



Идиятов Ирек Ринадович
Стань эффективным

Рекомендации российского наставника
Сделай раз, два, три...

Ирек Ринадович Идиятов

Стань эффективным

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42368931

SelfPub; 2021

ISBN 978-5-532-10339-9

Аннотация

Стать эффективным – просто, достаточно следовать пошаговым инструкциям описанные в книге, которая сейчас находится у тебя в руках. Здесь собраны алгоритмы действий, которые позволят тебе продуктивно использовать свои возможности как в бизнесе, так и в личной жизни. Просто делай раз, два, три. Все инструменты, описанные в книге, имеют практическое применение и опираются на реальный опыт. Сопроводять на пути к эффективности тебя буду я – Идиятов Ирек Ринадович, твой бизнес-тренер, наставник и коллега. Приготовь блокнот и ручку, встречаемся через 15 минут. Иллюстрации подготовлены автором.

Содержание

Введение	4
Глава 1	12
Глава 2	41
Глава 3	57
Конец ознакомительного фрагмента.	66

Ирек Идиятов

Стань эффективным

Введение

– Добрый день, уважаемые коллеги, начинаем наше собрание с итогов предыдущего периода, далее я познакомлю вас с планами на следующий период, назначим ответственных, зафиксируем договоренности. Наше с вами собрание займет четыре часа, при этом будет один 15-минутный перерыв через два часа, для того чтобы вы отдохнули и после смогли продуктивно участвовать в собрании. Вижу, что среди вас отсутствуют те, кто пришел просто отсидеться, и все успели приготовить ежедневник и ручку для фиксации важных моментов в процессе нашего собрания. Протокол будет вести Глория...

Я рад приветствовать тебя на просторах данной книги. Сейчас у тебя есть несколько мыслей, предлагаю их рассмотреть.

- Что будет в этой книге?
- Почему автор общается со мной на «ты»?
- Я заплатил за эту книгу ____ рублей. Посмотрим, что будет дальше.
- Почему прервалась история?

Если я хоть в чем-то из вопросов выше попал в точку, значит, так решила вселенная и звезды сошлись. Хотя на самом деле эти варианты – то большинство вопросов, которые задают себе читатели разных книг. Эти вопросы актуальны, так как на чтение уходит время, да и ценные книги в наше время стоят достаточно дорого. Также я уверен, что из миллиона читателей именно этой книги найдутся те, которые скажут:

– А картинки будут?

– Знаю, о чем книга, мне её порекомендовали.

– Какие мысли?

– Автор со мной на «ты»... Интересно... – и т. д.



Чувствуете исключения? Они есть, они окружают нас. А возможно, люди, которые окружают нас, создают эти исключения для нас? Ух, сколько вопросов...

Кстати, не подглядывая, напишите сюда, во сколько закончится собрание ____:____. Если не знаешь – оставь пустым и уже никогда не дописывай. Почему это важно, ты узнаешь по ходу чтения книги. А пока просто следуй моим рекомендациям.

Отвечу на вопросы, один из которых мог возникнуть и у тебя.

Так что же будет в этой книге? Эта книга проведет тебя за руку по пути взросления по шкале эффективности. Ты почувствуешь, как меняется ход твоих мыслей, заметишь за собой изменения в восприятии окружающих тебя людей и информации. Будешь смотреть на ситуации немного по-другому. И уже не станешь, как прежде. От тебя требуется выполнять задания, которые будут мной рекомендованы, для того чтобы закрепить теорию практикой и стать эффективнее. Все очень просто.

Помнишь то собрание, с которого начинается книга? Это твоё собрание, и ведешь его ты, да, у тебя грамотно поставленная речь, твоё собрание всегда начинается вовремя, участники приходят заранее и полностью вовлечены в процесс, а по итогам собрания всегда остаются протокол, дого-

воренности и ответственные. Как у тебя все это получилось?

Меня зовут Ирек, и мы с тобой усердно занимались повышением твоей эффективности. То есть я просто был какое-то время твоим наставником, а с наставником принято на «ты». Хотя иногда я буду обращаться и на «вы», особенно когда это потребуется в различных рассматриваемых нами примерах из практического опыта.

Хорошо, что ты сейчас держишь эту книгу. Она напомнит и расскажет тебе, с чего начиналась наша с тобой совместная работа. Дальше будет ещё интереснее. Мы вспомним с тобой примеры из жизни, примеры из бизнес-среды, нас будут окружать люди, предметы, аудитории, и всё это в одной книге. Я готов. А ты? Напиши, да или нет, – _____!

Если нет, то давай договоримся о том, когда ты сможешь вернуться к прочтению этой книги, поэтому прошу тебя написать дату и время прямо здесь: ____/____/____ г. ____:____.

Не знаешь, что написать, значит, еще рано, подари книгу своему другу или близкому родственнику.

Если да, то давай начнем прямо сейчас. Напиши, какое сегодня число и время ____/____/____ г. ____:____. На этом мы резюмируем наши договоренности.

Собрание, которое ты проводишь, оно идет в полном разгаре. Послушай, вот что было дальше:

– ...Вижу, что среди вас отсутствуют те, кто пришел просто отсидеться, и все успели приготовить ежедневник и ручку для фиксации важных моментов по ходу нашего собра-

ния. Протокол будет вести Глория. Для того чтобы наше собрание прошло эффективно, рекомендую проверить свои мобильные телефоны, перевести их в режим «самолета» или отключить звук; если будут вопросы, пожалуйста, поднимайте руки, так как, перебивая друг друга, мы сможем упустить важную информацию и то, что было на собрании, остается на собрании. За пределы этого кабинета мы вынесем наши новые цели, задачи и договоренности. Перед началом собрания скажите, какие темы вы хотите обсудить со всеми дополнительно?.



Здесь давай остановимся, хочу тебя похвалить. Потому что для проведения собрания ты уже заранее держишь маркер, и есть доска, на которую фиксируешь желаемые темы для обсуждения участниками собрания. При этом твой мар-

кер пишет, а доска чистая.

Хотя ранее могли возникнуть проблемы, при этом я не исключаю того варианта, что поле о стоимости книги осталось пустым.

Давай подумаем, как ты работаешь с документами.

Книга – тоже документ, тем более если в ней есть договоренности, особенно если присутствуют дата, число.

Напомни, были ли указаны дата и время начала чтения книги? Конечно, если у тебя был карандаш. Писал ручкой? Тогда я могу с точностью сказать, что книга приобретена исключительно себе, она будет в твоей тайной библиотеке и останется детям как история, история успеха родителя.

Я уверен, что им будет интересно познать те пути, которые были пройдены тобой и через которые пройдут они, уже уверенные в эффективности рукописи, подтвержденной поколением.

Также давай примем то, что эта книга может быть электронной, конечно, ни о каких записях не может быть и речи. Главное – это действия, которые ты будешь делать, прочитывая книгу, чтобы стать эффективнее. А для этого нужно не только читать. Но и делать.

Глава 1

Как начать делать



Сколько уже прочитано букв и написано цифр. Использовался карандаш или ручка, это уже не имеет значение. Сейчас важно то, какой результат.

У нас с тобой уже есть небольшое практическое упражнение, которое мы совсем не так давно закончили. Это договоренности о начале чтения книги.

Кто-то из читателей при чтении литературы обязательно берет стикеры для того, чтобы зафиксировать важные страницы, карандаш и стёрку, чтобы подчеркнуть важные моменты, ежедневник для записи изменений, которую нужно сделать сразу же для повышения своей эффективности.

Некоторые читатели используют ничего, и у них это действительно получается. Использовать ничего, чтобы ничего не использовать и ничего не делать. Да, такое тоже бывает. При этом я хочу тебя попросить: если ты порекомендуешь книгу своим близким, друзьям, то ничего не говори о подготовке, пусть это будет сюрпризом для них, а для тебя – тема для рассуждений.

Так вот, ты уже читаешь эти строки, и я могу с уверенностью сказать, что ответы на четвертое и пятое предположения получены, книга находится у тебя в руках, а как же история собрания?

Здесь можно расслабиться, это не первое собрание, проведенное тобой, именно поэтому меня на нем уже нет. Ты его проводишь самостоятельно со своей командой. Вспомни, когда мы завтракали вместе в ресторане, как раз перед на-

чалом собрания, тобою были рассказаны результаты нашей совместной работы.

Далее были написаны самые важные моменты, которые удалось достигнуть, и то самое ценное, что было извлечено из нашей совместной работы. Я не смог удержаться и показал тебе те ожидания и цели, которые были определены тобой еще до начала нашей совместной работы, ещё тогда, когда мы только встретились.

Я тебя приятно удивил, так как часть твоих целей и ожиданий уже были тобой достигнуты, сделав колоссальный прорыв в своем развитии. Меня искренне порадовала твоя улыбка, когда мы смотрели на те ожидания и цели, которые ещё находились в процессе выполнения.

Они радовали тебя тем, что путь ещё не закончен, тебя ждет много интересных и развивающих моментов, при этом ты уже знаешь, как действовать. Время нашего завтрака подходило к концу, тебе пора идти на собрание, а меня ждали на конференции. Помню, что кратко тобою были написаны несколько рекомендаций по достижению оставшихся целей и ожиданий; поставив свою подпись, тем самым обязуясь их достичь, мы пожали друг другу руки и, пообещав встретиться ещё, – оплатили завтрак и направились каждый по своим делам.



Человек становится эффективнее, прочитав много полезной литературы, просмотрев достаточно много научных журналов, используя все развивающие информационные каналы, – думаешь, это верно?

Информация – она дает возможность достигать цели легче, использовать меньше ресурсов, обращая внимание на те моменты, которые ранее мы могли вообще не знать, и цель будет достигнута, при одном важном условии.

Это условие называется – делай.

Представь себе, что ты хочешь съесть что-то вкусненькое, например какой-либо пирог. Ты уже на кухне, стоишь около стола и не знаешь, с чего начать.

Как готовить пирог? Когда человек появляется на свет, у него нет в памяти рецепта хорошего пирога. Теперь вопрос: откуда его взять? Тут на помощь приходят информационные ресурсы, такие как телепередача про вкусную и полезную еду, книга рецептов, совет друзей, родственников или Интернет. Теперь у тебя есть знания о приготовлении пирога.

Суть заключается в том, что можно знать рецепты приготовления пирогов разных стран и национальностей, а без отсутствия действий мы так и останемся голодными. И теперь можно спокойно собираться в магазин, потому что у тебя один из ингредиентов отсутствует.

Я думаю, что можно пойти в любой магазин, благо что эти ингредиенты в свободном доступе и есть практически везде.

Дойдя до магазина, обратишь ли ты внимание на сроки годности товара? Будет ли для тебя это иметь значение? Конечно же, товар в магазинах всегда свежий, а проверка сроков годности нужна для того, чтобы иметь ещё запас продук-

та для следующего пирога.

И вот мы наконец вернулись домой. У нас есть все ингредиенты. Осталось только начать – делать.

Я привел тебе самый простой пример – с пирогом, хотя это могло быть что угодно: приготовление кофе, завтрак, салат, даже уборка по дому и глажка одежды.

Давай разберем с тобой вот что – для чего нам потребовались информационные порталы? Чтобы найти рецепт. Так мы могли с тобой просто взять и что-то приготовить без рецепта, пусть это было бы не таким вкусным, возможно, мы не стали бы это есть, зато с каждым разом, естественно, после обязательного анализа и дегустации блюда, мы приготовили бы именно тот пирог, который нам нужен.

Так почему мы не стали экспериментировать, а просто взяли инструкцию? Я думаю, ответ уже появляется сам собой.

Во-первых, мы экономим ресурсы, такие как время, ингредиенты, электричество, посуда. Во-вторых, мы не хотим экспериментировать, а хотим есть пирог.

То есть если мы уж беремся за дело, то делаем его хорошо, иначе какой смысл его делать. И это верно. Хотя в разных сферах деятельности по-разному.

Думаю, что у тебя все-таки был карандаш, чтобы зафиксировать дату и время начала чтения книги.

Знаешь, человек не ко всем вещам относится ответственно. Вот, например, взять мои тренинги. Среди всей группы,

найдутся те, у которых с собой нет абсолютно ничего для того, чтобы зафиксировать информацию, так называемые «я все запомню, я это уже изучал, у меня уже все есть».

Непонятно только одно – с какой целью они пришли на обучение? Давай здесь сразу отметим вот какой факт, каждый человек – это устоявшаяся личность, которая вправе сама решать, что ей делать. Такой ход мыслей нам пригодится позже, когда мы будем проводить собрание, и уж точно, когда начнём работать с сотрудниками.

Так что же получается, к приготовлению пирога мы относимся серьезно, а к саморазвитию нет? Можно сказать, что так оно и есть. Для приготовления пирога нужно всего лишь знать, какой пирог ты хочешь сделать и как его сделать.

Для саморазвития же нужно сначала изучить свои сильные стороны и стороны, требующие развития. Далее нужно сильные стороны закреплять и поддерживать в тот момент, когда зоны, требующие развития, начинают меняться.

А меняться они начнут только после кропотливой и системной работы над собой.

На приготовление пирога у нас уйдет в среднем до двух часов. А на изменения самого себя могут уйти годы, а то и десятилетия. Многие понимают, что не готовы меняться здесь и сейчас, и поэтому к саморазвитию могут отнести немного халатно.

Хочу – меняюсь, хочу – нет. Так бывает, когда человек находится в зоне комфорта. Ему абсолютно ничего не угрожа-

ет. Он сыт, доволен, дети накормлены, для чего меняться? Чтобы стать ещё лучше?

– Так мне и так хорошо, – скажет человек, которого все устраивает.

Но как только компания поднимает вопрос о сокращении, все почему-то начинают суетиться.

Они начинают тратить денежные средства, посещать обучения, смотреть развивающие передачи, наконец-то «выполнять» свою работу.

Так что же получается? Если человеку хорошо, спокойно, то он будет прилагать минимум усилий к своему развитию.

А если вдруг возникает вопрос «жизни и смерти», то человек начинает развиваться за самое короткое время, чтобы не потерять, а сохранить то что имеет.

Теперь давай расставим все на свои места.

Человек как часть общества может находиться в разных ситуациях.

Ситуация один – у него есть стабильная работа, знает, что будет делать на работе завтра, послезавтра и так ещё много-много лет.

Ситуация два – человек еле справляется с работой, постоянно задерживается, не успевает выполнять поручения руководителя в срок. В первом и во втором случаях я бы рекомендовал повышать свою эффективность.

Для первого случая это важно тем, что при стабильной

работе человек исключает те возможности, которые у него могли бы быть в перспективе. То есть человек сам себя как бы «замораживает» на одном уровне развития.

Например, представьте, что у вас телевизор, который показывает двадцать каналов, но так как вы не хотите попробовать его настроить, он всегда показывает только семь.

Вас это устраивает, но тем самым вы не используете все его возможности.

Или вот ещё пример: представь, что тобою был приобретен новый велосипед с переключателями скорости. Классная покупка, при этом каждая скорость имеет свое предназначение, и если в этих режимах не разобраться, то мы либо будем использовать велосипед по минимуму, либо, наоборот, увеличим его износ путем некорректных настроек.

Если вас все устраивает, то вопросов нет, напомним, каждый сам решает, как ему действовать, и сам берет за это ответственность.

Для второго случая вопрос в развитии тоже существенный. Либо сотрудник начинает развиваться и работать эффективнее, либо он ищет себе компанию по душе и по возможностям. Здесь тоже каждый вправе решать сам.



Так вот, к самому развитию можно относиться по-разному. Либо развиваться годами, делая самые незначительные изменения, либо начинать меняться прямо сейчас для того, чтобы быть в тренде, идти в ногу со временем и получать

максимум благ.

Поэтому давай с тобой договоримся, что к саморазвитию будем относиться серьезно, исключая факторы, мешающие нам на пути к повышению эффективности.

Приготовь блокнот, ручку, нечего писать карандашом, так как он может стереться и все, что было зафиксировано, уйдет в никуда, где будет забыто и потеряно.

Если взялся за дело, то делай его как следует. Не просто делай, а всё гораздо интереснее.

Сначала распланируй свою работу, посмотри, что нужно сделать тебе, что нужно сделать твоим коллегам или членам семьи, контролируй и давай обратную связь.

Если не умеешь что-то делать – научись, не умеют делать другие – научи. Только так, и никак иначе.

Теперь к пирогу. Что нам позволило его испечь? А почему мы сразу начали печь именно пирог? Ведь мы могли начать просто что-то печь, добавляя ингредиент за ингредиентом в печь, а потом у нас, как по волшебству, получился пирог. Это невозможно. Мы начали печь пирог, потому что мы хотели пирог. Вы пошли к парикмахеру, потому что хотели хорошую прическу, вы не пошли стричься к плотнику. Парикмахер делает прическу, он не чинит стулья, потому что у него другой профиль.

Все это к тому, что если ты знаешь, что ты хочешь получить, то ты начинаешь искать пути решения той или иной задачи.

Сейчас пришла пора поэкспериментировать и перейти к упражнению, которое позволит нам понять – нужно ли вообще становится эффективнее?

Представь себя сотрудником компании, которая занимается созданием новых пластиковых стаканчиков для клиентов с удобной ручкой. Но вот незадача, ты, как и все участники коллектива, подчиняешься одному далеко не компетентному руководителю. И сейчас у тебя есть десять минут для того, чтобы прописать в строчках ниже ответ на один простой вопрос: как ведут себя работники, если руководитель – некомпетентный?

Нужно заполнить все строчки. После этого можешь приступать работать дальше. Исключи подсказки, работай самостоятельно.

Закончили? Успели за десять минут? В этом упражнении был строгий дедлайн, равный десяти минутам. Далее в книге

также будут упражнения, ограниченные временем, это нужно обязательно соблюдать.

Если выполнишь задание и уложишься по времени, то это может сказать о достаточном опыте, знаниях, осведомленности в данном вопросе. Что же делать, если время подходит к концу, а задание выполнено менее ста процентов? Спешить, спрашивать подсказки, что-то придумывать на ходу точно не стоит. Здесь будем действовать так. В этом нет ничего плохого ровно так же, как и нет ничего хорошего. Это просто результат твоей работы. Да, он может не дойти до ключевой цели. При этом нам надо с тобой просто принять этот факт. Взять на себя ответственность за то, что в какой-то области мы недостаточно осведомлены или у нас просто отсутствует достаточное количество знаний.

Далее следует немного изучить или понаблюдать тему, на которую было задание, и дописать. Вот и все. Принятие того факта, что действительно тебе нужно ещё поработать над какой-то темой, уберет от тебя стресс и излишнюю суету.

Я здесь с тобой для того, чтобы развиваться, а не для показательных выступлений. Развитие – это не бег с препятствиями, а кропотливая работа над собой, своими знаниями, убеждениями, где-то ты смотришь на вещи с одной стороны, с другой, а возможно, через какое-то время ты найдешь ещё несколько сторон.

Мы никуда не спешим, у нас все идет по плану. И приняв тот факт, что действительно тебе следует на какую-то об-

ласть действий обратить большее внимание, – ты начинаешь развиваться, смотреть на окружающие тебя вещи или ситуации шире.

А дальше нужно просто зафиксировать свои наблюдения и дописать недостающие поведения работников, если они находятся под руководством некомпетентного руководителя.

Выполнили полностью задание? Тогда продолжаем работать дальше, потому что сотрудники могут быть под руководством компетентного руководителя.

Интересно, возникли ли у тебя чувства или изменилось ли твое состояние, а может быть, в воображении начали сразу появляться картинки или ситуации взаимодействия с компетентным руководителем твоих коллег и тебя, после которых ты начинаешь, не задумываясь, фильтровать действия компетентного руководителя от некомпетентного?

Это происходит в том случае, когда человек часто взаимодействует с разными людьми, сотрудниками. И эти образы возникают сами собой. Кстати, их количество можно увеличить простой информацией о том, что компетентным руководителем может быть не только сотрудник компании, назначенный на должность руководителя, также им могут быть родители, родственники или близкие, у которых присутствуют какие-то ключевые навыки эффективного руководителя.

Они могут работать руководителями, при этом в коммуникации с вами этого не проявлять. Однако если на какой-то

из семейных посиделок кто-то из гостей взял на себя ответственность и что-либо организовал, довел до результата, то вспомнится уже действие, которое и подскажет вам, что «о, точно, а вот он повел себя как руководитель».

Это может быть единожды и больше никогда не повториться, а может быть, кто-то из ваших родственников или друзей постоянно что-то организовывает и делает ваши встречи долгожданнее и приятнее. Разница в том, что в бизнесе это происходит чаще.

Руководитель – он руководитель как в рабочие, так и в выходные дни, если вопрос касается его компании или отдела.

Помню, когда я руководил отделом, у меня была команда амбициозных и целеустремлённых сотрудников, которые всегда готовы прийти на помощь и которыми я дорожил. Так вот, у меня нет привычки отключать телефон на время своего отпуска или выходного, выключать Интернет или не брать трубку, когда звонит незнакомый номер. Я не испытываю от этого никакого наслаждения. И вот когда я находился в отпуске, мне позвонил сотрудник, у него был вопрос, который его беспокоил и мог несколько повлиять на работу отдела. Я понимал, что если его вопрос отложить, то я смогу все решить по итогам своего возвращения, однако я этого не сделал. Внимательно выслушав вопрос, задав уточняющие вопросы, я дал рекомендацию дальнейших действий своему сотруднику. Далее связался с коллегами – руководителями, которые сейчас на работе, и попросил содействия у них. Во-

прос был закрыт. Работа отдела шла. По возвращении из отпуска все было в рабочем состоянии. Отсюда вывод, что руководитель – он и в выходные руководитель, и в отпуске.

Так как же работают с таким ответственным и компетентным руководителем сотрудники?

Предлагаю подумать над этим вопросом и в течение 10 минут прописать в строчках ниже ответ еще на один простой вопрос: как ведут себя работники, если ими руководит компетентный руководитель?

Посмотри ещё раз на свои записи, в первом варианте работа строится тяжело, общение с сотрудниками будет напряжённое. Руководитель может не понимать, почему часть работы не выполняется, часть сотрудников принимают решение покинуть компанию. Присутствуют сплетни и неконструктивные разговоры.

Конечно, возможны и положительные стороны, сотрудни-

ки могут объединиться и стать ещё сплочённые, как правило, они начинают существовать отдельно от руководителя. Долго это продлиться, конечно, не сможет, так как сотрудникам тяжело понять то, что хочет от них руководитель, либо они боятся его информировать о каких-либо существенных проблемах, так и руководитель недоволен работой своих сотрудников и не понимает, почему что-то не получается. Конечно, дальше может быть несколько вариантов развития событий, частая смена сотрудников исключает корректное выполнение работы, так как новых сотрудников надо учить и развивать, и порой этого времени, как правило, не хватает, и работа ведется спонтанно; каждый день – разный день, и каждый день – новая история, стрессы и отсутствие подготовки для решения конфликтных ситуаций расшатывают работу коллектива, и уже новички пытаются его покинуть.

Следующий вариант – это, конечно же, смена руководителя, в большинстве случаев в таких коллективах выявляется лидер, который помогает сотрудникам и подсказывает, как выполнить ту или иную работу. Он может не являться заместителем, просто у него немного больше опыта и он готов им делиться, он способен поддержать сотрудников, при этом его ресурсы тоже не безграничны, на место старого руководителя могут назначить его.

Далее начинается новая история, о которой мы поговорим в следующих книгах. Сейчас расскажу тебе про третий вариант, в нем сам руководитель начинает развиваться, анализи-

ровать работу отдела, читать литературу; тут ты понимаешь, что это ресурсозатратный процесс, на который в первую очередь уходит время, которое ещё надо найти, так как, учитывая отсутствие корректной работы, скорее всего, руководителю придется задерживаться, а то и «жить» на работе.

При этом если время все-таки находится, то это ещё не значит, что все будет лучше. Так как после развития, прочтения книги, посещения тренинга всю информацию нужно ещё «переварить» и применить на практике в работе. Адаптировать её под ваш бизнес и начинать корректировать действие сотрудников, соответственно, на это тоже уходит достаточно продолжительное время, как показывает практика, человек, посетивший тренинг и начинающий применять теорию на практике, затратит примерно от шести до двенадцати месяцев для того, чтобы начинать работать по-новому.

Здесь мы с тобой понимаем, что персонал не стоит на месте, приходит и уходит, выбирая лучшего работодателя, новичков нужно учить, компания ставит все новые и новые амбициозные задачи, и в этом хаосе нужно уделять время развитию и внедрению новых инструментов работы с персоналом. В общем, скучать точно не придется, и это ещё только начало большой истории, о которой вы узнаете в следующих книгах, специально написанных с использованием практического опыта для твоего развития.

Нам пора вернуться к анализу второго упражнения, в котором руководитель является компетентным сотрудником.

Возможно, вы видели работу таких коллективов, слышали про них либо сами являетесь его членом. В таком случае могу вас поздравить, это достаточно хорошие условия для дальнейшего развития, главное, использовать это время эффективно. В таком коллективе сотрудники понимают, что нужно делать для того, чтобы коллектив пришел к намеченной цели. Здоровая атмосфера внутри коллектива, присутствуют доверие и взаимопомощь. Я бы даже сказал, комфортные долгосрочные перспективы для стабильной работы. Поэтому в таких коллективах сотрудники могут работать долго, но вичков, как правило, бывает мало, их обучение идет основательно и полноценно.

Наконец-то пришло время разобраться, какие компетенции и качества руководителя позволяют ему быть эффективным. Поэтому сейчас возьми ручку и запиши ниже в строчках те качества и те компетенции, которые позволяют руководителю стать эффективным, в столбце «Компетенция/качество». Ограничения по времени у тебя нет, размышляй, пиши, размышляй. Главное, оставь пару строк пустыми на тот случай, если ты вспомнишь ещё несколько качеств и компетенций, когда прочтешь эту книгу.

№	Компетенция или качество	Оценка от 0 до 10	Развить в первую очередь
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Неважно, сколько ушло на это времени, важно, какой результат получился. Теперь у нас есть компетенции и каче-

ства, которые позволяют руководителю быть эффективным, туда можно добавить такие, как работа в команде, ответственность, целеустремленность, и другие.

Здесь можно сделать такой вывод, что компетенции и качества позволяют руководителю эффективно работать с командой и достигать цели компании. С одной стороны, это суждение верно, так как качества и компетенции руководителя позволяют ему эффективно работать. При этом человек не появляется на свет с таким качеством, как скорость принятия решения или многозадачность.

Так, учащийся школы может и не подозревать, что есть такие качества, как справедливость или командная работа. Отсюда получается, что с эффективными качествами и компетенциями человек не рождается. Они приходят к человеку с воспитанием, развитием и самообучением. Далее качества формируются и закрепляются действиями.

Например: маленький мальчик всегда помогал своим родителям по уборке дома, так как видел, как родители помогают друг другу. Далее он пошел в сад и в саду расставляет игрушки по местам после игры. В школе он сидит за партой и делится со своим одноклассником ручкой, листочком, книжкой, помогает в институте подготовить курсовую, а коллегам по работе – вовремя принять товар и выставить его на полку или подготовить устройства для оказания какой-либо услуги клиенту.

И тут появляемся мы, сторонние наблюдатели, и говорим,

что у этого человека есть такая компетенция, как работа в команде, при этом человек может о её наличии даже не догадываться. И конечно, его компетенция позволяет ему эффективно работать в коллективе.

То есть не компетенция формирует действия, а действия формируют компетенцию. И вот какой вывод – если вы станете систематически выполнять определенный алгоритм действий, у вас тоже начнут сформировываться соответствующие компетенции и качества. Только по итогам действий. Поэтому стать эффективным может практически каждый, главное – это работать над собой и использовать те ключевые инструменты, которые будут разобраны в этой книге. Делаешь – делаешь, это значит, что если ты уж за что-то берёшься, то доведи это до конца и сделай это хорошо.

Как в случае с нашим пирогом, раз уж взялись за приготовления пирога, тогда нужно сделать такой пирог, после которого понимаешь, что это был лучший пирог. Так уже сложилось, что мы начинаем развиваться и совершать те действия, которые позволяют выработать у нас эффективные качества и компетенции, и осталось обсудить ещё два момента перед тем, как мы начнем.

Посмотри на те качества и компетенции, которые были написаны выше. Я уверен, что часть из них присутствует и у тебя, а часть тебе хотелось бы улучшить. Так с чего же начать? Это как раз мы сейчас и обсудим. Развитие качеств или компетенций – это действие не одной недели. Это, как

минимум, ежедневная и кропотливая работа над собой приблизительно в течение года. Эффективный руководитель не формируется за два-три дня.

При этом даже опытные руководители, проработавшие более пяти лет, понимают, что есть ещё над чем поработать и есть ещё качества, которые можно улучшить. У меня для тебя есть задание, нужно вернуться к списку качеств и компетенций и оценить их от 0 до 10 баллов. Где «0» означает, что компетенция отсутствует, «10» – компетенция развита до максимального уровня. У разных компетенций может быть одинаковая оценка – это нормально. Главное – подойди к самоанализу очень ответственно и поставь соответствующую оценку напротив компетенций, ту, на которую ты ее оцениваешь. Сделай это в столбце под названием «Оценка от 0 до 10». Действуй, я пока поем пирог 😊.

Теперь у нас есть список качеств и компетенций, и мы знаем, какие у нас отсутствуют, а какие присутствуют. Далее нам осталось выбрать для начала хотя бы три и начинать их развивать. Больше не надо, сначала проработаем над тремя, далее можно будет взять ещё. И так потихоньку мы станем эффективными. К саморазвитию нужно подходить ответственно. Поэтому будем брать меньше, а делать качественно.

Сейчас вопрос в том, какие характеристики будут выбраны для дальнейшего улучшения. С оценкой «ноль», «четы-

ре», «девять», «три». Сейчас я немного поиграю с примерами, и тебе все станет понятно.

Представим, что у тебя в одной руке ноль монет, я тебе дал две монеты, и теперь у тебя в руке две монеты.

В другой руке у тебя уже есть пять монет, я дал тебе еще две монеты, и получилось семь монет. Получается, что в той руке у тебя сейчас две монеты, а в другой семь. В какой руке больше? Естественно, в той, в которой семь.

Следующий пример. Вы и ваш друг решили поехать на рыбалку для того, чтобы хорошо провести время и отдохнуть. В вашей машине бензин почти подходит к концу, а в машине друга еще есть примерно десять литров. Вы едете на автозаправку, чтобы заправить свои автомобили. Друг и вы добавляете по десять литров в бак. При этом у вас уже целых десять литров, а у вашего друга двадцать, вопрос – кто проедет дальше и кто будет спокойнее о том, что его горючее не закончится на полпути?

Представим, что вы ни разу не пекли тот пирог, о котором мы говорили практически в самом начале. А ваш друг имеет у себя в практике уже четыре испеченных пирога. И тут вы решили одновременно угостить друг друга пирогами. Теперь несколько вопросов: как вы думаете, у кого получится лучше, кто будет больше волноваться за качество пирога при выпекании, тот, кто делает это впервые, или тот, кто делает это уже в пятый раз? Теперь пришло вернуться к тем качествам и компетенциям, которые были отмечены для разви-

тия в первую очередь.

Конечно, развивать и закрепить те качества, которые уже выработаны, гораздо легче и ресурсоэкономичнее, хотя развить отсутствующие качества тоже интересно, но ресурсозатратно, так как их нужно тянуть с нуля, главное, не в минус. Выбирать, естественно, тебе.

Сейчас рекомендую вернуться и просмотреть список компетенций и качеств, которые были прописаны ранее. Выбери из этого списка только три и запиши порядковый номер в столбец с названием «Развить в первую очередь».

Выбор сделан, теперь мы знаем, что будем развивать в первую очередь. Я уверен, что к этому заданию подход был совершенно серьезный и выбор был сделан со всей ответственностью. Теперь пора двигаться дальше.

Все качества и компетенции можно развивать, если систематически проделывать одни и те же действия, позволяющие вам и вашей команде работать эффективнее. Поэтому далее я расскажу тебе, как правильно ставить перед собой цель, как она вообще должна звучать, какие её основные характеристики и в чем её отличие от задачи. После постановки цели мы рассмотрим, как правильно запланировать свои дела и успеть домой к ужину. Разберем, как правильно поставить задачу сотрудникам, учитывая их особенности и мотивацию. После этого обязательно дадим сотрудникам обратную связь по результатам их работы. Если мы понимаем, что где-то сотрудник ещё не владеет достаточной информацией, то обя-

зательно его этому научим или отправим на обучение. Вот все то, чем мы займемся для того, чтобы улучшить и закрепить выбранные качества и компетенции.

Делаешь – делай, поэтому читаем внимательно, выполняем все упражнения, строго следуя инструкциям и таймингу. А сейчас нам осталось обсудить второй и уже завершающий момент первой главы. Перед тем как мы начнем, тебе нужно определиться с тем, чего ты хочешь. Чему ты хочешь научиться после прочтения этой книги? Здесь важна конкретика, не надо писать «хочу научиться всему», «чему-то новому».

Подумай над ответом на этот вопрос. Он простой, при этом заставляет задуматься. Приведу несколько примеров, для того чтобы направить твои мысли в конструктивное русло.

Представим, что у тебя есть друг, который хочет стать выдающимся поваром. Он держит в руках книгу рецептов, и в книге рецептов автор просит читателя задать себе вопрос, чему хочет научиться читатель после прочтения книги рецептов. Большинство людей склонны отвечать на вопрос, не отвечая на вопрос, и твой друг, возможно, ответит так:

- Хочу научиться хорошо готовить.
 - Хочу стать лучшим поваром.
 - Хочу научиться чему-то новому.
 - Ничему учиться не хочу, хочу просто освежить знания.
- Вернёмся к тому, что люди подходят не всегда ответствен-

но к своему развитию. Например, вы стоите в очереди за печеньем, и продавец спрашивает вас:

– Какие печенья вы хотите приобрести? – и получает от вас конкретный ответ, так как вы называете конкретные печенья, или показываете на них, или проговариваете про свои пожелания.

Мне кажется, что большинство покупателей идут в магазин, уже примерно понимая, что они хотят приобрести. Поэтому вы точно сможете ответить на вопрос «Чему вы хотите научиться или что хотите узнать после прочтения данной книги?» максимально конкретно.

Так и наш друг, держа в руках книгу рецептов, может спокойно конкретизировать свой запрос, например, он может ответить так:

- Хочу научиться готовить определенное блюдо.
- Хочу вспомнить рецепт приготовления куриного супа.
- Хочу из всех прочитанных рецептов выбрать десять, которые позволят мне составить удобное меню для работы в ресторане.

Чувствуешь разницу? Один и тот же вопрос «Что ты хочешь узнать после прочтения книги рецептов?» и два совершенно разных направлений ответа:

- Хочу узнать что-то новенькое.
 - Хочу вспомнить рецепт приготовления куриного супа.
- При этом второй ответ конкретный, и его можно очень просто проверить, приготовил повар куриный суп верно или

нет.

А как вы проверите, узнал он что-то новенькое или нет? Было ли для него это новое? А что он потом с этим новым будет делать? Придется задавать много вопросов, чтобы понять, как было потрачено время на чтение рецептов книги, эффективно или нет.

При этом будет разный результат и, как следствие, эффективность. Да, я узнал что-то новое и мне было интересно, с таким ответом друг закроет книгу и пойдет по своим делам. Да, я узнал, как готовить куриный суп, сказал друг и начинает пробовать, совершенствуя свое мастерство с каждым приготовлением. Во втором случае эффективность повара увеличивается.

Я же хочу, чтобы вы провели время за прочтением этой книги эффективно, с пользой дальнейшего развития, а для этого запиши в строчке ниже ответ на вопрос:

– Чему конкретно ты хочешь научиться после чтения этой книги? Что после прочтения этой книги ты хочешь узнать?

Подойди к этому вопросу серьезно, подумай и зафиксируй. Пусть не все строчки будут заполнены. Главное, чтобы это было важным для тебя. Увидимся во второй главе, а пока поразмышляй над этими вопросами.

После прочтения этой книги я хочу научиться:

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

После прочтения этой книги я хочу узнать:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Глава 2

Два шага правильно сформулированной цели

Делаешь – делай, именно такая была предыдущая глава, в которой вам нужно было определиться с тем, чему хотелось бы научиться и что хотелось бы узнать после прочтения данной книги. Теперь я уверен, что вы настроены серьезно и готовы продолжать чтение дальше.

В жизни, как и в бизнесе, фраза «делаешь – делай» актуальна. Помогаешь переехать другу? Тогда помоги перетащить мебель и не разбить сервант. Делаешь курсовую работу, делай так, чтобы она была корректной, едешь на работу на личном авто, тогда соблюдай все правила дорожного движения и уступай пешеходам. Чистишь зубы, чисть каждый и не пропусти ни одного. Такой вклад в работу связан с тем, что время на ее выполнение ограничено, а результат очень важен. Следовательно, если уж взялись за какое-то дело, то довести его надо до конца. Давай подумаем, ради чего мы вообще что-то делаем?

Зачем нам надо готовить пирог, готовить курсовую, ехать на работу и т. д. А все для того, чтобы достичь какую-то цель. Большинство действий человека должны его приближать к цели. При этом мы с тобой понимаем, что на самом деле есть

куча разных дел, которые не только не приближают нас к заветной цели, а даже отдаляют нас от неё. А теперь давай разбираться.

Ты, я, да и практический каждый житель твоего города о чем-то мечтает, визуализирует образы и представляет себе, как было хорошо, если бы мечты сбывались. Например, кто-то мечтает о большом доме, кто-то о новой машине, у кого-то мечта – это закончить учебу или поступить в университет. Мечта меняется в зависимости от приоритетов человека и его идей.

Разберем, как мечта меняется в зависимости от возраста человека. Например, сначала человек мечтает о новой машинке на пульте управления, которую ему подарят на Новый год. После мечтает о том, что в школе станут меньше давать домашних заданий, а каникулы станут больше. Мечтает об успешной защите диплома в университете. Представляет, как его принимают в крупную компанию на интересную должность и как его принимает коллектив. Мечтает о повышении зарплаты, увеличении социального пакета, о продвижении по карьерной лестнице. Кто-то мечтает о том, чтобы его уважали, чтобы коллеги выполняли задания в срок, а цели компании достигались.

Возможно, что-то для тебя знакомо, возможно, у тебя совсем другие мечты, они есть, и они должны быть. При этом давай с тобой поймем тот факт, что мечтать можно всю жизнь. Вот только исполним мы свою мечту или нет, зависит

только от нас. Мечта – это что-то необъятное, светлое и манящее к себе. Хочется быть рядом с мечтой, ты лелеешь и бережешь свою мечту, просыпаешься с ней утром и засыпаешь с ней вечером. Но вот беда, прошел год, за ним второй, далее три, пять, уже вот десять лет прошло, а мечта всегда рядом, необъятная и недоступная.

– Как же её достичь? – спросишь ты. А очень просто. Нужно её просто оцифровать.

– Получится уже не мечта, – скажешь ты, конечно. Получится уже цель. Оказывается, на самом деле все очень просто. Давай с тобой приготовим рецепт по приготовлению цели. Для этого нам потребуется мечта, добавим к ней цифры, получаем цель. Варим цели определенное количество времени, то есть планируем сроки достижения цели, далее ставим маленькие задачи на краткосрочный период, контролируем их исполнение и хвалим себя на каждом этапе выполнения задачи. Ну а если у нас что-то не получается, то обучаемся новому делу или ремеслу, а дальше снова продолжаем выполнять задачи, контролируем выполнение и хвалим себя, когда задача выполнена.

Ну как тебе такой ход работы? Мне очень нравится, а тебе? Кстати, система исполнения мечты очень простая, нужно только делать. Помнишь? Делаешь – делай. Нам с тобой не нужны сложные действия, манипуляции и махинации.

Сделаем все просто и красиво. А потом вместе отметим результат за чашечкой чая. Перспектива – класс. И мы здесь

с тобой не только ради исполнения мечты. Вспомни: цель книги – это повысить твою эффективность, эффективность в любой сфере деятельности, как на работе, так и в личной жизни.

У тебя есть разные мечты, а может быть, уже цели, может быть, план выполнения своей работы с целью получения прибыли или поездки с семьей на отдых, это совсем не важно. Главное – то, что совсем скоро ты начнешь разбирать те инструменты, которые действительно сделают тебя эффективным в любой сфере деятельности. Главное – это: делаешь – делай. Взятся – доведи до конца.

Мечта позволяет нам двигаться вперед, преодолевать сложности и преграды. Цель же позволяет нам оценить, на сколько шагов мы приблизились к нашей мечте и что нам ещё нужно для её достижения. У цели есть два критерия, их очень просто использовать. Для начала расскажу пример, и ты сможешь догадаться, о каких двух критериях идет речь. Начнем.

Пример номер один. Ребенок хочет получить на день рождения подарок. Это знают многие родители. Дарить подарки на день рождения – это приятно и весело. Я думаю, что у тебя был такой случай, когда тебе дарили подарки, но даже среди этих подарков можно было выделить самые интересные или важные подарки. Так в чем же дело? Почему некоторые подарки очень нравятся, а некоторые просто подарки? Я думаю, что поговорка: «дареному коню в зубы не смотрят»

тебе уже знакома. Я расшифровал бы её так: «Если тебе что-то подарили, а тебе это не нужно или этот подарок не является для тебя важным, все равно скажи спасибо и сделай вид, что это очень хороший подарок, чтобы не обидеть того, кто тебе подарок подарил».

Получается некая игра. Нам дарят вещь, она для нас неактуальна, мы говорим, что «о, как классно, спасибо, мне как раз этого подарка не хватало», далее идет обмен любезностями и чаепитие. При этом вы себя не сможете обмануть. Как и обмануть ребенка, который хотел машинку, а ему подарили книжку. Я думаю, что настанет тот неловкий момент, когда он спросит:

– А где машинка? Я хотел машинку!

Да, ситуация не из приятных, при этом она совершенно справедлива. Многие пренебрегают целями своих близких и родственников. Однако представьте, как бы обрадовался человек, если бы ему подарили машинку. Но вот незадача. Он хотел красную, а подарили синюю. Хорошо, дадим синюю и опять не попали. Надо было, как в том мультике. Да ещё и с парковкой. И это абсолютно нормально. Не хватило конкретики о том, что это должен быть за подарок. Вот и все.

Пример номер два. Здесь я взял одну из самых распространенных ситуаций – человек хочет расти по карьерной лестнице. Наступает вечер, заканчивается семейный ужин, и вот наш герой, присев у камина, спать еще не торопится. Ему захотелось немного помечтать о том, как он идет по ко-

ридору в своей фирме, а навстречу ему идет руководитель и говорит нашему герою:

– Вы у нас уже очень давно работаете, являетесь экспертом своего дела и обучили уже много сотрудников, наша компания просит вас занять одну из руководящих позиций среди директоров, мы не торопим вас с решением, готовы подождать вашего ответа до конца недели.

Наш герой представляет, как обустроит свой новый кабинет, куда поставит фото своей семьи и где будут присаживаться сотрудники с рекомендациями по улучшению бизнес-процессов компании. На стене у него будут висеть портреты знаменитых ученых, писателей и некоторых политических деятелей, флаг страны, и много книг будет на его полке.

Когда он приходит на работу, с ним здоровается каждый сотрудник, даже проходящие мимо руководители с почтением говорят нашему герою: «Доброе утро», обращаясь по имени и отчеству. После каждого собрания и итогов работы компании нашему герою дают грамоту, ценный подарок и повышают зарплату. Он представляет, как покупает новый большой дом, дорогой автомобиль и вместе с семьей отправляется в путешествие на несколько дней во время отпуска.

В этот момент в камине постепенно утихает огонь, угли тихо потрескивают, мягкое кресло позволило мышцам расслабиться, и наш герой постепенно засыпает.

Наступило утро. Нашего героя разбудил крик детей, которые собираются в школу.

– Завтрак на столе, – сказала супруга. И наш герой медленно, но верно отправляется в ванную комнату. Закончив завтрак, он садится в свое старое авто, в котором совсем недавно заменили некоторые детали на новые, и едет на любимую работу. По дороге попадает в пробку, светофоры почему-то медленно работают, а люди долго переходят дорогу. На работу пришлось немного задержаться. Это заметил начальник, который позвал к себе на беседу.

– Дал много заданий, видимо, сегодня с работы уйду поздно, – сказал наш герой и принялся за работу. Вечером, придя домой после ужина, наш герой снова останется перед камином немного помечтать.

Так пройдет еще один день, неделя, годы, а мечта так и останется мечтой, греющей душу и помогающей быстро заснуть. Все-таки свершилось! Компания развивается, и появилась свободная ставка в отделе директоров.

«Наконец-то, – думает наш герой, – время пришло». Теперь несколько дней наш герой ходит с мыслями, что вот-вот его позовут, он уже ходит, чувствуя себя увереннее, даже с руководителем разговаривает немного на равных. Во время обеда решил заказать себе что-нибудь вкусненькое, жаль, что пришлось немного поторопиться, так как позвонил руководитель и сообщил, что плановое собрание будет на 30 минут раньше. Опаздывать нельзя, нужно во всем показать себя лучшим образом. На собрание, как правило, все пришли вовремя, по традиции встает руководитель, говорит привет-

ственное слово и начинает с повестки дня.

Ничего необычного, думает наш герой.

– Перед тем как мы начнем, спешу вам сообщить, что в совете директоров приняли нового сотрудника на должность руководителя проекта разработок, прошу поприветствовать... – и показывает на участника собрания. Наш герой не сразу стал аплодировать новому сотруднику.

Можно продолжать описывать реальную жизнь одного из сотрудников компании, мечты которого остались мечтами. Велико было его разочарование, и хорошее настроение пропало надолго.

Наша с тобой задача – принять тот факт, что мечтать можно всю жизнь, однако цели так и не достичь. Также нужно разобраться с тем, чего не хватило нашему герою, почему он был разочарован. Давай начнем разбираться.

Разочаровываться в такой ситуации точно не стоит, человек был в мечтах и остался в мечтах. У него ничего не отняли и ничего не прибавили. Надо задуматься о том, что хотел наш герой. На самом деле ему было достаточно комфортно засыпать в мечтах в своем доме после ужина около камина. Возможно, это и была его цель. Тем самым наш герой отдыхал после тяжелого рабочего дня и восстанавливал силы для следующего рабочего дня. И это вполне нормально. Каждый из нас быстрее расслабляется, если мечтает о чем-то приятном.

Вот только, к сожалению, мечтания переросли в ожида-

ния, а реальность с ожиданием может не совпадать. Так что же нужно было сделать нашему герою? Все очень просто.

Надо было просто разобраться и ответить себе на простой вопрос: должна ли быть реализована ваша мечта? Если нет, то мечтайте сколько хотите, она позволит вам расслабиться и набраться сил и энергии. А вот если наш герой отвечает «да», тогда нужно задать себе следующий вопрос: что должно быть сделано? Ответ может быть таким: я вхожу в совет директоров и являюсь руководителем проектов разработки.

Это уже лучше, чем было раньше, вот только чего-то не хватает. Вернемся к примеру с прочтением книги рецептов для приготовления пирога. Если нашему повару задать вопрос:

– Что должно получиться после прочтения книги?

Ответ может быть таким:

– Я являюсь поваром, который умеет готовить вкусный пирог.

В первом и во втором ответах не хватает сроков. К какой дате ты должен стать директором, и к какому числу ты должен уже уметь готовить вкусные пироги? Иначе можно долго и упорно трудиться и стать директором уже ближе к преклонному возрасту. Либо научиться готовить вкусный пирог в тот момент, когда ресторан уже закрывается либо данное блюдо не будет пользоваться популярностью. Всему свое время.

Ты можешь сказать мне:

– Ирек, возможность стать руководителем зависит не от меня, а от моего руководителя, совета директоров, ежегодной оценки, коллег, проектов, реформы, государства, политики, внешнеэкономического влияния, поставщиков, родителей, графика в детском саду, который посещает мой ребенок, от полной луны, находящейся в закрытой фазе, и так далее, и тому подобное.

Однако случись такая же ситуация в жизни, то ты сможешь преодолеть любые препятствия. Теперь давай разбираться.

Представь, что у тебя отпуск на море со своими родственниками, с которыми не было встречи уже более 10 лет. Билеты на поезд уже куплены. Вещи уже собраны. Родственники вас уже ждут. И вот тебе несколько вопросов:

– Опоздаешь ли ты на поезд?

– Отменишь ли ты поездку из-за того, что новые шорты не куплены?

– Поедешь ли ты в магазин на распродажу новой одежды или поедешь на отдых к родственникам?

Вот ещё один пример: часто работающие родители забирают своих детей из детского сада и вместе идут домой. Это вполне нормальная ситуация. Можешь представить себя в этой ситуации либо кого-то из близких. Забирать ребенка нужно в 19.00. С работы нужно выйти в 18.15, чтобы успеть. Кроме вас, забрать некому, бабушки и дедушки находятся на море у родственников, супруг или супруга в командиров-

ке, друзья и подружки на работе. Проецирую тебе несколько ситуаций для дальнейшего размышления.

В 18.13 к вам подходит руководитель и просит вас задержаться на два часа. Что вы сделаете? Поставщик просит вас прислать ему скан документов, на поиск которых уйдет около часа. Станете ли вы их искать? Коллега попросил помочь ему с выкладкой товара. Начнете ли вы мыть полки? Будете ли вы отвечать на телефонные звонки в конце рабочего дня? Я уверен, что эти вопросы заставят вас искать альтернативные решения либо просто отказать.

То есть вы начинаете сами решать, что делать. И вот вам контрольный вопрос. Руководитель сказал, что если вы не останетесь на два часа и не доделаете работу, то завтра можете не приходить. Останетесь на работе или поедете за ребенком?

Я вам привел реальные ситуации из моей жизни и жизни моих коллег. Возможно, вы скажете, что такие ситуации – редкость, всегда можно договориться, и будете правы. Часто руководители ставят ультиматум перед работающими студентами, выглядит это так: либо ты работаешь, либо ты приходишь к нам, когда закончишь учебу, так как у компании нет возможности постоянно тебя отпускать на занятия. Я был свидетелем таких ситуаций, думаю, такие ситуации возникали и среди твоего круга общения. У каждого свои цели, и только от тебя зависит, достигнешь ты своей или нет. Так вот, мы с тобой определили, что для формирования це-

ли нужно точно понимать – что должно быть сделано.

Прочитай ещё раз внимательно: «что должно быть сделано». То есть это уже должно быть сделано, выполнено, достигнуто, называй как хочешь, главное, что это уже у тебя есть. Осталось добавить срок. Все. Рецепт оцифровки мечты закончен. Два ключевых и простых вопроса. Первый – что должно быть сделано, второй – к какому сроку.

Вот несколько примеров фраз, как это должно звучать:

– На день рождения мамы мною приготовлен вкусный пирог.

– На день рождения ребенка была подарена синяя машинка, как в том мультике.

– Через два года обучения мною получен сертификат об окончании школы.

– В первом месяце весны следующего года я являюсь директором.

– Через два месяца эта книга прочитана.

– Ежедневно мною сделана зарядка до 07.30.

– Я знаю двести иностранных слов через четыре месяца.

– Сегодня мы вышли с ребенком из сада в 19.00.

Запомните, что должно быть сделано и до какого срока – что и когда.

Также я прошу тебя учитывать тот момент, что иногда следует более подробно описать то, что должно быть сделано. Вот, например, сказать, что в первый летний месяц у меня под окном стоит новый автомобиль – значит, ничего не

сказать. Вы лучше меня знаете, как много разных автомобилей, цветов, комплектаций и модификаций, даже год выпуска у каждого разный, поэтому здесь надо конкретизировать, какой именно автомобиль и с какой комплектацией должен стоять под окном в первый летний месяц.

Сейчас я предлагаю тебе закрепить материал очень простым упражнением. В левой таблице будет написано желание. Твоя задача, используя ту теорию, которую мы обсудили совсем недавно, сделать из желания цель. Например, желание – успеть на работу. Цель будет звучать так: я нахожусь на работе в 08.30. Это упражнение надо выполнять спокойно и вдумчиво. Рекомендую поступить следующим образом – прочитайте желание, поразмышляйте над тем, что скрывается под этим желанием. Например, в желании успеть на работу скрывается то, что сотрудник не хочет писать объяснительную и потерять авторитет среди коллег. И это всего лишь моя версия, уверен, что у вас будут другие версии. Сейчас нам главное – научиться использовать инструмент цели – **что и когда**. Теперь перейдем к заданию.

№	Желание/Мечта	Цель (что и когда)
1	Взбодриться	
2	Вылечить насморк	
3	Сделать проект	
4	Поднять настроение	
5	Поужинать	
6	Новый телевизор	
7	Не замерзнуть при минус 10 градусах	

Собственно, этих семи желаний вполне достаточно, чтобы потренироваться с преобразованием желаний в цель. Если ты не знаешь, как некоторые желания преобразовать в цель, то пока оставь. Все придет постепенно, главное, держать это во внимании и периодически размышлять над этим. Однако я хочу подсказать по одному примеру.

Если взять всех читателей, которые сейчас размышляют над этим заданием, я уверен, что у каждого преобразованное желание в цель будет звучать по-разному.

Разберем пример номер пять – «поужинать». Все ужинают в разных местах, и каждый из читателей может находиться в разных условиях. Кто-то ужинает в ресторане, кто-то в

гостинице, в кино, дома один, в кругу семьи. Поэтому преобразованные желания в цель будут звучать по-разному, это абсолютно нормально.

Цель зависит от ваших возможностей и от ваших ценностей. Если упражнение осталось недописанным, то оставляй как есть, ты всегда сможешь к нему вернуться в любой момент и дописать.

Кстати, обрати внимание, я специально привел в пример большинство желаний из жизни, а не из бизнеса. Это связано с тем, что если ты научишься создавать цель из желаний, хотелок, мечты в простой жизни, то в бизнесе у тебя точно все получится. Как говорится, если в жизни человек ответственный, то и в работе он тоже будет ответственным. Вот небольшой пример на этот счет. У вас есть друзья, близкие, родственники, и вдруг кто-то из них попросил вас чем-то помочь, например, переезд, перестановка, навести порядок, субботник, и я с большей вероятностью уверен, что вы поможете. Потому что вы понимаете свою ответственность за помощь близким, вы тот человек, на которого они надеются и ждут помощь. В работе или бизнесе то же самое. Ваш коллега попросил за него выйти один день в связи с температурой, либо ваш руководитель попросил вас немного задержаться, вы не можете покинуть работу, пока не доделаете все до конца.

Поэтому я могу с большой уверенностью сообщить о том, что твои действия в обыденной жизни также проецируются в

работе/бизнесе, только называются по-другому. Так что бери и преобразуй желания, хотелки в цели и достигай их.

А вот какие нужно цели достигать, а какие не надо, об этом мы поговорим в следующей главе. Сейчас нужно резюмировать изучение второй главы. Поэтому в строчках ниже напиши, пожалуйста, ответ на три простых вопроса после прочтения второй главы:

1. Что ты сейчас чувствуешь?

Ответ: _____

2. Какие идеи тебя посетили?

Ответ: _____

3. Что в первую очередь изменишь в своей работе/жизни?

Ответ: _____

Всего три простых вопроса, и я прошу тебя ответить на них качественно, конкретно. Ответ на эти три вопроса позволит тебе понять, на что было потрачено драгоценное время. Это останется в памяти книги, и пусть через несколько лет, открыв снова этот путеводитель по твоей эффективности, ты вспомнишь то, что было для тебя ценным, и ещё раз убедишься в том, что время было использовано с пользой. До встречи в третьей главе.

Глава 3

Планирование. Как все успевать

Одна из самых замечательных, в то же время одна из самых волнующих глав. В ней я расскажу тебе, куда уходит время, почему мы что-то не успеваем и что с этим делать.

Мы с тобой уже знаем, что такое мечта, для чего она нужна и как из мечты выстроить цель. Теперь нам нужно двигаться дальше и разобрать то, как же достичь цели во временном измерении. Да, у каждого из нас есть время, и надо его использовать.

Пора признать, время все равно будет использовано, хотим мы этого или нет. Разница в том, кто или что будет использовать наше время.

Отсюда вывод: либо мы свое время планируем сами, либо наше время за нас планируют наши задачи, товарищи, знакомые и малознакомые люди, обстоятельства, родственники, работодатели и прочее.

Часто в течение жизни нам приходится сталкиваться с разными ситуациями, которые у нас забирают немного времени, и порой его просто не остается на выполнение любимых, а порой и самых важных задач.

Однажды вечером я задержался с коллегой в офисе, так как нужно было доделать дела и спокойно пойти на выход-

ные, однако за два часа мы несколько раз отвлекались на другие темы, не затрагивающие нашу работу.

Проанализировав эту ситуацию, я понял, что потраченные два часа можно было сократить до 25 минут. Однако мною это было проигнорировано. Почему человек тратит время на то, что не приближает его к цели? Мне кажется, у него просто меняется интерес. Моя работа была скучна, и я хотел от неё отвлечься в разговоре с моим коллегой, потом мы снова вернулись к работе, и снова она мне наскучила. При этом дела надо сделать, а ресурсы были потрачены больше, чем следовало. Главное – это то, что мы выносим с таких уроков. И более я никогда не тратил время зря. Только по делу или с какой-то целью.

Что я могу порекомендовать тебе, это использование своего времени продуктивно. Поэтому я поделюсь с тобой теми инструментами, которые помогли мне планировать свое время самому для выполнения какой-либо задачи. Ну а после этого мы обязательно данный инструмент закрепим.

На самом деле задач очень много, часто можно услышать то, что человеку времени постоянно не хватает. Это распознать очень легко. Достаточно только присмотреться. Такие люди постоянно заняты, задерживаются на работе, не отвечают на звонки, приходят очень поздно домой и продолжают работать дома, в выходные, во время отпуска и свадебного путешествия. Они не замечают, как ресурсы и энергия заканчиваются, начинается профессиональное выгорание, ра-

бота начинает надоедать, и большинство начинают обновлять свои резюме. И вот наконец-то они нашли новую работу, потихоньку адаптируются в ней, идет испытательный срок. Вот они уже всему научились и начинают потихоньку работать.

Для того чтобы компании держаться на плаву, ей нужно развиваться практически ежедневно, ежечасно и ежеминутно, совершенствуя свои бизнес-процессы. И вот нашему человеку поручают вести проект, затем ещё один. Далее добавляется несколько новых задач, несколько дополнительных новых сотрудников, возможно, несколько магазинов, фирм, поставщиков, клиентов. И вот уже работы столько, что восьми часов опять не хватает. Все надо сделать до «вчера». А время уже 23.00, офис закрывается, и приходится идти домой.

«Ну ничего, завтра я приду пораньше, чтобы все успеть, не к 8, а к 6 утра» – так подумает наш герой.

Жалко, прошло уже два года, и он не заметил, как снова обновил свое резюме. И так будет постоянно. Вопрос к нашему герою только один – ты готов потратить все свое время на это?

– У меня нет выбора, – скажет он.

– У меня есть долговые обязательства, кредиты, семья, автомобиль, и мне все это нужно содержать.

И таких, как наш герой, я встречаю ежедневно по несколько человек. Порой даже группами, особенно когда провожу

тренинг по планированию. И хорошо, если они пришли на тренинг, там мы хоть научимся использовать время продуктивно. А были такие и среди моих друзей. Именно были, как ни позвонишь, слышно – не сегодня, я занят, давай в следующий раз, я сегодня провозился с одной работой, поэтому извини, не успею. Возможно, тебе это тоже знакомо.

Хорошо это или плохо, я не берусь судить. Главное, что человек делает то, что ему действительно нравится. Потому что если бы это все человеку не нравилось, то, скорее всего, он бы задумался над тем, как сделать больше свободного времени для себя. А таких людей очень мало. Значит, их это устраивает, и возможно, им было бы скучно без постоянных дел. Тут я как раз узнаю немного себя. Мне нравится, когда много задач. Человек мыслит и действует по-другому, держит в голове одновременно несколько дел. Решает их и выходит победителем. Я работал в такой многозадачности, что обед для меня – это было роскошью, я удивлялся, как люди успевают найти время сходить на перерыв, неужели они уже все сделали, но как часто бывало у таких сотрудников, часто проходили собрания с руководителем, и разговор был не очень приятным.

Помню, когда я был молодым руководителем отдела продаж, у меня был коллега, который работал так же много, как и я, мы приходили с ним к семи на работу и уходили примерно в двадцать три часа. Но каждый из нас задерживался на работе по разным причинам.

Время шло, и стали заметны первые изменения, я начал уходить с работы все раньше, моя работа была выполнена лучше, а текучесть персонала практически сводилась к нулю. Еще через три месяца я стал уходить раньше времени, работа отдела шла своим чередом, мои сотрудники выполняли часть моих задач. Мой коллега в свою очередь продолжал работать дольше, менял в месяц по одному человеку в своем отделе и часто получал на собрании разные комментарии от руководителя по итогам работы отдела, при этом комментарии были далеко не комфортные.

Получается, что мы с ним задерживались с разными целями: я старался выстроить системную работу отдела, развивая свой персонал и оттачивая свои компетенции, мой коллега же, напротив, постоянно тушил «пожары», работа отдела велась не системно, развитие персонала отсутствовало. Через год я получил полностью автоматизированную работу отдела, мой коллега же получил сроки, в течение которых надо было навести порядок либо искать другую работу.

Я думаю, тебе было интересно, как работали мои сотрудники, – строго по графику. Потому что если у меня из сотрудников кто-то что-то не успевает, то это только моя ответственность, так как я как руководитель не смог обеспечить корректную работу отдела. Поэтому для меня было важно выстроить систему и развивать персонал. Конечно, были ситуации, когда я просил задержаться своих сотрудников, при этом мы сразу договаривались, когда переработанные часы

будут возвращены. Могу сказать, что было тяжело, я вычеркнул выходные из своей жизни, обеды были по пятнадцать минут, и никаких лишних отвлекающих бесед по телефону с друзьями и родственниками. Моей мотивацией было то, что я не готов был ежедневно работать в режиме аврала, для меня важен каждый мой сотрудник, которых я сам подбирал и развивал.

А теперь давай про то, как же можно качественно планировать. Я поделюсь с тобой инструментами, которые помогали мне и смогут помочь тебе. Главное, соблюдать одно-единственное правило: делаешь – делай!

Инструмент мы будем использовать самый простой и самый эффективный. Я назову его – алгоритм, или фильтр задач. Это значит, что любую задачу, поручение, просьбу – надо пропускать через этот алгоритм. Вот и все, все просто. А сейчас я научу тебя им пользоваться. Выглядит алгоритм задач вот так:

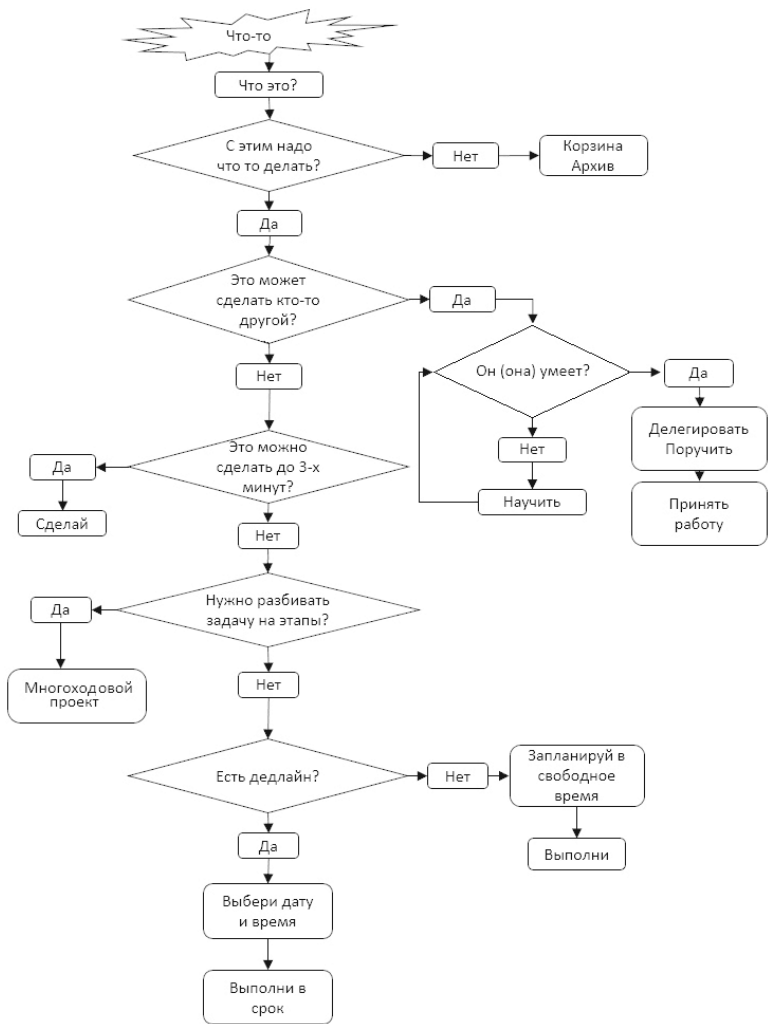


Схема 1. Алгоритм задач

Также для планирования тебе потребуется ещё и календарь, куда ты сможешь записать задачи, которые нужно сделать в определенный день.

Можешь использовать вместо календаря ежедневник, можешь использовать программу.

Я же использовал календарь у себя в рабочей почте, которую настроил на телефоне, и всегда, даже находясь дома, я мог посмотреть, какие меня ждут дела в тот или иной день.

Думаю, тебе уже не терпится получить ключ работы алгоритма задач для того, чтобы стать эффективнее. Держи, вот он. А сейчас я расскажу, как им пользоваться.

Бывают разные ситуации, которые дадут тебе какую-то задачу, при этом это не значит, что её надо выполнять. Запомни, что любую задачу, абсолютно любую, нужно пропустить через алгоритм задач, который я тебе показал выше.

Объясняю, для чего. Ты человек, у которого есть ограниченный ресурс под названием «время», различного рода задачи, поручения то самое время у тебя будут отнимать. И смысл состоит том, чтобы свое время провести максимально эффективно и с пользой как для себя, своей семьи, так и для своего дела, над которым ты работаешь. Я могу тебе сразу сказать, что некоторые задачи делать вообще не нужно. Вот пример из жизни.

Представим, что ты хочешь приготовить себе чашечку ко-

фе, станешь ли ты в стакан с кофе добавлять колбасу, лапшу, рыбу, укроп, молоко, сахар, перец? Конечно, все эти продукты съедобны, по вкусу их можно добавить, только, скорее всего, получится несколько необычный кофе с очень специфичным вкусом. То же самое и с задачами. Их много, они все разные и все интересные, вот только выполнение некоторых задач приближает вас к цели, а некоторых – отдаляет.

Приведу ещё один пример. Представь, что тебе нужно доехать до кинотеатра, который открылся два дня назад, чтобы посмотреть премьеру твоего любимого фильма, жаль, что ты совсем не знаешь, как до него добраться, и в воздухе вокруг тебя обитают такие задачи, как: навести порядок в комнате, приготовить суп на завтра, посмотреть новости своего города, ответить на звонок строгого друга, погладить одежду, посмотреть кино по телевизору, съесть салат, погулять с собакой, что ты выберешь?

Выбрать сразу все дела – значит пропустить премьеру в кинотеатре, выбрать несколько дел – значит не успеть на премьеру. И вот мы начинаем использовать инструменты повышения эффективности. Давай вспомним.

Итак, перед нами мечта – посмотреть премьеру любимого фильма. Переводим её в цель, отвечая на два вопроса: что должно быть сделано? Я посмотрел премьеру своего любимого фильма в новом кинотеатре своего города сегодня в 21.45. Цель есть, теперь думаем, что нам надо для того, чтобы цель была достигнута.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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