

Александр Горбачев

# ·ТАЙМ· МЕНЕДЖМЕНТ

 ПИТЕР

В 2 счета



время делового человека 24+4

# Александр Геннадьевич Горбачев

## Тайм-менеджмент в два счета

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=583855](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=583855)*

*Тайм-менеджмент в два счета: Питер Пресс; Санкт-Петербург; 2009*

*ISBN 978-5-388-00402-4*

### Аннотация

В этой книге есть как система личного тайм-менеджмента, так и мастер-классы по работе с программой Outlook 2007.

Рекомендации, изложенные в ней, – это разработки Александра Горбачева, имеющего восьмилетний опыт работы в области тайм-менеджмента, автора и ведущего тренингов по управлению временем, плюс опыт тысячи руководителей, прошедших его обучающие программы.

Особенность книги и предлагаемой системы – простота изложения материала и его применения на практике. Чтобы эффективно управлять своим временем, необходимо сделать всего два шага: повысить персональную эффективность (этому посвящен первый раздел книги) и применить полученные знания в Outlook – самой популярной и широко распространенной системе электронного планирования (об этом – во втором разделе).

Приятного чтения! Желаем вам научиться эффективно управлять временем, ведь в жизни нужно столько успеть!

# Содержание

Предисловие	4
Введение	8
Раздел I	15
Глава 1	15
Глава 2	29
Глава 3	57
Конец ознакомительного фрагмента.	71

# Александр Горбачев

## Тайм-менеджмент

### в два счета

## Предисловие

Как многие современные руководители, я постоянно живу в состоянии цейтнота, так как работы всегда вдвое больше, чем возможно сделать, даже работая по 12–14 часов в сутки. За последние 10 лет я уже смирилась с тем, что этот «снежный ком» ежедневно растет и надо просто научиться не получать стресс от этого факта.

Естественно, я старалась и стараюсь решить эту проблему. Я изучила много литературы по управлению временем, но следуя некоторым советам, начала успевать значительно больше, чем ранее. Но большинство советов, приведенных в прочитанных книгах, казались мне нереализуемыми – ЧТО делать понятно, а вот КАК это делать?

Книга Александра Горбачева – одна из немногих, которые дают ответ на этот вопрос. Все рекомендации доведены до алгоритмов, причем реально применимых в повседневной офисной жизни. Я читала книгу долго – недели две, потому что выделяла на это не более 40 минут ежедневно. Но

эта книга хороша тем, что совершенно необязательно изучить ее всю, чтобы потом начать работать и жить по-новому. Ведь все мы знаем, что «лучше день потерять, потом за час долететь», но где же нам взять этот день, который не жалко потерять? Как часто мы откладываем применение новых технологий, потому что нет времени их хорошо освоить. Рекомендации, приведенные в этой книге, можно применять немедленно, каждую в отдельности, не нужно выделять время на длительную подготовку. И даже бессистемное их применение даст положительный результат.

Несмотря на то что я и до того, как эта книга попала мне в руки, довольно много знала о тайм-менеджменте, благодаря многочисленным книгам, статьям и тренингам, в книге Александра Горбачева я нашла много новых для меня идей, решений и техник. Особенно интересными стали следующие разделы.

Рекомендации по постановке целей и разрешению конфликтов целей: Александр предлагает очень интересный алгоритм формулирования целей, основанный на общеизвестном принципе SMART, но более простой и наглядный, а также весьма полезный инструмент «Матрица сравнений», применимый не только для целей тайм-менеджмента, но и для решения самых разных задач.

Способы развития «чувства времени»: простые приемы, позволяющие сделать процедуру хронометража (довольно нудную и отбивающую у многих желание работать над собой

далее) легкой и экономичной по времени.

Рычаги эффективности рабочего дня: настоящая энциклопедия конкретных приемов, позволяющих сэкономить от одной до 30 минут. Четыре приема в день – и набралось полтора-два часа времени. Рабочий день уже не 12, а всего 10 часов!

Эффективный сон: книга Горбачева, единственная из прочитанных мной, содержит рекомендации по оптимизации сна. Учитывая, что этому приятному занятию человек посвящает треть жизни, это чрезвычайно полезные советы.

Работа с MS Outlook: так как времени на изучение раздела «Помощь» и толстых справочников по программному обеспечению у офисного работника нет, этот раздел таит в себе много открытий даже для опытных пользователей.

Являясь руководителем крупного учебного центра, я хорошо знаю мотивы, которые обычно побуждают людей посещать наши семинары и тренинги. Один из самых распространенных – возможность познакомиться с опытом многочисленных коллег-участников. Уникальность книги Александра Горбачева состоит в том, что удовлетворить эту потребность можно, даже не посещая его тренинг. Автор приводит такое огромное количество случаев и ситуаций из своей тренерской практики, что у читателя создается ощущение, что он, прочтя книгу, пообщался с десятками других менеджеров, узнал об их находках и «фирменных рецептах».

Я уверена, что книга «Тайм-менеджмент в два счета»

принесет большую пользу не только тем читателям, которые впервые познакомились с понятием «управление временем», но и многоопытным менеджерам, не один год применяющим его принципы на практике. Ведь у всех нас есть возможность еще чуть-чуть поднять свою эффективность – хотя бы на 5 %. Но, может быть, именно эти 5 % увеличат прибыль вашей компании на 100 %, а вашу удовлетворенность жизнью на 200 %?

***Ирина Ткачева***, управляющий партнер Учебного центра SRC

# Введение

## Зачем 163-я книга?

*О сколько книг я видел разных,  
Багровых, синих, золотых,  
Простых и сложных, тонких, толстых,  
Вот только знаний мало в них...*

Сегодня мою книжную полку украшают 162 книги по тайм-менеджменту. И это только книги, изданные на русском языке. Есть еще десяток зарубежных изданий, большей частью на английском. Что нового можно написать? Прочтя 80 % литературы по управлению временем, могу сказать, что писать есть о чем. Большинство книг – перепев одного и того же. При этом возникает такое чувство, что сами авторы никогда лично не вели хронометраж, и если их попросить показать свой органайзер, то они скажут «забыл дома!» – такой замечательный ответ я услышал на одной из презентаций от тренера по тайм-менеджменту. Ай, люблю я конкурентов! Пока они есть – есть куда стремиться. И самое главное, понимаешь: то, что ты делаешь, – на порядок выше качеством.

Вот мы и подошли к цели данной книги. Во-первых, данная книга – исключительно живой опыт. Мой личный плюс

клиентов нашей компании, руководителей, прошедших мои тренинговые программы. Во-вторых, стиль моих книг – разговорный. Простой, «ежу» понятный даже – так шутят участники тренингов. Моя позиция на 100 % резонирует с позицией Джина Желязны, который пишет в книге «Говори на языке диаграмм»: «чтобы человек быстро понимал суть, схватывал смысл, упрощайте сложные конструкции, гистограммы, таблицы и т. д. Простота – ключ к пониманию». Трудно не согласится с давно известной истиной, все гениальное – просто!

Да, книги в моем изложении просты, понятны, яркие, эмоционально насыщены. При этом каждая страница потребует от вас многократной практики, для того чтобы отработать навыки работы с собой. Усваивайте сразу первое правило успешных людей – **ВСЕ ПОЛУЧАЕМ САМИ**. Взрослого человека нельзя научить – он может только научиться. А это значит – самостоятельно **желать** и **прилагать усилия** к получению знаний, отработке умений и навыков. Если вы собрались прочесть эту книгу – вы уже чего-то хотите, меня как автора это радует. Поэтому двигаемся дальше.

Книга, которую вы держите в руках, состоит из двух разделов. Первый — **«Персональная эффективность: методы успевать все»** – посвящен раскрытию области «как успевать все?». Раздел состоит из нескольких глав. Первая глава «Территория тайм-менеджмента» раскрывает тайм-менеджмент во всех его красках. В главе «От мечтаний к

достижению целей» излагается, как ставить цели, чтобы их хотелось добиваться. В главе «Устройство человеческого сознания» анализируются сильные и слабые стороны человека в отношении времени. Как нужно структурировать потоки информации, чтобы в «голове все помещалось». Следующая глава – «Принятие управленческих решений», здесь автор раскрывает методы, позволяющие выделить ключевые события в жизни, на которые нужно обязательно успеть, а также инструменты, позволяющие сконцентрироваться и выполнить требуемую задачу. Глава «Планирование деятельности» показывает, как скомпоновать рабочий день, чтобы не «сгореть» на работе и при этом все успеть. Акцент в данной главе делается на составление реалистичных планов, поскольку планируют все, но не все подходят к этому процессу реально. И завершает первый раздел глава «Отдых и восстановление». В ней описаны четыре ключевые области жизни, которым следует периодически уделять внимание, чтобы поддерживать баланс жизненных сил. Также есть очень практическая информация об эффективном сне, как меньше спать и больше высыпаться.

Второй раздел книги **«Реализация тайм-менеджмента на Outlook 2007»**. В этом разделе шесть глав. Каждая глава посвящена одной из частей программы Outlook 2007. Ключевыми главами этого раздела являются «Предварительная настройка MS Outlook 2007 для эффективной работы» и «Организация поиска информации». Эти две главы обеспе-

чивают резкий скачок в скорости и удобстве работы с электронным органайзером. Остальные главы рассказывают, как планировать дела, работать с почтой и управлять контактами в вашем компьютерном помощнике. Книга насыщена цитатами участников моих тренингов. Они приводятся в виде кратких откровений по ходу изложения материала. Все имена реальные.

Итак, чтобы управлять собой во времени, вам следует сделать всего два шага: прочесть первый раздел книги – как выстроить персональную эффективность. Освоить второй раздел книги – применить полученные знания на Outlook 2007 – самой популярной и широко распространенной системе электронного планирования.

## **Могу ли я быть успешным без тайм-менеджмента?**

Да, такой вопрос – не редкость в моей практике. «А что, только через ваши тренинги можно научиться больше успевать?», «А если у меня все хорошо и меня это устраивает?» – чего только не придумают неудачники, чтобы сидеть в своем болоте. К примеру, я только-только выздоравливаю после простуды и пишу эти строки. Сколько есть средств лечения? Много. Каждый из нас назовет несколько, не задумываясь. Можно ли вылечить простуду без антибиотиков? Да, к примеру, ваш покорный слуга уже третий день ограничи-

вал свое питание до нуля, и без таблеток температура спала на второй день. Сегодня прошел кашель и насморк. Вот вам и ответ, может ли человек обойтись без тайм-менеджмента (ТМ)? Конечно, может, если под ТМ мы подразумеваем конкретную систему планирования. Дам свое определение ТМ.

**Тайм-менеджмент** – система инструментов, методов и методик, позволяющих увеличивать скорость выполнения любых операций (как рабочих, так и личных) для высвобождения временного ресурса.

ТМ – набор хитростей и приемов, позволяющих эффективно работать, при этом успевать больше, а уставать меньше.

Так вот, если рассуждать в контексте данного определения – то обнаруживается следующий факт: каждый успешный человек использует тайм-менеджмент. Некоторые сознательно, некоторые интуитивно выработали свою систему, помогающую им больше успевать. Это как дышать и ходить. Каждый этим пользуется. Но тот, кто овладел йоговским дыханием, – понимает его преимущества перед «интуитивным» вдох-выдох. Суть проста – зачем изобретать велосипед?

Есть еще интересное отношение к ТМ. «Мне это не надо. Дешевле без него». Вы правы, я так вам скажу. Пешком ходить – дешевле общественного транспорта. Практически даром. Тем более дешевле такси. Однако те, кому есть, зачем жить, у кого есть цели в жизни, не только ходят пешком. Они

пользуются метро, машинами, поездами, самолетами. Зачем они используют дорогие средства передвижения?

Потому что успешные люди фокусируются не на **затратах**, а на **прибыли**. Между этими мировоззрениями – большая разница. Кто нацелен на прибыль, считает, не сколько он **потратит** (к примеру, на проезд, самолет – это ж бешеные деньги!), а сколько он **выиграет** в итоге! Я уже давно согласен с людьми из регионов, которые «не рвутся» в Москву, как это модно последние десять лет. Математика их проста. Я тут в Урюпинске получаю 15 тысяч, квартира есть, до работы 15 минут пешком. Все знакомо, все свои. В Москве я буду получать 50 тысяч. Из них 30 придется отдать за съем квартиры аналогичного уровня, до работы 2 часа в толчее «позитивно» настроенных москвичей и гастарбайтеров. Питание и дорога съедят добрую десятку. Плюс столичные соблазны быстро опустошат карманы. В итоге у меня останется – те же 10 тысяч рублей.

Деньги на руки те же – вложения усилий и стресса в десять раз больше. Я что, враг себе, зачем в столицу? Нас и тут неплохо кормят!

Мое мнение – это правильные люди. Правильные, с точки зрения успеха. Успех – это не то, сколько вы зарабатываете. Успех – сколько у вас остается на руках после всех ваших выплат и какого цвета ваше лицо.

## **ПОДВОДИМ ЧЕРТУ**

*Успешным без ТМ быть невозможно, если под ТМ пони-*

*мать наше соглашение, принятое выше.*

*Успех меряется количеством сил и денег, которые у вас остались на руках после всех выплат, плюс цвет вашего лица. Или широта улыбки.*

*Самый оптимальный на сегодня электронный планировщик – Outlook 2007.*

# Раздел I

## Персональная эффективность: методы успевать все

### Глава 1

#### Территория тайм-менеджмента

У современного человека, загруженного делами, вечно спешащего то на работу, то с работы, часто возникают проблемы со временем. «Цейтнот, дел полно, сделать не успеваю», «Постоянно на работе, на семью и на себя времени нет совсем», «Что-то вроде делал целый день, а куда время ушло – непонятно».

Для решения этой проблемы был придуман тайм-менеджмент – искусство эффективной организации времени. Задачи тайм-менеджмента – помочь человеку организовать свое время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достигать своих целей. Успевать больше, уставая меньше. Выбраться из рутины мелких и неважных дел и высвободить время для самого главного и важного в жизни.

Сейчас тайм-менеджмент – понятие весьма распространенное. Кто-то о нем знает по собственному опыту, кто-то

слышал краем уха. Больше становится и первых, и вторых. А так как разговоров о тайм-менеджменте тоже становится все больше и больше, начинается детская игра в «испорченный телефон» – помните такую, да?

Эта глава поможет вам разобраться, чем тайм-менеджмент является и чем не является, и подскажет, с чего начать ваш собственный путь в организации своего времени. Тема обширная, заблудиться есть где – так что пусть эта глава будет своеобразным гидом, который поможет вам сориентироваться на местности.

## **Время в жизни человека**

*Вы говорите, время проходит?*

*Это ошибка. Время стоит. Проходите вы.*

Люди часто жалуются на свои отношения со временем. «Постоянно очень много дел, аврал, не получается все успеть». «День прошел, чего делал – непонятно». «Постоянно куда-то спешу, в итоге самое главное в жизни проходит мимо меня». «Работу-то делаю, куда от нее денешься, а вот на семью и на себя времени не хватает».

Время – основной ресурс нашей жизни. Ресурс этот можно «конвертировать» – тратить, расходовать, вкладывать, превращая его в другие ценности. Потратил время на работу – получил деньги. Потратил на общение с друзьями – по-

лучил радость, поддержку и хорошие отношения. Потратил на пробежку и контрастный душ – получил бодрость и здоровье.

Время – это ресурс, данный каждому из нас с рождения. Времени у всех одинаково – 24 часа в сутки, 8760 часов в год. Даже если вычесть сон, это около 5800 часов активной деятельности! Запас времени у каждого человека огромен. И если кто-то скажет вам: «У меня нет времени» – теперь вы знаете, этот человек заблуждается.

Время есть у всех, просто расходует мы его по-разному. И от того, как мы это делаем, зависит наша жизнь.

И тогда самым важным вопросом становится то, как именно мы используем свое время. Хотите достигать в жизни многого? Делать больше и уставать меньше? Заниматься тем, что вам действительно нравится? У вас есть для этого главный ресурс. Причем в изобилии. Все, что нужно – лишь правильно им распорядиться. Организуйте свое время!

## **Неправда про тайм-менеджмент**

*Тайм-менеджмент – это жесткая дисциплина. Я не люблю дисциплину. Дисциплина приводит к успеху. Успех требует ответственности. Ответственность – это забота об окружающих...*

*Поток мыслей обывателя*

Часто в разговоре об управлении временем приходится слышать «О, четко все планировать – это не для меня...», «Я пробовал, но это оказалось очень сложно...», «Я и так занят,

некогда еще и тайм-менеджментом заниматься».

Чтобы научиться эффективно организовывать свое время, давайте сначала разберемся, какие заблуждения о тайм-менеджменте часто встречаются у людей при поверхностном знакомстве с темой.

### **Миф первый: Тайм-менеджмент – это жесткое планирование дня**

Часто люди думают, что стоит им заняться управлением временем – значит, придется четко расписывать по часам, что они будут делать в течение дня, а потом загонять себя в рамки установленного плана.

На самом же деле большинству людей нет никакой необходимости в таком жестком планировании своего дня. Планирование времени – очень важная составляющая тайм-менеджмента, но заранее жестко расписывать весь свой день вовсе не обязательно.

Сейчас существуют эффективные методы гибкого планирования: есть список того, что нужно сделать в течение дня, а вот когда именно это делать и в какой последовательности – нужно решать по ситуации.

### **Миф второй: Тайм-менеджмент – только для логиков и упорядоченных людей, не подходит для спонтанных и творческих личностей**

Порой люди, занимающиеся творческой работой или просто имеющие спонтанный, эмоциональный характер, говорят, что управление временем для них не подходит. Мол, для

этого нужен особый тип личности.

«Придумать дизайн открытки», «изобрести новую конструкцию эргономичного стола», «написать главу для новой книги»... Попробуй тут скажи, сколько на это понадобится времени. А еще ведь нужно определенное состояние, вдохновение, идеи.

Однако творческая работа – не повод пускать дела на самотек. Управление временем все равно нужно: дела абстрактные, а надо как-то с заказчиками общаться, сроки устанавливать, стоимость работы определять.

Решение в том, что не нужно пытаться затолкать творческих людей в классический тайм-менеджмент с жестким планированием. Нужно всего лишь использовать правильные методы, учитывать специфику их работы. Не «С 14:00 до 16:00 – придумать концепт фирменного стиля», а «Задачи на день: 1) сделать наброски возможных стилей; 2) выбрать наиболее перспективные; 3) нарисовать два лучших стиля на компьютере». И дизайнер сам разберется, когда ему что делать, ориентируясь на свое состояние и внешнюю обстановку.

**Миф третий: «Мне некогда заниматься тайм-менеджментом»**

Бывает, человек настолько загружен работой, что кажется, нельзя найти и пяти минут на что-то еще. «Итак времени нет, а тут еще вы со своим тайм-менеджментом!»

На деле же такая ситуация – сигнал к тому, что как раз

пора заняться организацией времени. Это все равно, что в тонущей лодке вычерпывать руками воду и говорить: «Я делом занят, а вы тут лезете, говорите дырку заткнуть!»

Тайм-менеджмент при минимальных затратах времени высвобождает резервы намного большие, чем затраты.

15 минут вечером проанализировать прошедший день и составить примерный план на завтрашний, 15 минут утром уточнить план на день – и полтора-два часа дополнительного времени благодаря планированию у нас в кармане.

Безусловно, тайм-менеджментом можно заниматься «криво». Так, что вы на него много потратите и мало получите. Попробуйте одновременно использовать напоминалки в телефоне, органайзер в КПК, список дел в ноутбуке, бумажный планировщик, блокнот для записи дел и еще Outlook на домашнем компьютере – такой кавардак получится, что пара часов потерянного времени в день вам обеспечена.

Правильная организация времени гибко подстраивается под ваши нужды и задачи, занимает времени мало, а дает много. Плохая организация времени заставляет подстраиваться вас, занимает времени много, а дает мало. Занимайтесь тайм-менеджментом правильно – и он не отнимет много времени и будет удобен в использовании.

**Миф четвертый: Тайм-менеджмент – это сложно**

Прочитал человек заметку о тайм-менеджменте. И понеслось. С понедельника – круглосуточный хронометраж, планирование дня с утра до вечера, и выбрасываем все беспо-

лезные развлечения. Со вторника еще бегать, ходить на фитнес и вставать в четыре утра. Два-три дня – и тайм-менеджмент на этом заканчивается.

Тайм-менеджмент сложен тогда, когда им занимаются неправильно. Правильная организация времени должна быть простой. Сложно становится, если взвалить на себя много и сразу. Легко – если использовать только то, что нужно.

Предположим, вам хочется кушать, есть пачка макарон, но вы не умеете их варить. Простой вариант – прочитать указания на упаковке, и через пятнадцать минут обед готов. Сложный вариант – поехать в магазин за кулинарной книгой и потом всю ее прочитать от корки до корки, прежде чем приступить к собственно макаронам. Абсурд? Да. Не повторяйте этой ошибки в тайм-менеджменте.

**Миф пятый: Тайм-менеджмент убивает спонтанность и естественность жизни**

«Все заранее спланировано, никаких неожиданностей – это не жизнь!», «Жизнь должна быть естественной, а не механической!» – довольно стандартные возражения против организации времени.

Знаете, в нашей жизни очень многое спланировано, и часто нам это очень нравится. Если у вас деловая встреча в 20:00, скорее всего вы будете рады приехать вовремя, и ваш партнер наверняка тоже.

Тайм-менеджмент гибок, и только вы сами определяете

баланс между спланированностью и спонтанностью в вашей жизни. Когда надо – спланировали и организовали, когда надо – отпустили поводья и дали простор спонтанности.

## **Правда про тайм-менеджмент**

Итак, тайм-менеджмент – это умение организовывать свое время. Умение успевать делать больше, уставая меньше. Умение делать все вовремя, жить в режиме «несрочности». Умение делать главное и достигать своих целей.

Дальше разговор пойдет о том, какие конкретно навыки входят в это широкое понятие – умение организовывать свое время.

### **Целеполагание**

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

*Луций Анней Сенека*

Чтобы достичь чего-то, мы сначала должны знать, чего именно. Только наличие четкой цели дает возможность достигнуть многого. Человек без цели, старательно что-то делающий, как корабль в открытом море, идущий на полном ходу, не зная курса.

У всех людей, добившихся значительного успеха в жизни, цель была. Более того, была мечта. Яркая, большая и невыполнимая.

Молодой Билл Гейтс на заре развития компании Microsoft сказал: «Наше программное обеспечение будет установлено на каждом компьютере в мире». Чье программное обеспечение установлено сейчас на вашем компьютере?

Не спешите сразу браться за глобальное – начните с того, что определите четыре главные ваши цели на этот год. Держите их на виду, помните о них – и старайтесь каждый день делать что-то для их достижения.

Ставьте цели! Это верный путь к успеху.

### **Расстановка приоритетов**

*Можно всю жизнь делать вещи правильно. Но лучше – делать правильные вещи.*

Скорее всего, вам много чего хочется в жизни, причем желательно получить все и сразу. Однако очень сложно пытаться сделать одновременно много дел (да и для здоровья вредно). К тому же, попытка достичь сразу многих целей может привести к тому, что не будет достигнута ни одна.

Потому необходимо выбирать главное. Отделять главное от второстепенного, причем делать это быстро и правильно – очень ценное для организации времени умение.

Заметьте: только небольшая часть всех ваших дел дает наибольший результат. Вложившись именно в эти дела, вы сэкономите массу времени. Окажется, что, во-первых, часть дел можно вообще не делать (хорошая новость, правда?), во-вторых, значительную часть можно не делать так тщательно и долго и, в третьих, есть небольшое количество действи-

тельно важных дел – и вот на них и нужно направить все свои силы.

Выделяйте наиболее важные дела из общей массы. Вы сэкономите огромный объем времени, не тратя его на второстепенное и необязательное.

### **Чувство времени**

Для эффективного тайм-менеджмента необходимо чувство времени. Чувство времени – это некий внутренний голос, который подсказывает, сколько времени уйдет на то или иное дело. Доехать до работы – 40 минут, попить чаю – 10 минут, ответить на письма – полчаса. Это чувство подсказывает, как спланировать день, сколько взять на себя работы. Заметьте, это не сознательный расчет, а именно чувство. Не нужно умом гадать: «Хватит на это полчаса или нет?», нужно именно почувствовать: «Вот на это уйдет полчаса».

Это чувство нам и нужно развивать.

Чувство времени есть абсолютно у всех людей, просто развито оно в разной степени. Притом не стоит думать, что это нечто данное от природы и неизменное. Это навык, который можно и нужно развивать.

Самый простой для этого способ – упражнение «калибровка». Суть в следующем. Перед тем как что-то сделать, задайте себе вопрос: «Сколько времени это займет?» И, запомнив ответ, приступайте к делу. Когда закончили – сверьте по часам, насколько правильным было предположение. В этом упражнении не нужно ничего писать, выполнять его можно в

любое время и в любом месте – оно очень простое и удобное. Выполняя калибровку, вы будете все лучше и лучше «предсказывать» затраты времени.

Развитие этого чувства очень быстро даст отдачу в виде лучшей организованности вашего времени. Пробуйте – это работает!

## **Планирование**

*...с 11:00 до 12:00 – совершить подвиг.*

*Из списка дел на день барона Мюнхгаузена*

Если вы наметили цель и убедились, что она действительно важна – надо начинать действовать. Но не вслепую – а проработав эффективный план, чтобы тратить ресурсы (время, силы, деньги) именно на то, на что нужно, и в правильный момент.

Это как строительство дома. Если плана нет, сначала привезут черепицу, потом начнут делать фундамент. Когда сделают фундамент, окажется, что еще нет материала для стен – работа стопорится. Пока сделают стены – сгниет черепица. Потом выяснится, что к фундаменту забыли подвести канализацию.

Планирование личного времени может быть жестким и гибким. Жесткое – наметить четкий план, где каждое дело привязано к определенному времени, и этому плану следовать. Гибкое – наметить список дел, а делать их в той очередности и тогда, когда это актуально (подходят внешние условия, подходит ваше состояние).

Как планировать свое время, как сочетать жесткое и гибкое планирование – решать вам. В целом можно сказать, что жесткое планирование удобно в масштабах года. В мае пойти на курсы английского, в июне – командировка, в августе – двухнедельный отпуск, за сентябрь создать интернет-магазин. Гибкое планирование удобно для плана дня. Скажем, за день нужно сделать некоторые дела – пишем список и в течение дня дела из списка выполняем. В какой последовательности и когда именно – решаем по ситуации.

Главное – план должен быть. Второе – план должен быть гибким, чтобы его можно было при необходимости подогнать к обстоятельствам. Начните планировать свои дела – этим вы освободите себе огромное количество времени и обеспечите выполнение самого главного, важного.

## **Сколько тайм-менеджмента мне нужно?**

В каком объеме самоорганизация нужна лично вам? Простор широкий, от небольшого планера для записи основных событий недели (вторник вечер – встреча с друзьями, среда – позвонить заказчику проекта в 15:00.) до прописывания системы жизненных целей.

Давайте условно поделим организацию времени на простую и системную.

Простой тайм-менеджмент – это планы на день, неделю, максимум месяц. Записали мероприятия в ежедневник, вы-

делили час для телефонных звонков, наметили встречи и т. д. Ближайшее время у вас в общих чертах спланировано.

Системный тайм-менеджмент – это система долгосрочных целей. Есть главные цели вашей жизни, есть долгосрочные цели на ближайшие пять-десять лет, есть цели на год. И то, что вы делаете в течение дня, недели, месяца, – приближает вас к этим крупным и далеким целям.

Представьте, что вы идете ночью по лесу и хотите выйти из него в город. Простой тайм-менеджмент – это фонарик. В яму не свалитесь, тропинку метров на двадцать видно, идете уверенно. Но плутать так с фонариком по лесу можно очень долго. Системный тайм-менеджмент – это огни города, которые видно из леса. И, видя эти огни, вы к ним пойдете даже без фонарика и из леса выберетесь.

Это не два противоположных варианта организации времени. Системный тайм-менеджмент включает в себя и простой, но он больше, шире. Даже если город из леса видно, с фонариком идти все равно удобнее.

Наверное, оптимальный вариант – начать с простого тайм-менеджмента. Это даст вам большую эффективность, меньшую усталость, привычку к самоорганизации. И при этом можно постепенно вводить тайм-менеджмент системный. И он уже приведет вас к большим достижениям, осмысленности и цельности жизни и балансу между здоровьем, богатством, счастьем.

*Когда человек хочет чего-то достичь и тренирует*

*это желание целенаправленно, он способен сотворить почти что чудо. (Альберт Эйнштейн)*

## Глава 2

# От мечтаний к достижению целей

### **ХОЧЕШЬ, НЕ ХОЧЕШЬ, А ХОТЕТЬ НАДО!**

*Залог достижения цели – желание. Главное здесь – слово ХОЧУ! Сила желания определяет высоту цели и скорость движения к ней. Это главное. Все остальное дело – техники!*

*Цели возникают в двух случаях: либо человек хочет этого всей душой, либо так сложилась жизнь, что деваться некуда.*

*Сила желания – это атомная энергия, дающая толчок в нужном направлении к достижению цели. Чему учит нас жизнь? 2000 миллионеров, которые дали интервью журналу «Форбс», назвали свои секреты успеха. У всех было одно общее качество – они ставили цели и, главное, учились и шлифовали свое мастерство в постановке целей всю жизнь.*

Вспомните вашу самую заветную мечту. Она сбылась? Сбудется? А знаете ли вы, что лучший способ легко и просто воплотить свою мечту в жизнь – это превратить ее в цель. Чтобы она стала конкретной и реальной. Именно тогда у вас появляется желание достигать цели, а не просто мечтать, лежа на диванчике. Зачем нам цель? Цель влечет к конкретным действиям! Когда сформулирована цель, понятно, что и как делать для ее достижения.

Цель – как листочки на дереве. Их миллионы, но нет двух

совершенно одинаковых. При этом каждый листок имеет четко заданную повторяемую структуру. Так и цели каждого человека уникальны. Однако все цели имеют общую структуру – те критерии, которые должны в них наличествовать, чтобы гарантировать достижение успеха.

*Вы – архитекторы своей судьбы.*

*От качества постановки ваших целей будет зависеть качество вашей жизни.*

Мозг так устроен, что действия во внешнем плане могут быть сделаны, только если в голове «есть картинка»: что надо делать? Любое физическое действие начинается с мысленной команды мышцам. В начале любого дела лежит основа – идея, которая рождается в голове человека. Однако одной идеи мало. Как только она родилась, нужно принять роды и зафиксировать ее на бумаге (любом внешнем носителе). Когда идея покидает голову – она должна трансформироваться в цель. Чтобы идея хорошо вызрела, выросла и смогла принести пользу, следует фиксировать ее в виде цели. И сейчас мы будем говорить о постановке целей.

Хороший пример того, как надо ставить цель, – сказка «Три поросенка». Какой должен быть дом? Вот вам хорошая аналогия по постановке целей. Кто-то быстро рисует ее в уме и общо (Ниф-Ниф строит шалашик). Другой – основательно по всем критериям формирует хорошую позитивную цель, добываясь в итоге устойчивого фундамента своей жизни и великолепных результатов (Наф-Наф построил капитальный

каменный дом, который спас всех трех поросят).

*Написанная на бумаге цель – четкое понимание единого образа несколькими людьми. (Ольга Паратнова, г. Москва)*

Чтобы действительно «опредметить» вашу мечту, следует сделать несколько набросков. Цель должна быть сформулирована на бумаге: вы не можете управлять тем, что существует только у вас в голове. Как только вы нарисовали, написали – у вас появляется возможность работать с написанным и улучшать его. Да и вообще, возьмите за правило: если написано на бумаге – можно с этим работать, что-то изменять. А пока ваши планы в голове – это лишь идеи.

Чтобы цель стала целью, нужны определенные условия. О них мы и поговорим.

## **ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

*Игорь С., владелец инвестиционной компании по недвижимости, г. Барнаул:*

*С тренинга по личному тайм-менеджменту я вынес только одно: цели – это все! Остальной материал отложился в подсознании, и я не акцентировал на нем внимание. В течение недели после пройденного обучения я расписал все, чего хочу достичь за 2007 год. В конце года, 31 декабря, в свой день рождения подвел итоги года. К моему глубочайшему восторгу, я добился всего что запланировал, а по некоторым направлениям даже больше задуманного! Да! – думал я в тот день, цели – это все! От качества целей зави-*

*сит качество нашего успеха. 2007 год был показательным в плане важности постановки жизненных и бизнес-целей. Первый урок усвоен полностью...*

## **Условия целеполагания**

*– Я заблудился!*

*– Иди ко мне.*

*– Куда?*

*– А где ты сейчас?*

*Разговор по мобильному*

Да, да мы будем говорить о целях. А для этого нужно понимать две вещи. Первое – **КУДА ВЫ ХОТИТЕ ПОПАСТЬ?** Второе – **ГДЕ ВЫ СЕЙЧАС?** Если не получить ответы на эти два вопроса, то что бы вы ни делали в своей жизни, все бессмысленно. Все будет пустой тратой времени, да и прочих ресурсов. Когда человек не знает, чего хочет – он как таксист без пассажира. Накручивает километры, а куда двигаться? Потому что куда бы ни поехал без пассажира – только жечь попусту бензин. А вот когда ему скажут: «Едем на Нижнюю Сыромятническую 5/7.» – путь наполнится смыслом. Поставлена цель – куда ехать.

*Постановка цели не должна ограничиваться наличествующими ресурсами. (Сергей Максимов, г. Волгоград)*

Постановка цели начинается с ответа на вопрос «чего я хочу?». Именно с него, а не с вопроса «что я сейчас имею?».

Вы, читатель, пока поверьте, а когда я изложу свою идею, будете спорить. А то я чувствую, у некоторых при чтении этих строк внутри уже буря. Скажу сразу, буря в стакане. «Как так – не учитывать, где я сейчас? Именно с этого и надо начинать». Нет. Не с этого. Если хотите загубить дело на корню – то с этого. А если хотите добиться успеха – то совершенно с другого. Первое, что следует сделать, – определиться, чего вы хотите. В личной жизни, работе, духовной сфере и т. д.

Для того чтобы вам было легче сформулировать свои цели, приведу два столбика, что пишут люди на тренингах. Первый столбик – личные цели, второй – рабочие.

Личные цели	Рабочие цели
Уехать в дорогую страну на отдых	Нужно работать допоздна
Погасить кредит в банке	Совершать ежегодный прирост в компании на 100 %
Так как мне за 20, хочу устроить и свою личную жизнь	Хочу получать много денег
На 5 дней уехать из Москвы, за границу	Получение профессиональных навыков
Нужно посещать спортзал в определенное время: группа	Создать благоприятную атмосферу в коллективе
2 года дочке – требует внимания	Много текущей работы (работа офиса, продажа недвижимости)

Как мы рассмотрим ниже – все, что написано в данной

таблице, это не цели. Скорее желания, мечты, рабочие заготовки. А вот чтобы они стали целями, нужно приложить усилия еще на этапе самого процесса написания цели.

Каждый год с моим профессиональным ростом меняется и мое отношение к постановке целей. Если раньше я относился к этому спустя рукава, то сегодня трепетно довожу каждую цель до совершенства. Когда мы говорим о цели – в первую очередь, обратите внимание на то, как она звучит. И здесь важно каждое слово. То, как цель будет сформулирована – повлияет и на ее достижение. Перейдем к самой сути целеполагания.

## **Что такое качественные цели?**

*Качественные критерии целей позволяют уменьшить срок их достижения.*

*Петр Семенов, г. Калуга*

Поговорим с вами о целеполагании. Да, о тех ругательный словах типа SMART, или, как сказала Юлия на одной из конференций, «смартовых целях». Мое мнение про «смарты»? Тот, кто о них говорит, сам ими не владеет. Парадокс, но сколько ни было участников моих проектов, которые гордились тем, что учились у разных западных светил и получили степени MBA и т. д., выполняя тренинговое задание – справиться с ним не могут. Потому что «смартовые цели» – это

хорошая идея, которая извращена, как часто бывает в России.

Так что же делать? Есть более удобная интерпретация, так сказать, наша, отечественная. За 7 лет своей практики я упростил формулировки целеполагания и свел все к двум глобальным параметрам. И как только в таком виде я стал обучать людей – они начали ставить цели и их достигать. А лучший критерий практичности знаний – это количество людей, пользующихся ими каждодневно. Итак, настало время раскрыть вам секреты целеполагания.

Согласитесь, что легко попасть в мусорную корзину смятым листом бумаги с расстояния 1 метр. Да? Тогда мне нужен доброволец. Вот вы, идите сюда. Скомкайте листок, теперь у вас есть мячик, который вы будете кидать в корзину. Станьте на расстоянии метра от нее. Вот так. Но! Теперь повернитесь к корзине спиной и, глядя вперед, не оборачиваясь и не прицеливаясь, – попробуйте попасть в корзину.

Делаем ставки. Какова вероятность, что вы попадете с первого раза? Думаю, очень близка к нулю. Вам еще нужно доказывать, зачем нужно видеть цель перед глазами? Почему она должна быть измерима? Это иллюстрация измеримости.

Разворачиваемся к корзине лицом – измеримость в порядке. Делаем десять шагов назад. И вы понимаете, что с каждым шагом попасть в корзину с первого раза менее реально. А если отойти на сто шагов, то бумажный комочек не долетит, однозначно. И это второй важный параметр цели –

реальность.

Цель должна глобально отвечать на два вопроса. Вопрос **измеримости** и **реальности**. И все. Этого достаточно, чтобы она была достигнута. Это два обязательных слагаемых. Третьего, как говорится, не дано. И это здорово! Потому что простота правит миром! Изучим, что и как нужно выполнять.

## **ИЗМЕРИМОСТЬ**

1. Идея: в голове.
2. Прообраз: написан на бумаге.
3. Цель: единица измерения (что?), количество (сколько?), дата достижения (к какому сроку?).

**РЕАЛЬНОСТЬ** – дает мотивацию для достижения.

Баланс ресурсов (могу) и амбиций (хочу).

Измеримость формируется в три шага.

**Шаг 1.** Рождается идея. Вы о ней думаете. И пока она в голове – будем называть ее идеей. Вы можете о ней рассказывать, хвалиться, обсуждать. Мол, я вот то-то и то-то буду делать. Это все – идеи. Целью еще и не пахнет.

**Шаг 2.** Вы записываете свою идею на бумагу. Материализуете ее. Вот это состояние вашей идеи назовем «прообраз будущей цели». По крайней мере, она уже зафиксирована, и ее формулировку можно обдумать, корректировать, улучшать.

**Шаг 3.** Конкретизируете записанное на бумаге, указывая три важных элемента. Единицу измерения будущего резуль-

тата, количество этих единиц, дату достижения цели. А вот теперь подробнее разработаем этот шаг, с примером из практики.

Если вы будете следовать трем шагам в постановке целей, то у вас все будет происходить легко. И если не удастся прийти к идеальной цели, вы четко знаете, на каком шаге застряли и что следует выполнить. По опыту советую, если не получается самостоятельно, попросите стороннего человека вам помочь. Так уж повелось у человечества, что чужие проблемы решать легче, чем свои. Как помочь другу, мы всегда знаем, а вот себе помочь – руки не доходят.

*При описании измеримости цели возрастает вероятность достижения цели. (Елена Викторова, г. Тольятти)*

Приведу пример из своей практики. Начальник транспортного цеха одной из крупных компаний г. Нижнего Новгорода пишет себе цель: «Качественно управлять персоналом». Сидит довольный, сделал задание быстрее всех. Прошла всего минута, все еще работают, а он – впереди планеты всей! После получения обратной связи он улучшил свою запись. Вся история его пути представлена в таблице.

Идея	Прообраз. Единица измерения	Прообраз. Единица измерения + Количество	Готовая формулировка цели. Единица измерения + Количество + Дата
Качественно управлять персоналом	Ежедневно иметь боеспособные машины и трезвых водителей	Ежедневно иметь 40 боеспособных машин и 40 трезвых водителей	К 25 марта 2007 года достичь следующих показателей: ежедневно иметь 40 боеспособных машин и 40 трезвых водителей

Обратите внимание на разницу между ними. Первый вариант – это, скорее, мечта. Второй как минимум обладает единицей измерения. Третий – количеством. Четвертый содержит важнейший фактор успеха – дату достижения цели. К какому сроку мы хотим добиться результата? Такова зарисовка обязательного критерия постановки цели **ИЗМЕРИМОСТЬ**.

Идея	Прообраз. Единица измерения	Прообраз. Единица измерения + Количество	Готовая формулировка цели. Единица измерения + Количество + Дата
Чего-то хочу	Хочу мороженого	Хочу мороженого полкило	К 17:45 25 апреля 2008 года купить полкило пломбира «Номер 45»

## Критерий «Единица измерения»

В нашем примере у начальника транспортного цеха единицей измерения результата выступают следующие фразы:  
«боеспособные машины»;  
«трезвые водители».

Именно эти слова описывают, в чем будет измеряться цель. Машинами и водителями. И это первая из трех необходимых нам галочек измеримости цели: «единица измерения».

### **Критерий «Количество»**

– *Штурман, приборы!*

– *15!*

– *Что 15?*

– *А что приборы?*

Вторая важная характеристика – «количество» – обозначается любой цифрой или числом. Опять же в нашем примере это «40» – именно такое количество машин требуется, чтобы обеспечить ежедневную доставку товара со склада клиентам. Числовое выражение цели крайне важно указывать в целях. Если мы просто укажем «нужны водители и машины» – этого будет недостаточно. Потому что когда речь пойдет о реальности цели – как мы поймем, насколько реально ее достичь, если мы не знаем, какое количество требуется?

*Конкретизация целей – мотивация сотрудников. (Вера Сидоренко, г. Москва)*

Сложность в реальном бизнесе возникает тогда, когда надо померить (чем именно?) качество работы человека, работающего с человеком. Где измеримость в проведении переговоров?

Ответ – экспертная оценка! В науке уже много лет этот

метод используется в социологических исследованиях, при работе с «человеческим фактором». Кратко раскроем суть метода.

Чтобы измерить «неизмеримое», собираем группу людей. Собранный группа должна состоять из людей с богатым опытом работы с «неизмеримым», в этом случае она называется экспертным советом. Проводим опрос каждого эксперта, суммируем оценки, получаем среднее – и вот готовое решение. Если объяснять в двух словах, то вышесказанное – правда. Я опускаю технологические тонкости экспертных оценок, их рассмотрение не является целью нашей книги.

Например, требуется оценить качество обслуживания в торговом зале. Используем метод экспертных оценок следующим образом. На выходе из магазина нужно задать каждому клиенту вопрос: «Как вы оцениваете качество работы продавца? Если можете, поставьте оценку от 1 до 5. 5 баллов – отлично, 1 балл – отвратительно». В течение пары часов набираем 10–20 отметок. Средний балл по ним – в цифрах дает ответ на вопрос «Каково качество обслуживания?». Метод экспертных оценок очень интересен. И на взгляд автора, каждый руководитель обязан понимать его суть и уметь применять при необходимости. Продолжаем рассмотрение критерия измеримости.

Формулируя критерий измеримости в бизнесе, требуется учитывать долю погрешности на поставленные цифры. К примеру, цель звучит: «Поднять на 20 % объем продаж». Бо-

лее верно сформулировать ее «Поднять объем продаж минимум на 15 %, максимум на 23 %. Плановый показатель – 20 %». Человеческому мозгу нужна подобная растяжка показателей результата.

В диапазоне мин-план-макс происходит образование зоны комфортной мотивации, когда человек прилагает усилия к достижению цели. Представьте, что менеджеру поставили план «на 20 % поднять продажи». В результате, пока менеджер не поднимет план на 20 %, он будет испытывать страх потерпеть неудачу. Даже если план выполнить на 19 % – это все равно не 20! У человека остается чувство неудовлетворенности собой. Этот механизм подсознательный, поэтому фразы «да, почти что 20 %» не спасают нашу самооценку. Внутри себя не обманешь.



Иначе происходит, когда мы задаем три опорные точки. Вот как следует их определять.

**Минимум** – то, чего человек может достичь относительно легко. Так сказать, с вероятностью 100 %. В примере с нашим менеджером 15 % он может сделать без особых усилий, просто работая каждый день.

**План** – цифры, которые человек хоть раз в жизни показывал. Несколько месяцев назад менеджер достигал роста объ-

ема продаж на 20 %. Поэтому это может быть плановой цифрой.

**Максимум** – то, что для исполнителя воспринимается реально, но он этого еще не достигал либо достигал редко. Динамики роста продаж в 23 % менеджеру никогда не удавалось, его рекорд на сегодня это – 22 %. Однако при постановке цели 23 % может претендовать на роль максимальной планки в измеримости цели.

*Правильная цель побуждает думать и действовать в направлении цели и успеха! (Александра Воздвижкова, г. Тюмень)*

При подобной формулировке цели, с заданием трех границ, мы создаем поле мотивации. При выполнении работы, как только человек достигает минимального значения, он испытывает первое удовольствие: «Да! Я это сделал! Получилось!» В этот момент с арены уходит страх потерпеть неудачу и выходит желание добиваться успеха. У человека появляется стремление достичь следующей отметки – «План». Достиг ее – снова победа: «Класс! План я выполнил!». Подобное достижение добавляет жару «в котел мотивации». Человек начинает с яростным желанием вкладывать усилия, стремится достичь планки максимума.

Вот таким образом, разбив одну цифру (измеримость цели) на три, мы заранее, на этапе формулировки цели, создаем условия для мотивации в процессе достижения цели. Это один из способов усилить мотивацию достижения. Мы рас-

смотрим несколько из них.

И финальная аналогия. Конкретность и измеримость сродни координатам в географии: широте и долготе. Чтобы понять, достигли мы или нет цели нашего путешествия, сверяем с картой показания GPS, который выдает координаты нашего местоположения. Чтобы понять, достигли ли мы желаемой цели в бизнесе, мы сверяем полученные результаты (GPS) с описанием цели: что конкретно и сколько, к какому сроку достигли (пункт назначения на карте).

*Когда есть критерии целей, с подчиненными разговариваешь на реальном языке. (Виктор Петров, г. Москва)*

### **Критерий «Дата достижения цели»**

Обсуждать важность фиксации даты цели, надеюсь, не стоит. Поэтому направлю свои усилия на раскрытие того, какой должна быть дата. А то, что она должна быть, это закон!

Вот четыре варианта фиксации даты.

1. Подкачать пресс за/через месяц.
2. Подкачать пресс в течение месяца.
3. До 31 мая 2008 года подкачать пресс.
4. К 31 мая 2008 года подкачать пресс.

Наилучший из них – последний. В первом случае вы ставите перед собой временную рамку «30 дней» и двигаетесь с ней в будущее. Перед глазами – именно эти 30 дней, которые и через 5 дней воспринимаются мозгом как месяц! Это как у Фоменко на «Русском радио»: «Я же говорил вам, приходите завтра! А вы все сегодня да сегодня».

В последних двух случаях по мере приближения к дате цели – времени все меньше. И вы реально чувствуете приближение финального срока. Как бегун видит на финишной прямой приближение заветной линии. С каждым шагом – все ближе к цели.

Еще один момент. При постановке относительной даты «через сколько» – мозг вынужден помнить две цифры: дату, когда вы цель поставили (1 апреля), и срок (30 дней). В случае же «31 мая» нужно помнить только одну дату. Наша человеческая природа такова, что если мы что-то можем забыть – забудем. Поэтому природа старается кодировать все минимальным количеством информации. Примером этого наглядно служит ДНК, где записано не «5 пальцев», а «4 промежутка между пальцами»! И этой информации достаточно, чтобы у человека выросло пять здоровых пальцев.

И еще одна лингвистическая особенность. При фиксации даты цели фраза «К 31 мая...» лучше фразы «До 31 мая...» Не буду нагружать ваше сознание деталями, читатель, просто попробуйте и убедитесь сами. Да и на тренингах некоторые участники подчеркивают, что сами для себя открыли эту закономерность. Одним словом – это работает!

*Работа – средство для других целей. (Александр Успехов, г. Иркутск)*

## **ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЦЕЛЕЙ НЕТ?**

*Чтобы сохранить смысл жизни, не потерять ориентиры, вы обязаны быть в одном из двух состояний души: до-*

*стижение цели либо поиск цели. Все остальные случаи не дают спокойствия и приводят к неврозу.*

*Человек может либо двигаться по пути достижения цели либо искать себе цель. И то и другое – нормально. Поэтому, если у вас нет цели, которую вы хотите достичь, ищите ее. И вы имеете законное право на ее поиски. Не говорите, что живете бесцельно! Это губительно для нашей психики. Поиск цели может занять несколько дней, недель, а то и лет. Но если вы ищете – то находите.*

*Плохому охотнику лес всегда пустой. Мастерство рыбака определяется количеством неудачных мест для ловли. У профессионала рыба клюет всегда и везде, потому что он ловит там, где есть рыба. Нет целей – приступайте к поиску. Желаю вам удачи на этом пути.*

### **Критерий цели «Реальность»**

*Реальность цели – залог ее выполнения.*

*Степан Николаев, г. Рязань*

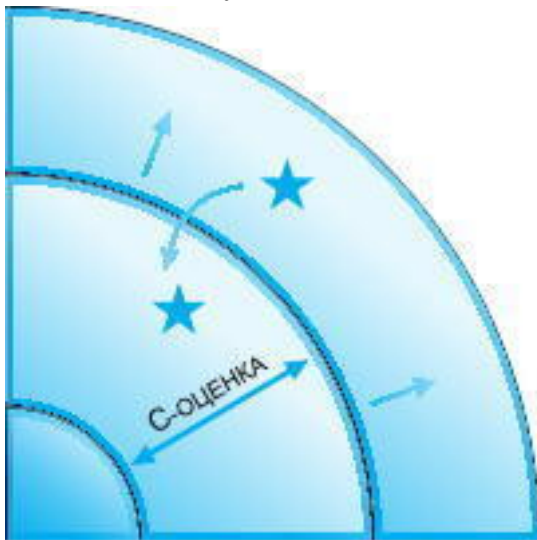
Чтобы человек стремился к достижению цели, она должна им восприниматься как реальная. Здесь важно, чтобы измеримость, которую мы рассмотрели выше, была реальна именно для исполнителя данной цели. К примеру, для профессионального спортсмена совершенно реально выполнить 120 отжиманий за 1 минуту. И эту цель он воспринимает как реальную. Для новичка даже 30–40 отжиманий могут восприниматься нереальными. Диапазон реальности хорошо иллюстрирует атмосфера Земли. Находясь там, где вы чита-

ете этот текст, вы легко и непринужденно дышите. Если вас поднять на высоту 5000–7000 метров, то ваше дыхание резко изменится. Вы начнете дышать часто и глубоко, поскольку на такой высоте воздух разрежен, и организму, чтобы получить достаточно кислорода, требуется прокачивать через легкие на порядок больший объем воздуха. Если же прожить на такой высоте месяц-два, ваше дыхание станет таким же незаметным, как и сейчас. Организм адаптируется.

То же происходит и с реальностью. Поднять объем продаж на 1 % совершенно реально, это как незаметное дыхание. Поднять на 1000 % – воспринимается нереально. А вот на 50 % – реально, но «вроде как тяжело». Чем выше человек ставит планку реальности – тем выше у него амбиции и он ближе приближается к границе реальности. Если при постановке цели эту границу перейти, мозг реагирует: «это нереально» – и в результате блокирует мотивацию к достижению этой цели.

Именно поэтому опасно ставить чрезмерно высокую планку людям с низкой самооценкой. В чем логика? В том, что самооценка коррелирует с высотой атмосферы реальности. Высокая самооценка расширяет границы реальности, человек много считает достижимым и стремится это достигать. Низкая самооценка – человек воспринимает себя как неудачника, поскольку граница реальности давит как низкий потолок в подвальном помещении, и ему в буквальном смысле «нечем дышать». Все, что он перед собой видит, любая

серьезная цель кажется ему недостижимой.



## Реальность целей

*Сила прецедента дает заоблачные цели! (Александр Кукин, г. Ярославль)*

Исходя из этого нетрудно догадаться: поднимая самооценку себе и своим сотрудникам, вы можете управлять границей реальности. Подняли самооценку, описание цели находится в диапазоне реальности – у мозга возникает мотивация достигать, и вы смело приступаете к выполнению первых задач. Хороший способ приблизить звезды.

*Границы реальности можно и нужно менять. (Александр*

*Хлопенков, г. Рязань)*

Бывает, что человеку «лень делать» – ситуация означает отсутствие мотивации. В природе понятие лень, как таковое, отсутствует. Есть либо наличие мотивации, либо ее отсутствие. Как машина без бензина никуда не поедет, так и человек без желания ничего не хочет делать. Смышленные жизненные манипуляторы обозвали это ЛЕНЬЮ. Чтобы оправдать себя, «мол, они не причем, вот это вы ей скажите, Лени-матушке, которая сидит у меня на шее». Где та заправка, на которой можно залить топлива? Для человека источником мотивации является четко сформулированная цель. Если же она отсутствует, то все, конечно, кажется бессмысленным. Вот и тянет залезть в Интернет, посмотреть телевизор, то есть просто тупо, как амеба, реагировать на внешние раздражители. Бьют – беги, дают – бери. Таково кредо «безцельщиков».

*Поднимать самооценку – это сложно, разбивать цель – это долго! (Павел Глянцев, г. Барнаул)*

Совершенно прав Пауло Коэльо, повествуя нам в своем «Алхимике»: «Если человек действительно чего-то хочет – вся вселенная будет стремиться ему помочь». Если вы не получили то, что хотели, значит не сильно хотели, не ставили цели, реальной цели.

Сила желания – это дело сложное, врожденное, как его усилить и развить – советов дать не могу. Сам ищу. Когда найду, возможно, напишу об этом книги. А вот постановка

целей – это дело наживное. Как говорил Карлсон, который живет на крыше, «дело житейское, поправимое». Я бы сказал, что постановка целей – это навык, которому можно и, более того, нужно научиться. Тогда вы получаете куда больше ресурсов в свои руки.

*Вера и самооценка мотивируют на достижение пользы на работе. (Богдан Ничков, г. Нижний Новгород)*

## **Дополнительные критерии цели**

### **1. Амбициозная.**

Мы уже говорили о реальности целей. Зачастую на тренингах люди задают вопрос: «Насколько нереальные цели надо ставить?» Ответ приходит в голову не сразу. Действительно, насколько высокие цели можно поставить? Мой ответ таков. Цель должна быть максимально высокой, но обязательно реальной для исполнителя. Чем выше цель – тем сильнее желание ее достичь, но есть точка, в которой мотивация рвется как натянутая нить – как только вы перестаете верить, что ее достижение реально. У вас опускаются руки, пропадает всякое желание ее добиваться.

### **2. Экологичная (проверить цель/цели).**

Если вы достигните своей цели, что в вашей жизни может пострадать? Важно проверять будущие цели на экологичность, то есть взаимосвязанность с другими целями, отношениями, людьми. Основное правило – не навреди. Точ-

нее, вы должны понимать, что за достижение цели придется расплачиваться. И главный вопрос, готовы ли вы заплатить ту цену, которую потребует от вас цель? Если вас цена устраивает, значит, все в порядке, можно приниматься за реализацию этой цели.

### 3. Социально положительная.

По определению, если мы хотим улучшать мир вокруг нас, цель должна быть изначально положительной. То есть направленной на улучшение ситуации, а не ухудшение. При этом следует стремиться, чтобы польза была не только для конкретного индивида, а общества в целом. Вначале хотя бы для ближайшего окружения, друзей, коллег, родственников.

### 4. Максимум – 24 слова!

Цель написана вами на бумаге. Вы убедились, что измеримость и реальность положительны. Посчитайте, сколько слов, включая предлоги междометия и т. д., вам потребовалось, чтобы изложить суть. Вы должны уложиться в 24 слова. Оптимально 10–15 слов. Цель должна быть проста для понимания, поэтому перегружать ее не стоит. Обратите внимание, если у вас больше 20 слов, наверняка там не одна цель, а скорее, это набор нескольких целей, каждую из которых вы хотите достичь. Используйте принцип «разделяй и властвуй». Если у вас три желания – пишите три цели. Не нужно комкать все в одно.

### 5. Понятная 10-летнему ребенку.

Дети – это сокровище. Сокровище секретов успеха. И

один из них – это простота. Если ребенок не понимает – он это не делает, ему становится неинтересно. Если ребенок понимает вашу цель – она простая, а значит качественная. Ибо все гениальное просто. Поэтому один их хороших тестов готовности вашей цели – дать прочесть ее ребенку. Важно следующее – не надо пересказывать цель, объяснять, что вы хотели тут написать. Просто зачитайте ее. Дословно. Или же дайте ему прочесть лично. Ребенок понял цель – проверку на простоту вы прошли. Можно смело двигаться дальше. Ребенок не понял сути – меняйте слова, чтобы добиться нужного результата.

## Конфликты целей

*Конфликты целей – симптом неорганизованности...*

*Николай Павленко, г. Красноярск*

В работе руководителя нередко бывает столкновение желаний и интересов не только за столом переговоров, но и внутри себя. Когда «и то, и другое надо сразу» возникает конфликт целей. Вот несколько примеров конфликтов, разбивавшихся на тренингах.

Цель 1: Уехать в Лондон через 9 месяцев – нужно выучить английский.

Цель 2: Быть красивым – заниматься спортом.

Цель 1: Два года дочке – требует внимания.

Цель 2: Уделять внимание здоровью.

Цель 1: Уходить вовремя с работы.

Цель 2: Выполнять все.

Цель 1: Досрочная сдача объекта.

Цель 2: Сохранить качество объекта.

Цель 1: Есть месяц. Нужно взять нового сотрудника.

Цель 2: При этом делать новые сложные сделки, не провалить объем продаж и т. д.

Цель 1: Карьерный рост как руководителя.

Цель 2: Написание и защита диссертации.

Любой конфликт – это потеря внутренней энергии на «метания души». До тех пор пока не будет решен внутренний конфликт целей, вы постоянно теряете часть энергии. Конфликт целей сопровождается повышением стресса. В итоге это потеря времени. А именно его сбережением мы с вами и занимаемся. Поэтому нам необходимо быстро и четко разрешать возникающие конфликты. Ниже представлен список из пяти методов выхода из конфликтов целей.

1. Отказаться от одной из целей.

2. Приоритет по принципу – вначале это, потом все остальное.

3. Приоритет по принципу 1, 2, 3.

4. Планирование.

5. Делегирование.

*Конфликты целей – вампиры энергии. (Екатерина Струкова, г. Самара)*

Рассмотрим подробнее каждый из пунктов:

### **1. Отказаться от одной из целей.**

Самый быстрый способ решить конфликт. Если вы думаете, что выбрать из двух и более вариантов, то сам процесс выбора – затраты энергии. Это внутреннее напряжение «не оплошать, что выбрать, дабы не прогадать?». Чем быстрее человек принимает решение, тем спокойнее будет внутреннее состояние.

Потерю энергии в конфликте можно сравнить с пробитым баком автомашины. Вы спите, питаетесь, отдыхаете (заправили полный бак своего авто), а устаете уже к обеду и не можете выполнить задуманного на день (проехали на «полном» баке 50 километров вместо 500 возможных). Вывод: чем быстрее вы решите конфликт целей, тем быстрее залатаете пробоину и тем больше энергии у вас останется на задуманную работу. Лишая себя одной из целей, мы сохраняем энергетический баланс, и можем уверенно двигаться дальше!

*Нерешенный конфликт – это отток энергии. Решу конфликт – буду чувствовать себя бодро. (Андрей Миронов, г. Смоленск)*

### **2. Приоритет по принципу – вначале это, потом все остальное.**

В данном случае из нескольких целей мы выделяем первостепенную и, пока ее не достигнем, забываем обо всех остальных. Это позволяет сфокусировать усилия на дости-

жении выбранного, не отвлекаясь и не разбрасываясь на переживания «а что дальше?». Что дальше? – об этом будем думать, когда выбранная цель будет достигнута.

### 3. **Приоритет по принципу 1, 2, 3...**

Практически второй вариант. Только к нему добавляется последовательность достижения каждой из целей. Приоритеты – это последовательность действий, иерархия. В приоритетах каждому пункту выделено свое место. Этот метод решения конфликта требует больше внутренних ресурсов для определения «что за чем», но в итоге позволяет быстрее двигаться к цели в связи с отсутствием промежуточных простоев. После достижения каждой цели не нужно думать «что делать дальше?». Вы переходите к следующему пункту списка.

### 4. **Планирование.**

Если к приоритетам добавить сроки реализации, мы получаем ПЛАН. Планирование – еще более затратная деятельность, чем определение приоритетов. Но в данном случае вы получаете выигрыш в виде контроля сроков. А значит, деятельность становится более точной, предсказуемой. Стоит отметить, что чем более высокого порядка вы используете способ решения конфликта, тем больший выигрыш получите в итоге. Поэтому **планирование** дает больший выигрыш по сравнению с **приоритетами** при решении конфликтов целей.

### 5. **Делегирование.**

*Делегируя, я зарабатываю! (Леонид Иванов, г. Москва) В*

данном случае делегирование следует понимать в широком смысле, то есть когда по вашему поручению работу выполняют другие люди, машины и т. д. Делегировать можно и нужно не только на работе, но и дома, в быту. Важно понять, что если ваше время стоит в несколько раз больше, чем стоимость исполнения другими людьми, – используйте эту возможность. Примером может быть использование услуг горничных при проживании в гостиницах. Наем домработниц. При этом некоторые участники делятся своим опытом в отношении делегирования: оформляем бабушек-дедушек как няnek и домработниц. Платим им деньги. При этом они не только пенсию получают, но и зарплату, да еще занимаются любимым делом – нячат внуков! Согласитесь, что домработница обходится не дешевле родственников, а вот вопрос доверия – очень актуален.

Одним словом – если это может сделать кто-либо другой кроме вас и это будет стоить дешевле – отдайте им эту работу! Делегируйте достижение целей своим близким, коллегам-подчиненным и наемным работникам.

Несколько комментариев к вышенаписанному материалу. Список представлен в следующем порядке. На первом месте стоит самый быстрый и самый жесткий вариант решения (отказаться). Отказавшись от одной из целей, вы быстро решите конфликт. Однако не каждый готов наступить на горло собственной песне только потому, что это поможет сэкономить время. Факт лишь в том, что это самый быстрый способ

выхода из конфликта целей.

Далее, следуя по списку, каждый из пунктов требует больше вашего времени и усилий для разрешения конфликта целей. А некоторые – и денег (делегирование). Но заметим, что они позволяют достигать сразу нескольких целей, а не отказываться от них.

*Конфликт целей есть всегда – и выход есть всегда. (Максим Белоусов, г. Москва)*

Любой конфликт целей можно решить одним из пяти способов. А некоторые конфликты и не одним способом. Понимая, что есть только эти пять базовых вариантов, любой человек может быстрее выходить из конфликта целей, сохраняя жизненно важную энергию для своей работы.

Рассмотрим конкретный пример, как можно решить конфликты целей.

**Цель 1:** Забирать сына из школы (пошел в первый класс). Каждый день в разное время. С 11:00 до 13:00.

**Цель 2:** Важные рабочие задачи, которые встают именно в это время, когда ребенок звонит «всех уже забрали, когда ты приедешь!»

1. Заказать такси – чтобы регулярно забирали.
2. Нанять няню.
3. Нанять водителя, как помощника руководителя с широким спектром обязанностей.
4. Нанять бабушку и/или дедушку – и платить им зарплату за домашнее хозяйство.

# Глава 3

## Устройство человеческого сознания

В этой главе три маленьких блока. Три важных фактора, которые следует учитывать в управлении временем. Если мы хотим все успеть, без этой главы не обойтись. Если вы уже все успеваете, то читая этот материал, найдете ответы, как вы это делаете. Что лежит в основе вашей способности успевать все. Первое – это правило семи, основа нашего сознания. Второе – это степень автоматизации действий или выработки привычек, автоматизмов, облегчающие нашу жизнь. Третий фактор – наведение порядка в голове и делах, формализация действий. Когда есть четкая структура: цель, задача, действия – работа управляема, проста и делегируема.

### Магическое число 7

*Правило семи позволяет структурировать хаос.*

*Все в этой жизни сводится к правилу семи.*

*Филипп Ярославцев, г. Москва*

Человеческий два полушария. Левое и правое. Это известно нам со школы. А как из этого знания извлекать пользу? Это то, чему нас в школе явно не учили. Нарисуем схематично мозг.

В левом полушарии действует правило семи: сознание может оперировать  $7 \pm 2$  объектами. И неважен размер каждого из объектов. Будь то семь слов, букв или семь страниц. Здесь важно именно количество элементов.  $7 \pm 2$  объекта – объем оперативной памяти человека. Одновременно держать в голове более 5–9 дел человек не в состоянии.

*Правило семи: Разгрузи мозг – загрузи компьютер! (Маргарита Киселева, г. Москва)*

Наверняка каждый из нас попадал в ситуации, когда утром в голове сформировывал план на день.

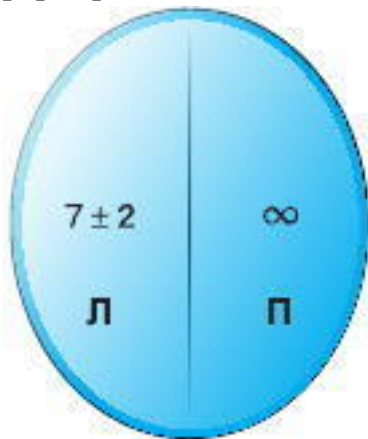


Рисунок полушарий

1. Найти в Интернете телефон курьерской службы.
2. Решить вопрос с Камилем Григорьевичем.
3. Прочитать 50 страниц книги М. Портера.

#### 4. Написать претензию авиакомпании и т. д.

И пока вы идете на работу, все хорошо, в голове все помещается. Но вот, переступив порог офиса, у вас разрывается сотовый телефон, и там на вас вываливается поток информации и срочных дел. Коллеги спрашивают о важных проблемах, которые им нужно срочно разрешить. начался обычный рабочий день. Вы, как белка в колесе, «в мыле» до вечера. Наконец, пора домой, и когда двери офиса уже далеко позади, хлопаете себя по лбу: забыл! Это, это и это не сделал! Как я мог забыть? Ведь это так важно! Легко, наша память так устроена, что удержать более 5–9 вещей нереально. Поэтому умудренные опытом управленцы завели органайзеры, чтобы записывать все необходимое на день.

*ABC – уникальная возможность принимать решения за долю секунды: выполнить, запланировать, отказаться!*  
(Татьяна Кожух, Нижний Новгород)

Потому условимся, что возможности нашего сознания – 5–9 параметров одновременно. Если хотите через сознание провести массу дел, то нужно выстраивать их в коридор не более 7. Тогда вы можете легко справиться с несколькими десятками дел в течение рабочего дня. Только они обязательно должны быть записаны, чтобы не забылись. Получается,  $7 \pm 2$  объекта – объем разового восприятия сознания, ширина информационного коридора.

*Не укладываешься в правило семи – наводи порядок. Группируй, распределяй, конкретизируй и, если мир не стал про-*

*ще, начини сначала. (Диана Турчина, г. Москва)*

В лингвистике это называется числом Ингве-Миллера. Максимальное количество слов в устном предложении, чтобы речь была понятна. Ведь когда мы воспринимаем на слух, нам приходится выкладывать в голове все слова в единое целое – чтобы получился смысл. Поле этой выкладки ограничено по площади: только 5–9 элементов. И только потом мозг переходит к пониманию следующего предложения.

Чтобы управляться с массой дел, следует их логически группировать, используя правило семи. Для быстрого доступа к любой информации она также должна быть упакована согласно этому правилу. Если вы обратите внимание, в программных продуктах каждый пункт меню содержит не более 9 элементов. Если же их количество больше – используют разделительные полоски – чтобы графически делить на группы. Это правило хорошего тона. Такая структура меню позволяет глазу быстро выбирать нужный пункт и отдавать команду руке «кликать мышку».

Переходим к рассмотрению правого полушария. Здесь у нас расположено подсознание. Следует отметить, что производительность его на порядок больше. Если скорость сознания – 5–7 операций в секунду, то возможности подсознания на порядки больше. Можно обозначить это значком бесконечность. Здесь расположены навыки и привычки, интуиция, эмоции и энергетика. Тот самый котел, о котором писал Зигмунд Фрейд. При принятии управленческих реше-

ний руководитель оценивает более 300 параметров! Сознанию это не под силу. А вот подсознание с таким объемом работ справляется легко, за несколько секунд. Логично предположить, что необходимо как можно больше операций автоматизировать – передать подсознанию. В этом случае ваша голова будет светлой, и ее можно нагрузить задачами другого порядка.

*Структурировать гардероб по правилу семи – женщины, это сила! (Алевтина Калюжная, г. Самара)*

Следующая глава расскажет нам, как происходит упаковка информации в нашей голове, как следует добиваться автоматизации рутинных операций, чтобы освободить голову для серьезных задач.

## **Пирамида «степени автоматизации действий»**

*Привычка – помощник. Привычки освобождают время на творчество.*

*Александр Гомонов, г. Коломна*

При обучении чему-либо человек проходит следующие уровни. Вначале есть некие знания (З), которые мы усваиваем. После отработки в практикумах эти знания переходят на уровень умений (У). То есть когда я не только могу рассказать и ответить на вопросы, а умею применять полученные знания при решении практических задач. Когда мы несколь-

ко раз решили практические задачи, то умения могут перейти в навыки. Навыки (Н) – более высокий уровень автоматизации, и они находятся уже в подсознании. Что такое навык? Когда вы можете выполнить задание «не задумываясь», то есть быстро и легко.

*Хорошая привычка – двигатель к успеху и деньгам. (Елена Березовская, г. Москва)*

Критерий, разделяющий умения и навыки, – скорость выполнения и легкость выполнения. Если, решая задачу, вы делаете ее качественно и быстро и при этом не испытываете «головной боли», то у вас однозначно выполнение этой задачи происходит на уровне навыков.

Вершина пирамиды – привычки (П). Наш максимум. Привычка – когда вы уже не осознаете, почему это делаете и как делаете. Вы просто ТАК ДЕЛАЕТЕ.

Хорошую метафору привел один из участников тренинга. Если навык – это «могу копать, могу не копать», то привычка – «не могу не копать».

Что такое обучение? Это повышение степени автоматизации действий. Правило семи применительно к обучению гласит следующее: максимум нужно 5–9 раз повторить, чтобы с одного уровня перейти на следующий. То есть 5–9 раз ответили на один и тот же вопрос – есть гарантия, что появились в голове знания. 5–9 раз применили полученные знания на практике – выработались умения. 5–9 раз выполнили задачу быстро – переходим на уровень НАВЫКОВ.

*Чем больше привычек, тем больше мозг отдыхает. (Сергей Аскеров, г. Москва)*



### Степень автоматизации действий

Только здесь есть одно «но». Чтобы выработались навыки, следует минимум одну календарную неделю хотя бы один раз в день успешно применять умения на практике. Навыки вырабатываются минимум за календарную неделю. Как фасоль, завернутая в мокрую марлю, спустя несколько дней пускает росток, так и умения переходят на уровень навыков. Теперь их нужно высадить в плодородную почву – тогда есть вероятность получить хороший урожай. Получив навыки, применяйте их – и будет результат. А ведь многие просто кидают семена на асфальт в надежде, что они дадут ростки.

У многих, посетивших семинар или тренинг, до практики руки не доходят. Все, что освоили, так и остается в «непроработанном» виде на уровне знаний-умений.

*За три месяца можно сформировать привычку, которая будет кормить всю оставшуюся жизнь. (Александр Шиголь, г. Тюмень)*

Иногда у «особо одаренных» людей на выработку навыков уходит 2–4 недели. Это нормально, скорость развития индивидуальна. А вот если речь заходит о привычках, то здесь требуется уже 3 календарных месяца. Приведенные данные следует учитывать при нововведениях в своей жизни и жизни компании. Решили что-то поменять – в течение 3-х месяцев держите заданный курс, несмотря ни на какие сопротивления. С каждым днем они будут ослабевать и к концу срока исчезнут вовсе – знак того, что действия достигли максимума, уровня привычек.

Профессионал – тот, у кого много привычек. Качественных, полезных привычек. Работа профессионала со стороны выглядит как игра. Мастер делает работу легко, играючи и быстро. Профессионал не устает, потому что использует привычки. Тяжело работать тем, у кого умения. Не могут быстро работать те, у кого есть только знания. Поэтому, чтобы называться Мастером, следует отрабатывать привычки, профессиональные привычки.

Понимая процесс автоматизации действий, мы можем им управлять. Первое правило: упражняйтесь и многократно

повторяйте простые движения. Отрабатывайте то, что узнали, пробуйте на практике. Ценными знаниями являются только те, которые полезны в практическом применении. Практика позволит быстрее выработать навыки – а только они действительно экономят наше время.

*Привычки работают на уровне подсознания, экономят ресурсы. (Анастасия Зуева, г. Магнитогорск)*

*ЗУН<sup>1</sup>-привычки – работа на автопилоте. Цель – как можно больше знаний перекачать в привычки. (Игорь Синельников, г. Москва)* Два принципа – правило семи и степень автоматизации действий – проходят красной нитью на протяжении всей нашей жизни. Это вещи, на которых базируются все описанные ниже правила и рекомендации. Следует хорошо понять и максимально использовать их. Неслучайно эта глава называется «Устройство человеческого сознания» – мы воспринимаем мир через мозг. А эти два правила просто и наглядно демонстрируют, как устроен наш мозг. С пониманием отнеситесь к тому, что это упрощенная модель. Главное в ней – наглядное описание протекающих процессов внутри нашего черного ящика. Практическая модель. Применяя ее, человек быстро осваивает управление своими делами и самим собой. Остается изучить третий важный пункт нашего сознания. Это принцип пирамиды ЦЗД (цель, задача, действия).

*Правильная оценка своих привычек может конструктив-*

---

<sup>1</sup> ЗУН – знания, умения, навыки.

*но влиять на стратегии поведения людей. (Дмитрий Грязных, г. Можайск)*

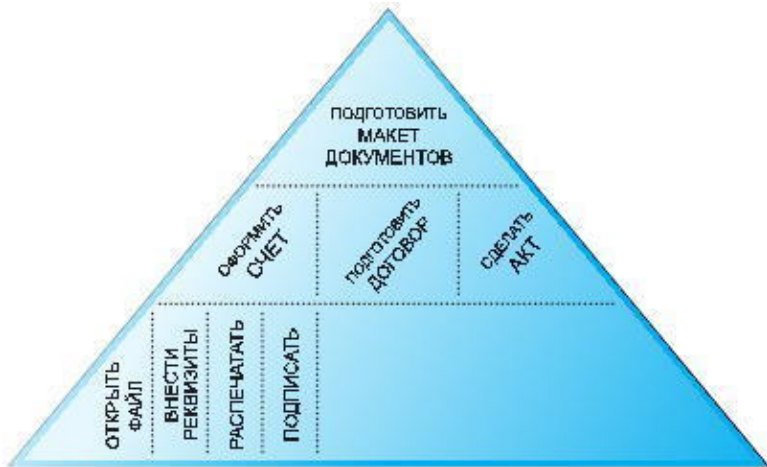
## **Степень формализации действий**

*Разбивка цели на задачи и действия – простой и понятный план, который легко контролировать.*

*Валерий Гут, г. Тюмень*

Любую деятельность можно поделить на три крупных пласта. Уровень целей, задач и действий. Рассмотрим степень формализации на примере работы с документами.

**Цель:** подготовить пакет документов. **Задачи:** оформить счет, подготовить договор, сделать акт. **Действия:** открываем файл с шаблоном счета, вносим название компании, изменяем сумму и т. д.



Достижение любой цели можно разложить на несколько задач. Цель подразделяется на 3–9 задач. Чтобы реализовать задачу, следует выполнить определенные действия. Каждая задача раскладывается на 3–9 действий. Почему минимум 3? Три штучки – одна кучка. Если вы разбили цель на две задачи – это мало. Скорее всего, у вас просто две цели. В данном случае часть/целое соотносятся как 1/3. Ну а почему максимум 9 понятно – ограничивает правило семи.

*Поиск скрытых действий, задач и целей открывает новые резервы времени. (Алексей Филатовский, г. Альметьевск)*

Правило первое: при выполнении всех действий, которые входят в задачу, она автоматически решается. Если вы сделали все действия, а задача не решена – ищите скрытые дей-

ствия. То, что реально надо сделать, но вы либо не знаете что именно, либо забыли это выполнить. Решив все задачи, автоматом получаем реализованную цель. И опять же, вроде все задачи выполнены, а цель не достигнута – сразу на поиски скрытой задачи.

### **АНЕКДОТ 90-Х ПРО СКРЫТЫЕ ДЕЙСТВИЯ:**

– Братан, у меня тачка не едет.

– Колеса пинал?

– Ага!

– Стекло протирал?

– Да!

– Ну, тогда не знаю.

*Цель, разбитая на действия, – 80 % успеха. (Татьяна Прозорова, г. Углич)*

Важный методический момент. Когда вы поставите цель и начнете ее разбивать на задачи, а потом на действия, то 90 % людей совершают типичную ошибку. Они погружаются в шахту. Это означает, что написав первую задачу – сразу пишут действия, которые нужно выполнить, чтобы ее достичь. Потом вторую задачу – и сразу действия для ее решения и т. д. Получается, что от одной цели вы роете несколько шахт «Задача/Действия».

Как правильно? После постановки цели следует написать все задачи, выполнив которые, вы достигните этой цели. После фиксации задаете вопрос, чтобы проверить, нет ли скрытых задач: «Если эти задачи будут выполнены, цель достига-

ется?» Ответ «да», тогда переходим на следующий уровень и вот только теперь расписываем первую задачу. Когда прописаны действия по задаче, ищем скрытые действия постановкой аналогичного вопроса.

Таким образом, проходим пять шагов.

1. Первоначально определяем цель.
2. Фиксируем задачи.
3. Производим поиск скрытых задач.
4. Фиксируем пласт действий.
5. Производим поиск скрытых действий.



Опираясь на пирамиду цель – задачи – действия, выделим три масштаба времени, для каждого из которых применимы свои инструменты достижения планов. Список выглядит так.

Уровень целей – план на месяц.

Уровень задач – план на неделю.

Уровень действий – план на день.

Так как цели мы рассмотрели, то план на месяц будет состоять из списка того, что вы хотите и к какому сроку. Пла-

ны на неделю – список задач, решив которые, можно достичь цели. А вот самое интересное: план на день – описание конкретных действий. Именно им и займемся, переходя к следующей главе нашей книги.

*Важным нюансом является то, что порядок и масштаб задач и действий у каждого человека может быть различным. Как я люблю повторять на тренингах: «В жизни много правильных ответов». Как пример рассмотрим работу менеджера по продажам. Если он занимается телефонными продажами, то его работа в трех масштабах может выглядеть так.*

# 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.