

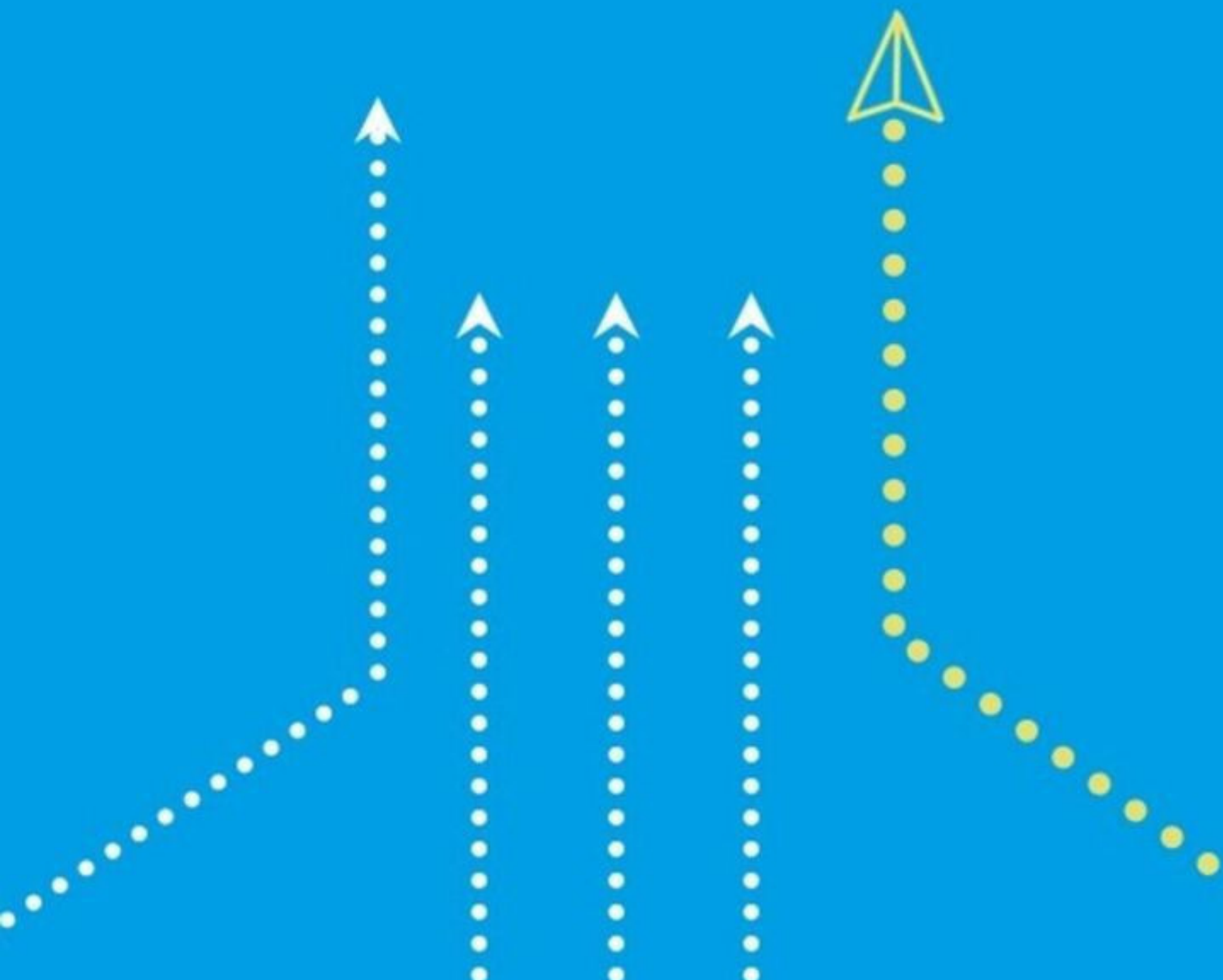
12+

Сергей Дегтярёв

#ТЫЖМЕНЕДЖЕР

НА РАБОТЕ И В ЖИЗНИ

ОТ ФАНТАЗИЙ К ДОСТИГНУТОЙ ЦЕЛИ



Сергей Дегтярев

**#тыжменеджер: на работе
и в жизни. От фантазий
к достигнутой цели**

«Издательские решения»

Дегтярев С.

#тыжменеджер: на работе и в жизни. От фантазий
к достигнутой цели / С. Дегтярев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-659493-7

#тыжменеджер — не просто книга о достижении целей. Это инструкция по выживанию в современном мире, где каждый день бросает вызов твоим планам, мотивации и здравому смыслу. Философия #тыжменеджер — это путь к личной эффективности и осознанности в собственной жизни. Неважно, хочешь ты увеличить доход, стать лучшим в профессии или просто переехать в другой город. Уверен эта книга поможет в достижении любых целей.

ISBN 978-5-00-659493-7

© Дегтярев С.
© Издательские решения

Содержание

Введение. Детская мечта, взрослая реальность	6
Глава 0: #Тыжменеджер	9
Глава 1. Вижу цель, иду к ней	11
Возникновение цели	12
А нужна ли мне цель? Принимаем решение!	14
Что? Сколько? Как? Зачем? Когда?	17
Пояснительная бригада в деле	19
Эволюция цели	21
Подход #тыжменеджер в целях	23
Упражнения	24
Вопросы для самопроверки	25
Чек-лист к главе «Вижу цель, иду к ней»	26
Глава 2. Маршрут построен, или планирование достижения цели	27
Экшен-каскадирование	29
Новая, сложная или непонятная	33
Управление временем	36
Прокрастинация и сохранения фокуса	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39

#тыжменеджер: на работе и в жизни От фантазий к достигнутой цели

Сергей Дегтярев

© Сергей Дегтярев, 2025

ISBN 978-5-0065-9493-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Детская мечта, взрослая реальность

*Неважно, как сильно ты о чём-то мечтаешь,
важно, что ты для этого делаешь.
(М/ф «Зверополис»)*

Будучи школьником, я мечтал стать руководителем. Нет, я не хотел быть космонавтом, военным или полицейским, как многие мальчишки моего возраста. Может быть, потому что мои школьные и студенческие годы пришлось на бурные нулевые. Интересно, что в детском саду я мечтал стать стоматологом. Но уже в подростковом возрасте у меня сформировалось сильное желание быть лидером: я любил быть в центре внимания, придумывать авантюры и, как мне казалось, пробовал вдохновлять друзей следовать за мной.

Однако ближе к двадцати годам я понял, что стать руководителем не так легко, как это казалось мне в детских фантазиях. Это не просто «командуй и побеждай» – за этим стоит целый набор знаний, навыков и умений. Несмотря на сложности, я всегда верил, что однажды смогу покорить эту вершину.

Мой трудовой стаж уже превышает 13 лет, и за это время я изучил множество теорий и инструментов по менеджменту, лидерству, продажам, переговорам и личной эффективности. Но главное – я научился отличать работающие идеи от бесполезной воды. Ведь, как вы знаете, многие книги и курсы рассказывают о том, что либо не работает в реальности, либо вообще не применимо в российском бизнесе.

Поворотным моментом стал 2019 год, когда я получил первую должность, связанную с управлением. Работая в этой роли, я начал замечать, к насколько разным результатам приводят разные подходы к управлению. Кто-то становился тираном, которого подчинённые ненавидели. Кто-то – другом, но терял авторитет. А были те, кого воспринимали как настоящих лидеров: они умели вдохновлять, вести за собой, и их команды достигали невероятных результатов.

Я задумался: что отличает тех, кого называют настоящими лидерами? Почему за одними идут, а других избегают? В какой-то момент я понял: лидерство – это не просто должность, это набор качеств, которые выделяют человека среди других.

Именно тогда я начал изучать лидерство глубже. Я понял, что лидер – это не просто руководитель с полным арсеналом профессиональных инструментов; это человек, который умеет вдохновлять, принимать решения и вести за собой. Настоящий лидер – это тот, кто сочетает в себе целый спектр качеств, делающих его примером для команды.

Кроме того, в тот год в руки попадали различные книги, одна из них также сыграла ключевую роль: «Закон успеха», автор – Наполеон Хилл. А дальше начал общаться с разными руководителями – от линейных до топ-менеджеров. Так у меня начал формироваться образ лидера.

Лидер – это больше, чем просто руководитель. Это человек, который вдохновляет команду идти за собой, достигая общих целей. Многие могут стать руководителями, но лишь немногие способны выйти на уровень лидерства. Ведь лидерство – это не просто набор качеств, это умение их проявлять и развивать.

Каждый из нас обладает как сильными, так и слабыми сторонами. Чтобы стать настоящим лидером, важно не только развивать свои сильные стороны, но и осознавать, как ваши слабые качества могут повлиять на команду и результаты. Однако главное, что отличает лидера, – сочетание профессиональной компетентности и личной харизмы.

Собственный опыт и наблюдения за коллегами от линейных до топ-менеджеров помогли мне выделить те качества, которые делают человека не просто руководителем, а настоящим лидером.

Лидер – это человек, который не боится рисковать. Принятие решений в условиях ограниченной информации – это всегда вызов, но лидер встречает его с непоколебимой смелостью. Такая смелость не может существовать без второго важного качества – самоконтроля. Лидер всегда сохраняет холодную голову, даже когда вокруг бушует хаос, ведь его стрессоустойчивость становится опорой для команды.

Быть лидером – это не только принимать сложные решения, но и оставаться справедливым. Справедливость – это не простое «все одинаково», а умение видеть и понимать индивидуальные потребности каждого. Иногда то, что справедливо для одного, может быть воспринято иначе другим, и лидер всегда находит баланс.

Яркой чертой лидера является ясность и определённость решений. Руководитель, который колеблется, лишается авторитета, а его команда теряет доверие. Но чтобы действовать чётко, нужно ещё и планировать. Хороший план позволяет не только видеть конечную цель, но и понимать, какие ресурсы и усилия потребуются для её достижения.

Лидер не останавливается на выполнении своих обязанностей. Он всегда готов делать больше. Когда-то я услышал фразу: «Я менеджер, я всё могу», – и она стала для меня напоминанием о том, что лидерство – это готовность брать на себя больше ответственности, чем указано в должностной инструкции.

Однако лидерство невозможно без мягких, человеческих качеств. Харизма, вежливость, умение находить общий язык с людьми, эмпатия и сочувствие – черты, превращающие руководителя в человека, за которым хотят идти. Команда должна видеть в лидере не только профессионала, но и человека, который понимает, что у каждого могут быть трудности, и готов всегда выслушать и поддержать.

И, наконец, лидер никогда не теряет энтузиазма. Это качество словно магнит: вовлечённость в процессы, любовь к продукту, преданность компании, – всё это вдохновляет окружающих и заряжает их энергией.

Каждый лидер – это уникальный набор качеств, но все они объединены одной целью: не просто управлять, а вести за собой, показывая пример.

Работая над своим развитием, я начал понимать, что знания сами по себе – не волшебная таблетка. Настоящая магия происходит, когда теорию превращаешь в рабочие инструменты и применяешь на практике. Именно так я добился первых значимых результатов: за год на позиции линейного руководителя не только помог своей команде адаптироваться к сложным изменениям, но и достиг всех поставленных KPI, несмотря на сопротивление и вызовы.

Когда я переехал в Москву на повышение, меня поразила одна вещь: уровень руководителей, даже на высших позициях, часто оставлял желать лучшего. Некоторые просто не знали, что делать, а те, кто знал, не понимали, как объяснить свои действия подчинённым.

И тогда я окончательно осознал, что «секрет» успешного менеджмента – это вовсе не секрет. Это доступный каждому набор базовых инструментов, которые просто нужно освоить и применять.

Но всё изменилось, когда я принял решение стать бизнес-тренером. Это была моя новая амбициозная цель, которую я поставил перед собой осенью 2020 года. Через полтора года, несмотря на отсутствие «идеального резюме», мне удалось выстроить чёткий план действий и за неделю найти работу мечты.

С тех пор я не перестаю углубляться в искусство менеджмента, лидерства и личной эффективности. А теперь вот решил поделиться своим опытом с вами, уважаемые читатели.

Зачем эта книга?

На полках книжных магазинов уже есть тысячи книг про менеджмент и эффективность. Зачем ещё одна? Ответ прост: многие из этих книг забыты, а некоторые, возможно, устарели. Многие методы кажутся неприменимыми в российских реалиях, и я сам так думал, пока не начал их интегрировать в свою жизнь.

Эта книга – не просто сборник теорий. Это рабочая тетрадь с инструментами, которые я использую каждый день. Некоторые из них усовершенствовал под свои задачи, а какие-то – создал с нуля. Это практический гид для тех, кто хочет не просто управлять, но и вдохновлять, достигать и оставаться эффективным. Однако я предлагаю использовать подход исследователя, и каждый раз, когда вы будете говорить: «Ну, это точно не сработает!» – задавать себе вопрос: **«А что, если да?»** Данный подход окончательно для меня раскрылся в книгах Брайана Трейси и на тренинге школы эффективного мышления М+, который я проходил для прокачки своих навыков тренера

Как мы будем двигаться дальше?



В этой книге я расскажу вам своё виденье жизни цели в управлении и не только, точнее, то, как я вижу его.

Всё начинается с цели. Дальше идёт планирование. После понимая стратегии нужно её реализовать, дальше – контролировать себя и команду, понимать, где находимся. В ходе работы может случиться так, что у некоторых (включая и вас) пропадёт мотивация, поэтому рассмотрим мотивацию. Последним пунктом рассмотрим энергетические ресурсы и те аспекты, которые могут влиять на достижение цели.

Для работы с книгой рекомендую взять тетрадку и ручку, так как структура будет следующей: теория, чек-лист и упражнения для самоподготовки и отработки инструмента. Поверьте, с таким подходом вы точно освоите эту книгу и прокачаете свои навыки, а возможно, сформируете цели и детальный план по их реализации. Всё в ваших руках, дорогие читатели.

Каждая глава – это не просто теория, но и практические упражнения, которые помогут вам развить нужные навыки. Готовы начать путь к настоящему лидерству? Тогда вперёд!

Глава 0: #Тыжменеджер

«Вы не властны над тем, что с Вами происходит, но Вы властны над своим отношением к происходящему.

Оно и определяет, кто кого контролирует – события Вас или Вы эти самые события».

(Брайан Трейси)

Работая корпоративным бизнес-тренером, я часто сталкиваюсь с задачами, которые, казалось бы, выходят за рамки моего профессионального поля. От заказчиков приходят предложения по проектам не всегда с реалистичными сроками или количеством задач. Может быть такое, что заставляют искать нестандартные решения. Со временем я привык к такой модели работы: не создавать проблемы, а видеть в каждой задаче возможности.

Когда мне ставят задачу, всегда стараюсь отжать срок побольше, но, как правило, приходится соглашаться на более короткие сроки, и ожидания выглядят, как невозможные, но я всё равно отвечаю: «Я же менеджер, всё будет готово». И это даже в те моменты, когда решения ещё нет. В голове – только абстрактное представление. Именно в такие моменты вспоминается интернет-мем «тыжпрограммист», а вернее, его вариация – #тыжменеджер.

«Тыж...» – это ироничное выражение, обращение к людям с профессиональными навыками, подразумевая, что они могут решить любые проблемы. Например, программиста просят настроить роутер или починить чайник. В корпоративной среде #тыжменеджер звучит, когда кто-то ставит задачу, которая слабо связана с твоими прямыми обязанностями, или задача ну очень амбициозна, но подразумевает, что ты справишься.

Со временем я начал использовать это выражение для подбадривания коллег: «#Тыжменеджер, ты сможешь!» Но чтобы действительно разобраться в сути этой роли, важно понять, кто такой менеджер, и как он стал частью нашей корпоративной культуры.

На протяжении карьеры я понял, что быть менеджером – это значит решать задачи, даже если они сначала кажутся невыполнимыми. Привычка видеть возможности вместо проблем сформировалась через опыт: сроки всегда сокращаются, задачи усложняются, а решения приходят через анализ и работу с командой.

На таких примерах и проявляется #тыжменеджер. Иногда, даже не зная, как сделать, приходится принимать задачу и двигаться вперёд. Это становится вызовом – и одновременно философией: «Решай, находи, добивайся». Но так было не всегда.

Прежде чем погрузиться в эффективность и управление, стоит разобраться, что значит быть менеджером, и почему это слово стало синонимом почти любой офисной профессии.

В начале 2000-х в российских компаниях массово появились «менеджеры по продажам». Это звучало солидно и вызвало больше доверия, чем «продавец». На самом деле многие компании сознательно пошли на этот шаг, чтобы сделать профессию более привлекательной.

Исторически профессия продавца считалась непрестижной. В 1990-х годах было модно учиться на юристов, экономистов, бухгалтеров. Но к концу 2000-х рынок был перенасыщен такими специалистами, а реальные возможности для карьеры стали ограниченными.

Для выпускников, которые не могли найти работу по специальности, профессия продавца оставалась открытой. Однако, чтобы не отпугивать кандидатов, её переименовали в «менеджер по продажам». Это звучало более статусно и уводило от стереотипов.

Клиенты доверяли «менеджерам» больше, чем «продавцам». В итоге термин закрепился, а профессия начала приносить людям стабильный доход. Многие из тех, кто осмелился пойти в продажи, смогли добиться финансовой независимости и карьерного роста.

Кто такой менеджер на самом деле?

Чтобы понять, что такое менеджмент, обратимся к классическому определению Питера Друкера из его книги 1954 года:

«Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности организации для достижения поставленных целей. Менеджмент охватывает все аспекты работы компании – от разработки стратегии до оперативного управления персоналом».

Эффективный менеджмент включает в себя, как минимум:

- Постановку целей;
- Планирование;
- Организацию ресурсов;
- Мотивацию сотрудников;
- Контроль и корректировку процессов.

Можно сделать первый вывод, что настоящий менеджер – это не просто сотрудник отдела продаж или администратор. Это человек, который умеет управлять командами, проектами и своей жизнью. Он решает проблемы, анализирует, мотивирует и строит системы.

Таким образом, если продавец выполняет конкретные функции, то менеджер охватывает намного больше аспектов работы отдела, департамента или компании. Эти аспекты включают в себя стратегию, управление ресурсами и реализацию целей. Руководители, начальники отделов, управляющие – вот кто такие менеджеры.

#Тыжменеджер – это больше, чем шутка. Это своего рода вызов: готов ли ты быть тем, кто берёт на себя ответственность и находит решения, даже если сначала они кажутся невозможными?

Этот подход применим не только в бизнесе, но и в жизни. Управлять проектами, временем, финансами, семейными делами – всё это тоже часть менеджмента. Настоящий #тыжменеджер умеет видеть не проблемы, а возможности, и строить из них решения.

Мне вспоминается юмористический диалог из короткометражки, где эксперт соглашается на любые задачи:

Клиент: «Вы можете нарисовать семь красных линий, две из которых – зелёным цветом, а остальные прозрачными?»

Клиент: *«Ладно, давайте я внесу некоторые корректировки. Нарисуйте две перпендикулярные красные линии, а все остальные сделаем прозрачными. Их видно не будет, но мы будем знать, что они там есть».*

Эксперт: *«Хорошо, это я могу сделать».*

Клиент: *«Отлично! И ещё одна просьба – можете ли вы надуть красный воздушный шарик? И, если возможно, придать ему форму котёнка?»*

Эксперт: *«Конечно, могу. Я всё могу. Я ведь эксперт».*

Так и менеджер. Настоящий профессионал способен найти решение даже для самых сложных задач. #Тыжменеджер – это следующий шаг в развитии, когда ты не боишься брать на себя ответственность и вести за собой других.

#Тыжменеджер – это больше, чем просто шутка. #Тыжменеджер – это философия эффективного управления. Это умение принимать вызовы, видеть возможности и находить решения. Настоящий менеджер способен управлять не только бизнесом, но и своей жизнью.

В следующих главах книги мы рассмотрим инструменты, которые помогут вам стать #тыжменеджером – как в рабочих задачах, так и в повседневных делах. Ведь эти навыки работают везде, где требуются ответственность, лидерство и результативность.

Глава 1. Вижу цель, иду к ней

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
 - А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
 - Мне всё равно... – сказала Алиса.
 - Тогда всё равно, куда и идти, – заметил Кот.
 - ...только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.
 - Куда-нибудь ты обязательно попадёшь, – сказал Кот.
 - Нужно только достаточно долго идти.
- («Приключения Алисы в Стране Чудес». Льюис Кэрролл)

Летом 2024 года я участвовал в тренинге для тренеров. Для успешного завершения нам нужно было написать и защитить свой тренинг. Когда об этом объявили, я задумался: а на какую тему я хотел бы создать материал? С одной стороны, было заманчиво взять уже готовый тренинг или адаптировать что-то из имеющегося опыта. Но, с другой стороны, хотелось создать нечто своё – тренинг, который действительно отражает мои знания и подходы.

На выполнение задания нам давалось достаточно времени – два месяца, при этом для защиты нужен был всего один блок. Я понял, что этого срока хватит с лихвой, чтобы подготовить полноценный продукт. Уже на второй день тренинга я окончательно определился с темой. Я выбрал **личную эффективность**, а именно **достижение целей**.

Составляя план тренинга, я задумался над важным вопросом: **как я сам достигаю своих целей?** Какие инструменты и методы использую?

На первый взгляд мне казалось, что ответы очевидны. Я вспомнил множество книг, советы руководителей, обсуждения с коллегами и друзьями. Но чем больше я анализировал, тем настойчивее в голове крутился один вопрос: **а откуда вообще берётся цель? Как происходит этот момент, когда человек решает: «Вот моя цель, я её достигну»?**

Ответ пришёл неожиданно. Во время одного вебинара, посвящённого навыкам публичных выступлений, нас попросили представить себя аудитории, используя понравившийся инструмент. Когда я начал выполнять упражнение, словно щёлкнул тумблер в голове: я вспомнил момент из своей жизни, который помог мне понять, как рождаются цели.

Это был конец 2018 – начало 2019 года. На тот момент я работал в государственном комитете Волгоградской области. Уже несколько лет я находился на государственной службе, но с каждым месяцем работа вызывала всё больше разочарования. Постоянные проявления некомпетентности со стороны моего руководства, отсутствие мотивации и перспектив привели меня к состоянию профессионального выгорания.

Помню, как каждое утро шёл на работу, словно на каторгу. Это была апатия, которая граничила с депрессией. Однако именно в этот период во мне впервые появилось желание вернуться в продажи. Сначала это была абстрактная мечта: просто уйти из той сферы. Но постепенно она трансформировалась в чёткую цель: **не просто вернуться в продажи, а стать руководителем команды продаж**.

Когда я вспоминаю то время, то понимаю: даже самый тяжёлый опыт может быть полезным. Да, в тот момент я испытывал негативные эмоции, но именно они помогли мне осознать, чего я хочу на самом деле. Они стали основой для формирования моих принципов, укрепили меня как личность.

Более того, я уверен, что без этого опыта не было бы ни этой книги, ни моего понимания того, как возникает цели.

Возникновение цели

Каждый из нас хотя бы раз задумывался о своих желаниях, мечтах и целях. Эти понятия тесно переплетены и играют важную роль в нашем развитии. Однако многие люди путают их, что приводит к путанице в действиях и потере ориентиров.

Почему одни достигают поставленных целей, а другие останавливаются на стадии мечтаний? Как превратить мимолётное желание в конкретную цель, и главное – зачем это делать? Разберёмся в различиях между желаниями, мечтами и целями, а также в том, как они взаимосвязаны.

Желание – это эмоциональный импульс, заставляющий сердце биться чаще. Это тот самый внутренний голос, который шепчет: «хочу!» при виде чего-то привлекательного. Желание – это искра, способная разжечь огонь ваших достижений. Однако, как правило, желание не имеет конкретики и сводится к простому «хочу, и всё тут». Обычно желание не имеет временных рамок: сегодня оно есть, а завтра его нет. Также желание не формирует конкретный план действий, а так как всего этого зачастую в желаниях нет, их нельзя измерить и понять их реалистичность.

Мечта – это более глубокое и долгосрочное стремление, красочная картина идеального будущего, которое мы создаём в своём воображении. Мечта вдохновляет нас, но часто кажется далёкой или труднодостижимой. Как и желание, она является эмоциональной частью, но уже имеет более конкретное представление, то есть не просто «хочу», а «хочу стать руководителем отдела продаж», «хочу посетить все города России всей семьёй». Однако в них нет временных рамок, так как мечты находятся всё ещё на уровне «хочу». Естественно, и план действий уже может появляться, но весьма размытый. Что касается реалистичности: мы понимаем, что мечты – это больше про воображение. Это фантазия, которая также не имеет ещё определённого понимания, как её достичь.

Цель – это конкретный, измеримый результат, которого мы хотим достичь в определённые сроки. Цель – это маршрут между вашим «сейчас» и желаемым «завтра», построенный из точных шагов и временных рамок. Это конечный продукт мечты, превращённый в чёткий план действий. Однако, чтобы сформировалась цель, должны быть желания и мечты.



Таким образом можно выделить 5 важных различий между желаниями, мечтами и целями: конкретность, временные рамки, план действий, реалистичность и измеримость.

Что же тогда общего у этих понятий? Ответ простой – личная цель проходит определённый цикл, прежде чем стать последовательностью из конкретных задач. Как правило, цель не появляется сразу – чёткая и с планом действий. Обычно процесс её формирования про-

исходит в следующей последовательности: сперва появляется желание, затем она перерастает в мечту, а та, в свою очередь, превращается в цель.

Представьте, что ваш успех – это ракета.

Стартовая площадка: желание. Всё начинается с той самой искры, которая зажигается в вашей душе. Оно может прийти внезапно, как вспышка молнии, или тлеть годами, ожидая своего часа. Желание – это ваш внутренний голос, шепчущий: «А что, если...?»

Строительство ракеты: мечта. Когда желание крепнет, оно превращается в мечту. Это уже не просто искра, а настоящий костёр возможностей! Мечта – это ваш личный чертёж будущего, расцвеченный яркими красками воображения. Здесь ваши «хочу» обретают форму и детали.

Запуск в космос: цель. И вот она – кульминация! Мечта трансформируется в цель – вашу личную миссию на Марс. Цель конкретна, как координаты на карте, измерима, как расстояние до звёзд, и ограничена во времени, как обратный отсчёт перед стартом. Это – ваш пошаговый план покорения вершин.

А какие желания уже превратились в ваши мечты? И какую цель вы поставите сегодня? Непростые вопросы. Лично я не знаю человека, который не пробовал бы ставить себе цели на год, однако знаю много людей, которые очень быстро про них забывали. На вопрос, почему решили отказаться от цели, ответы примерно такие: **нет времени, передумал, мне это уже не надо, или – эти цели были недостижимы изначально.**

Что касается последнего – сразу скажу, что любой цели достигнуть можно. Это вопрос сил, времени, чёткого плана действий и дисциплины её достижения. На мой взгляд, самый честный ответ: передумал. Эмоциональный импульс закончился, рациональный подход не нашёл причин достигать эту цель.

Чтобы не отказаться от цели, важно убедиться, что она действительно ваша. Цель должна вдохновлять и быть значимой для вас лично. Затем важно превратить её в чёткий план с конкретными шагами, сроками и измеримыми результатами.

Какие желания уже стали вашими мечтами? И какую цель вы готовы поставить перед собой прямо сейчас?

А нужна ли мне цель? Принимаем решение!

Уверен, что вы хоть раз зависали перед меню в ресторане, не в силах выбрать между пастой и стейком. Или, наверняка, часами скролили ленту маркетплейса, так и не добавив ничего в корзину. А как насчёт более серьёзных дилемм – куда поехать в отпуск, стоит ли переезжать в другой город? А мы тут говорим про принятие решения – ставить цель или нет.

В чём же тогда сложность принятия решения, если мы принимаем их каждый день – от самых незначительных до тех, что могут изменить нашу жизнь. И хотя выбор между «латте» и «американо» вряд ли заставит вас потеть от волнения, более сложные решения способны вызвать настоящий паралич.

Если бы я сказал, что никогда не передумывал идти к цели, я бы вас не просто обманул – я бы нагло соврал. Бывали моменты, когда я оставлял свои цели. Иногда это происходило из-за нехватки дисциплины, временами мотивация угасала, а порой я осознавал, что поддался эмоциональному порыву, который не имеет реальной ценности. И это нормально.

Тем не менее, большинство своих целей я всё-таки достигаю. Секрет прост: я подхожу к вопросу их постановки вдумчиво и принимаю осознанное решение. Ведь важно не только стремиться к цели, но и понять: **нужна ли она вам вообще.**

Почему нам сложно принимать решения?

Мы принимаем решения каждый день – от выбора завтрака до смены работы или переезда в другой город. Но почему одни решения даются легко, а другие вызывают ощущение тупика?

Причина в том, что процесс принятия решений сложен и подвержен влиянию множества факторов:

- **Страх неизвестности.** Будущее всегда полно неопределённости, и это пугает. Нам проще остаться в зоне комфорта, даже если нас не устраивает текущая ситуация.
- **Боязнь ошибки.** Никто не хочет ошибаться, а страх сделать неправильный выбор может парализовать и заставить откладывать решение.
- **Перфекционизм.** Желание найти «идеальное» решение приводит к бесконечному анализу и откладыванию действий.
- **Информационная перегрузка.** Поток данных затрудняет выделение по-настоящему важных аспектов.
- **Эмоциональная вовлечённость.** Сильные эмоции затмевают здравый смысл и провоцируют импульсивные поступки.

Все эти факторы создают дополнительные сложности в принятии решений, особенно когда речь идёт о постановке цели.

Принятие решения становится проще, если у вас есть инструмент, который помогает взглянуть на ситуацию со всех сторон. Одним из таких инструментов является **квадрат Декарта** – метод, предложенный французским философом и математиком Рене Декартом.

Этот метод помогает объективно оценить ситуацию, преодолеть страх неизвестности и сделать осознанный выбор. Его суть заключается в ответах на четыре ключевых вопроса:

• **Что произойдёт, если это случится?**

Вы проясняете позитивные последствия от принятия решения.

• **Что произойдёт, если это не случится?**

Вы анализируете, что вы теряете, если не принимаете решение.

• **Чего не произойдёт, если это случится?**

Вы оцениваете, от чего придётся отказаться при принятии решения.

• **Чего не произойдёт, если это не случится?**

Вы понимаете, что сохраните, если откажетесь от решения.

В идеале вам нужно взять лист бумаги и расчертить его на четыре зоны. В каждую зону записать сперва вопрос, а потом ответ на него. На одном листе бумаге вам будут наглядно видны все плюсы и минусы вашей цели при достижении.

Хитрость этих вопросов, в том, чтобы помочь выйти за рамки привычного мышления, преодолеть страх неизвестности и увидеть ситуацию в новом свете. Они заставляют нас рассмотреть как положительные, так и отрицательные аспекты каждого варианта решения, что помогает избежать ошибки подтверждения и эффекта фрейминга.

Более того, квадрат Декарта позволяет взглянуть на ситуацию более объективно, снижая влияние эмоций на процесс принятия решений. Он также помогает преодолеть ошибку статуса-кво, заставляя нас задуматься о последствиях бездействия.

Давайте рассмотрим, как применить этот инструмент на практике, и как он может помочь в преодолении психологических барьеров, мешающих принятию решений.

Представим ситуацию: друзья вам предлагают отправиться в путешествие в горы, включающее восхождение на вершину и ночёвки в палатке.

Вот как можно использовать квадрат Декарта для анализа этой ситуации:

Что произойдёт, если я поеду в горы?

- Получу новые впечатления и адреналин;
- Улучшу физическую форму;
- Возможно, испытаю некоторый дискомфорт и усталость.

Что произойдёт, если я не поеду в горы?

- Хорошо отдохну и расслаблюсь привычным для себя образом (например, на курорте);
- Наберусь сил и энергии;
- Возможно, будет скучновато к концу отпуска.

Чего не произойдёт, если я поеду в горы?

- Не будет возможности полностью расслабиться;
- Не будет красивого равномерного загара;
- Не будет времени на чтение книг и спокойное созерцание.

Чего не произойдёт, если я не поеду в горы?

- Не будет активной физической нагрузки;
- Не увижу красивые горные пейзажи;
- Не испытаю чувство преодоления себя.

Как этот анализ помогает преодолеть психологические барьеры:

• **Страх неизвестности.** Расписывая конкретные последствия, вы делаете неизвестное более понятным и менее пугающим.

• **Избегание потерь.** Видя, что в обоих вариантах есть как приобретения, так и потери, легче принять любой выбор.

• **Эффект якоря.** Рассматривая все аспекты, вы избегаете заикливания на первом пришедшем в голову варианте.

• **Эмоциональное влияние.** Структурированный подход помогает отстраниться от сиюминутных эмоций и оценить ситуацию более рационально.

• **Ошибка планирования.** Анализ помогает лучше представить, чего ожидать от каждого варианта, уменьшая вероятность нереалистичных ожиданий.

• **Подтверждение предубеждений.** Метод заставляет рассмотреть как положительные, так и отрицательные стороны обоих вариантов.

• **Групповое мышление.** Если решение принимается с кем-то, квадрат Декарта помогает учесть разные точки зрения.

Применяя этот метод, вы можете прийти к более осознанному решению. Например, вы можете понять, что сейчас вам больше нужен активный отдых для новых впечатлений и перезагрузки, или наоборот – что релаксация на пляже куда лучше восстановит ваши силы.

Помните, что квадрат Декарта – это инструмент для анализа, а не для автоматического принятия решения. Он помогает увидеть ситуацию более объёмно, но окончательный выбор всегда остаётся за вами, с учётом ваших личных предпочтений и обстоятельств.

Однако в мире, где мы каждый день сталкиваемся с множеством выборов, умение принимать взвешенные решения становится ключевым навыком для успеха и удовлетворённости жизнью, тем более, когда идёт речь о выборе цели. Как вы понимаете из примера, квадрат Декарта можно и нужно использовать не только в принятии решения о цели. Этот метод помогает в целом принять решение по жизненной ситуации.

В бизнесе это может быть принятие решения о найме или увольнении, о выборе стратегии и так далее. В жизни это может быть, как и в примере, решение о поездке в горы. А может быть, и смене города для постоянного проживания.

И раз мы говорим про философию #тыжменеджер, естественно, важно уметь принимать решение не только при выборе целей, а вообще в любых жизненных ситуациях.

Умение принимать решения – ключевая компетенция менеджера, влияющая на эффективность работы всей организации. Быстрые и качественные решения позволяют оперативно реагировать на изменения, решать проблемы и ускорять рабочие процессы. Это также укрепляет лидерские позиции менеджера, демонстрируя его уверенность и компетентность.

Способность принимать взвешенные решения критически важна для управления рисками, развития бизнеса и адаптации к быстро меняющейся среде. Правильные решения способствуют росту компании, открывают новые возможности и помогают оптимально распределять ресурсы. Кроме того, это развивает в менеджере чувство ответственности и стратегическое мышление.

Принятие решений также играет важную роль в мотивации команды и разрешении конфликтов. Чёткие решения дают сотрудникам ясность в целях и задачах, направляя их усилия в нужное русло. В конечном итоге этот навык способствует профессиональному и личностному росту самого менеджера, развивая его аналитические и лидерские качества.

Важно помнить, что ни один инструмент не может гарантировать абсолютно правильного решения. Жизнь полна неопределённостей, и иногда нам приходится действовать, не имея полной информации.

После того как решение принято, правильно будет поставить цель с использованием определённых критериев.

Что? Сколько? Как? Зачем? Когда?

В конце февраля 2019 года я уже отчётливо понимал, что нахожусь на финальной стадии профессионального выгорания. Работа на государственной службе больше не приносила ни радости, ни удовлетворения. Каждое утро мысль о том, что нужно снова ехать в офис, демотивировала до предела. И вот в один из таких серых дней произошёл внутренний взрыв: **«Так больше продолжаться не может!»**

На тот момент я понимал, что уйти «в никуда» не могу, – у меня есть семья, маленький ребёнок, а жена в декретном отпуске. Это накладывало определённые обязательства. Первое, что пришло в голову: **«Мне нужна конкретная и понятная цель».**

Но как правильно поставить цель, если этому не учат на госслужбе? К счастью, мне на помощь пришёл опыт из совсем другой области – работы мобильным мерчендайзером.

Лето 2014 года. Я работал мерчендайзером, и однажды мой супервайзер задала простой, но неожиданный вопрос: **«Какая цель у тебя при визите в торговую точку?»**

Скорее всего, я ответил что-то вроде: «Поправить товар на полках и проверить ценники». Но её реакция запомнилась навсегда. Она объяснила, что **цель должна быть конкретной**, и познакомила меня с инструментом SMART.

Это было моё первое знакомство с методом, который впоследствии не раз выручал меня и в личной жизни, и в карьере. Именно к этому инструменту я вернулся в тот февральский день 2019 года, когда решил, что нужно менять свою жизнь.

Я сформулировал свою первую цель так:

«Получить должность руководителя до конца 2019 года, используя свои компетенции как крутого исполнителя, чтобы улучшить качество жизни семьи».

Почему SMART работает?

SMART – это классика менеджмента, которую многие недооценивают. Часто слышишь, что метод «не работает» или «устарел». Но на деле проблема не в инструменте, а в том, что его неправильно применяют.

Самая частая ошибка – путаница в интерпретации двух букв:

A (Achievable) воспринимается как «амбициозная», хотя это значит «достижимая».

R (Relevant) путают с «реалистичной», хотя это больше про соответствие цели текущим задачам и ценностям.

SMART – это не просто аббревиатура, а структура, которая помогает перевести желания в конкретные действия.

Как поставить SMART-цель?

Чтобы поставить конкретную цель, нужно ответить на пять вопросов:

• **Что?** (Specific – «Конкретная»)

– Чего именно вы хотите достичь? Опишите цель максимально точно.

• **Сколько?** (Measurable – «Измеримая»)

– Как измерить ваш прогресс? Укажите конкретные критерии достижения цели.

• **Как?** (Achievable – «Достижимая»)

– Какие действия нужны для достижения? Это план, который помогает понять, как вы реализуете задуманное.

• **Зачем?** (Relevant – «Релевантная»)

– Почему это важно? Что вы получите, достигнув цели?

• **Когда?** (Time-Bound – «Ограниченная по времени»)

– Какой у цели дедлайн? Когда результат должен быть достигнут?

Пример SMART-цели:

Купить двухкомнатную квартиру площадью до 70 кв м в новостройке «Зелёный квартал» до 1 сентября 2025 года с ипотекой в размере 60%, чтобы обеспечить семью пропиской в Московской области.

Эта цель:

- Конкретна (двухкомнатная квартира в определённом ЖК);
- Измерима (70 кв м, ипотека 60%);
- Достижима (учитывая мои доходы и возможности);
- Релевантна (соответствует потребностям семьи);
- Ограничена по времени (дедлайн – сентябрь 2025 года).

Амбициозность и Реалистичность

Важно помнить, что цель должна быть **амбициозной**, но при этом **реалистичной**.

Например, поставить цель увеличить продажи в два раза за месяц – это слишком амбициозно, если ваша команда не готова к таким изменениям. Но если учесть ресурсы, спланировать регулярные промоакции и обучить сотрудников, цель становится достижимой.

SMART как постановка задачи для подчинённых.

Когда речь заходит о постановке задач для команды, подход SMART может показаться сложным. Некоторые сотрудники теряют мотивацию при виде «сухой формулировки». Поэтому дальше расскажу, как можно поставить задачу подчинённым немного иначе.

SMART – это инструмент, который помогает трансформировать идеи в конкретные цели. Он полезен как в личной жизни, так и в работе.

Если вы хотите добиться большего, начните с постановки конкретной цели. Ответьте на вопросы: **«Что? Сколько? Как? Зачем? Когда?»** И двигайтесь к результату с уверенностью, что ваши усилия направлены в правильное русло.

SMART не просто техника – это философия, которая учит нас видеть цель и идти к ней.

Пояснительная бригада в деле

Когда я работал с торговыми представителями, мне казалось, что методика постановки задач по SMART полностью закрывает все потребности. Я был уверен: достаточно чётко сформулировать цель, и результат неизбежно будет достигнут.

Однако ситуация изменилась, когда я перешёл на новую работу, где вместо торговых представителей в моей команде оказались мерчендайзеры.

Вначале я действовал привычно. Познакомившись с командой, поставил задачи для достижения целевых показателей бонусной части зарплаты. Настал срок проверки, и результаты меня, мягко говоря, удивили.

Команду можно было разделить на три группы:

- Первая выполнила всё правильно.
- Вторая сделала задачи лишь частично.
- Третья не выполнила задачи вовсе.

Я был в ярости. «Почему они не сделали? Они ведь сказали, что всё поняли! Почему не задали вопросов, если что-то было непонятно?»

Ругаться на команду было бессмысленно. Я решил пообщаться с сотрудниками и выяснить, в чём причина. После нескольких бесед картинка начала складываться: **проблема была не в сотрудниках, а во мне. Я не учёл их уровень компетенций.**

Осознав проблему, я понял, что нужно менять подход к постановке задач. Но как?

В процессе общения с коллегами на других территориях я заметил, что успешные руководители уделяют особое внимание разъяснению задач. Каждый старается максимально подробно объяснить, что именно нужно сделать, почему это важно, и как достичь результата.

Однажды я наткнулся на мем в соцсетях, который не понял. В комментариях кто-то написал: «Вызываю пояснительную бригаду!» Другой пользователь сразу же дал подробное объяснение, и этот диалог стал для меня настоящим инсайтом. Я решил: **«Постановка задач должна быть такой же: понятной, разжёванной, как для детей».**

Так родилась концепция «Пояснительной бригады». Теперь, ставя задачу, я добавлял к SMART-критериям детальное объяснение. После постановки задачи выборочно собирал обратную связь от сотрудников, чтобы убедиться, что всё понятно.

Наибольшую ценность в процессе тестирования нового подхода дала реакция самого компетентного сотрудника команды. Услышав задачу, он ответил:

«Всё разжёвано так, что невозможно не сделать. Даже если кто-то попытается схалтурить, это просто не получится».

Результаты не заставили себя ждать: задачи начали выполняться всей командой. Даже сотрудники с низкими компетенциями выполняли работу качественно, а более опытные коллеги поддержали такой подход. Почему? Он отражался на результатах всей команды, и необходимость постоянно помогать другим уменьшилась.

Как работает «Пояснительная бригада»?

В чём ключевая особенность такого подхода? Постановка задачи включает три шага:

• **Объяснить, зачем нужно выполнять задачу.** Это добавляет значимость и мотивацию. Сотрудник понимает, что его работа важна.

• **Сформулировать задачу по SMART.** Описать конкретику, измеримость и сроки. Это создаёт чёткий «коридор», в рамках которого нельзя ошибиться.

• **Добавить вдохновение или последствия.** Объяснить, что даст выполнение задачи для сотрудников или команды, либо указать, что произойдёт, если задача останется невыполненной.

Пример задачи

Формат «Пояснительной бригады»:

Каждый из вас хочет получить полный бонус, и я вместе с вами. Однако сейчас есть риск, что мы его не получим из-за несоответствия стандартам выкладки в категории кофе в локальных сетях. Сегодня до конца рабочего дня нужно привести стандарты выкладки в категории кофе в семи магазинах по адресам (перечислены адреса). Также нужно удерживать стандарты до конца месяца.

Понимаю, что товара может не хватать, поэтому прикладываю фотографию стандарта, сделанного при минимальных остатках. Её можно использовать как образец. Если мы не сделаем задачу, каждый из нас недополучит в зарплате Х рублей. Уверен, что у вас всё получится. Если есть предложения по замене адресов, пишите. Фотографии результатов отправьте мне личным сообщением. Если возникнут вопросы, обращайтесь ко мне лично или к сотруднику Х.*

Формат SMART:

Сегодня до конца рабочего дня нужно привести стандарты выкладки кофе в семи магазинах по адресам (перечислены адреса). Это важно для получения бонуса по итогам месяца. Удержание стандартов – до конца месяца. Информация о стандартах у вас есть.

Формат SMART лаконичен, но сух. Он упрощает задачу, но не раскрывает её значимости для сотрудников. В результате теряется мотивация.

Формат «Пояснительной бригады» выглядит более мягким, дружелюбным и прозрачным. Он создаёт атмосферу доверия, показывает заботу руководителя и подчёркивает значимость каждого члена команды.

Принципы постановки задачи в формате «Пояснительной бригады»:

- **Зачем это нужно?** Объясните важность задачи для сотрудника и команды.
- **Что и где нужно сделать?** Опишите конкретные действия и места выполнения.
- **Сколько?** Укажите измеримые параметры задачи.
- **Срок выполнения.** Без дедлайна задача превращается в мечту.
- **Образец или помощь.** Покажите пример выполнения или укажите, кто может помочь.
- **Мотивация и последствия.** Подчеркните выгоды или предупредите о последствиях.

Когда применять «Пояснительную бригаду»?

Этот подход идеально подходит для команд с низкой мотивацией или недостаточными компетенциями. Он помогает:

- Укрепить доверие к руководителю;
- Повысить значимость задач для сотрудников;
- Обеспечить прозрачность целей и результатов.

Цели и задачи не должны быть абстрактными или размытыми. Они должны быть понятны как руководителю, так и сотрудникам. Постановка задачи в формате «Пояснительной бригады» помогает повысить вовлечённость, улучшить результаты и укрепить командный дух.

Эволюция цели

Как-то летом, листая видео в интернете, я наткнулся на подборку книг по бизнес-литературе. Одна из них сразу привлекла моё внимание – «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» авторства Джеффа Кокса и Элияху Голдратта. Заинтересовавшись, я нашёл эту книгу в своей библиотеке и быстро её прочитал, затем с увлечением взялся за её продолжения. Подход, описанный в книге, буквально перевернул мой взгляд на управление целями.

Уверен, вы тоже сталкивались с ситуациями, когда кажется, что лучше уже не сделать, или быстрее просто невозможно. А иногда бывает ощущение, что привычный метод больше не работает. Некоторые утверждают, что SMART устарел и утратил свою эффективность. Но, как мы уже знаем, часто дело не в инструменте, а в том, как мы его используем.

Прошло несколько лет с момента прочтения книги, и я обратил внимание, как записываю свои цели. К своему удивлению, я понял, что мои формулировки уже не соответствуют классическому SMART. Это была его усовершенствованная версия. Уже будучи бизнес-тренером, я задался вопросом: что же именно я изменил, не осознавая этого?

И тут я вспомнил концепцию Элияха Голдратта, основателя теории ограничений. Согласно этой теории, эффективность любой системы зависит от умения выявлять и управлять её узкими местами, её слабыми звеньями. Узкими местами SMART я бы назвал его сухость и привычность. Однако, взглянув на это с другой стороны, я увидел возможность добавить в методику два важных элемента: **ответственность и осознанность** и **позитивное мышление**.

Ответственность и осознанность

Говоря об ответственности и осознанности, нельзя не вспомнить первый навык из книги Стивена Р. Кови «7 навыков высокоэффективных людей»: различие между реактивным и проактивным подходами.

Ключевые различия между реактивным и проактивным мышлением:

• Локус контроля:

– Проактивное мышление: внутренний локус контроля. Человек верит, что его жизнь зависит от его действий и решений.

– Реактивное мышление: внешний локус контроля. Человек полагает, что его жизнь определяют внешние факторы.

• Фокус внимания:

– Проактивное мышление: акцент на решениях и возможностях. Человек ищет пути к улучшению.

– Реактивное мышление: фокус на проблемах. Человек жалуется на обстоятельства.

• Временная перспектива:

– Проактивное мышление: ориентация на долгосрочные цели.

– Реактивное мышление: стремление к краткосрочной выгоде.

• Источник мотивации:

– Проактивное мышление: внутренняя мотивация, основанная на личных ценностях.

– Реактивное мышление: внешняя мотивация, зависящая от мнений окружающих.

• Инициативность:

– Проактивное мышление: активная позиция, готовность действовать.

– Реактивное мышление: пассивная позиция, перекладывание ответственности.

Таким образом, проактивное мышление базируется на личной ответственности, ориентации на решения и стратегическом видении. Реактивное мышление, напротив, мешает росту и достижению целей.

Позитивное мышление

Добавление позитивного мышления в процесс постановки целей создаёт благоприятный психологический настрой. Оно помогает:

- Укрепить мотивацию и уверенность в своих силах;
- Сформулировать цели в терминах желаемого результата. Например: «Я купил новую машину» вместо «Я хочу купить новую машину»;
- Замечать возможности там, где другие видят проблемы;
- Сохранять энтузиазм и устойчивость перед лицом трудностей.

Позитивное мышление фокусируется на конечной цели, помогая человеку представить себя успешным и добиться своих целей с большим настроем.

Добавив к SMART элементы проактивности и позитивного мышления, мы получаем PP SMART:

Proactive (Проактивный): личная ответственность за результат.

Positive (Позитивный): формулирование задачи в формате уже достигнутой цели.

Пример SMART:

«Купить двухкомнатную квартиру площадью до 70 кв м в новостройке „Зелёный квартал“ не позднее 1 сентября 2025 года с ипотекой в размере 60% от стоимости жилья для получения местной прописки».

Пример PP SMART:

«Я купил двухкомнатную квартиру площадью 60—70 кв м в новостройке „Зелёный квартал“ 1 сентября 2025 года, оплатив первоначальный взнос по ипотеке в размере 40% от стоимости жилья за счёт личных сбережений».

Видно, что **PP SMART** выглядит более эмоционально и целеустремлённо. Это помогает лучше мобилизовать себя и нацелиться на результат.

В тот момент, когда всё уложилось в голове, я ощутил себя новатором. Однако вскоре наткнулся на книгу Брайана Трейси «Мастер времени», где он описал схожий подход. Различия, конечно, были, но ключевые идеи пересекались. Это стало для меня доказательством, что мой метод работает не только для меня, но и может быть применён другими.

Эволюция целей продолжается. Главное – не останавливаться и искать пути для их совершенствования.

Подход #тыжменеджер в целях

Итак, мы подошли к ключевому выводу первой главы: цель – это не просто ориентир, это движущая сила, которая определяет направление наших действий, мотивирует нас, а главное – задаёт тон всей работе команды.

Каждый из нас сталкивался с выбором: идти вперёд, принимая вызов, или оставаться на месте, находя оправдания. Но, для того чтобы стать настоящим #тыжменеджером – человеком, который уверенно управляет собой, своей командой и обстоятельствами, нужно выработать подход к постановке целей, который будет не только эффективным, но и вдохновляющим.

Философия подхода #тыжменеджер проста, но глубока: цели – это не груз ответственности, а инструмент, который делает движение вперёд понятным, осмысленным и достижимым. Главное – научиться формулировать их так, чтобы каждая цель становилась не абстракцией, а чёткой, вдохновляющей и выполнимой задачей.

На основании первой главы можно выделить три ключевых правила работы с целями:

1. Цель должна быть понятной

Не бойтесь задавать вопросы «Что? Сколько? Как? Зачем? Когда?». Ваша цель должна быть ясной не только вам, но и вашей команде. Чем меньше в ней абстракций, тем больше шансов, что она будет достигнута.

2. Цель должна вдохновлять

Строгие SMART-задачи – это важно, но добавление позитивного мышления и ответственности делает их живыми и человечными. Формулируйте цели так, чтобы в них отражались ценности и мотивация команды, её роль в общем успехе. Ваши сотрудники должны видеть, зачем они это делают, и что они от этого получают.

3. Процесс важен не меньше результата

Часто мы сосредотачиваемся на том, чтобы достичь цели, но забываем про тот путь, который ведёт нас к ней. Успех заключается не только в финальном результате, но и в том, как вы идёте к нему – с чётким планом, ясной структурой и взаимным доверием.

Эти простые, но универсальные правила позволяют вам не только достигать поставленных задач, но и создавать вокруг себя команду, которая работает, как единый механизм. **#Тыжменеджер** – это человек, который управляет не только задачами, но и атмосферой в коллективе, показывая, что цели – это мост к лучшей версии себя, а не набор ограничений.

Цели и задачи – это основа, на которой строится всё. Поставьте цель, определите её смысл, вдохновите свою команду, – и вы не только дойдёте до результата, но и сделаете этот путь вашим личным ростом и вкладом в успех всей команды.

Начните с малого, но действуйте ежедневно – и вскоре вы увидите, как из мелочей складывается грандиозное достижение. Вперёд, к целям!

Упражнения

Для закрепления материала и проверки понимания выполните несколько простых упражнений. Это займёт немного времени, но поможет лучше освоить подходы, описанные в главе.

1. Формулировка цели по SMART.

- Выберите одну из своих целей и запишите её;
- Проверьте цель на соответствие критериям SMART. Если нужно, скорректируйте.

2. Добавление РР (Проактивность и Позитивное мышление).

- Перепишите цель так, будто она уже достигнута (используйте настоящее время);
- Укажите, какую часть результата вы берёте на себя, что зависит именно от ваших действий.

3. Метод «Пояснительная бригада».

Напишите краткое объяснение своей цели (или задачи) так, чтобы её легко поняли другие:

- Зачем это нужно?
- Что конкретно надо сделать?
- До какого срока?
- Чем измеряется результат?

Самостоятельное задание

Начните вести ежедневник для постановки целей в течение одной недели. Каждый день записывайте:

- 1—2 цели, которые вы ставите перед собой;
- Проверьте их по критериям SMART или РР SMART;
- Отмечайте, как формулировка цели повлияла на вашу мотивацию и результат;
- В конце недели сделайте выводы: что получилось лучше, а что требует доработки?

Вопросы для самопроверки

- Какая цель из вашей жизни сейчас самая важная? Почему?
- Как вы обычно формулируете задачи для себя и других? Понятны ли они всем?
- Что мотивирует вас работать над своими целями?
- Были ли моменты, когда вы перекладывали ответственность за достижение цели? Как этого избежать в будущем?

Чек-лист к главе «Вижу цель, иду к ней»

- ✓ Определите, зачем вам нужна эта цель.
- ✓ Убедитесь, что цель вдохновляет вас и связана с вашими ценностями.
- ✓ Проанализируйте плюсы и минусы достижения цели.
- ✓ Примите решение: важна ли эта цель именно сейчас?
- ✓ Чётко сформулируйте, чего хотите достичь.
- ✓ Укажите, как измерить результат.
- ✓ Определите способ достижения.
- ✓ Осознайте, зачем вам это нужно.
- ✓ Назначьте сроки выполнения.
- ✓ Задача должна содержать:
- ✓ Зачем это делать.
- ✓ Что именно нужно сделать.
- ✓ Где, сколько и в какие сроки.
- ✓ Образец или примеры выполнения.
- ✓ Последствия выполнения или невыполнения задачи.
- ✓ Проверьте цель на соответствие SMART.
- ✓ Добавьте проактивность: берите ответственность за результат.
- ✓ Примените позитивное мышление: формулируйте цель так, будто она уже достигнута.
- ✓ Цель должна быть понятной и достижимой.
- ✓ Формулируйте цели так, чтобы они мотивировали вас или вашу команду.
- ✓ Убедитесь, что есть план и способы отслеживать прогресс.

Этот список – ваш ориентир. Возвращайтесь к нему, чтобы проверить, всё ли учтено, и двигайтесь к своей цели уверенно!

Что дальше?

Теперь, когда цели определены, возникает естественный вопрос: как начать движение вперёд? Ведь понять, куда идти, – это только первый шаг. На пути к любой цели всегда встают вопросы: с чего начать? Как удержать темп? И главное – как преодолевать препятствия, которые неизбежно появятся?

Во второй главе мы разберёмся, как выстроить маршрут к вашей цели, как не потеряться по дороге, и что делать, если всё идёт не так, как вы планировали. Пора двигаться вперёд!

Глава 2. Маршрут построен, или планирование достижения цели

*Думайте на бумаге. Каждая минута, затраченная на планирование, экономит 10 минут при осуществлении плана.
(Брайан Трейси)*

Когда вы задаёте цель, её достижение можно сравнить с использованием навигатора: вы задаёте маршрут, и система учитывает множество факторов – пробки, аварии, светофоры. Программа анализирует данные и строит оптимальный путь из точки А в точку Б, чтобы вы прибыли к цели с минимальными затратами времени и усилий.

Если задуматься, в повседневной жизни мы все занимаемся планированием, даже на подсознательном уровне. Каждый день мы принимаем решения: как одеться, чтобы чувствовать себя комфортно в зависимости от погоды, или как организовать свои дела.

Однако чем сложнее и масштабнее задача, тем более осознанного подхода требует её выполнение. Например, перед дорогостоящей покупкой мы изучаем характеристики, читаем отзывы, советуемся с людьми, имеющими опыт, и даже составляем списки плюсов и минусов.

Когда речь идёт о цели, особенно сложной или новой, этого недостаточно. Чтобы приблизиться к её реализации, важно не просто анализировать, но и составить чёткий план действий. Иногда цель требует лишь первичного анализа, а иногда приходится работать с несколькими целями одновременно, расставляя приоритеты.

Как планирование помогает достичь цели

Помню, как однажды столкнулся с необходимостью составить экшен-план по работе с клиентами. Это был февраль 2015 года, и наш супервайзер собрал нас для подведения итогов. В конце встречи он предупредил, что есть риски невыполнения плана продаж, и попросил каждого написать детализированный экшен-план для своей территории.

Многие коллеги восприняли это скептически: «Мы и так знаем, что нужно делать». Но мне стало интересно. Обратившись за помощью к начальнику, я попросил показать, как это делается. Потратив два часа, я разобрал свою территорию по каждому клиенту, указав, какие действия нужно совершить. В результате к концу месяца я не только выполнил план, но и превзошёл его, выиграв мотивационную программу.

С тех пор я убедился: продуманный план – основа успеха. Более того, со временем мой подход к планированию эволюционировал в полноценную систему, позволяющую выбрать метод анализа и инструмент, подходящий для каждой конкретной ситуации.

Основы планирования в стиле #тыжменеджер

Для эффективного достижения цели важно начать с анализа и планирования. Менеджер должен понимать:

- Какие инструменты анализа существуют.
- Какой метод применим к текущей задаче.
- Нужно ли проводить анализ для данной цели.

Когда анализ обязателен?

- Если цель новая или сложная;
- Если цель систематически не достигается;
- Если необходимы ресурсы или время, которые нужно чётко распределить.

Когда анализ не требуется?

- Если цель стандартная, и уже неоднократно достигалась в прошлом.

Анализ – это инвестиция времени, которая экономит ресурсы. Планирование должно быть максимально чётким и обязательно фиксироваться на бумаге или в цифровом

инструменте. Попытки держать всё в голове работают так же, как мысленные прогулки по парку аттракционов: в какой-то момент вы можете забыть половину деталей.

Экшен-каскадирование

В сентябре 2020 года я получил должность супервайзера общего прайса в отделе продаж. Первым вызовом на этой позиции стало распределение общего плана на команду торговых представителей. Мой руководитель объяснила задачу следующим образом: «Я ставлю цели на месяц, а твоя задача – распределить их по команде с учётом их предыдущих продаж».

На первый взгляд это казалось простой задачей, но на деле всё оказалось гораздо сложнее. Мне пришлось погрузиться в анализ каждого сотрудника, изучить их возможности и результаты, а затем распределить планы так, чтобы задачи были выполнимы. Спустя некоторое время я спросил у руководителя: «Это называется экшен-планирование?» Она ответила: «Нет, это каскадирование целей компании». Затем она пояснила, что есть разные уровни целей: общие цели компании, цели отделов, цели команд и цели отдельных сотрудников. Все эти уровни необходимо согласовывать между собой, чтобы вся система работала эффективно.

Руководитель также рассказала, что в нашей компании каскадирование начиналось с общей годовой цели, которая затем разбивалась по уровням:

- **Отделы** – каждый отдел получал свою долю общей цели в соответствии с его функционалом;
- **Команды** – внутри отделов цели распределялись между командами, исходя из их возможностей и задач;
- **Сотрудники** – каждый сотрудник получал конкретные задачи, которые он должен был выполнять, чтобы внести вклад в общий результат.

Что такое каскадирование

Каскадирование – это процесс переноса стратегических целей компании на разные уровни организации. Этот метод позволяет связать общие цели с конкретными задачами каждого сотрудника, создавая согласованную систему действий. Главное преимущество каскадирования – его структурированность. Каждый уровень организации понимает, как его вклад влияет на достижение общей цели.

Пример каскадирования:

- **Цель компании:** Увеличить продажи на 1000 единиц за год.
- **Цели отделов:**
 - Отдел продаж: привлечь 500 новых клиентов;
 - Отдел маркетинга: провести 10 рекламных кампаний;
- **Цели сотрудников:**
 - Менеджеры по продажам: каждый должен привлечь 50 клиентов;
 - Маркетологи: каждый должен создать 5 рекламных постов в неделю.

Мой первый опыт каскадирования

Когда я впервые столкнулся с задачей каскадирования, мне пришлось учиться на практике. Разбивка общего плана на цели для сотрудников потребовала глубокого анализа их прошлых результатов и потенциала. Это оказалось трудоёмким процессом, но он дал мне важный опыт. Я понял, что каскадирование – это не просто распределение задач, а сложный процесс, который требует учёта множества факторов.

Что такое экшен-планирование

Экшен-планирование – это детальная дорожная карта, которая превращает цель в конкретные действия. Если каскадирование отвечает на вопрос «Кто что делает?», то экшен-планирование отвечает на вопрос «Когда и как это делать?» Экшен-план включает чёткие шаги, сроки их выполнения и ожидаемые результаты.

Пример экшен-плана:

- **Сегодня:** провести совещание с отделами продаж и маркетинга для обсуждения плана.

- **На этой неделе:** запустить акцию «Приведи друга» и обновить презентацию продукта.
- **В этом месяце:** активизировать присутствие в социальных сетях и начать таргетированную рекламную кампанию.

- **В течение квартала:** провести опрос клиентов и внести улучшения в продукт.

- **До конца года:** внедрить программу лояльности и расширить ассортимент продукции.

Отличия и сходства каскадирования и экшн-планирования

Каскадирование и экшн-планирование – это два взаимодополняющих метода, которые помогают организовать процесс достижения целей.

- **Каскадирование** – это распределение целей по уровням организации.

- **Экшн-планирование** – это конкретные действия для реализации целей.

Оба метода:

- Ориентированы на результат.
- Требуют структурированного подхода.
- Упрощают контроль за выполнением задач.
- Облегчают коммуникацию между уровнями организации.

Как я объединил два подхода

Лично мне как менеджеру, который всегда ориентирован на результат, одного подхода всегда мало, поэтому всегда в поиски чего-то нового или в созидании личного. Однажды я поменял работу и пришёл на новый проект одной крупной европейской компании, где был определённый вызов, который необходимо достигнуть для получения максимальных выходов на каждом.

В новой компании, где я возглавил команду из более чем 20 мерчандайзеров, я столкнулся с тем, что мои сотрудники не умели строить экшн-планы. При этом их бонусы напрямую зависели от выполнения задач. Мне нужно было разработать подход, который сочетал бы структурированность каскадирования и оперативность экшн-планирования. Я решил объединить оба метода в единый инструмент.

Несмотря на различия в подходах, каскадирование и экшн-планирование имеют ряд общих характеристик, которые делают их эффективными инструментами планирования. Оба метода характеризуются целеориентированностью и структурированным подходом, что позволяет организациям и отдельным лицам чётко определять свои цели и разрабатывать последовательность действий для их достижения. Важной особенностью обоих методов является декомпозиция задач, где крупные цели разбиваются на более мелкие конкретные задачи или действия, что облегчает их выполнение и контроль.

Ориентация на результат является ключевой характеристикой как каскадирования, так и экшн-планирования. Оба подхода нацелены на получение конкретных, измеримых достижений, что позволяет оценивать эффективность планирования и реализации. Кроме того, эти методы предоставляют возможность контроля, позволяя отслеживать прогресс и вносить необходимые коррективы в процессе реализации. Важно отметить, что оба метода обладают широкой применимостью и могут использоваться в различных сферах – от бизнеса до личного развития.

Вспомним наш пример «Увеличить продажи на 1000 единиц за год» и посмотрим, как может выглядеть комбинированный план:

- Уровень отделов (каскадирование):
- Отдел продаж: привлечь 500 новых клиентов;
- Отдел маркетинга: провести 10 рекламных кампаний.

Экшн-план (немедленные действия):

- Сегодня: провести экстренное совещание отделов продаж и маркетинга;
- На этой неделе: запустить акцию «Приведи друга» и обновить презентацию продукта.
- Уровень менеджеров (каскадирование):

- Менеджер по продажам: каждому продавцу привлечь 50 клиентов;
- Менеджер по маркетингу: охватить 100 000 потенциальных клиентов.

Экшен-план (краткосрочные действия):

• В этом месяце: активизировать присутствие в соцсетях и начать таргетированную рекламную кампанию.

- Уровень сотрудников (каскадирование):
 - Продавец: совершать 20 звонков в день;
 - Маркетолог: создать 5 рекламных постов в неделю.

Экшен-план (среднесрочные и долгосрочные действия):

- В течение квартала: участвовать в отраслевой выставке, провести опрос клиентов;
- До конца года: внедрить программу лояльности, расширить ассортимент продукции.

Преимущества комбинированного подхода

- Экономия времени: не нужно делать два отдельных документа.
- Чёткое распределение ответственности.
- Возможность немедленного старта работы.
- Сохранение фокуса на главной цели.
- Гибкость в корректировке плана.
- Баланс между краткосрочными действиями и долгосрочной стратегией.

В отличие от отдельного каскадирования или экшен-планирования, комбинированный подход экшен-каскадирования позволяет держать в поле зрения как оперативные действия, так и стратегическую картину в целом, что позволяет сохранять фокус на результате и оперативно влиять на различные процессы, которые, в свою очередь, могут повлиять на результат.

Когда я внедрил такой подход, управление командой более чем в 20 человек стало гораздо проще, поскольку на постановку задач теперь уходило значительно меньше времени. Кроме того, я всегда понимал, какие торговые точки смотреть в первую очередь. Так как я вёл всё это в электронной таблице, то оперативно отслеживал прогресс выполнения задач и корректировал при необходимости.

Как результат: стабильное выполнение поставленной цели и закрытые бонусы всей команды были не случайным везением, а результатом чёткого распределения и обозначения с конкретными действиями.

Скажу немного больше: цель запускалась поэтапно и затрагивала по две-три категории в месяц. За четыре месяца она должна была выполняться во всех категориях. Однако комбинированный подход позволил мне и моей команде всё сделать за три месяца, а в четвёртый и последующие месяцы перевыполнять данную цель.

Комбинированный метод позволяет оптимизировать процессы и всегда оставаться сосредоточенным на конечной цели. **Для меня это стало частью философии #тыжменеджер: если можно улучшить процесс, его нужно улучшать. Главное – не терять фокус на достижение результата.**

Главное преимущество этого метода, в том, что вы можете использовать различную визуализацию. Как самый простой вариант – взять лист бумаги и расписать на нём в виде структурированного списка, как это было в примерах выше. Вы может пойти дальше и сделать это в электронной таблице, или воспользоваться более мощной детализацией и нарисовать такое планирование в виде древа решения.



Для каскадирования в компаниях часто используют специализированные программы, такие как 1С или CRM-системы. Скажу более, есть менеджеры, которые в этих целях используют различные канбан доски.

Такие инструменты прежде всего помогают визуализировать прогресс команды, а также превращаются в инструменты для анализа и корректировки действий в реальном времени.

Кроме того, сейчас я использую комбинированный подход для достижения личных целей, а веду его в электронной таблице. Для меня это – полноценная дорожная карта к результату.

Экшен-каскадирование – не просто инструмент. Это способ мыслить стратегически и действовать уверенно здесь и сейчас, независимо от масштаба целей.

Новая, сложная или непонятная

Иногда перед нами встают цели, которые кажутся новыми, сложными или вовсе непонятными. Возникает вопрос: как достичь таких целей? В подобных ситуациях глубокий анализ становится необходимым этапом, без которого достижение цели может оказаться под угрозой.

Когда цель сопряжена с большим количеством неопределённостей, важно максимально детально её изучить. Одним из ключевых инструментов, который помогает разобраться с подобными вызовами, является SWOT-анализ.

Что такое SWOT-анализ?

SWOT – это аббревиатура, впервые введённая в Гарварде. Она расшифровывается как:

S (Strengths) – Сильные стороны;

W (Weaknesses) – Слабые стороны;

(Opportunities) – Возможности;

T (Threats) – Угрозы.

SWOT-анализ – это стратегический инструмент, который позволяет разделить факторы внутренней и внешней среды на четыре категории:

- Сильные и слабые стороны относятся к внутренней среде, то есть к тому, что уже есть у компании или человека.

- Возможности и угрозы связаны с внешней средой, на которую зачастую нельзя повлиять напрямую (например, экономические изменения или природные катаклизмы).

Анализ этих факторов помогает адаптироваться к изменениям, предвидеть угрозы, находить новые возможности и строить более реалистичные планы.

Личный опыт использования SWOT-анализа

Признаюсь честно, этот инструмент не всегда предсказуем. Однако в моей практике он неоднократно помогал находить решение в ситуациях неопределённости. Вот три примера.

Случай 1. Работа с бизнес-командой.

В 2023 году, работая корпоративным бизнес-тренером, я участвовал в собрании супервайзеров одной из команд. Их проблема заключалась в резком падении показателей продаж, несмотря на высокие планы, которые никто не отменял.

Команда уже пыталась составить SWOT-анализ, но им требовалась помощь в структурировании данных. Мы вместе провели мозговой штурм, откалибровали их выводы и составили план действий. В результате команда не только преодолела спад, но и достигла поставленных целей.

Случай 2. Личный опыт выбора жилья.

Другой пример связан с личной целью – покупкой жилья в Московской области. Мы с женой не могли определиться: купить квартиру или дом. Для принятия решения мы провели SWOT-анализ, расписав все сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. В итоге анализ помог нам выбрать оптимальный вариант и разработать чёткий план действий.

Этот пример показывает универсальность SWOT, применимого в самых разных сферах.

Как проводить SWOT-анализ?

Для качественного SWOT-анализа важно учитывать как внутренние, так и внешние факторы:

- **Внутренние:** текущие ресурсы, сильные и слабые стороны.

- **Внешние:** рыночные условия, конкуренция, экономические или социальные тренды.

Для удобства проведите мозговой штурм с командой или единомышленниками. Для меня идеальная группа – 4—6 человек. Составьте таблицу, разделив её на четыре части, и заполните каждую категорию.

Пример использования SWOT-анализа

Цель: выполнить план продаж на 120%.

• **Сильные стороны:**

- Опытные сотрудники в отделе продаж.
- Большая активная клиентская база.
- Признанный бренд №1 на рынке.

• **Слабые стороны:**

- Наличие открытой вакансии.
- Недостаточный опыт нового сотрудника.
- Узкая ассортиментная матрица.
- Высокая цена продукта.

• **Возможности:**

- Согласование дополнительных мотивационных программ для сотрудников.
- Внедрение системы обучения новых сотрудников.
- Активные продажи новинок при их своевременном запуске.

• **Угрозы:**

- Промо-акции конкурентов.
- Дефицит квалифицированных кадров на рынке.
- Проблемы с логистикой.

Этапы анализа: как соединять факторы

После заполнения таблицы SWOT важно не просто перечислить факторы, но и проанализировать их взаимодействие. Вот примерные вопросы для анализа:

- Как можно использовать сильные стороны для реализации возможностей?
- Как применить возможности для компенсации слабых сторон?
- Как сильные стороны могут помочь снизить угрозы?
- Как минимизировать влияние угроз и слабых сторон в самом негативном сценарии?

Пример взаимодействия факторов

• **Как использовать сильные стороны для реализации возможностей?** Опытные сотрудники могут обучать новичков, что ускорит их адаптацию. Кроме того, крупная клиентская база может быть использована для быстрого продвижения новинок.

• **Как компенсировать слабые стороны с помощью возможностей?** Введение обучения для новых сотрудников поможет быстрее адаптировать их к работе, а активное продвижение новинок – компенсировать узкий ассортимент.

• **Как минимизировать угрозы?** Проблемы с логистикой можно смягчить за счёт более эффективного взаимодействия между отделами.

Результат анализа

На основании анализа формируется стратегия, которая включает конкретные действия. Например:

- Разработать мотивационную программу для сотрудников.
- Внедрить регулярное обучение для новых сотрудников.
- Использовать крупную клиентскую базу для продвижения новинок.
- Усилить взаимодействие между отделами для решения проблем.

SWOT-анализ позволяет структурировать данные, выявить риски и возможности, а также создать стратегию, способствующую достижению цели.

Секреты успешного применения:

- Используйте конкретику вместо общих формулировок;
- Привлекайте к анализу команду с разным опытом и взглядами;
- Проверяйте релевантность SWOT регулярно: условия меняются.

Стоит понимать, что данный метод не всегда нужно использовать: во-первых, хороший анализ займёт много времени, во-вторых, в идеале нужно это делать командой (одному тоже его

можно сделать, но это может отразиться на количестве затраченного времени и качестве анализа, так как один человек может что-нибудь пропустить). Однако бывают такие цели, когда, если не провести подобный детальный анализ, не получится сделать ни экшен-план, ни каскадирование, ни, тем более, комбинировать методы.

SWOT-анализ – не просто инструмент для достижения целей. Это способ структурно и взвешенно подойти к любой задаче. Он помогает справиться с неопределённостью, находить нестандартные решения и видеть скрытые возможности. Регулярное использование SWOT-анализов развивает стратегическое мышление, что делает его незаменимым как в бизнесе, так и в личной жизни.

Управление временем

Погружаясь в процесс планирования, важно учитывать распределение временного ресурса. В мире бизнеса это принято называть **тайм-менеджментом**. В современных организациях активно пропагандируется баланс между рабочей и личной жизнью. Для его достижения необходимо понимать основные принципы управления временем. И, что важнее, научиться их применять на практике – как в рабочих, так и в личных задачах.

Однако в реальности многие из нас сталкиваются с этой проблемой. Большинство ответственных людей, которых я знаю, постоянно задерживаются на работе, работают в выходные и жалуются на нехватку времени на что-то личное, вроде чтения книги или хобби.

Как правило, в разговорах я слышу одни и те же оправдания: «слишком много задач», «мало времени», «нет возможности выделить время на себя». На мой взгляд, такие фразы – ни что иное, как отражение неумения управлять своим временем. Эти люди, словно **«белки в колесе»**, бегут по замкнутому кругу, не замечая, что существуют инструменты, способные им помочь.

«Белка в колесе»: как выбраться?

В интернете можно найти множество забавных видео с грызунами, бегущими в колёсах. Они бегают по кругу, перепрыгивают друг через друга, иногда выпадают из колеса, но тут же запрыгивают обратно. Для них такой бег – естественный способ поддерживать здоровье. Но что для животных является инстинктом, для нас, людей, становится тормозом на пути к личностному и профессиональному развитию.

Представьте, что вы оказались в роли «белки в колесе». Каковы ваши действия, чтобы вырваться из этого замкнутого круга?

Из колеса суеты к осознанности

Когда-то я столкнулся с подобной ситуацией. В марте 2017 года я решил попробовать себя на государственной службе и начал работать в Комитете государственной охраны объектов культурного наследия Волгоградской области, в планово-финансовом отделе. Это был новый опыт, связанный со множеством сложностей: рабочие процессы только начинали выстраиваться, а все задачи от руководителя казались срочными и важными.

Через шесть месяцев я осознал, что оказался в колесе бесконечных задач. Задержки на три-четыре часа после работы стали нормой, а задачи сыпались, и их количество росло, словно снежный ком. Эта ситуация вызывала у меня усталость, бессилие и апатию.

В один момент я задал себе вопрос: «Как выбраться из этого круга?» Ответ пришёл неожиданно – я наткнулся на видеокурс по тайм-менеджменту. Узнав про основные инструменты и техники, начал их активно применять. Постепенно ситуация стала выравниваться, и я смог не только организовать своё время, но и задуматься о более глубоком понимании управления временным ресурсом.

За годы изучения литературы и применения различных подходов у меня сформировалась **система управления временем**, состоящая из нескольких этапов.

Цикл управления временем

Тайм-менеджмент – это технология, позволяющая организовать своё время так, чтобы успевать больше, а уставать меньше. В его основе лежит дисциплина, а сам процесс можно условно разделить на пять ключевых этапов:

- **Планирование.** Это начальный этап, на котором определяются цели, задачи и приоритеты. Вы формируете стратегию действий, разбиваете крупные проекты на подзадачи и оцениваете необходимые ресурсы. Главная цель – создать реалистичный и эффективный план.

Вся текущая глава книги посвящена этому этапу. Мы будем углубляться в его аспекты и детали.

• **Организация.** Этот этап связан с подготовкой к реализации плана. Он включает структурирование задач, делегирование, устранение отвлекающих факторов и организацию рабочего пространства.

Более подробно мы рассмотрим эту тему в следующей главе.

• **Выполнение.** На этом этапе вы активно реализуете план, концентрируетесь на задачах и практикуете самодисциплину. Здесь важно применять техники продуктивности и сохранять баланс между гибкостью и фокусировкой.

Секреты и хитрости этого этапа будут рассмотрены отдельно в разделе «Инструменты управления временем».

• **Мониторинг и контроль.** Постоянное отслеживание прогресса, выявление отклонений и корректировка планов. Это помогает оставаться на пути к цели и своевременно реагировать на изменения.

Мы подробно обсудим этот процесс в четвёртой главе.

• **Анализ и улучшение.** Завершающий этап, включающий оценку эффективности методов, анализ ошибок и внедрение улучшений. Цель – постоянное совершенствование системы управления временем.

Для анализа можно использовать техники, описанные в разделе «Новая, сложная или непонятная цель». Кроме того, в главе пять мы посмотрим, что ещё можно использовать для анализа и оценки результата.

Эти пять этапов образуют цикл, который помогает избежать ловушек бесконечных срочных задач.

Полезные рекомендации для начала

Прежде чем перейти к конкретным инструментам, уже сейчас можно использовать простые советы, которые улучшат ваше управление временем.

• **«Одна бумажка на столе».**

– Держите на рабочем столе только один документ или предмет, связанный с текущей задачей. Завершив работу, уберите его и переходите к следующему. Это исключает хаос и помогает сосредоточиться.

• **Схожие задачи подряд.**

– Выполняйте однотипные задачи блоками. Например, отвечайте на письма в специально выделенное время или обзванивайте клиентов за один подход. Это снижает затраты на переключение между задачами.

• **Цветовое кодирование приоритетов.**

– Используйте цвета для обозначения приоритетов:

- Красный – самые важные задачи;
- Оранжевый – важно, но не критично;
- Жёлтый – второстепенные дела;
- Зелёный – рутинные мелочи.

• **Хронометраж действий**

– Отслеживайте, сколько времени вы тратите на разные виды задач. Это поможет выявить «поглотителей времени» и оптимизировать ваш график.

Эффективное управление временем позволяет находить баланс между работой и личной жизнью. Это важный навык, требующий дисциплины, но приносящий значительные результаты. Теперь, разобравшись с этапами тайм-менеджмента, мы можем перейти к инструментам, которые помогут вам организовать своё время ещё лучше.

Прокрастинация и сохранения фокуса

Как показывает практика, при достижении целей на пути встают два больших врага, о которых зачастую не задумываются: прокрастинация и потеря фокуса внимания. Я называю их врагами не случайно – именно они могут напрочь убить личную мотивацию, привести к самобичеванию или даже к потере самооценки. Понимание того, как преодолеть эти препятствия, является ключевым шагом к успеху.

Что такое прокрастинация?

Прокрастинация – это склонность откладывать важные дела и решения «на потом». В современном мире с его бесконечными отвлекающими факторами, цейтнотом и постоянным информационным шумом – это одна из самых распространённых проблем при достижении успеха.

Но является ли прокрастинация врагом? На самом деле это защитная реакция мозга, пытающегося избежать задач, которые не нравятся, кажутся скучными, неприятными или слишком сложными. Часто это связано с дискомфортом, который человек старается отложить.

Основные признаки прокрастинации:

- Человек понимает важность задачи и искренне намерен её выполнить;
- Есть достаточно времени, чтобы взяться за дело;
- Однако вместо работы происходит откладывание под разными предлогами;
- В итоге задача выполняется в последний момент или вовсе остаётся не сделанной.

Важно не путать прокрастинацию и лень. В отличие от прокрастинации, лень – это отсутствие мотивации и желания вообще что-либо делать. Прокрастинатор, напротив, испытывает внутренний конфликт между желанием выполнить задачу и стремлением её избежать.

Основные отличия прокрастинации от лени:

- **Намерения.** Прокрастинатор искренне намерен выполнить задачу, в то время как ленивый человек изначально не планирует этого.
- **Осознанность.** Прокрастинатор осознаёт, что откладывает дело, тогда как лень часто сопровождается апатией.
- **Временной фактор.** Прокрастинация связана с промедлением, а лень – с нежеланием действовать вообще.
- **Эмоции.** Прокрастинация вызывает чувство вины и беспокойство, лень – апатию.
- **Способность к действию.** Прокрастинатор может мобилизоваться, пусть и в последний момент, а ленивому человеку это сделать сложнее.

Понимание разницы между этими явлениями важно, потому что они требуют разных подходов к решению. С ленью помогают справляться техники мотивации, а с прокрастинацией – методы укрепления самодисциплины и преодоления психологических барьеров.

Методы борьбы с прокрастинацией

1. Экшен-каскадирование.

Когда цель кажется слишком большой и пугающей, лучший способ справиться с этим – разбить её на маленькие задачи. Такой подход позволяет «съесть слона по кусочкам», делая каждую задачу более управляемой. Метод экшен-каскадирования – это конкретное планирование действий, которое поможет преодолеть прокрастинацию и добиться прогресса. Как его применять, мы уже разобрали выше в этой главе.

2. Техника «Съешь лягушку».

Чтобы избежать ловушки прокрастинации, можно применить технику «Съешь лягушку». Эта методика предлагает выполнять самые сложные и неприятные задачи в первую очередь.

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.