



Глава 2

От мечтаний к достижению целей

ХОЧЕШЬ, НЕ ХОЧЕШЬ, А ХОТЕТЬ НАДО!

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

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

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

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

Цель — как листочки на дереве. Их миллионы, но нет двух совершенно одинаковых. При этом каждый листок имеет четко заданную повторяемую структуру. Так и цели каждого человека уникальны. Однако все цели имеют общую структуру — те критерии, которые должны в них наличествовать, чтобы гарантировать достижение успеха.

Вы — архитекторы своей судьбы.

От качества постановки ваших целей будет зависеть качество вашей жизни. (Александр Горбачев, г. Москва)

Мозг так устроен, что действия во внешнем плане могут быть сделаны, только если в голове «есть картинка»: что надо делать? Любое физическое действие начинается с мысленной команды мышцам. В начале любого дела лежит основа — идея, которая

рождается в голове человека. Однако одной идеи мало. Как только она родилась, нужно принять роды и зафиксировать ее на бумаге (любом внешнем носителе). Когда идея покидает голову — она должна трансформироваться в цель. Чтобы идея хорошо вызрела, выросла и смогла принести пользу, следует фиксировать ее в виде цели. И сейчас мы будем говорить о постановке целей.

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

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

С тренинга по личному тайм-менеджменту я вынес только одно: цели — это все! Остальной материал отложился в подсознании, и я не акцентировал на нем внимание. В течение недели после пройденного обучения я расписал все, чего хочу достичь за 2007 год. В конце года, 31 декабря, в свой

день рождения подвел итоги года. К моему глубочайшему восторгу, я добился всего что запланировал, а по некоторым направлениям даже больше задуманного! Да! — думал я в тот день, цели — это все! От качества целей зависит качество нашего успеха. 2007 год был показательным в плане важности постановки жизненных и бизнес-целей. Первый урок усвоен полностью...

Условия целеполагания

- Я заблудился!
- Иди ко мне.
- Куда?
- А где ты сейчас?

Разговор по мобильному

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

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

Постановка цели начинается с ответа на вопрос «чего я хочу?». Именно с него, а не с вопроса «что я сейчас имею?». Вы, читатель, пока поверьте, а когда я изложу свою идею, будете спорить. А то я чувствую, у некоторых при чтении этих строк внутри уже буря. Скажу сразу, буря в стакане. «Как так — не учитывать, где я сейчас? Именно с этого и надо начинать». Нет. Не с этого. Если хотите загубить дело на корню — то с этого. А если хотите до-

биться успеха — то совершенно с другого. Первое, что следует сделать, — определиться, чего вы хотите. В личной жизни, работе, духовной сфере и т. д.

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

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

Как мы рассмотрим ниже — все, что написано в данной таблице, это не цели. Скорее желания, мечты, рабочие заготовки. А вот чтобы они стали целями, нужно приложить усилия еще на этапе самого процесса написания цели.

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

Что такое качественные цели?

Качественные критерии целей позволяют уменьшить срок достижения цели.

Петр Семенов, г. Калуга

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

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

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

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

Разворачиваемся к корзине лицом — измеримость в порядке. Делаем десять шагов назад. И вы понимаете, что с каждым шагом по-

пасть в корзину с первого раза менее реально. А если отойти на сто шагов, то бумажный комок не долетит, однозначно. И это второй важный параметр цели — реальность.

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

ИЗМЕРИМОСТЬ

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

РЕАЛЬНОСТЬ — дает мотивацию для достижения.

Баланс ресурсов (могу) и амбиций (хочу).

Измеримость формируется в три шага.

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

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

Шаг 3. Конкретизируете записанное на бумаге, указывая три важных элемента. Единицу измерения будущего результата, количество этих единиц, дату достижения цели. А вот теперь подробнее разработаем этот шаг, с примером из практики.

Если вы будете следовать трем шагам в постановке целей, то у вас все будет происходить легко. И если не удастся прийти к идеальной цели, вы четко знаете, на каком шаге застряли и что следует выпол-

нить. По опыту советую, если не получается самостоятельно, попросите стороннего человека вам помочь. Так уж повелось у человечества, что чужие проблемы решать легче, чем свои. Как помочь другу, мы всегда знаем, а вот себе помочь — руки не доходят.

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

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

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

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

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

Критерий «Единица измерения»

В нашем примере у начальника транспортного цеха единицей измерения результата выступают следующие фразы:

- «боеспособные машины»;
- «трезвые водители».

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

Критерий «Количество»

- Штурман, приборы!
- 15!
- Что 15?
- А что приборы?

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

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

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

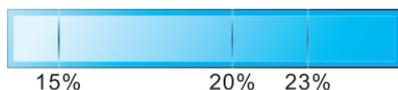
Ответ — экспертная оценка! В науке уже много лет этот метод используется в социологических исследованиях, при работе с «человеческим фактором». Кратко раскроем суть метода.

Чтобы измерить «неизмеримое», собираем группу людей. Собранный группа должна состоять из людей с богатым опытом работы с «не-

измеримым», в этом случае она называется экспертным советом. Проводим опрос каждого эксперта, суммируем оценки, получаем среднее — и вот готовое решение. Если объяснять в двух словах, то вышесказанное — правда. Я опускаю технологические тонкости экспертных оценок, их рассмотрение не является целью нашей книги.

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

Формулируя критерий измеримости в бизнесе, требуется учитывать долю погрешности на поставленные цифры. К примеру, цель звучит: «Поднять на 20 % объем продаж». Более верно сформулировать ее «Поднять объем продаж минимум на 15 %, максимум на 23 %. Плановый показатель — 20 %». Человеческому мозгу нужна подобная растяжка показателей результата.



В диапазоне мин-план-макс происходит образование зоны комфортной мотивации, когда человек прилагает усилия к достижению цели.

Представьте, что менеджеру поставили план «на 20 % поднять продажи». В результате, пока менеджер не поднимет план на 20 %, он будет испытывать страх потерпеть неудачу. Даже если план выполнить на 19 % — это все равно не 20! У человека остается чувство неудовлетворенности собой. Этот механизм подсознательный, поэтому фразы «да, почти что 20 %» не спасают нашу самооценку. Внутри себя не обманешь.

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

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

План — цифры, которые человек хоть раз в жизни показывал. Несколько месяцев назад менеджер достигал роста объема продаж на 20 %. Поэтому это может быть плановой цифрой.

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

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

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

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

И финальная аналогия. Конкретность и измеримость сродни координатам в географии: широте и долготе. Чтобы понять, достигли мы или нет цели нашего путешествия, сверяем с картой показания GPS, который выдает координаты нашего местоположения. Чтобы

понять, достигли ли мы желаемой цели в бизнесе, мы сверяем полученные результаты (GPS) с описанием цели: что конкретно и сколько, к какому сроку достигли (пункт назначения на карте).

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

Критерий «Дата достижения цели»

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

Вот четыре варианта фиксации даты.

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

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

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

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

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

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

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЦЕЛЕЙ НЕТ?

Чтобы сохранить смысл жизни, не потерять ориентиры, вы обязаны быть в одном из двух состояний души: достижение цели либо поиск цели. Все остальные случаи не дают спокойствия и приводят к неврозу.

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

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

Критерий цели «Реальность»

Реальность цели — залог ее выполнения.

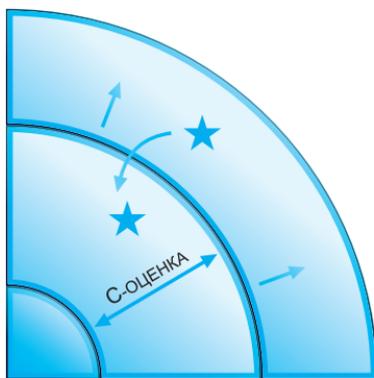
Степан Николаев, г. Рязань

Чтобы человек стремился к достижению цели, она должна им восприниматься как реальная. Здесь важно, чтобы измеримость, которую мы рассмотрели выше, была реальна именно для исполнителя данной цели. К примеру, для профессионального спортсмена совер-

шенно реально выполнить 120 отжиманий за 1 минуту. И эту цель он воспринимает как реальную. Для новичка даже 30–40 отжиманий могут восприниматься нереальными. Диапазон реальности хорошо иллюстрирует атмосфера Земли. Находясь там, где вы читаете этот текст, вы легко и непринужденно дышите. Если вас поднять на высоту 5000–7000 метров, то ваше дыхание резко изменится. Вы начнете дышать часто и глубоко, поскольку на такой высоте воздух разрежен, и организму, чтобы получить достаточно кислорода, требуется прокачивать через легкие на порядок больший объем воздуха. Если же прожить на такой высоте месяц-два, ваше дыхание станет таким же незаметным, как и сейчас. Организм адаптируется.

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

Именно поэтому опасно ставить чрезмерно высокую планку людям с низкой самооценкой. В чем логика? В том, что самооценка коррелирует с высотой атмосферы реальности. Высокая самооценка расширяет границы реальности, человек много считает достижимым и стремится это достигать.



Реальность целей

Низкая самооценка — человек воспринимает себя как неудачника, поскольку граница реальности давит как низкий потолок в подвальном помещении, и ему в буквальном смысле «нечем дышать». Все, что он перед собой видит, любая серьезная цель кажется ему недостижимой.

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

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

Зоны реальности можно и нужно менять. (Александр Хлопенков, г. Рязань)

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

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

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

Сила желания — это дело сложное, врожденное, как его усилить и развить — советов дать не могу. Сам ищу. Когда найду, возможно, напишу об этом книги. А вот постановка целей — это дело наживное. Как говорил Карлсон, который живет на крыше, «дело житейское, поправимое». Я бы сказал, что постановка целей — это навык, которому можно и, более того, нужно научиться. Тогда вы получаете куда больше ресурсов в свои руки.



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

Дополнительные критерии цели

1. Амбициозная.

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

2. Экологичная (проверить цель/цели).

Если вы достигните своей цели, что в вашей жизни может пострадать? Важно проверять будущие цели на экологичность, то есть взаимосвязанность с другими целями, отношениями, людьми. Основное правило — не навреди. Точнее, вы должны понимать, что за достижение цели придется расплачиваться. И главный вопрос, готовы ли вы заплатить ту цену, которую потребует от вас цель? Если вас цена устраивает, значит, все в порядке, можно приниматься за реализацию этой цели.

3. Социально положительная.

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

4. Максимум — 24 слова!

Цель написана вами на бумаге. Вы убедились, что измеримость и реальность положительны. Посчитайте, сколько слов, включая предло-

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

5. Понятная 10-летнему ребенку.

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

Конфликты целей

Конфликты целей — симптом неорганизованности...

Николай Павленко, г. Красноярск

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

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

Цель 2: Быть красивым — заниматься спортом.

Цель 1: Два года дочке — требует внимания.

Цель 2: Уделять внимание здоровью.



Цель 1: Уходить вовремя с работы.

Цель 2: Выполнять все.

Цель 1: Досрочная сдача объекта.

Цель 2: Сохранить качество объекта.

Цель 1: Есть месяц. Нужно взять нового сотрудника.

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

Цель 1: Карьерный рост как руководителя.

Цель 2: Написание и защита диссертации.

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

1. Отказаться от одной из целей.
2. Приоритет по принципу — вначале это, потом все остальное.
3. Приоритет по принципу 1, 2, 3...
4. Планирование.
5. Делегирование.

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

Рассмотрим подробнее каждый из пунктов:

1. **Отказаться от одной из целей.**

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

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

Нерешенный конфликт — это отток энергии.

Решу конфликт — буду чувствовать себя бодро. (Андрей Миронов, г. Смоленск)

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

В данном случае из нескольких целей мы выделяем первостепенную и, пока ее не достигнем, забываем обо всех остальных. Это позволяет сфокусировать усилия на достижении выбранного, не отвлекаясь и не разбрасываясь на переживания «а что дальше?». Что дальше? — об этом будем думать, когда выбранная цель будет достигнута.

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

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

4. **Планирование.**

Если к приоритетам добавить сроки реализации, мы получаем ПЛАН. Планирование — еще более затратная деятельность, чем определение приоритетов. Но в данном случае вы получаете выигрыш в виде контроля сроков. А значит, деятельность становится более точной, предсказуемой. Стоит отметить, что чем более



высокого порядка вы используете способ решения конфликта, тем больший выигрыш получаете в итоге. Поэтому **планирование** дает больший выигрыш по сравнению с **приоритетами** при решении конфликтов целей.

5. Делегирование.

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

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

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

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

Далее, следуя по списку, каждый из пунктов требует больше вашего времени и усилий для разрешения конфликта целей. А некото-

рые — и денег (делегирование). Но заметим, что они позволяют достигать сразу нескольких целей, а не отказываться от них.

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

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

Рассмотрим конкретный пример, как можно решить конфликты целей.

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

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

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