:00		
:30				:30		
7:00			HAZEL CHORAL	7:00		

TIME AND LIFE PLANNER  
1997.10.4  
Bob Doney

### **Background**

It is hard to believe that it has been ten years since I first arrived in Japan and held my first series of seminars. As I reviewed those notes and recalled my concerns about how I would be received, I must honestly say that over the years my appreciation of you has grown and that I value the relationship we have been able to develop.

When I first arrived, I studied your culture, your heritage and your fundamental beliefs. I marveled at your management skills, your devotion to work, and your ability and willingness to sacrifice for the good of the whole, and I must say I was pleased and pleasantly surprised at how many of my Time Management concepts were being used here.

At that time when I was an admitted workaholic...we shared our thoughts and learned a great deal from each other. Today, I will review some of the thoughts and ideas on time management that have developed since we first met.

Among the first things I emphasized was that we all need balance in our lives and the way we live...lives on in our children. I had a successful and satisfying marriage. My youngest son was a professional football player; my daughter was starting in the candle business with her husband; and my oldest son, while clarifying his own values, had embarked on a new career as a teacher.

At that time-I was president of Day-Timers, a very successful mail order company. I was on the board of our trade association, as well as numerous boards of my church. I was a group manager for Beatrice Foods- a company with the longest strings of sales and profit growth of any on Wall Street- with sales over 300 billion dollars- more than the total national output of more than a dozen countries in the world.

Over the years we have shared a lot- we have grown older- and times have changed. I was happy then, and I am happy now, even though my life is entirely different.

In the time we have known each other, many of you have shared your religious beliefs with me. I have learned to accept and believe that we all share many thoughts and beliefs. I believe we have a lot to learn from each other.

Since my first trip here, Beatrice Foods was bought out by a Wall Street group and became a privately owned company; Companies were sold and lives were uprooted. I saw much dissatisfaction and change and there was very little I could do about it. My wife was diagnosed with cancer. She was given 3 months to 3 years to live. She lived six years and, happily, we were able to make the best of that time.

I share these experiences with you to show how uncertain life is... how things can change and how little control we have over certain things in our lives. The only certainties in life's journey are that we are born and we will die.

But we do have many options in this journey called life. We can plan... and if we build our lives on a solid foundation...can weather most any storm. We do have choices and while we cannot control everything, we can control enough to lead a happy and satisfying life.

Today I'm retired and no longer go to work. I don't know if I'm still a workaholic; there are few things I must do, yet I wake up most days at six o'clock, full of energy, with a long list of things I like to do- should do- and a much shorter list of Must Do's. I

could not possibly find time to squeeze in a job. I cannot imagine how I used to work 13 to 15 hours a day... and yet my life is very full. Perhaps I am now a Playaholic... but I'm still doing the things I want to do.

I remarried at 71 and am learning to love again. My new wife has four children and I have three... we each have six grand-children. She has four sisters and I have two brothers and three sisters. And my mother is still alive, healthy and active at 90. Our lives are full- and therefore require a lot of planning.

Life is good. It's a great experience and a great adventure. But, we do need plans or we will never know if we are successful or be able to appreciate and take advantage of the opportunities we have been given.

Some of you will recall how we described the foundations of life as a three-legged stool- with one leg representing work, another family, and the third, your religious and basic beliefs.

You may also recall how we sawed away each of those legs in a mythical story about our friend Wachi. He was sitting firmly on the stool of life but then a series of things happened. First, he lost his job, and with it went the first leg of the stool. Then he came home to his family that he had neglected during

the course of his job and found that the second leg of the stool was gone as well. Finally, he turned to his God and his beliefs; but throughout his life he thought he didn't need faith and when he lost his faith

the third leg of the stool was gone. He had nothing.

I retell that story now to show the balance I had been able to achieve in my life at the time, and also to show how that balance- my basic beliefs- carried me through when two of the legs of that stool...work, and part of my family were taken from me.

My hobbies replaced my work. I bought a printing press and do work for charities, and help with my daughter's business. I have a wood working shop I can organize and take pride in. I have time to travel, exercise and work in my yard and home. I'm no longer important... few people depend on me. My work was a great satisfaction, but it is gone. If I wanted it back, if I wanted to live that life again, I know I could find another job. But that phase of my life is over; I did it, and I'm proud and satisfied with what I have accomplished. I don't need new worlds to conquer.

My late wife was the rock of our family. She raised our children while I earned the money to build our home, fund the kid's education, and prepare for our retirement. She has gone to better place, but I still have the children of that I love, and I have a new wife and a new love.

My religious and basic beliefs helped me through those changes, and are now more important than ever. I look back on my life and realize I would change very little. Yes, I'd like to be on the Board of Day-Timers and be asked for my advice, but our beliefs are too different and it simply would not work.

I wish I could have shared my old age with my late wife, but I know she is in a better place. And I am happy and in love again with Hazel, as we both share our past, present and future.

## **Time, Life, and Planning**

There is never enough time; Each of us has the same 24 hours in a day, 168 hours in a week, 8736 hours in a year.

We are all too busy to think about life... to think about what we believe... to think about what we want out of life.

Time is the one commodity you can't store; you have to use it minute by minute, hour by hour as each day progresses. You can't give it away. It is only for you to use and you can't buy more of it.

None of us know how much time we have on this planet. No one can forecast how life will affect the time you have. Few things in this world are certain, so it's easy to say "Why plan for today- or tomorrow, or next year or even five years from now.?"

Each of us has tremendous talent... talent that is a gift from our Creator... talent we were born with... and talent that we can develop. How we use our time to make the best of our talents will determine our future, our happiness, our wealth, and our satisfaction with life.

No one would attempt to build a house, or a car without a blueprint... without some idea of what we want out of the finished product.

No one would plan a trip to distant, unknown city without a road map. And yet most of us go through life without a plan. We don't know what we want out of life. We don't know our values or even what we like and don't like to do. Without a plan we don't know where we want to go- and when we get there we don't know if that is where we actually wanted to end up.

As a result, many people take the easy route and life passes them by. It's not easy to plan- to set goals and accomplish them. It's much easier to complain and envy those who are successful... those who have accomplished their goal, and seem to have all good things happen to them.

But I submit that it is even more difficult... when you lose a job or a loved one, have a fire destroy your home or business, or have your health fail you... to have no foundation of core beliefs that will withstand the changes that life inevitably brings. When things go wrong in your life... and they will for most of us... it is far easier to change the plan than it is to continue without any plan at all. We don't have to make it all up as we go along.

We will attempt to develop a plan that fits you... and you alone. Each of us is different... we each have different talents... different things make us happy and content.

I know members of the Time-Society have spent many hours discovering their values- and realize we need to know what we believe before it is possible to develop a life plan.

The ten step plan I have developed is not easy...and requires a lot of soul-searching...but who ever said life was easy? I can assure you that the rewards of knowing yourself... what you believe, what you want out of life are great.

The first five steps in this plan help you discover yourself... each of us is different... we have different values, different goals in life. These steps are designed to help you put on paper what you really believe



and what you want to believe.

The last five steps help you develop or find the tools you need to live your beliefs and achieve your goals.

I suggest you make this ten step program a ten week goal. Set aside a minimum of an hour each day for ten weeks to study, think about, and implement each step.

We find time to do the work of others...we find time for work, for television, for all sorts of things... surely we can find the time to take hold of our lives and develop a plan for the rest of our lives' journey on this earth.

I suggest you purchase a loose-leaf binder with lined pages to do the exercises I have outlined in the ten steps that follow. Remember you are in control... you can add or change anything you write. This is your life to live... discover how you want to live it... take control... enjoy. Life can be good, but only if you make it good.

First read over the ten steps. As you read each step... stop, and think about how you will develop your thoughts. The harder it is for you to come up with your beliefs, the greater your need is to find them.

You may want to devote a week to each step, however if you need more time to search your mind and soul for your innermost beliefs - take the time. Some steps may take less time...but set a goal to have a life plan in ten weeks. The first step finding your values and basic beliefs will usually take longer...but it is the foundation of your life. If you don't know what you believe, you don't have the basis to make decisions and others will make your life and time theirs.

## Step 1: Values

My good friend Charles Hobbs called this step “Finding Your Unifying Principles”. He suggested that you write a paragraph on what you believe about yourself, your religion, your family, your work and your life.

At one of my seminars, which was held at Lancaster Seminary - a school for those going into the ministry of my church - one of the students chose to write all her basic beliefs in an essay she titled “Love...My Basic Beliefs”.

It was about three pages long. Several years later, when she was ready to graduate, she told me she had rewritten her Values Statement four times and that it was now condensed into two paragraphs. All her beliefs about herself, her God, and her life were covered. And she can now use that Statement to help her reach any decision she may face in the course of her life!

She told me that she can recite her Value Statement from memory, but still reads it each morning during her Bible study time, and that praying for guidance to follow the beliefs contained in the Statement enables her to complete each day to her satisfaction.

If you can find one word, or group of words, or develop your own basic beliefs, I suggest you write your own Values Statement.

Most people, however, find it difficult to discover or even think about what they believe. To help find words to discover values, beliefs, needs, and wants, Gregg Steppens, another friend of mine, developed the following words to start the thought process. I don’t know how they translate into Japanese, but am confident the Time Society will add words and examples that are more easily understood.

To help you get the meaning or start your thought process, I have written a short sentence that can apply to each word. I caution you that not all are my thoughts, and I know they will not be yours. But I do hope they can help you develop your own values for the words you select.

As you read through the list you may think about other words that describe your values. Add them to the list. Remember, these words have been selected to help you describe your feelings, your values, your beliefs, and your needs. They can, and most likely will be, different than the description you’d find in a dictionary.

I suggest you read the following paragraphs and check those that describe your beliefs. Later, you will want to change the wording to more closely reflect your feelings. But at this time all we want to do is select words that relate to your beliefs.

Check the square block in front of each word that identifies your feelings or beliefs. Remember, you will rewrite the meaning of the word to fit your beliefs later.

Now count how many blocks you have checked. I believe the ideal number is about ten, but the actual number is not too important if you feel you have covered all your values. If you have less than ten, don’t worry, but double-check to see if any more words apply to you. Or try to think of additional words that describe you and your beliefs, needs or wants.

If you have checked more than ten words, go over those you have selected, find the ones you feel are most important, and circle them. If you still have more than ten words, see if you can combine several words

into one statement. Several words have similar meaning and can be combined into one statement. As an example, "ambition," and "power," could become one statement.

I have tried to make each word into a positive statement, but if you must be negative to describe the real you, please modify the statement or add words that describe you and your innermost feelings. In the examples that follow, you will note a few have dates after the Statement. That specifies the date it was written. Others have a revised date to show the original Statement was modified. Others have a cancelled date to show either the goal was deemed unattainable or that you no longer wanted to achieve it.

### **Basic Values, Beliefs, Needs, Wants, and Feelings**

**\_\_Religion ( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I believe God created man in His image, and that we need to look for the God in each person we contact. We have all sinned because we have not carried out the work for which we were created and put ourselves before others. 11/12/91

**\_\_Family ( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I believe all values can only be achieved through a happy and rewarding family life. I could have achieved nothing without the support and love of my wife. While I pursued business interest, she raised three beautiful children, all of whom remain married to their first spouses. Our life continues through our children, and I hope any pray that each of them make the world a better place. 11/13/91 (rev. 1/12/96)

**\_\_Achievement( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I take great pleasure in getting things done. I tend to tackle more that I can accomplish. I must always have many challenges in order to be happy. I am a competitor and need to overachieve.

**\_\_Equality( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I agonize over those who are less fortunate. I bleed for people who are in want or need. I believe all people are equal and it is unfair for some to have more than others. I firmly believe in the redistribution of wealth. I despise those who feel they are better than others.

**\_\_Personal Honor( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

My word is my bond. I dislike being insulted by anyone, nor can I tolerate anyone who questions my honesty or motives. It is difficult for me to understand people who do not respect themselves or others.

**\_\_Self Respect( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I like myself and what I stand for. My appearance and how others perceive me is of importance to me. I am proud of who I am and what I have accomplished in life. I am proud of my heritage, nationality, and family.

**\_\_Ambition( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I am a self-starter and want to be considered important. Job promotions and recognition are very important to my self esteem. I like to set lofty goals for myself and others, and take pride in being recognized by others.

**\_\_Support( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I am a team player at work and at home. I like to support others in the goals they set for our work group. I also like to have others support me in the things I want to do. I must work with others because I lack the self confidence to do it alone.

**\_\_Work( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I believe in hard work and loyalty to my company and those with whom I work. I believe in teamwork and recognize the importance of every member of our work team. The policies and values of the company I work for must match mine. I place great trust in people and in proper training. I do not trust or like the bureaucratic style of management.

**\_\_Comfortable Life( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I like the good things in life, and enjoy quality in everything - food, clothes, home, car, etc. I tend to want the best, and even when I can't afford it tend to select the highest-priced products.

**\_\_Power( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I enjoy being at the top, being important, having control over others. I enjoy having people wait for my decisions, and expect everyone to do what I want when I want it. I want people to be dependent on me and respect what I can do for them.

**\_\_Pleasant Surroundings( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I appreciate beauty and order and like to be in a place that gives me inner peace. I appreciate the beauty of a picture or work of art. I enjoy the beauty of a garden. I cannot function in a place I do not consider to be beautiful and in harmony with my tastes and likes.

**\_\_Exciting Life( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I am adventurous and like to take risks. I like excitement, new things, travel - anything different. I cannot stand dullness and routine. I look forward to change and the challenges of discovering new and exciting things. I am not content with what I have, and enjoy change.

**\_\_Honesty( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I believe our goals should be honest and honorable. We need to be honest with ourselves. It is unfair to have a hidden agenda in order to take advantage of others. I believe I have an obligation to those who have contributed and worked to create success for me and my company. Every employee or friend is entitled to know how I think about every situation, project, or decision. It is unfair and dishonest to shift blame or responsibility to those who cannot defend their position.

**\_\_Pleasure( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I enjoy the pleasures of life. I do not take life seriously; I enjoy a good laugh even when it is at my expense. Others may enjoy work and be serious. I only want to enjoy life, live for today, and let tomorrow take care of itself.

**\_\_Obedience( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I like laws and regulations. I obey all the rules and expect others to do the same. I am disturbed by those who feel that the rules do not apply to them, or who take pleasure in finding ways to avoid the rules of society and family. I like to know what is expected of me and of others.

**\_\_Friendship( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I need friends and enjoy being around people. I don't like working alone or being alone because I am a team player and need to be with those who enjoy the company and camaraderie of others.

**\_\_Love( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

To me, to love and be loved is the most important thing in life. I want to give and want others to appreciate the deep feelings I have for them. I would rather give than receive and take great pleasure in the love I have and can share with others.

**\_\_Respect( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I respect my associates and friends, and demand they return that respect. I am proud of my family and the company I work for. I want others to know that I am important and when in a position of authority expect to be obeyed. I enjoy being the boss and being recognized as the leader.

**\_\_Self( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I think we need to believe in ourselves and have self confidence to do what we believe. We need to believe we can make a difference. Our bodies and minds need to be nourished with good food and good thoughts.

**\_\_Recognition( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I have a large ego and must have the respect of others. I want others to recognize my talents, see me as an important person, and appreciate and respect what I can contribute.

**\_\_Freedom( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I must have the freedom to do things my way. I enjoy working with others and am willing to give them freedom to develop their own ideas. However, I find it difficult to accept and do things I don't agree with.

**\_\_Personal Growth( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I like myself and need to grow in all ways; my education, my religion, my relationship with others. I need to grow in wisdom in the recognition of my importance to my employer, friends, and family.

**\_\_Beauty( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I appreciate and enjoy the beauty of nature, the beauty of things, and the beauty of people. I appreciate quality art and want to grow in my appreciation of the beauty that surrounds us.

**\_\_Challenges( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I like challenges in my life. I enjoy difficult tasks, and take great pleasure in researching ways to get difficult things done. I like to develop plans and see them through to a successful conclusion.

**\_\_Wisdom( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I respect knowledge and the ability to find successful solutions to difficult problems. I feel the need to know what is needed to achieve success. I yearn to find the wisdom to do the right thing at the right time. I am impatient and do not always make the wisest choices. I need the wisdom to acquire this patience - both for myself and for others.

**\_\_Inner Harmony( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I dislike conflict and must believe in what I am doing. Each day should be examined to evaluate what has been accomplished and how it fits my long-term plans and goals. I agonize over situations in which people may not have been treated fairly by me and others.

**\_\_Management( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I believe a good manager is like a chemist and will blend people together to make the group stronger than the members would be as individuals.

**\_\_Success( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I like to set and meet my goals and be successful in all the things I set out to do . To fail is unthinkable.

I am willing to do most anything to avoid failure and to achieve success in life.

**\_\_Intelligence( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I respect intelligence and learning and look for it in all those with whom I come in contact. I strive to broaden my own knowledge by reading and talking with others. I value formal education and enjoy working with people who are well educated.

**\_\_Independence( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I value my independence and directions. After the plan has been approved, I need the freedom to make decisions of my own.

**\_\_Organization( 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ) R**

I must have organization in my life. I believe everything should have place and should be in that place

when it is needed. I enjoy organizing and working with people who are organized.

Your next step is to select the most important heading from those listed above and enter a Number 1 on the line after the box you have checked. If there are headings you want to combine with your Number 1 choice, enter the 1 in those boxes as well.

Now, I would like you to rewrite your Number 1 value in your own words.

Within the next two weeks I would like you to do the same with your remaining values. After you have done this, reread them

everyday. Later, we'll show you how to build your life and organize your time around these values.

## **Step 2: Areas of Concern In My Life Today**

What is bothering you today? What problems keep you awake at night? In this step we will search our minds for our known and hidden concerns about our work, our family and ourselves. Just writing your concerns down on paper will allow you to concentrate on one thing at a time and will help you find solutions.

We all waste time and energy when we worry, and worrying does little, if anything, to solve a problem. The first step in solving any problem is to identify it. The same is true for your concerns. You need to clear them from your mind so that you can concentrate on solutions instead of only the problem or concern itself.

Your mind is a powerful tool. It doesn't make sense to waste time worrying. That time and energy is better spent thinking of solutions.

Here is a true story: Albert Einstein was working late one night with his assistant. Einstein invited this young man home for dinner. The assistant, knowing how upset Einstein's housekeeper got when he was late for dinner and that unexpected guests made her even more so, suggested that Einstein call ahead to tell her. The assistant asked Einstein for his home phone number and was astonished when the great genius told him he didn't know it and would have to look it up. The young man couldn't understand how a man who had just filled several blackboards with equations could not remember his own phone number. Einstein, seeing his assistant's surprise, said, 'Never try to remember what you can look up. Save all your brain power to solve problems.'

Documenting your concerns frees your mind to concentrate on solutions. And once your problems and concerns are clearly documented and identified you can go on to choose which ones you want to work on. Here are a few examples of what concerns could look like.

### **My Weight and Health**

I have gained 30 pounds since college. My blood pressure has gone from 120/60 to 150/95. My doctor says that I must develop an exercise program or my health will suffer in the years to come.

### **Our Children's Education**

Sour son will begin college in six years; our daughter will follow in three. To date we have saved nothing to pay for this.

### **Job Security**

I must be free to do things my way. My company has lost leadership. We don't seem to have a plan and I have not been included in the planning process. I am concerned about recent layoffs. Is this an indication of what is coming. Should I fear for my job and should I make a change before it is too late?

Take 10 minutes to document the concerns in your life. Don't try to prioritize them at this time. Just try to write as many as come to mind. Place a square before each concern and follow it with a line as we have done in these examples.

After you have listed all your concerns put a check next to all those you feel can be solved. Your next step is to prioritize by selecting the most urgent and important concerns. Label the most important Number 1 and then descend through your list with corresponding numbers.

This is an ever changing step. The concerns you have today may not be concerns next week or next month.

Whenever a new concern or problem arises add it to your list. If it has a higher priority than those already listed identify it with a letter. As an example, if a new, urgent problem arises that is more important than any other on your list, label it 1A.

After your list is complete, take those you have chosen as most important and write all your solutions to these problems on a clean sheet of paper. Again, use the square followed by a line to select and prioritize which solutions will be most effective.

Review your list on a weekly basis. Look for new concerns you can solve and start a worksheet with possible solutions.

### **Two Input Reminders**

1. After you list the concerns or problems, you no longer need to worry or think about them until you have time to solve the problem.
2. As you plan your week remember to schedule time to work on your most urgent concerns and problems. Work on it - don't worry about it. Worry is self-defeating; it takes the mind away from action. Your mind needs to be clear for important decisions.



### Step 3: What I Like To Do...And What I Don't Like To Do

The next step in learning about yourself is to list your likes and dislikes. It seems like an easy task, but most of us don't really know what we like to do, much less what we don't like to do.

Simply listing these things can clear the mind for action.

In my opinion the only reason to save time is so you can spend more of it doing what you like to do, and less of it doing what you don't like or want to. It sounds simple; but if you don't know what you want to do with your time, why try to save it?

On the next sheet, write a few of your likes and dislikes. Again, use a square and a line to select and prioritize.

#### What I Like To Do

Here are a few examples of what this list could look like:

I like to solve difficult work-related problems.  
My self esteem and confidence allow me to look forward to meeting these types of challenges 1/2/91

I like to exercise.  
I feel good after a workout, but don't seem able to find the time for good exercise program 1/2/91

#### What I Don't Like To Do

Here are few examples of what this part of the list could look like.

I hate to wait in line for anything.  
I become irritated and lose my patience far too easily. 1/21/91

I dislike bookkeeping.  
Balancing my checkbook and paying bills are tasks that I tend to put off too easily. 1/12/91

After you have completed your list it is time to prioritize. From there, go on to work out solutions...if your like or dislike can be changed or better understood.

Early in my career I discovered the secret of success in business. Find out what's working...what's making a profit. And then find out what isn't working, and what's not making a profit. Then do more of what's working and less of what's not working. It took me many years to apply this same principle to my life. Happiness is simply doing what you like to do.

We, of course, have many things we don't like to do - but must. Many of us will not admit to ourselves the things we dislike doing - and we complain and put off this work until it must be done. It may be a good idea to do those things first - then reward yourself by doing those things you enjoy doing.

This will be a changing list. After listing the things you don't like to do, spend time analyzing why you don't like to do them. Then find ways to make it enjoyable.

An example:

I don't like to exercise.  
I know for my health and well-being I should develop an exercise program, but other things are more important. I get tired easily and don't get satisfaction from the time invested.

We all have many things on our "I Don't Like to Do" list that can't be delegated - that we must do ourselves. Spend time finding solutions.

In this example the “don’t like to do” could become a “like to do” by finding out why you don’t like to do it. Teaming up with someone could change a lonely time into a fun time. Setting easy goals – use the treadmill 5 minutes a day for a week, then increasing time could build up your heart to the point when the exercise is easy. Watching TV or using a walkman could make the time enjoyable instead of boring and keep your mind away from the things you know must be done.

If you don’t like to wait in line - always carry a book or reading material to pass the time. Or you might take up knitting or do crossword puzzles. You could spend the time thinking about this life plan or use the idle time to think about solutions to a difficult problem.

Some of the things we don’t like to do are on the list because we don’t have the knowledge, skills or education to do them. Read a book...take a course...find a mentor...learn how to do the task well and you might enjoy it. And even if you don’t enjoy it you will be able to do it faster and have more time for your “like to do” projects.

Remember, your life goal is to spend more time doing what you like to do and less time doing what you don’t want to do.

#### Step 4: Future Visions

Now that you have documented your values, your concerns, the things you like to do and the things you don't like to do, it's time to do a little day-dreaming about what you would like your life to be like:

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1 year into the future  | 5 years into the future  |
| 2 years into the future | 10 years into the future |
| 3 years into the future | 15 years in the future   |

Write each vision on a single page. Use as many sheets as you need. Here's an example:

THREE YEAR VISION (written 1/12/91 for year 1994)

Within the next three years I will become 'Group Manager' and earn a minimum of \$50,000 annually. I will have enrolled in night classes with the goal of getting my MBA. Our 401K will be designated for our children's education and we will develop a workable plan to fund their education.

I will weigh 175 lbs. And have a weekly exercise program with the goal of being in good physical condition. We will enjoy the food I grow in our garden, which I will have in the backyard.

Life will be good. Each day I'll devote 15 minutes to work on my Life Plan and will begin to see how each of my plans is growing and developing 1/12/91

This should help you get started. Write a separate vision for each of the next three years, then write visions in five year increments as far into the future as your want. Don't forget: Short-range visions are controlled by your present position and circumstances; but your five to ten year visions can be anything you want. With you Life Plan being put into action you should be better able to affect long-term events that will have a positive impact on your long-term goals.

Note the date you write the vision, and feel free to add to or modify your visions. Again, I suggest you date modifications to your visions. Use a separate sheet for each future vision.

You can dream and have positive projections for these visions, but be certain your dreams and aspirations are in harmony with your previous steps.

After you have finished looking into your future and visualizing how you would like it to be, it is time to get realistic. On the back sheet or a new sheet, list all the things you will need to do to achieve each vision. For example:

1. Talents needed
2. Actions that may or will be necessary
3. Roadblocks or other obstacles that must be overcome
4. Uncontrollable events that may have an impact
5. Conditions that could alter the vision

Note in our example we were very specific about what we wanted to achieve. In time-life management language, this means that the specific goal is measurable: To earn \$50,000 a year is a goal that is specific and measurable. Most people who have written visions exceed their goals or dreams.

Visions tell us what we want to be...but a more important reason to document your visions or dream is to be able to analyze it and be certain the vision you have is balanced and is really what you want.

Very few people who achieve success and money are satisfied or happy if these are their only goals. Success at the sacrifice of family or basic values is hollow and unsatisfying. Money can't buy happiness or health.

Make certain that your visions are in harmony with your values – concerns – likes and don't like's. Don't be afraid to change or modify your future visions based on you changing life-style or needs. You wrote your visions and you can change them. You are in control of your life. Make it good. You only travel this journey one time, when it ends, you want to be able to say, "I lived my life the way I wanted to live it."

Be prepared for change. Many will tell you that visions and plans are useless because we do not know what the future will be. Many will tell you that luck is why people are successful. But the person with a vision knows what he wants – and is ready when opportunity knocks, or, has a written plan to study and change if things go wrong or change.

Many successful people summarize their visions on small bits of paper and paste them on mirrors or other places to be a constant reminder.

I suggest you invest one half hour each morning on this Life Plan – thinking and making notes on how you will achieve your visions and goals. Spend another half hour at the end of each day to review what went right and what went wrong.

Be a better person each day. Live in harmony with yourself and your God. Life is good – but only you can make it good.

Dream your dreams – but you must act on them and use your God given talents to make them come true.

## Step 5: Goals

Now that we know what we want to achieve and what we need to do to achieve that vision of our future life, it's time to identify goals.

Much has been said and written about goals; They must be measurable; they must be attainable etc...

Many people have asked what their goals should be. No one can determine your goals for you; no one else can do the work of writing them down and working to achieve them.

Many time people fail to achieve their goals because their vision for the future is not based on a solid foundation. You have examined your inner self in the previous steps - now its time to write your goals in line with that examination.

Goals can be long term or short term- but each should have a time span for achievement. Use a square followed by a number and prioritize your goals. Circle the number when you have made a supplemental page with details for accomplishing the specific goal. Place a checkmark in the square when you take action to achieve the goal. Fill in the square when the goal is either completed or cancelled.

Examples; Here are a few illustrations of typical goals.

To repay my wife for all she sacrificed for my success, recognition and achievements.  
Throughout our marriage, my needs and goals held the highest priority. I will strive to make every day we have together a happy one and will look for ways to make my wife happy; to repay her for the support she provided and the sacrifices she made. (Lifetime)

To share with others what I have learned and accomplished.  
I will devote time and effort to make my children successful in whatever they try to do. I made work my mistress at the expense of my family and now want to provide all the help and support I can. (Lifetime)

I will find inner harmony through prayer and by spending time thinking about the real values in life.  
I will work to help my local church and others in my community. I will schedule time to develop my spiritual self with positive, healthful thoughts about life, people and the planet. (Lifetime)

I will develop and stick to an exercise and diet program that works for me.  
My goal is to enjoy life and therefore it is important that I look after my health with a regimen of good food and lots of exercise. (In place by 1/30/98. Completed by 12/30/99.)

I will review and organize my investments.  
In order to achieve maximum return for my family's future security and to develop a trust for the education of future generations I will ascertain the best way to handle my investments. I will search for ways to make the best of what I have earned both for my family and my local community. (Complete review by 7/1/98)

I will learn to speak the Japanese language by 1995.

I will become head of my department by 1999 and will earn a minimum of \$60,000 annually.

**Now it's time for action.**

You have completed the roadmap or blueprint for the life you want based on your values and basic beliefs, your concerns, your likes and dislikes, and your visions for the future. You have set goals that are in harmony with all your personal research and self-examination. We suggest you review these pages once a week, preferably when you are planning your weekly activities, and again at the end of the week to see if you are following your plan.

You will note in some of the examples shown above that some goals are ‘lifetime’ goals; others have a completion date. We suggest that as you think of a goal that you write it down and give it a number. Circle the number if you want to prepare an Action Sheet for that particular goal. On that sheet you will list the steps necessary to accomplish the goals, the information you will need, a time-table, ideas, delegation; in short, everything that is related to the achievement of that goal.

Write a weekly Diary Record of your progress, your successes, your failures and what you are learning.

Build success on success, and don’t fail to learn from something that isn’t working.

Success is not easy; If it were everyone would be successful. Remember the major difference between successful people and also-rans is that those who are successful have a plan and have taken the time to figure out what they want out of life.

If you have no plan, you will not even know if you have succeeded. No one would play a game of basketball, football, baseball, or any other sport without keeping a score. Does it make sense to play the game of life without keeping score, without some plan so that we can mark our progress?

Don’t be discouraged by obstacles or roadblocks to your progress. You have goals to reach and you CAN reach them.

Dr. Robert Schuller has a creed for positive thinkers. He uses the image of a mountain as the obstacle in the way of us achieving our goals.

Say to the mountain-move  
But if it won’t move  
Look for a way around your mountain  
If you can’t find a way around it  
Look for a way over your mountain  
If you can’t find a way over it  
Look for a way through your mountain  
If you can’t find a way through it  
Then harvest the gold that is buried  
At the foot of every mountain.

Following are my rules for achieving goals. I can truthfully say that when I follow these rules I always completed or exceeded the goals that I set.

Yes, I have cancelled a few after deciding I didn’t want to do it, or found that the goal was not worth the effort or the expense.

Remember, your goals should be your goals and yours alone; they are for you to set, alter or cancel.

**Goals- Any goal is possible... if you believe it is possible.**

**1. Visualize what you want or what you want to become.**

If you want to be president, the club golf champ, or an excellent teacher, imagine yourself in the role. Imagining the goal is the first step to achieving it.

**2. Determine that your goal is achievable.**

If your height is 5'8", playing in the NBA may be a tall order. Yet stutterers have become great orators, and there are excellent bowlers who are blind.

**3. Commit your plan to paper.**

Plan the steps you must take to reach your goals and write them down! The discipline of putting your plan in tangible form will keep you on track.

**4. Break the project into measurable steps.**

The biggest, toughest jobs become manageable when broken down into a series of smaller jobs. You can see your progress, and that recharges your batteries.

**5. Record daily what you did to achieve your goal.**

You should move closer to your goal every day. Writing down what you do will help ensure that your activities address your goal.

**6. Measure your progress against your time-table.**

Set a date for reaching intermediate goals. The internal pressure will keep you focused.

**7. Adjust your plan if it is not working.**

Don't stay locked into an unworkable plan. Planning is more important than the plan itself, because it forces you to look at the big picture.

**8. Include others in your plan.**

No man or woman is an island. Letting others know your plans can elicit needed help, sound warnings, or reveal flaws and obstacles.

**9. Reward yourself and others as you achieve intermediate goals.**

You and those that help you deserve recognition. An afternoon off, a small celebration, or even a cup of coffee can set you or your team up for the assault on your next step.

**10. Be humble**

Recognize that your achievements need the support of your Creator. They can only be achieved with his help and the help of others.

## **Step 6: Schedule**

Most everyone use some type of appointment book. If you're busy, you need more than an appointment book- you need an effective way to schedule your day. I spent most of my life developing a product called DAY-TIMERS. The original format was designed by Morris Perkins, a lawyer who needed to document how he spent his time so that he could more effectively bill his clients. Over the years, this basic concept was used to design a whole series of Diaries that combined all the thing a busy professional or business executive needed to manage their schedules. All these formats were designed for appointment-driven people... people who had six or more appointments a day.

I still believe this is the best format for the appointment- driven person because it combines on one or two pages "Appointments" and/or "Schedules," "To Do Lists" and a "Diary Record" of what was accomplished. For the appointment-driven person, most "To Do's" will be related to specific appointments, and will therefore be recorded in the Diary.

For those who are not appointment-driven, most any appointment book will do: a simple, blocked calendar may be all that is necessary.

Others may want to schedule their time in 15 minute increments. You do not have to have appointments to allocate time. Block your time for specific thing you want to do.

If you are not appointment-driven you may want to keep "To Do's" and diary records separate from your appointments.

There are many appointment books, diaries, and organizers available... Choose one that fits your lifestyle. More important than the one you choose is that you commit all obligations, things to do and diary records to paper or put them on your computer.

Don't waste brain power trying to remember... Get it on paper as soon as possible.

### **If You Use a Computer**

Many office suites have scheduling programs built in... and many of these are very good tools. Certainly, the computer can condense, sort and organize information more effectively than you can on paper, If you choose to use a computer I suggest you print out your appointments and "to do's" on paper and carry this printout with you. Also carry with you paper to record new information that you can transfer to your computer later and then print a new list. Combining paper and the computer can provide a very efficient time management system.

### **A Few Tips on Appointments and Schedules**

1. Before you schedule an appointment or meeting, ask yourself these five questions:
  - A. Must I make the appointment?
  - B. Will the appointment help me with any long term goals and is it in harmony with my values?
  - C. Can someone else take the appointment?
  - D. How much time should I allow for the appointment?
  - E. Could I handle this as effectively over the phone or by letter, fax, or E-mail?

After you have determined that the appointment is necessary, it should be scheduled. Don't forget to set a time limit and let everyone concerned know the time you have allocated.



**To help you schedule:**

1. Make a list of all information on paper what you want to accomplish from the appointment.
2. Make an appointment with yourself to do your own work, or to do the things you want to do. Honor these commitments just as you would any other appointments in your schedule.
3. Try not to schedule until necessary. Don't schedule weeks or months in advance unless it's necessary. Often you can arrange an appointment after you have a better idea of your schedule. At a later date you may discover you don't actually need the appointment.
4. Try to have a set time for your various activities; such as when you will make phone calls or return them, exercise, pay bills, open mail, answer mail, think, plan, etc.
5. When away from the office, schedule an extra day so that you can work uninterrupted before returning to your office.
6. Remember your time is valuable; Don't waste it. Have a value per-hour for your time and always consider if you can delegate certain appointments to someone else.
7. Meetings can consume all of your time. Always ask yourself these questions before scheduling a meeting:
  - A. Is it important that I attend? Must I attend every scheduled meeting or can I attend only when necessary?
  - B. Can I read the minutes and send a memo with the necessary information or decision?
  - C. Could I have someone attend the meeting for me and give that person the authority to represent me?
  - D. Could I remain in my office working and still be available by conference call or by visiting when I'm needed?
8. Always prepare an agenda for the meeting.
  - A. Set a starting and ending time.
  - B. Know what you want to get accomplished in the meeting.
  - C. Have all the information related to the meeting available.
  - D. Keep notes.
  - E. Send a memo to the other parties telling them what you want to accomplish in the meeting. Tell them what you want them to bring to the meeting.
  - F. Arrange for someone to monitor your phone and visitors during the meeting.
  - G. Mail a summary of the meeting to all who attend or who need the information.
  - H. Get permission to tape record details that are too time consuming to write.
  - I. Analyze each meeting. Was it worthwhile? How could I have made the meeting more effective?
  - J. Thank everyone for their help, for the information they provided, and tell them to expect a follow-up.

**How Much Is My Time Worth?**

The answer to this question is necessary if you want to make the best use of the time available to you. I have taken excerpts from an article I wrote for the "Harvard Business Review" some ten years ago, but which I believe are still relevant today.

The Management consultant Dr. Alec Mackenzie has documented that very few executive really know how to spend their time. Most know what they ought to be doing: they may even allocate certain blocks of time to specific management tasks. But that is not the same as getting on with them.

I would like to submit a corollary; Most people don't know what their time is worth. It's simple enough to take your annual salary, add 40% or so for perks and benefits, and then divide that by 2000 or some other number to come up with an hourly rate. Table one indicates the value- or at least the price- of executive time. We have used it for years, but it may be simplistic. This approach may encourage some

executives to get on with managing the enterprise. On the other hand, it may contribute to executive stress—“Am I really worth \$200 an hour when I’m reading a trade magazine?”

The answer is “probably not.” But that bit of self-awareness may force you not to waste time on articles that have no value, or you may learn to delegate and have someone summarize the articles for you.

**Table 1**

Annual Salary	Weekly Salary	Benefits (40% of salary)	Total/Week	Value/Hour	Value/Minute
\$ 50,000	\$ 966.54	\$384.62	\$1346.16	\$33.65	0.56
60,000	1153.85	461.54	1615.39	40.38	0.67
75,000	1442.31	576.93	2019.24	50.48	0.84
100,000	1923.80	769.23	2692.31	67.31	2.80

The average value of executive time provides a rough approximation, but overlooks the fact that the value varies according to the task to which it is applied.

**Where Should I Spend My Time?**

Now that you know the value of your time, the questions are: where should you spend it; how should you schedule it; and is what you are doing worth your time, or could someone else do it better and/or more cost-effectively.

**Balance Is Essential.**

The issue most often omitted in time-management discussions is balance. The reason may be that balance is too difficult to define. Striving for it over the years has, however, provided unexpected rewards for me.

I used to set Saturdays aside for product development; the part of my job I enjoyed most. So I enjoyed working Saturdays until my son started playing football at a university that was three hours away.

To see him play, I had to leave Friday afternoon. That ended Saturdays devoted to product development.

I had to rearrange my entire weekly schedule to include product development. And that forced me to analyze where and how I was spending my time.

That analysis eventually caused me to put a value on every activity in which I was involved. The realization emerged that some of my activities justified a valuation several times that of others. Product development, for instance, justified five times my hourly-rate; whereas other activities couldn’t justify half of it.

It was unlikely that I could spend all my time in product development. On the other hand, I obviously had to limit the time I spent on lesser activities. The answer lay in allocating time to the various activities, so that when I multiplied the hours devoted to each activity by the hourly rate assigned to it, the total would be one that I considered to be in good balance.

Most readers will recognize this as yet another application of Pareto’s 80-20 principle. But, instead of applying it to taxation of the ‘vital few’ who pay 80% of the taxes, I seek to apply it to the significant functions that produce 80% more of the return – while still giving the ‘trivial many’ the time they are worth.

### **A Different Analysis**

This led me to create a slightly different job matrix. Its purpose was to help me analyze the various activities that I or most executives engaged in - - either by necessity, choice, by default, or by just being dragooned into it. Table 2 lists a few activities that I found myself involved in. Readers may insert the values they deem appropriate, without being influenced by the values I placed on them.

The list included planning for growth attending meetings, product development, reviewing performance of senior staff, negotiating acquisitions initiating a search for my successor as president, and analyzing capital expenditures. The list also includes such things as going through the mail and filing.

As I looked over the list, I tried to break it down into three categories: 1) things that only I could do, or could do better than anyone else; 2) things I could do as well as others; and 3) things others could do better than I. In the first category, I placed only those activities that have a direct bearing on the future of the company. At the top of that category, I placed the selection and training of my successor. And I assigned it a value factor of 10.

The only other activity that belonged at that level of importance was product development, because it also represented an investment in the future of the company. Some might question how deeply the president of a company should be involved in product development; and rightly so. The criterion I apply is: Can anyone else do it as well?

Having settled that question with my usual modesty, I acknowledge that in the future I should find and train a good engineer to direct product development. That would relieve me of that responsibility. But would it take me out of the activity altogether?

### **The Lure of Familiarity**

It is a management truism that people spend most of their time in the activity they were most involved in before they assumed their new position, or the activity for which they were originally trained. An engineer president tends to hang around the engineering department. A president from advertising tends to revise plans, rewrite copy and fret over layouts.

Which is exactly where he or she should spend the least amount of time. My reasoning is that being an expert in the field should enable him or her to judge the work of that department with dispatch and precision.

I dwell on this because it illustrates a key point. When an engineer president reviews engineering, his or her expertise warrants assigning the highest value to that time. The instant he sits down at a CAD terminal, the value drops to the rate paid to those engaged in computer assisted design.

### **Diminishing Returns**

Building on that example illustrates another point: the hourly value of an activity varies inversely to the amount of time spent on it. The reason is that as an activity takes over an executive's time it tends to become an end in itself - an activity without results. This applies even to the most important responsibility of a president: planning. Plans should be blueprints for action; not a way to fill a bookshelf with impressive binders of no practical value.

### **Biggest Jobs Go Undone**

Many time management consultants will tell you something like this: Define as important those things that if left undone risk the fortunes of the company. That criterion places planning at the upper end of this hierarchy of values. But the criterion for CEO involvement is not only importance. The overriding

criterion is: Can someone do the job better? Today, even forward planning and strategic planning have become delegated functions. Value factors must therefore satisfy both criteria. And the latter should determine the extent of CEO involvement. A president must accept the fact that he or she is not the best person for every job.

That leaves balancing as the most difficult step in self-management. Do I have to attend all those meetings? Must I read every report? Should every important customer have access to my ear? How can a person control the demands made upon him or her; the interruptions, the upward delegation, the unwanted invitations?

\*An example may illustrate the idea of limited involvement. My name is known to many of our customers because it appears in most of our company literature. Therefore, I receive a large number of phone calls from customers with suggestions, or even complaints. A certain amount of that time, I can assign a value of 8 and is certainly productive. At some point, however, its value plummets.

I have developed a way to satisfy the customer and save my time. The technique is less important than the purpose, which is to assign the responsibility. When a customer calls me, I learn quickly what's on his mind and then say, "I want someone else to hear this, too." I then dial up a conference call, stay on for a few more seconds, and then explain that Ms. So-and-so knows far more about this than I do and will take care of it.

*\*Excerpted from an article I wrote for the Harvard business Review while I was president of Day-Timers.*

### **Is This The Best Use Of My Time?**

I have talked to many people who are determined to do only the things they have identified as having the greatest impact on the future of the company. To that end, they keep detailed records of their daily activities; some of them dictate that record to a secretary or executive assistant. It's a laborious, boring and time-consuming task. But they feel it must be done.

I would go a step further. Everyone needs someone of unquestioned loyalty and discretion to monitor his or her activities against the template of differential values. I see two advantages to this tactic. First, it would relieve the person of the admittedly bothersome task of logging time. Second, it would provide an external review of how well his or her objectives are reflected in terms of time devoted to them.

I think it is relevant that the question regarding the CEO's involvement in product development was raised in the course of preparing this article. Whether the degree of my involvement will change as a result is doubtful. That I spend time on product development sends a clear signal to the rest of the executive staff. They are aware of the value placed on that activity.

### **Some Additional Benefits**

I believe that increasing executive productivity is critical to the health of companies and the American economy. The draconian cuts in some companies suggest that many agree with me. But cuts alone will not make people more efficient. Bad habits are too ingrained, particularly the habit of doing the wrong thing.

But someone who recognizes that the value of time fluctuates according to the activity and its duration will probably stop doing "wrong things or at least spend less time on them.."

While most companies have stated priorities, objectives, and goals, it's a common complaint that they are not addressed as consistently as they might be. They become articles of faith – often stated but not vigorously pursued.

Placing higher values on activities that serve stated priorities and promise to achieve stated goals provides a means of measuring executive performance. An executive who consistently asks himself: 'Did I earn my salary today?' and has developed a quantitative method of answering that question should have the necessary motivation to make sure it is answered affirmatively.

## **Step 7: To Do Lists**

We will look at TO DO lists for two different types of people: the Appointment Driven and the Task Driven.

Let's begin with the Appointment Driven person. I believe the DayTimer type format is still the best because it allows the user to enter TO DO's on the daily page to tie-in with the actual appointment. Tickler reminders can also be entered in the advance when necessary.

For the non-Appointment Driven person it is often better to list TO DO's and results on separate pages. TO DO's for these people are usually not as time-critical.

I suggest keeping your TO DO lists in a small loose leaf binder. Your list will be different than mine and will depend on your job, lifestyle and personal preference. More about the lists you should keep later.

If you use a computer: Many office suite programs have good TO DO programs and you can adapt those ideas into them. However, I urge you to print out your TO DO's and carry paper with you to review and record TO DO's when they occur or come to mind.

Since retirement I keep my TO DO list in five separate files.

- TO DO sometime (Home, pool, yard, shore)
- TO DO sometime (MemoryBank, Wax Works, shop)
- TO DO sometime (Personal, investments, travel)
- TO DO Important
- TO DO Urgent
- SHOPPING

Sometimes I make weekly lists of TO DO's, but usually I just review my lists weekly and then decide what I want TO DO. This is easy for me because in retirement I don't have too many 'urgents.'

However, I do have several hundred things I want to do. Whenever an item becomes urgent, I circle it...

sometimes I list it on my appointment schedule.

### **Before You Act On A TO DO**

As I've said before, the first five steps in your Life Planning process outlined what you believe in and what you want your life to be like. You now should have a much clearer idea of the direction you want to go.

I have learned to clear my mind. I don't want to waste my brain power thinking about things TO DO. So, we want every idea, every thought, every thing we may want to do on paper. My lists are long; so it becomes necessary to keep them in separate files. At one time I had ten different lists, but since I'm not as active have cut it down to the few I mentioned earlier.

### **What Type of Lists Should You Keep**

Identify your lists to be certain that each TO DO will fit only one list.

You should not have to think about which list it belongs on. As an example, you may want to keep a separate list of the different

responsibilities you have at work; Advertising, Product Development, Planning etc....  
you may also want  
to have a list for social work and activities, like your church or a club to which you belong. The same holds true with lists for travel and recreation.

Organize your lists to fit your lifestyle, and you can have as many different lists as you need.  
You may  
want an urgent list for each 'TO DO sometime'. You may want two or three shopping lists – grocery, department store, drug store, etc....

You'll be amazed at how quickly you add things to your lists.

Again the goal is to get all of this stuff out of our minds and on paper so that we can look, analyze, and decide and act on the items that have the most effect on our Life Goals and Values.

### **The relative importance**

Allen Lake and Charles Hobbs developed the prioritizing system in which they assigned a letter (A,B,C) to each item on their lists.

- A- Urgent and important. The future of my company and/or life depends on getting this done. Often, the "A" may not be that important to you personally, but is necessary in order to keep your job.
- B- Important but not urgent. These are important to achieving my Life Goals but need not be done immediately. Using the example of "A"; if the leak in the roof is minor and does not need immediate attention, it could be labeled "B". If left unattended the "B" could become an "A".
- C- These are usually things you would like to do but are not urgent or important. For example, cleaning a closet, taking a trip, etc. We all have many of these and they are what keep us awake at night and clutter our minds. We need to schedule some of these, to keep our minds clear and ready for action on more important matters.

I have found that it is difficult to keep track of the "C's" in a Day-Timer format. I often had a month of Daily pages that contained dozens of "C's". The advantage is that as you write them on a future date, you eventually get tired and drop some of them.

The disadvantage is that you begin listing only "A's" and "B's" and miss all the fun.

### **One Last Thought**

You want to list everything you must or want to do. You want to review your goals and add TO DO items that will help you achieve your goals. You want to clean your mind of everything you must or want TO DO.

After it is all on paper (or on your computer), take the time to pick and choose what is in harmony with your Values. It will help you achieve your Visions and Goals.

## **Step 8: Delegation**

Chris Hegarty, in his book titled 'Putting It Together and Putting It to Work' states that:

*"Only the 'organized' can loaf - others take time off but will take their anxieties with them wherever they go. It is only when you have it put together and put to work that you can take time off and genuinely 'savor' it."*

I was fortunate to have many people who were willing to do my work. Not all are that fortunate. When you get to the point in your career where you have help, it is extremely important to know how to energize people so that they can enjoy the things you have asked them to do.

### **List of Skills**

Before you can evaluate others, you must be able to evaluate yourself. Take a few minutes to read over your values, visions and goals. This is where you want to go. Now we need to see how we'll get there.

In evaluating yourself, begin by listing what you can do extremely well; your best skills; the ones that got you where you are.

Next, list those skills where you are adequate – what you can do, but which many others can do just as well.

Now – and this takes courage – list those things you do poorly. These will usually be things you don't like to do.

Share the list with those you can trust, and ask them if the list accurately represents you. It would be great if you could trust your boss and get his or her input.

Next, you'll want to do the same for those who report to you. You may want to have them do the list themselves and then compare your evaluation with theirs. You may want to share your self-evaluation with them to show that you are willing to undergo the same sort of self-examination.

The final step is to review all the lists to spot strengths and weaknesses. Whenever you have an opportunity, add the skills where your group is weak. Remember, you don't want 'yes' people, but you do want people you can trust to be honest with you. You'll want people who will challenge your ideas and you must learn to hear their side. Always take time to explain your position when there is a difference of opinion.

Just sharing basic beliefs, visions, and goals can often bring about an understanding of how to work together.

### **Let's Get It Done**

Up to now we've organized our lives, we know ourselves and know the skills of our team. You have documented your schedule and TO DO's and are convinced you will never be able to put it all together.

One of the first lessons I learned was the value of people. It later became a plaque in my office. It became an important Value and I believe it is responsible for all, or at least most, of my success.

It reads as follows:

*"A good manager is like a chemist and will blend together people to make the team stronger than the individuals."*

Every week review your appointments and TO DO lists to see what you can delegate to others. Next, look for items where others can do part of the work, and delegate that.



Now, look for those that you have no one qualified to do . Is there someone on your team whom you can train? If not, start looking to add such a person to your team. Or you may be able to have a consultant to help.

### **Make Time To Help**

Remember when you delegate that you are still responsible. You must take all the responsibility and blame if something isn't done right.

So you must be available to help whenever necessary. Some bosses delegate, then evaluate. If they're not satisfied they will simply terminate the person in question or move that person to a lesser position. I believe this is an absolute waste of talent. It takes time to learn, to get all the facts needed to do a good job. It's the bosses responsibility to teach, monitor, control and take responsibility. But you must also trust – and give credit for a job well done!

### **Executive Assistant**

Fortunate is the person who has a good secretary. I have been one of the fortunate people, and always referred to my secretary as my 'Executive Assistant.'

In today's world, many executives type their own correspondence, enter it into their PC's, and don't find time for their most important task – planning for the future.

Typing pools seem to be taking over the work of the old fashioned secretary who could take a rough draft or even an idea, polish it, and form it into a finished product that accurately reflected the executive's wishes. It takes time to learn, to know the people who are on the team and how to communicate with them.

A good executive assistant should learn to accept and take responsibility for as much of our routine decisions as possible. You need to give them the authority and stand by decisions they make that might be different than your own. Discussion will allow you to mesh your thinking processes; at the very least, both people will know how the other will react to a given situation.

Your executive assistant must be able to answer your phone with authority when you need to have uninterrupted time. You should also provide your assistant uninterrupted time so that he or she can be free to deal with their work.

### **If you have no one to delegate work to-**

Ask any retired executive what they miss most: if they are truthful, the answer will be "all the people who did my work and helped me think and plan for the future."

There are many people who are the doers. Their lives are controlled by work others give them to do - and they are without help.

When I retired, my late wife and I became more of a team than when I went to work each day. We soon learned to share the work – delegate to each other the things we did not like to do or couldn't do. We also began to sort out those things we could hire people, or ask friends or family to help.

After she went to a better world and I was alone here on earth...I had less needs. Life was less complicated, but I soon learned the need for others. I had to learn new skills – how to cook – clean house – care for my clothes – find entertainment, etc. We are dependent on others for many needs.

I also discovered that I had the time TO DO many things that I did not have time to do when others were in my life. So previously delegated tasks often became my new hobbies and enjoyment.

When I met and married a new love, life changed again and needs and delegation changed. She has different interests, different needs and different skills.

I point out these personal experiences to help you search your own life to find sources of help. You don't delegate to your spouse, friends or family, but help and delegation have the same results. But isn't help as good or better than delegation.

#### **You Must Also Accept Delegation**

It is important to remember that you can delegate to others that which you can't do well or don't like to do...but you must also remember that others have the same needs as you. To be respected and loved you must be always willing to help others and accept delegation. We often receive our greatest satisfaction when we help others achieve their goals.

#### **One Last Thought About Delegation**

One of my religious beliefs is that God created man to do His work. Be humble whenever you delegate – appreciate the work done for you – than thank your God for this help.

## Step 9: Diary Record and Notes

Most Time Management consultants agree that you can't save time unless you first know how you have spent it in the past and how you want to spend it in the future. The only reason to save time is so that you can spend less time on those things you don't like to do; then you can move on to doing the things you would prefer.

In our previous exercises we have learned about our Basic Values, our likes and dislikes, our future visions and goals. Only by keeping a diary record of what we have done can we determine if we have lived our life plans. We can also analyze those notes to see what has made us happy, and what has prevented us from enjoying life to the fullest.

The DayTimer style format, which was designed for the appointment-driven person, provides space to detail the results of appointments, the items discussed, decisions reached, and notes for the future on the daily page. This works fine for those who have that kind of lifestyle.

After I retired and developed a new lifestyle I no longer needed or really could use that type of format. My diary record of the day became more of a journal – places visited, information about people I met and things I wanted to remember. I found many days when I really did not need or even want to make a journal entry of my day. A simple notebook worked fine and I would use as many or as few pages as I needed.

I soon learned, however, that some of the same problems I had with my DayTimers lifestyle format became apparent: namely the ability to find specific items of information when I needed or wanted to retrieve them.

I needed some type of uniform format where I could index information for retrieval. As I tried to keep notes, I soon discovered that I was falling into the same bad habits that developed when there was not a specific place to record the daily events of life.

As I tried various systems to separate and keep information together, the problems of where to keep it, and the habit of writing notes on scrap paper to record later, simply did not work.

Finally, I decided that I could divide my life record into two categories. The first I would call a journal record of my day: impressions, feelings – really a life journal of events which would not need to be referred to later to retrieve information.

The second type of information I would simply classify as notes and things I needed to remember. Quotations on a new car, the color of paints used when redecorating, the flowers and bulbs planted, and all kinds of information that may be needed at some future date.

I thought of recording this data on a computer and I believe future generations – those who have grown up using computers – will do so. But I can't type, and don't enjoy sitting at a computer. I find it far easier to write my notes, and I don't seem to need to be as perfect with my notes when they are hand-written. I can also do it whenever and wherever I want.

After trying different formats, I fell into the trap of trying to be too organized for my new lifestyle. I believe my history of product development, initially prevented me from keeping it simple and easy to use.

I finally selected a loose leaf binder with lined pages that would allow me to use as much space as needed for each day. Some days required no entry at all, others required several pages. I printed a form with

numbered lines and simply note the date, underline it, then write. At the end of the entry I skip a line, write in the new date, underline it, and begin my notes for the new day. I number each page and use an 'A' for the front and 'B' for the reverse side.

If there is information I want to retrieve at a later date; I underline the key idea or phrase, and circle the line number. Later I'll enter these items in my computer and sort for quick reference. I print out this information and keep it in the front of my journal pages.

<b>Subject</b>	<b>Item</b>	<b>page</b>
Shopping	Hydrangea, blue	01A-7
Shopping	Sapphire	01A-15
Investments	Education Trust	01A-20
Restaurants	Bill's Lobster House	01A-28

My computer program sorts the information I want to retrieve by subject, then alphabetically by items.

After you have hundreds of bits of information in your journal, this method will serve as an aid to quick reference and retrieval. Since the pages are numbered, you can have multiple entries on the same subject – the higher the number, the later the entry.

You can have as many subjects as you feel are necessary. The following are my subjects: Exercise, Garden, Investments, MemoryBank, Office Reading, Restaurants, Shopping, Television, Travel, Wax Works, Workshop. Yours will certainly be different and I list them only to give you an idea of the types of activities you might list. For work, you could have as activities your areas of responsibility. Give each activity a letter code to save time in logging your time.

Remember, we are keeping a journal record of life to make it better. Some keep a journal to preserve memories; that works for many people, but for me the past is past and I only want to review the past to make my future better.

I must confess that at times I wish I had written a record of my life with my late wife. But I cherish these memories in my mind and don't need a written diary. If you do, you may want to keep for those days you cherish a heading like 'How I Made Hazel Happy Today,' or 'How Hazel Made Me Happy Today.'

You may keep a record of your exercise program and how you felt. When you travel you may want to keep a journal of what you saw and what you did. It would be helpful to rate on a scale from 1 to 10 how you enjoyed it so you do more or less of it in the future.

I have learned to use a measurement system for evaluating most things in life. I start with a 10, which is an almost unbelievable experience; anything between 6 and 9 is good; 5 is neutral, the dividing point; 3 and 4 is acceptable and tolerable; 1 and 2 require work so we can compromise, avoid or learn to change.

A 'number circle' after each journal entry could be helpful in future planning.

You may want to use a journal to record how you are living your Values. You may want to record how you are changing a bad habit, how you succeeded, how you failed.

To be useful, your journal must be honest, it must be yours, it must not be for posterity or for how you want others to think of you. It should be a tool to make your life journey better; to help you live your life plan; to help you improve; to relieve your tensions; and to discover your Basic Values.

It is difficult to show how a typical day would be recorded –  
the page that follows shows how underlined  
reference subjects are noted.

## Step 10: Evaluate Time Log

Many Time Management experts recommend the use of a Time Log to determine where we spend our time. Most of us would be hard pressed to estimate within 50% how we spent our time yesterday.

You can't save time if you don't know where you spend it. If you don't know where you spend it, you probably didn't spend it doing the important things that bring you success or pleasure.

Most of us don't want to be so regimented that we need a time-table to record our every activity. But if we want to be good stewards of our time, we must occasionally spend time to see if we are on target.

When I was president of DayTimers I scheduled about 75% of my time each day with appointments, meeting, time to read and write reports, answer telephones, read mail, etc.... I saved the other 25% for the unexpected problems that usually came up.

The planned schedule put discipline in my life and helped me accomplish more things.

Since retiring I no longer have such a rigid schedule. After my first wife died, I was alone and didn't have to consider anyone. However, when I remarried I soon discovered the need for a more rigid plan to make everyone, including myself, happy. This also helped me accomplish more of the things I wanted to do.

As I've said many times before, the only reason to save time is to spend more time doing what you like to do and less time on what you don't like.

The first step to keeping a Time Log is to determine categories for your activities. It sounds simple, but most of us find this type of self-analysis difficult. Section your life into activities. These will be different for each person. But just identifying them will be a great discipline. Don't worry if you miss an activity; you can add it as your day progresses.

It has been proved that a half-hour of planning can save up to four hours of execution. Just having a plan will help provide the discipline to keep you on target. If you are interrupted you can at least measure the importance of the interruption in your planned activities.

I developed a sample form to plan activities and reserve time for them. You could use one color pen to log your planned use of time and another color to show your actual use. Or you could log your plan on the left side of the column and the actual time on the right side. This all sounds like a lot of work...and most people will only plan and track time to get an idea of how time is spent and to decide if there is a better use of time.

By setting time aside for various activities you will get into the habit of honoring your planned use of time. When you track how you honor your planned use, you become disciplined not to let less important or pleasurable activities consume your time.

You, of course, can develop your own time form or find some kind of time form at a stationery store. I have found that by blocking time for various activities it is much easier to say "No" when I have allocated time for the activities that I want or must do.

After you have listed your activities, give each a value. The first column after the activity is a 'I' which is to measure the relative *importance* of the activity to your Values, or to your success. Enter a number from 1 to 10 as we discussed earlier. The next column, 'P' is there to give the activity a *pleasure* rating on the 1 to 10 scale.

Your next step is to determine how much time you want to allocate to each activity. Here you will want to use a pencil with an eraser because I guarantee your total time for all activities will far exceed the time you have available. And you will have to cut back the time you spend on some items.

You may want to plan your day by entering the activity and time you plan to devote to each activity. Or you may simply want to record the time you spend on each activity until you get a feel for how much time you will need.

This all sounds like a bit of work, and it is. You will also discover that you can't always follow your plan. But stop and think for a minute: without a plan you will have no control; with a plan you can decide if you want to allow changes to your schedule and activities.

If you try it you will soon learn to quickly allocate, and keeping a Time Log becomes almost automatic. It is certainly worth the time and effort.

You may decide to keep a Time Log for only a few days in a month. That's OK. The important thing is to learn how to allocate time and to develop the skills to follow your plan.

Some of you may be able to set up time Log schedule for a week, and try to follow it by doing certain things on specific days and times. I like to plan my week on Monday morning – I am retired and have far more control than those who are in positions where things can change by the hour.

As you master time allocation you will want to start giving each activity a pleasure rating. Remember our goal is life is to get all the important things done so we will have more time to do the things we want to do.

If you use this form faithfully and spend time analyzing your day to learn how you can make your plan work, you will find your pleasure rating will change. Your goal in life should be to have all your important activities be high pleasure activities. Spend time to discover how to manage your time. Your days will be much happier and more productive.