

МАРИНА КИСЕЛЁВА

# ТОНКИЕ НАСТРОЙКИ РУКОВОДИТЕЛЯ



ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО РАЗВИТИЮ  
**SOFT SKILLS**



**Марина Николаевна Киселева**  
**Тонкие настройки**  
**руководителя. Путеводитель**  
**по развитию SOFT SKILLS**  
**Серия «Бизнес-психология»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67314240](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67314240)*

*Тонкие настройки руководителя. Путеводитель по развитию SOFT SKILLS: Путеводитель; Санкт-Петербург; 2022  
ISBN 978-5-4461-2411-4*

### **Аннотация**

Эта книга о личной эффективности, способах ее развития, внутренних ресурсах, которые есть у каждого. В ее основе истории многих руководителей, участников тренингов, опыт успешных проектов по формированию компетенций руководителей. Речь пойдет о так называемых soft skills – мягких надпрофессиональных навыках, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, то есть не связаны с конкретной предметной областью. Эффект от применения мягких навыков замечен в самых разных сферах. А также известно, что эти навыки можно развивать в любом возрасте.

Цель книги – оптимизация жизни руководителя, повышение ее качества, осознанности и результативности. Совершенствование мягких навыков будет способствовать распутыванию негативных сценариев в жизни, выработке более продуктивных привычек, достижению целей. Книга дает понять, что конкретно нужно делать каждый день, чтобы стать более осознанным, отвечает на частые вопросы, описывает сложности на этом пути.

Издание будет полезно руководителям и собственникам компаний, а также менеджерам среднего звена в качестве путеводителя по личной эффективности. Разобравшись в структуре навыков и способах их развития, вы сможете способствовать профессиональному росту коллег, а также повлиять на улучшение психологического благополучия своих близких и общества в целом.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Отзывы	6
Введение	10
О книге	10
Возможности и ограничения в развитии soft skills	14
С чего начать?	16
Глава 1. Способы настройки внутренних возможностей и ресурсов	19
Настройка 1. Признавайте неопределенность	20
Настройка 2. Живите в круге своего контроля	24
Настройка 3. Избавьтесь от установок, приводящих к стрессу и ограничивающих вас	27
Настройка 4. Сохраняйте ресурсы благодаря правильному планированию	28
Настройка 5. Помните об альтернативе иррационального планирования	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**Марина Киселёва**  
**Тонкие настройки**  
**руководителя.**  
**Путеводитель по**  
**развитию SOFT SKILLS**

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Марина Киселева, 2022

# ОТЗЫВЫ

*Эта книга – ценный образец многих конкретных примеров и кейсов по затрагиваемой теме. Сочетание практичности и ясности, широкого охвата проблемных ситуаций и легкости чтения сочетаются с глубиной.*

*Леонид Кроль, Мастерская тренинга и коучинга Л. Кроля, управляющий партнер Инкантико (Италия), профессор ВШЭ*

*Всю жизнь занимаясь развитием быстрорастущих технологических компаний, я вынужден был констатировать, что идеальные *hard skills* абсолютно не гарантируют вероятность высокого результата топ-менеджеров в нашем контексте. В поисках ответа на вопрос, что же влияет на успех сотрудника, я обратил свое внимание на *soft skills*. Сопоставив результаты тестирования топ-менеджмента по мягким навыкам с их профессиональными результатами, удалось выяснить список *soft skill*, высокий балл по которым повышает вероятность успеха топ-менеджера в такой команде, как наша.*

*Читая книгу Марины Киселевой, читатель получает доступ к сокровищнице знаний по мягким навыкам. Марина рассматривает *soft skills* с абсолютно разных сторон и комплексно*

представляет информацию. При этом книга написана очень понятным и простым языком, так что абсолютно любой руководитель сможет сформировать понимание, что такое мягкие навыки, посмотреть, какая проблематика у него откликается, и перепробовать различные варианты решений, пока не найдет рабочий именно в его контексте. И соответственно, погрузившись в этот мир, станет еще более эффективным в построении своего бизнеса с одной стороны, а с другой – более счастливым.

Отдельно хотелось бы отметить, что в книге, словно россыпь алмазов, представлены цитаты как классиков, так и менее известных авторов. Для пытливого читателя это возможность погрузиться в глубину той темы, которая его особенно заинтересовала, а также получить доступ к первоисточникам.

*Олег Краус, серийный предприниматель, ментор*

Книга написана опытным бизнес-тренером и содержит много практических советов и инструментов по саморазвитию руководителя. Несмотря на то что автор обращается ко многим сложным теоретическим знаниям, книга написана простым языком, с примерами и практическими выводами, которые будут доступны читателям, не имеющим психологического образования и стоящим на пути к осознанному пониманию себя и мира.

*Станислав Демидов, руководитель центра развития*

*И у нас, и на Западе существует множество книг, посвященных руководству как таковому в самых разных аспектах и, разумеется, руководителям. Правда, абсолютное большинство этих книг имеют некую условную идею – рассказывают о том, как можно или нужно руководить, ну или в лучшем случае о том, как не нужно этого делать. Образ руководителя представляется в массе аспектов – и гендерном, и статусном, и личностном. Несомненно, умный и думающий читатель извлечет пользу из любого текста, и все-таки очень хочется брать в руки не только «указания» и «пособия», но и книги, которые позволяли бы увидеть живого человека за статусом и «маской». А такой литературы очень и очень мало.*

*Книга Марины Киселевой попадает в категорию именно этих немногих, по-настоящему «живых» книг. Рассуждения от первого лица, с опорой на собственный опыт, с отсылками к классической литературе – согласитесь, это уже нетривиально, подкупает искренностью и вызывает желание вступить в диалог. Речь, конечно, не идет о том, что необходимо безусловно соглашаться с каждым словом, написанным автором, но мысленно слушать и слышать эти рассуждения и полезно, и приятно. Текст хорошо структурирован, удачно разбит на главы, предваряемые любопытными цитатами, которые сами по себе наводят на размышления, и определенно,*

*он в полной мере раскрывает смысл понятия «тонкие настройки».*

*Несомненно, данная книга способна вызвать живой интерес у самых разных категорий читателей и будет полезна как начинающим, так и опытным руководителям, а также всем имеющим желание развиваться, формировать собственную личность, всем, кого интересуют не только и не столько проблемы руководства, но и просто разнообразные аспекты психологического знания и их отражение в практическом опыте человека.*

*Профессор, доктор психологических наук И. М. Слободчиков*

# Введение

*Непрочитанные книги умеют мстить.  
Рэй Брэдбери*

## О книге

Эта книга – о личной эффективности, способах ее развития и внутренних ресурсах, которые есть у каждого. В ее основе истории многих глав организаций, участников тренингов, опыт успешных проектов по развитию компетенций руководителей. Речь пойдет о так называемых soft skills – мягких надпрофессиональных навыках, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, то есть не связаны с конкретной предметной областью. Эффект от развития мягких навыков замечен в самых разных сферах. А также известно, что их можно развивать в любом возрасте.

Книга будет полезна руководителям или будущим руководителям как путеводитель по личной эффективности. Личная эффективность рождается изнутри, и поэтому здесь мы будем говорить о наших внутренних настройках, эмоциях, установках. О том, что часто бывает неосознанным, но при этом определяет наше поведение. И конечно, ваша работа по

итогу знакомства с книгой может способствовать распутыванию негативных сценариев в жизни, выработке более продуктивных привычек, достижению целей. Чтобы изменить то, что вам не нравится в своей жизни, нужно осознать, каким образом вы сами это создаете. Книга дает понять, что конкретно нужно делать каждый день, чтобы стать более осознанным, отвечает на частые вопросы из данной сферы, описывает сложности на этом пути.

Кратко опишу содержание глав. Глава 1 описывает способы настройки внутренних возможностей и ресурсов. Это знакомство с рядом привычек, которые, не занимая много времени, могут улучшить результат и способствовать появлению удовольствия от процесса существования. Глава 2 посвящена эмоциональной компетентности, тому, каким образом эти навыки помогают быть более счастливым и продуктивным в современном мире. Мы разберемся в свойствах эмоций и определим последовательность развития навыков. Глава 3 – ключевая. В ней говорится о первом шаге развития эмоциональной компетентности – осознанности. Глава 4 рассказывает о возможностях влияния на свои эмоции, о том, кто хозяин этого процесса. Вы сможете со стороны посмотреть на свои убеждения, оценки и привычные способы относиться к чему-либо. В перечисленных главах вы найдете ответы на часто задаваемый вопрос: чем конкретно эмоциональная компетентность полезна руководителю? Я ответила на него множеством примеров.

Глава 5 – о стрессе и об ответственности руководителя за стресс в его команде, о возможностях управления стрессом. Глава 6 – о чуткости и проницательности руководителя, о тонких моментах коммуникаций с окружающими и эффективной командной работе. В ней раскрывается несколько ключевых базовых ошибок, которые вредят эффективным коммуникациям в команде. Многие главы дополнены практическими упражнениями для развития личной эффективности, к которым можно прибегать каждый день. Это короткие упражнения, которые выполняются между делом, утром или на ночь. Их суть в эффекте накопления, в качественном рывке, который вы получаете в итоге.

Книга отвечает на вопрос «КАК?» и раскрывает механизмы нашей внутренней работы. Цель книги – оптимизация жизни руководителя, повышение ее качества, осознанности и результативности. Можно сказать, это книга-друг, книга-компаньон.

Я изучила много источников на эту тему, много историй интересных людей, практиков, философов с весьма различными взглядами. Каждый привнес что-то важное в мозаику понимания – и пазл сложился. Многим, наверное, знакома ситуация, когда мы прочитали какую-то статью или книгу – и что-то отозвалось, щелкнуло: «Это явно что-то важное, это про меня». Но в итоге до конца не разобрались, нет плана изменений и непонятен первый шаг. Я хочу, чтобы это понимание появилось.

Когда я работаю с группами на тренингах и мы говорим про управленческие навыки и правильное поведение руководителя, я вижу серьезность и сосредоточение участников. Они и так понимают, как и что нужно делать. Когда мы переходим к честному разговору про эмоции, чувства, опасения, какие-то слабости участников, легализуем все это, где-то смеемся, где-то грустим, то сразу приходит оживление. Видно, что мы перешли к тому актуальному, не до конца понятому, но самому интересному и важному. Потому что изменения начинаются отсюда.

От знакомства с книгой вы получите еще один полезный бонус: разобравшись в структуре навыков и путях их развития, вы сможете способствовать развитию не только коллег, но и своих детей, внуков и тем самым влиять на улучшение психологического благополучия общества в целом!

Читать книгу лучше с начала. Вероятно, понадобится время на осмысление и проработку отдельных глав.

# **Возможности и ограничения в развитии soft skills**

1. В развитии мягких навыков не бывает плато, на которое вы поднялись, зафиксировали свой рост и результат и остановились. Дорожка будто имеет постоянный угол наклона. Как только вы прекращаете движение, начинаете отклоняться вниз.

2. Иногда кажется, что вчера вы были на высоте и легко справлялись с ситуацией. А сегодня, выступая публично, вы недостаточно владели собой и чувствовали себя почти школьником. Это нормальная ситуация. Компетенции развиваются по спирали. Все зависит от сложности ситуаций. Если раньше вы чувствовали себя уверенно, выступая перед коллективом своего отдела, то сегодня ситуация осложнилась, на собрании присутствуют важные партнеры либо сказались, к примеру, последние бессонные ночи. Словом, надо учитывать контекст ситуации и не судить себя строго.

3. Тонкая настройка – отдельный план внутренней работы, который требует времени и энергии. Это может несколько замедлить темп внешней деятельности, но дать большой прирост эффективности в будущем.

4. У каждого из нас особенно развиты определенные компетенции. Это может быть связано с изначальными задатками и склонностями и с приобретенными навыками. Это те

сильные свойства, которые нас выгодно отличают от окружающих. Когда мы их проявляем, то чувствуем уверенность и собственную силу, и это наша зона комфорта, та зона, где мы быстро ориентируемся.

Обычно мы эксплуатируем именно эти компетенции, ведь здесь мы как рыбы в воде. Мы склонны еще больше их развивать и наращивать, например, выбирать книги именно на эту тему – свои «тараканы» нам ближе. Мы присваиваем этим качествам высокую ценность, некритически принижая ценность противоположных качеств или просто не замечая их ценности. Мы неосознанно симпатизируем людям, похожим на нас, хотя для гармонии нужны как раз противоположности.

## С чего начать?

Развивайте рефлексию, старайтесь ощущать свои сильные и слабые стороны. Слабые хорошо видны как противоположность сильных. Если я очень четко нацелен на результат, удерживаю в сознании весь план работы наперед, заранее обхожу препятствия, то, скорее всего, упускаю сам процесс – умение замедлиться, дать людям полноценное внимание, быть спонтанным. Если я очень четко все планирую и следую плану, то могу вовремя не заметить новую неожиданную возможность, которая могла бы быстрее и легче привести к цели. Поэтому, осознавая и признавая свои теневые стороны, я могу ими управлять, могу переключаться на другие способы поведения. Либо, в крайнем случае, делегировать эти задачи тому, кто в них силен. И в итоге это будет и моя сила тоже. В целом нужно стараться, опираясь на сильные стороны, развивать и слабые, хотя бы до среднего уровня. Как сказал автор книги «То, как мы работаем, – не работает» Т. Шварц: «Сила, которой злоупотребляют, в результате становится слабостью».

Наблюдайте за другими людьми, замечайте их стили и варианты поведения. В реальной жизни, фильмах и книгах. Старайтесь развивать свои западающие компетенции хотя бы до среднего уровня. Есть такая детская сказка В. Сутеева – «Это что за птица?». Она рассказывает о том, как гусь все

время завидовал другим птицам: хвосту павлина, длинной шее лебедя – и менялся с ними частями тела. В итоге он не смог нормально двигаться и его чуть не съела лиса. Не имеет смысла нацеливаться на глобальные изменения присущих вам изначально базовых свойств, которые проявлялись еще с детства. Нужно развивать недостающие компетенции хотя бы до среднего уровня. Тогда получится хороший баланс.

Если вы наблюдаете какую-то выраженную черту другого человека, которая вам не нравится, сразу подумайте, в чем может быть плюс этой черты. Например, жесткость руководителя может быть действительно дискомфортной. Но плюсы будут в требовательности и четкости критериев для достижения результата. Такой подход объективизирует картину мира и помогает не придерживаться своих шаблонов поведения как единственно верных.

Часто эффективность личностных изменений зависит от расширения границ нашей терпимости. Как раз за пределами этих границ мы реактивны. Выход в том, чтобы не пугаться сложных ситуаций, а, наоборот, погружаться в них, проживать, находить для себя новые пути. В итоге будут формироваться новые нейронные связи и происходить развитие. Люди же, напротив, часто ограничивают себя, избегают болезненных ситуаций. Многие не верят в то, что взрослый человек может существенно личностно измениться, потому что это и правда непросто. Но такие изменения возможны и имеют два варианта запуска. Первый – жизненные испыта-

ния. Когда внешняя ситуация кажется безвыходной. О том, как запускаются изменения, хорошо написала Дж. Кэмерон в своей прекрасной книге «Путь художника»: «Именно тогда, когда будущее казалось слишком ужасающим, чтобы вглядываться в него, а прошлое слишком мучительным, чтобы о нем вспоминать, я выработала способность быть внимательной к настоящему. Только в протекающем мгновении я чувствовала себя в безопасности. По отдельности каждый миг всегда был терпим...» Часто благодаря такой концентрации на настоящем включаются внутренние ресурсы, которые не были задействованы до этого. Второй вариант – запустить изменения, не дожидаясь внешних воздействий. С чего можно начать их цикл? Об этом мы и поговорим в данной книге.

# **Глава 1. Способы настройки внутренних возможностей и ресурсов**

Наверное, вы замечали, что порой какие-то действия приносят большое удовольствие, а иногда – совсем нет. Ну сделал и сделал. Таинства не вышло. Эту разницу нам дают осознанность, неспешность и состояние присутствия, ощущение, будто этот момент самый главный. Какой «статус важности» вы придадите этим действиям, зависит от вас.

Эта глава посвящена способам повышения личной эффективности. Внутри нас есть сила и ресурсы, способные сделать жизнь успешной, интересной и более счастливой. Ниже представлены восемь внутренних настроек, которые при правильном использовании могут сильно повлиять на вашу продуктивность и настроение.

# Настройка 1. Признавайте неопределенность

Сегодня многие компании, изучая современные тенденции, сравнивают нашу реальность с той, которая была, например, 20 лет назад. Наш мир называют VUCA-миром. Это акроним, сложившийся из четырех слов, определяющих современный мир: Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность). Количество информации, доступной нам, принципиально увеличилось. И я думаю, вы согласитесь, что много информации пустой. Стало известным высказывание «информация токсична». Увеличилось количество связей между людьми, количество возможностей, которые открываются благодаря доступности информации и знакомствам. Стремительно обновляются методы работы, данные последних исследований, приоритеты и т. д. И зачастую мы не можем предугадать, что нас ожидает впереди. Одной ногой мы еще в том мире, где было больше определенности, где был более или менее понятен путь к успеху, где мы верили печатному слову. А с другой стороны, мы постоянно сталкиваемся с необходимостью принимать неопределенность окружающего мира, которая просто есть. При этом одно из свойств нашего мышления – это стремление к определенности. Поэтому мышление противится неопределенно-

сти и придумывает мнимую определенность. Мы хотим заранее знать погоду и прогнозы финансовых рынков, понимать планы людей, от которых в чем-то зависим, даже если они сами плохо понимают свои планы. Известно, например, что в случае прогноза погоды можно полагаться только на один-два дня вперед, и то бывают ошибки. Получая иллюзию определенности, мы приобретаем спокойствие и ложное ощущение хозяина положения. Порой мы предпочитаем ложную карту местности, чем отсутствие любой карты.

Представьте, что вы собираетесь в отпуск. Вам очень важно понимать, какая погода вас ждет, чтобы подобрать гардероб. Вы смотрите несколько источников прогноза погоды, но ваша готовность все равно будет мнимой. Потому что ни один прогноз погоды не застрахует вас от неожиданных изменений. Гораздо эффективнее было бы, не цепляясь за возможность определенности, быть готовым к разной погоде и при сборах учесть риски. Если мы опираемся на мнимую определенность, нам на время становится спокойнее. Но это не самая эффективная опора. Основой нашего стремления все предугадать является тревожность. Поняв и почувствовав это, мы можем принять существование базовой тревожности. И нашей подлинной опорой может стать принятие неопределенности, которое дает много ресурсов.

Многие привыкли четко планировать свой день и идти по плану, задействовав свое линейное мышление. Ведь планом мы тоже страхуемся от неопределенности. Один мой зна-

комый руководитель делился опытом: «Я заметил, что моя привычка к четкому планированию дня отличается негибкостью. Я могу не заметить какую-то важную возможность, какой-то поворот, который мог бы стать способом решения проблемы или достижения цели». План может, да и должен быть на бумаге, а в голове нужно стараться быть открытым происходящему, видеть фон, лес за деревьями, быть готовым к гибкому изменению направления. Есть хорошее выражение: «Планирование – это не прогнозирование, а созидание». Это попытка зафиксировать и конкретизировать свои намерения и планы, прежде всего для себя самого, это созидание своего будущего, будущего своей компании или семьи. Почему бы не созидать, максимально учитывая актуальную ситуацию? Тогда у нас будет больше шансов использовать изменения во благо. Это сказывается и на внутреннем состоянии. Если мы в моменте принимаем свою уязвимость, мы очень остро чувствуем каждый момент своей жизни, проживаем события и встречи гораздо ярче и с благодарностью. Для того чтобы признать это и быть открытым, нужна определенная внутренняя сила.

Итак, основные выводы о настройке 1:

- план полезен для самоорганизации и достижения целей, но не боится неопределенности;
- чтобы принять неопределенность, нужно познакомиться со своей внутренней тревожностью;
- принятие неопределенности позволяет увидеть и ис-

пользовать новые возможности, а также ощутить вкус жизни и даже приятное головокружение.

## Настройка 2. Живите в круге своего контроля

В книге «7 навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови разделяет события жизни, находящиеся в круге влияния или в круге забот. Круг влияния – это все аспекты вашей жизни, на которые вы можете повлиять (качество вашей работы, комфорт дома, воспитание детей, внешний вид и настроение, отношение к другим людям, эмоции, усилия, действия и пр.). Круг забот – это те аспекты, которые вы не можете контролировать (мысли окружающих, их выбор, слова, решения, события прошлого, какие-то решения высшего руководства, политические моменты и пр.).

За окном льет дождь. Погода – вне моего круга влияния. Хоть дождь, хоть солнце, я занимаюсь тем, что находится в моем круге влияния: провожу время с семьей, друзьями, учусь, работаю и беру зонтик.

Об этом писал еще Лев Толстой:

«Если бы мы увидели, что человек, вместо того чтобы покрыть крышу своего дома и вставить окна, всякий раз, когда заходит дождь и ветер, выходил бы наружу и, стоя на ветру и под дождем, сердился бы на тучи и кричал бы на них, приказывая одной идти направо, другой налево, – мы, наверно, увидав такого человека, сказали бы, что он сумасшедший. А между

тем мы все делаем это самое, когда мы сердимся за то зло, которое делают люди, ругая людей, а не заботясь о том, чтобы искоренить зло в себе. А между тем избавиться от зла в себе – прикрыть свою крышу, вставить свои окна – в нашей власти, а искоренить зло из мира так же мало в нашей власти, как распорядиться тучами. Если бы люди, вместо того чтобы учить других, хоть изредка занимались тем, чтобы учить самих себя, – все меньше и меньше становилось бы зла в мире и все легче и легче было бы жить людям».

Когда мы проводим время в круге забот, мы думаем о том, на что повлиять не в силах, и туда уходят наши мысли и энергия. Например, мы тревожимся о предстоящих событиях (будет ли повышение зарплаты), либо о политических вопросах, либо о конкуренте на работе. Мы прокручиваем в голове возможные варианты развития событий и, главное, реагируем на это эмоционально так, как будто то, что нас тревожит, уже произошло. Это отнимает много энергии. Как выглядит жизнь в круге влияния? «Я не знаю пока, что ждет меня на работе, но я уже могу сделать что-то, чтобы стать более профессиональным. Я могу сделать что-то уже сейчас, чтобы стать сильнее, умнее, добрее. Какой вклад я могу сделать сейчас в свою жизнь, жизнь своих близких, как могу быть полезен миру?» Выражение «делай что должно, и будь что будет» хорошо настраивает на эту волну. Какие-то конкретные успехи в одном деле дают уверенность и энергию на другие. Когда же вы сконцентрированы на своих ожида-

ниях от других и от мира, меняется самоощущение, вы чувствуете меньше уверенности и концентрации на главном. А значит, получаете меньше удовольствия. Если вы будете анализировать свои мысли и настроение, вы заметите моменты, когда уходите за пределы круга своего контроля. Постарайтесь вернуться обратно.

Итак, основные выводы о настройке 2:

- жизнь в круге своего контроля (или влияния) более приятна, а дела более продуктивны;
- нужно стараться замечать моменты, когда вы выходите за пределы круга своего контроля.

## **Настройка 3. Избавьтесь от установок, приводящих к стрессу и ограничивающих вас**

Эти установки и возможные варианты их замены мы подробно разберем в главе 5 «Стресс: друг или враг». К ним относятся установки долженствования, обобщения, оценочная установка, установка чтения мыслей. Как от них освободиться? Замечайте их и пробуйте заменять более полезными для жизни установками.

## **Настройка 4. Сохраняйте ресурсы благодаря правильному планированию**

Представьте, что у вас есть мечта или цель, которая вдохновляет. Вы понимаете, что она вполне достижима, вы можете представить результат, и он очень бодрит вас! В этот момент вы чувствуете, что почти у цели. Усилия по достижению этой цели кажутся не такими глобальными в сравнении со значимостью. Но вот проходит полгода, год, три года, а цель все еще не достигнута. Значит ли это, что она была нереалистичной? Совсем не обязательно. Если трезво оценить, благодаря чему мы можем достичь цели, это будут конкретные каждодневные (или регулярные) шаги. В случае, если достижение цели зависит только от вас, они практически гарантируют нужный исход. Но проблема в том, что мы их не делаем, а чаще делаем недостаточно. Мешают инерция, быт, каждодневная суета и пр. Нужно сместить фокус с вдохновения целью на трезвое выполнение шагов по ее достижению. Просто каждый день отвечайте за выполнение сегодняшнего шага. Концентрируйтесь на помехах, ограничениях времени и пр. Сегодня ваша задача – написать не всю научную работу, а только три страницы этой работы.

Есть дневные ресурсы и ограничения, и этим можно ру-

лить. Ставьте эти усилия по достижению в ваш каждодневный план как приоритетную задачу. По возможности начинайте день с ее выполнения. Анализируйте итоги. Такой подход дает практическую пользу. Еще проще понять суть метода на примере с целью похудения. Согласитесь, если вы с вечера запланировали свой рацион на завтра, вам не придется выбирать каждый раз, съесть ли дополнительный кусочек хлеба, и это сэкономит вам энергию. Вам не нужно будет противостоять соблазнам в течение дня. Ведь мы, не замечая того, принимаем много мелких решений каждый день. Об этом говорит Тони Шварц в книге «То, как мы работаем, – не работает»: «Четкость указания времени, с которого мы начнем выполнять новые для нас действия, помогает сократить количество энергии, направленной на его исполнение. Частично это объясняется тем, что у нас уже имеется сложившийся выбор действий, которые мы выполняем в силу привычки или потому, что так удобно и приятно. Если вы только обещаете себе, энергии на действие не останется. Лучшим подтверждением, что ритуал прижился, является потребность».

И еще один момент, связанный с вашей мотивацией достижения. Старайтесь не делиться намерениями и своими глобальными целями. Известно, что при этом вы теряете часть энергии на достижение. Так работает механизм самоидентификации. Вы уже получили часть своего удовольствия, получив поддержку коллег или друзей и представив

себя у цели. Это может охладить ваш пыл. Условно говоря, купить новые красивые краски, получить удовольствие и не начать рисовать – распространенная стратегия. Лучше разделяйте с друзьями радость от уже свершившихся достижений или хотя бы от конкретных шагов в сторону цели.

Итак, основные выводы о настройке 4:

- поставив цель, концентрируйтесь на плане ее достижения;
- каждый день отвечайте за сегодняшнюю часть достижения цели, управляйте ресурсами времени и возможными помехами;
- не делитесь намерениями, а разделяйте радость от уже полученных результатов.

# **Настройка 5. Помните об альтернативе иррационального планирования**

Человек так устроен, что он пытается упорядочить реальность вокруг себя. Но все-таки мы отличаемся по степени принятия хаоса и неопределенности. Отсюда пошло разделение людей на иррационалов и рационалов, хотя чистых типов не существует. Бывает, что человек, например, предпочитает проснуться в выходные и действовать по ситуации и по настроению. Но зато свою работу он планирует четко и до мелочей.

Но в любом случае часто случается, что к каким-то ситуациям или людям просто не подходит традиционная система планирования с ее линейным порядком и последовательностью. Слышала такую шутку, что «тех, кто рожден плавать, книги по тайм-менеджменту учат бегать по суше»!

Давайте посмотрим, как проявляются крайние полюса рациональности – иррациональности.

Рационал	Иррационал
<p>Предпочитает четко планировать и держаться в рамках запланированного, ему так комфортнее.</p> <p>Его может «выбить из колен», если что-то идет не по плану.</p> <p>Если дело не движется, он начинает его настойчиво двигать, пробуя иные пути.</p> <p>Опирается на ритуалы, традиции, устойчивый опыт.</p> <p>Ориентирован на результат.</p> <p>С трудом принимает неопределенность</p>	<p>Со стороны он может казаться непоследовательным в своей активности, имея свой внутренний ритм и темп.</p> <p>Он скорее подстраивается под ситуацию, максимально ее используя.</p> <p>Может отложить выполнение задачи в ожидании оптимального момента для выполнения каких-то внутренних условий.</p> <p>Готов сделать паузу и подождать, когда ситуация решится сама собой.</p> <p>Ориентирован на использование возможностей и в большей мере на процесс.</p> <p>Легче принимает неопределенность</p>

Давайте перечислим некоторые способы альтернативного нелинейного планирования, которое еще называют иррациональным. Думаю, необязательно привязываться к данному определению. Просто воспримите это как варианты, которые могут вам подойти. Дело в том, что они помогают преодолеть сопротивление, двигаться в естественном ритме и прислушиваться к своим желаниям. В итоге результат может вас действительно удивить!

1. Составляйте общий список активностей, не привязанных ко времени, и распределяйте их, исходя из обстоятельств, учитывая настроение и внутренние ресурсы.

# 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.