

БОЛЬШИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ
НАЧИНАЮТСЯ
С ЧЁТКОГО
ПЛАНА.

ВТОРАЯ ВЕРСИЯ СЕБЯ

СЕГОДНЯ
ТЫ ДЕЛАЕШЬ
ВЫБОР.
ЗАВТРА
ТЫ ЖИВЁШЬ
РЕЗУЛЬТАТОМ.

Книга 7

ЦЕЛИ СТАНОВЯТСЯ РЕАЛЬНОСТЬЮ

ВЫБОР ЦЕЛЕЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ
И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА.

Мечты
вдохновляют.
Цели дают
направление.
Действия
меняют жизнь.

*Я выбираю.
Я планирую.
Я достигаю.*
♡



— НАДЕЖДА ПОРОШИНА —



ЧЁТКИЕ
ЦЕЛИ



ПРАКТИЧЕСКИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ



РЕАЛЬНЫЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ



ЖИЗНЬ
В ГАРМОНИИ

ТВОИ ЦЕЛИ БЛИЖЕ, ЧЕМ ТЫ ДУМАЕШЬ.

Надежда Порошина

**Вторая версия себя. Цели
становятся реальностью**

«Автор»

2026

Порошина Н. А.

Вторая версия себя. Цели становятся реальностью /
Н. А. Порошина — «Автор», 2026

Почему одни цели становятся реальностью, а другие годами остаются обещаниями? Марина выбирает большую идею: за один год провести три социальных пилота и создать практическое руководство, которым учреждения смогут пользоваться самостоятельно. На её пути будут ошибочные решения, сорванные сроки, нехватка ресурсов, трудная середина и возможности, от которых придётся отказаться ради главного. На примере её проекта вы научитесь отличать собственную цель от чужих ожиданий, определять измеримый результат, строить маршрут от финала к сегодняшнему дню, учитывать ресурсы и зависимости, проводить еженедельную сверку и менять неработающий план без чувства поражения. Эта книга — не о безупречной продуктивности. Она о честном движении к результату: с поправками, сомнениями и реальной жизнью. Чтобы однажды вместо «я хочу» уверенно сказать: «Я сделал».

© Порошина Н. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Как работать с книгой	15
Выберите одну цель	16
Не выбирайте целью состояние другого человека	17
Не начинайте с самой большой формулировки	18
Заведите рабочий блокнот	19
1. Паспорт цели	19
2. Карта маршрута	19
3. План действий	19
4. Еженедельная сверка	19
5. История результата	20
Различайте цель, проект и действие	21
Цель	21
Проект	21
Действие	21
Работайте с одной главой за раз	22
Сначала черновик, потом уточнение	23
Отделяйте обязательное от желательного	24
Не превращайте контроль в ежедневный суд	25
Учитывайте внешние зависимости	26
Зависит от меня	26
Зависит не только от меня	26
Создавайте резерв	27
Не корректируйте цель в момент сильной эмоции	28
Установите ритм работы	29
Первая запись	30
Правила прохождения книги	31
Одна главная цель	31
Один следующий этап	31
Один день не определяет весь путь	31
Контроль проверяет факты	31
Корректировка оформляется решением	31
Результат признаётся по критериям	31
После достижения нужна пауза	31
Главный вопрос книги	32
Пролог. Один год на большую идею	33
Три письма	34
Идея, которая слишком велика	35
Предложения, от которых трудно отказаться	36
Разговор с командой	37
Один год	38
Дата на чистой странице	39
Первая граница	40
Между строкой и реальностью	41
Часть I. Выбрать настоящую цель. Глава 1. Не каждое желание должно становиться целью	43
Желание показывает возможность	44

Цена превращения желания в цель	45
Нереализованные желания не всегда означают неудачу	46
Четыре состояния желания	47
1. Пережить	47
2. Исследовать	47
3. Отложить	47
4. Превратить в цель	47
Список Марины	48
Пережить	48
Исследовать	48
Отложить	48
Возможная цель	48
Цель нельзя выбирать только по силе эмоции	49
Пробное действие без большого обещания	50
Пять фильтров для цели	51
1. Смысл	51
2. Процесс	51
3. Цена	51
4. Период	51
5. Управляемость	51
Практика. Портфель желаний	52
Пережить	52
Исследовать	52
Отложить	52
Завершить	52
Превратить в цель	52
Желание не должно становиться вечным долгом	53
Что стало целью	54
Право не выбирать всё	55
Глава 2. Своя цель или красивое ожидание	56
Иногда нас привлекает не цель, а образ себя	57
Чужая цель может звучать нашим голосом	58
Вопрос, который изменила редакция	59
Проверка тишиной	60
Цель, выбранная из страха отстать	61
Цель как доказательство	62
Разговор с матерью	63
Пять источников цели	64
Интерес	64
Ценность	64
Потребность	64
Признание	64
Страх	64
Практика. Проверка цели на принадлежность	65
1. Когда она впервые появилась?	65
2. Чей голос я слышу в её формулировке?	65
3. Что в этой цели важно лично мне?	65
4. Хотел бы я этого, если бы никто не узнал?	65
5. Нравится ли мне процесс?	65

6. Какой образ себя обещает цель?	65
7. Что я пытаюсь доказать?	65
8. Если я не достигну цели, что это будет означать обо мне?	65
9. Выбрал бы я эту цель в сегодняшних обстоятельствах?	65
10. Как выглядела бы цель без необходимости впечатлять?	65
Не отвергать цель только потому, что она одобряется другими	66
Рабочая формулировка без красивого обещания	67
Что осталось, когда убрали образ	68
Глава 3. Одна цель среди множества возможностей	69
Возможность не равна обязанности	70
Календарь, в котором всё возможно	71
Почему нам хочется сохранить все двери открытыми	72
Приоритет виден не в списке, а в конфликте	73
Хорошая возможность может быть не вашей нынешней возможностью	74
Основная цель и поддерживающие действия	75
Главную цель	75
Поддерживающие направления	75
Обязательные сферы жизни	75
Отложенные возможности	75
Критерии выбора	76
Что значит сказать «не сейчас»	77
Практика. Выбор одной цели	78
Главная цель	78
Поддерживающие действия	78
Обязательные сферы	78
Не сейчас	78
Проверка календарём	79
Тест вынужденного отказа	80
Решение о клинике	81
Место для главного	82
Глава 4. Цена, которую придётся заплатить	83
Мы выбираем результат, но редко выбираем цену	84
Цена цели и ущерб себе — не одно и то же	85
Прямая и скрытая цена	86
Прямая цена	86
Скрытая цена	86
Кто будет платить	87
Цена отказа	88
Нельзя платить будущими силами, не спросив их владельца	89
Что нельзя отдавать ради цели	90
Разумная цена может быть неприятной	91
Практика. Полная цена цели	92
Время	92
Деньги	92
Внимание	92
Обучение	92
Эмоциональная цена	92

Цена возможностей	92
Влияние на других	92
Приемлемая, изменяемая и недопустимая цена	93
Приемлемая	93
Изменяемая	93
Недопустимая	93
Если цена слишком высока	94
Масштаб	94
Срок	94
Последовательность	94
Способ	94
Уровень участия	94
Критерии	94
Цель должна возвращать часть вложенного	95
Первый реальный бюджет	96
Полная	96
Сокращённая	96
Минимальная	96
Решение после расчёта	97
Цель после встречи с ценой	98
Часть II. Определить результат. Глава 5. Цель, у которой виден конец	99
Направление может длиться всю жизнь	100
Если финиша не видно, его можно постоянно переносить	101
Конец ознакомительного фрагмента.	102

Надежда Порошина

Вторая версия себя. Цели становятся реальностью

От автора

Между мечтой и результатом

Дорогой читатель!

У каждого человека есть жизнь, о которой он иногда думает.

В ней написана книга.

Получена новая профессия.

Создано собственное дело.

Куплен дом.

Завершён важный проект.

Восстановлено здоровье настолько, насколько это возможно.

Совершено путешествие.

Изменены отношения с деньгами.

Принято решение, которое слишком долго откладывалось.

Некоторые желания сопровождают нас годами. Мы возвращаемся к ним перед сном, в начале нового года, после трудного разговора или встречи с человеком, который уже сделал то, о чём мы пока только думаем.

Иногда мечта становится настолько привычной, что начинает казаться частью личности.

«Когда-нибудь я напишу».

«Когда-нибудь начну».

«Когда-нибудь создам».

«Когда-нибудь решусь».

Мы можем искренне хотеть результата и всё же ничего не делать для его появления.

Не потому, что желание недостаточно сильное.

И не всегда потому, что не хватает силы воли.

Между мечтой и результатом находится целая система решений, которую мы часто не создаём.

Желание ещё не является целью

Мечта даёт направление.

Она показывает, какая возможность вызывает в нас отклик.

Мы представляем желаемое будущее и чувствуем интерес, надежду или вдохновение.

Но мечта не обязана отвечать на вопросы:

какой именно результат должен появиться;

что необходимо сделать;

сколько это займёт времени;

какие ресурсы потребуются;

от чего придётся отказаться;

как понять, что мы продвигаемся;

что делать, если первоначальный план не работает;

в какой момент результат можно признать завершённым.

Пока ответов нет, мечта остаётся пространством возможностей.

В этом нет ничего плохого.

Не каждое желание нужно превращать в проект. Некоторые мечты помогают лучше понять себя, не требуя немедленного воплощения.

Но если вы хотите, чтобы что-то появилось в реальности, одного желания будет недостаточно.

Мечте придётся получить форму.

А вместе с формой — ограничения.

Цель ограничивает мечту, чтобы сделать её возможной

Когда человек превращает желание в цель, он отказывается от множества красивых вариантов ради одного конкретного результата.

«Я хочу заниматься творчеством» звучит широко и свободно.

«Я подготовлю рукопись книги объёмом двадцать глав к определённой дате» — значительно уже.

Зато второй результат можно увидеть, проверить и завершить.

«Хочу больше путешествовать» может оставаться мечтой годами.

«До конца сентября я организую одну поездку на пять дней в пределах установленного бюджета» становится целью.

Конкретность иногда воспринимается как потеря вдохновения. Кажется, что цифры, сроки и этапы делают мечту слишком обычной.

Но именно ограничение позволяет ей войти в реальность.

Пока возможны все маршруты, человек может не выбрать ни одного.

Цель говорит:

«Сейчас мы идём сюда».

Не навсегда.

Не потому, что другие дороги не имеют значения.

Потому что движение требует направления.

Почему планы не всегда приводят к результату

Некоторые люди любят мечтать.

Другие — планировать.

Они создают таблицы, списки, календари и подробные схемы. Разбивают год на месяцы, определяют приоритеты и записывают десятки целей.

Планирование приносит чувство порядка.

Но сам план не является результатом.

Можно годами совершенствовать маршрут и не сделать первого шага.

Можно выполнять множество действий, которые не приближают к нужному итогу.

Можно быть постоянно занятым и обнаружить, что главное дело осталось в прежней точке.

Можно следовать плану даже после того, как он перестал работать.

Поэтому в этой книге мы будем рассматривать не только выбор цели и создание маршрута.

Нам потребуется контроль.

Не тот, который превращает жизнь в бесконечный отчёт.

А тот, который помогает регулярно отвечать:

я действительно продвигаюсь;

мои действия создают нужный результат;

условия не изменились;

план всё ещё работает;

срок остаётся реалистичным;

цель сохраняет значение;

какой следующий шаг важнее всего.

Без контроля человек может долго двигаться — только не туда.

Цель всегда имеет цену

Когда мы думаем о результате, внимание направлено на приобретение.

Новая работа даст развитие.

Собственное дело — свободу.

Книга — возможность быть услышанным.

Обучение — знания.

Переезд — другие условия жизни.

Но любой значимый выбор требует цены.

Времени.

Денег.

Внимания.

Отказа от части возможностей.

Готовности быть новичком.

Необходимости выдерживать неопределённость.

Риска столкнуться с отказом.

Иногда — изменения привычного образа жизни.

Проблема начинается, когда человек выбирает результат, не соглашаясь с его ценой.

Он хочет написать книгу, но не готов регулярно работать с текстом.

Хочет развивать бизнес, но не хочет заниматься расчётами и сложными переговорами.

Хочет получить новую профессию, но не выделяет времени на обучение.

Хочет финансовой устойчивости, но избегает встречи с реальными цифрами.

Тогда цель сохраняется в воображении, а необходимые действия постоянно откладываются.

Перед началом важно спросить не только:

«Хочу ли я этот результат?»

Но и:

«Готов ли я принять путь, который к нему ведёт?»

Не все обстоятельства находятся под нашим контролем

Есть цели, результат которых зависит преимущественно от наших действий.

Написать черновик.

Собрать документы.

Пройти учебную программу.

Подготовить проект.

Но многие цели включают решения других людей.

Получить определённую работу.

Продать установленное количество книг.

Добиться согласия партнёра.

Выиграть конкурс.

Получить финансирование.

Мы можем повысить вероятность такого результата, но не можем его гарантировать.

Поэтому важно разделять:

цель результата — чего мы хотим достичь;

цель действия — что обязуемся выполнить со своей стороны.

Например:

Результат: найти новую работу.

Действия: подготовить резюме, выбрать подходящие вакансии, отправить определённое количество качественных откликов, пройти доступные собеседования и корректировать стратегию по обратной связи.

Если желаемый внешний результат пока не появился, человек всё равно может честно оценить собственную часть.

Это не означает отказ от результата.

Это защищает от попытки контролировать то, что полностью нам не принадлежит.

Корректировка не уничтожает цель

Некоторые люди воспринимают план как обещание, которое нельзя изменить.

Если срок переносится, они считают себя ненадёжными.

Если способ не работает — продолжают из упрямства.

Если обстоятельства изменились — пытаются выполнять прежний объём.

Но хороший план не предсказывает будущее.

Он создаёт рабочую гипотезу маршрута на основе текущих данных.

В процессе может выясниться:

времени требуется больше;

один этап был пропущен;

ресурс оценён неверно;

выбранный способ не помогает;

появилась новая информация;

часть результата больше не нужна;

возникло препятствие, которого невозможно было предусмотреть.

Тогда план нужно менять.

Корректировка не является поражением, если сохраняется осознанная связь с результатом.

Но и бесконечное изменение условий может стать способом никогда не завершать.

Поэтому нам понадобятся критерии:

что можно менять;

что должно оставаться обязательным;

когда срок действительно пересматривается;

а когда человек просто отступает перед трудным этапом.

Достижение цели не обязано выглядеть идеально

Мечта существует без ограничений.

В ней всё складывается наилучшим образом.

Результат появляется вовремя.

Люди поддерживают.

Денег хватает.

Ошибок нет.

Дорога подтверждает, что выбор был правильным.

Реальная цель почти всегда достигается иначе.

Срок меняется.

Некоторые возможности исчезают.

Первый план перестаёт работать.

Результат отличается от первоначального образа.

Приходится отказаться от части желаемого, чтобы сохранить главное.

Именно поэтому человек может приблизиться к цели и всё равно не признать её выполненной.

Книга написана, но могла быть сильнее.

Проект завершён, но не всё получилось идеально.

Новая работа найдена, но она отличается от воображаемой.

Результат существует, однако человек продолжает передвигать линию завершения.

В этой книге мы заранее определим критерии.

Чтобы однажды вы могли сказать:

«Да, это сделано».

Не безупречно.

Не навсегда.

Но достаточно реально, чтобы перестать считать результат только обещанием.

Эта книга не о достижении всего

Я не хочу предлагать вам составить список из ста целей и превратить жизнь в бесконечный проект.

Человек не обязан реализовать каждое желание.

Не обязан постоянно расти, ускоряться и достигать следующей вершины.

Не каждая сфера жизни нуждается в измеряемом результате.

Отношения, творчество, отдых и внутреннее состояние невозможно полностью подчинить графику.

Цель — инструмент.

Она полезна там, где вы хотите создать конкретное изменение.

Инструмент не должен управлять всей жизнью.

Эта книга не о том, как успеть больше.

Она о том, как выбрать важное и не потерять его среди множества других возможностей.

Мы будем работать с одной целью

Во время чтения выберите одну цель.

Не десять.

Не список на всю жизнь.

Одну.

Она может быть профессиональной, творческой, образовательной, финансовой или личной.

Важно, чтобы:

результат имел для вас значение;

вы могли влиять на его достижение;

цель была достаточно конкретной;

работа над ней не создавала угрозу безопасности;

её можно было разделить на этапы;

существовал способ проверить движение.

Возможно, по ходу книги вы поймёте, что первоначальная цель выбрана не вами.

Или слишком велика.

Не соответствует текущему периоду.

Не имеет ясного результата.

Требуется цена, которую вы не готовы платить.

Это тоже важный итог.

Отказ от чужой или неподходящей цели освобождает ресурс для той, которую вы действительно готовы воплощать.

История Марины продолжается

В предыдущих книгах Марина училась слышать себя, выходить из застоя, создавать устойчивые привычки и действовать без внутреннего насилия.

Теперь перед ней появится новая задача.

Не начать.

Не вернуть силы.

Не открыть сложный файл.

А превратить большую идею в завершённый результат.

Марина захочет создать доступную методику преобразования общественных пространств для небольших учреждений. И почти сразу столкнётся с вопросами:

Что именно она собирается создать?

Для кого?

Сколько проектов необходимо провести?

Где взять финансирование?

Как проверить результат?

Какой срок реалистичен?

Что делать, если один из партнёров откажется?

Как понять, что методика действительно работает?

И в какой момент перестать улучшать её и признать цель достигнутой?

Вместе с Мариной мы пройдем весь путь:

от сильного желания — к выбору;

от выбора — к конкретной цели;

от цели — к плану;

от плана — к действиям;

от действий — к контролю;

от контроля — к корректировке;

от корректировки — к завершению.

Цель должна однажды выйти из будущего

Иногда мечта годами живёт в формулировке «когда-нибудь».

Это безопасное место.

Там она не сталкивается с ограничениями и не может потерпеть неудачу.

Но там она не может стать реальностью.

Чтобы результат появился, придётся назвать:

что именно;

для кого;

в каком объёме;

к какому сроку;

с помощью каких ресурсов;

по каким признакам будет понятно, что цель достигнута.

Эти вопросы могут показаться слишком практичными.

Но они не уничтожают мечту.

Они строят для неё дорогу.

Я не обещаю, что дорога окажется прямой.

Некоторые этапы придётся повторить.

От части идей — отказаться.

Сроки — изменить.

Планы — переписать.

Возможно, результат будет скромнее первоначального образа.

Но он сможет существовать не только в вашем воображении.

Книга станет рукописью.

Рукопись — опубликованным произведением.

Навык — выполненной работой.

Решение — новым обстоятельством жизни.

Цель — фактом.

Между мечтой и результатом действительно находится большое расстояние.

Но оно не преодолевается одним прыжком.

У него есть направление, этапы, контрольные точки и следующий шаг.

И если вы готовы выбрать одну важную цель, честно увидеть её цену и последовательно пройти маршрут, однажды вы обнаружите:

то, что годами существовало только в будущем, стало частью вашей сегодняшней жизни.
С уважением к вашей мечте и верой в ваши действия,

Надежда Порошина

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of fluid, overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Как работать с книгой

Эту книгу можно прочитать как историю Марины — от большой идеи до завершённого результата.

Но максимальную пользу она принесёт, если вместе с чтением вы будете работать над собственной целью.

К концу книги у вас должен появиться не список вдохновляющих мыслей, а реальный маршрут:

- выбранная цель;
- точка отправления;
- критерии достижения;
- срок;
- необходимые ресурсы;
- этапы;
- контрольные точки;
- план возможных рисков;
- система регулярной проверки;
- конкретные действия;
- правило завершения.

Не пытайтесь составить безупречный план заранее. Мы будем создавать и уточнять его постепенно.

Выберите одну цель

Не берите сразу несколько направлений.

Желание одновременно изменить работу, здоровье, финансы, отношения, привычки и место жительства понятно. Но если каждая сфера превращается в отдельную цель, внимание рассеивается.

Выберите один результат, который сейчас имеет для вас наибольшее значение.

Это может быть:

завершение рукописи;

получение дополнительного образования;

поиск новой работы;

создание портфолио;

запуск небольшого проекта;

подготовка к переезду;

организация личных финансов;

завершение ремонта;

освоение конкретного профессионального навыка;

подготовка и проведение важного мероприятия.

Ваша цель не обязана впечатлять других.

Она должна быть значимой для вас и достаточно конкретной, чтобы её можно было превратить в действия.

Не выбирайте целью состояние другого человека

Осторожно формулируйте цели, которые зависят не только от вас.

Например:

«добиться, чтобы партнёр изменился»;

«заставить ребёнка хорошо учиться»;

«получить одобрение конкретного человека»;

«гарантированно выиграть конкурс»;

«сделать так, чтобы меня приняли на определённую работу».

Вы можете влиять на отношения, создавать условия, разговаривать, подавать заявки и улучшать свою подготовку. Но не можете полностью управлять чужим решением.

Поэтому цель должна включать вашу зону ответственности.

Не:

«Сделать так, чтобы руководитель меня повысил».

А:

«Подготовить подтверждение результатов, обсудить условия повышения и при необходимости исследовать другие предложения».

Не:

«Заставить семью поддержать мой выбор».

А:

«Сообщить о своём решении, обозначить границы и определить, какую поддержку я могу получить из других источников».

Не:

«Обязательно выиграть конкурс».

А:

«Подготовить работу, соответствующую требованиям, отправить её в срок и использовать полученную обратную связь».

Внешний результат остаётся важным. Но ваш план должен опираться на действия, которые вы действительно можете выполнять.

Не начинайте с самой большой формулировки

Цель «изменить жизнь» слишком велика.

«Стать успешным» — слишком неопределённа.

«Начать больше зарабатывать» не показывает точного результата.

«Заняться здоровьем» не содержит действия и может требовать медицинской конкретизации.

Для начала запишите желание обычными словами:

«Я хочу...»

Например:

«Я хочу написать книгу».

«Я хочу сменить работу».

«Я хочу получить новую профессию».

«Я хочу закрыть долги».

«Я хочу создать собственный проект».

Пока этого достаточно.

В следующих главах мы проверим, действительно ли это ваша цель, уточним результат, определим цену и создадим маршрут.

Заведите рабочий блокнот

Используйте одну тетрадь, электронный документ или отдельную папку. Назовите её: **«Маршрут моей цели»**.

В ней будет пять основных разделов.

1. Паспорт цели

Здесь появятся:

название цели;

её смысл;

точка отправления;

результат;

срок;

критерии достижения;

допустимые изменения;

цена, которую вы готовы принять.

2. Карта маршрута

В этом разделе будут:

основные этапы;

зависимости;

контрольные точки;

необходимые ресурсы;

участники;

риски;

альтернативные варианты.

3. План действий

Здесь находятся не абстрактные направления, а конкретные шаги:

что сделать;

когда;

в каком объёме;

какой результат должен появиться.

4. Еженедельная сверка

Раз в неделю вы будете проверять:

что завершено;

что продвинулось;

что остановилось;

какой риск появился;

что нужно изменить;

какое действие является главным на следующей неделе.

5. История результата

Сохраняйте подтверждения движения:

завершённые этапы;

отправленные документы;

готовые главы;

полученные ответы;

созданные материалы;

принятые решения;

исправленные ошибки;

факты возвращения после отставания.

Не полагайтесь только на ощущения. В середине пути человеку часто кажется, что ничего не происходит. Записи позволяют увидеть накопленный результат.

Различайте цель, проект и действие

Эти понятия будут использоваться на протяжении всей книги.

Цель

Конкретный результат, которого вы хотите достичь.

«Подготовить законченную рукопись книги».

Проект

Совокупность этапов, необходимых для достижения цели:

разработка структуры;

написание;

редактура;

оформление.

Действие

То, что можно выполнить непосредственно:

составить план первой главы;

написать один раздел;

проверить пять страниц;

отправить текст редактору.

В календаре должны находиться действия.

Если вы записываете «заняться книгой», мозг не получает ясной команды. Чем точнее следующий шаг, тем выше вероятность, что он будет выполнен.

Работайте с одной главой за раз

Не пытайтесь за один вечер создать полный план.

После каждой главы выполняйте практику и добавляйте один элемент в маршрут.

Предлагаемый ритм:

прочитать главу;

выполнить упражнение;

выбрать одно действие;

проверить его в реальности;

только затем переходить дальше.

Некоторые главы потребуют больше времени.

Проверка цели, оценка ресурсов и построение этапов могут занять несколько дней. Это нормально.

Лучше создать рабочий план постепенно, чем быстро заполнить все таблицы предположениями, которые не выдержат первой встречи с реальностью.

Сначала черновик, потом уточнение

Не стремитесь сразу формулировать цель идеально.

Первый вариант может выглядеть так:

«Я хочу закончить книгу в этом году».

Позднее он станет точнее:

«До 1 декабря подготовить полную отредактированную рукопись из двадцати глав и передать её на финальную корректуру».

Но даже точная формулировка остаётся рабочей гипотезой, пока вы не проверили объём, ресурсы и срок.

Разрешите плану меняться по мере появления информации.

Главное — изменять его осознанно, а не незаметно передвигать сроки каждый раз, когда становится трудно.

Отделяйте обязательное от желательного

У каждой цели может быть несколько уровней результата.

Например, для книги обязательным может быть:

законченная рукопись;

редактура;

готовый файл для публикации.

Желательным:

определённое количество иллюстраций;

дополнительный раздел;

расширенное оформление;

рекламные материалы.

Если не разделять эти уровни, цель будет постоянно увеличиваться. Каждый новый замысел станет обязательным, а момент завершения начнёт отдаляться.

Создайте два списка:

«Для достижения цели необходимо»

и

«Можно добавить, если останется ресурс».

Второй список сохраняет идеи, не позволяя им захватить основной маршрут.

Не превращайте контроль в ежедневный суд

Контроль нужен не для того, чтобы постоянно доказывать собственную продуктивность. Его задача — вовремя заметить отклонение.

Ежедневное наблюдение может быть коротким:

выполнил ли я сегодняшнее действие;

какой факт появился;

что является следующим шагом.

Полная оценка проводится раз в неделю.

Не нужно каждый вечер решать, правильна ли вся цель и достаточно ли быстро вы двигаетесь. Такое постоянное сомнение забирает силы и делает любой слабый день похожим на провал.

Для пересмотра направления будут контрольные точки.

До них вы выполняете согласованный план и собираете данные.

Учитывайте внешние зависимости

Если цель зависит от других людей, денег, документов или решений организаций, обозначьте это заранее.

Разделите действия на две группы.

Зависит от меня

Например:

- подготовить заявление;
- собрать документы;
- отправить письмо;
- выполнить свою часть работы;
- напомнить в согласованный срок;
- подготовить альтернативу.

Зависит не только от меня

- решение комиссии;
- ответ заказчика;
- получение финансирования;
- согласие партнёра;
- сроки другого специалиста;
- наличие нужного товара или услуги.

Нельзя обещать себе чужое действие.

Но можно заранее решить, что вы будете делать во время ожидания и после возможного отказа.

Создавайте резерв

План без запаса предполагает, что всё произойдёт точно в рассчитанное время.

В реальной жизни будут:

задержки;

болезни;

технические ошибки;

новые данные;

дополнительные согласования;

необходимость переделать часть результата.

Не используйте весь доступный срок как рабочий.

Оставляйте резерв перед важными контрольными точками. Его размер зависит от сложности проекта и цены задержки.

Резерв — не лишнее время для добавления новых задач.

Это часть плана.

Не корректируйте цель в момент сильной эмоции

После неудачи может захотеться отказаться от всего.

После удачного дня — резко увеличить масштаб.

После встречи с чужим успехом — изменить направление.

После критики — доказать, что вы способны на большее.

Если нет непосредственной необходимости, не принимайте долгосрочное решение в пике страха, стыда или воодушевления.

Запишите мысль и вернитесь к ней в назначенной контрольной точке.

Эмоция содержит информацию.

Но не всегда должна единолично определять маршрут.

Установите ритм работы

Выберите минимальный ритм, который сможете сохранять в текущем периоде.

Например:

три рабочих отрезка в неделю;

одно конкретное действие каждый будний день;

две длительные сессии;

один этап в месяц;

одна еженедельная проверка.

Не обещайте максимальный объём.

Сначала создайте базовый темп, а затем увеличивайте его по результатам наблюдений.

Если сейчас вы находитесь в периоде болезни, кризиса или серьёзной нагрузки, возможно, крупную цель стоит временно не запускать. Можно использовать книгу для подготовки и назначить дату повторной оценки.

План должен соответствовать вашей жизни, а не воображаемой версии идеального дня.

Первая запись

До перехода к прологу заполните начальную страницу.

Моё желание:

Почему оно важно для меня:

Какой результат я сейчас представляю:

Что уже есть в точке отправления:

Что мне пока неизвестно:

Что зависит от моих действий:

Что зависит от других людей или обстоятельств:

Какую цену может потребовать цель:

Что я не готов ради неё разрушать:

Когда я вернусь к этой записи для уточнения:

Не пытайтесь сейчас отвечать безупречно.

Это первая версия.

Позднее вы сможете увидеть, как изменилось понимание цели.

Правила прохождения книги

Однадна главная цель

Новые идеи записывайте отдельно, но не добавляйте автоматически в основной маршрут.

Один следующий этап

Не пытайтесь подробно планировать то, что станет понятным только после первых действий.

Один день не определяет весь путь

Не меняйте цель после единственного срыва или неудачи.

Контроль проверяет факты

Записывайте, что сделано, что получено и что изменилось.

Корректировка оформляется решением

Если меняются срок, объём или способ, укажите причину и новые условия.

Результат признаётся по критериям

Не передвигайте точку завершения только потому, что можете сделать ещё лучше.

После достижения нужна пауза

Не ставьте новую цель в тот же момент. Сначала признайте результат и оцените пройденный маршрут.

Главный вопрос книги

По мере чтения мы будем возвращаться к одному вопросу:

«Какое действие создаёт необходимый результат?»

Не:

«Чем я могу занять себя сегодня?»

Не:

«Как сделать больше?»

Не:

«Как выглядеть продуктивным?»

А:

«Что действительно должно появиться, и какой шаг приближает его?»

Этот вопрос соединяет мечту и реальность.

Если цель выбрана честно, результат определён, цена принята, маршрут построен, а действия регулярно проверяются, задуманное перестаёт зависеть только от вдохновения.

Оно получает форму.

Срок.

Последовательность.

И возможность однажды быть завершённым.

Откройте рабочий блокнот и запишите первое желание.

Пока это ещё не цель.

Но именно с этой строки начинается путь, на котором будущее постепенно становится фактом.

Пролог. Один год на большую идею

После выступления к Марине подошли сразу трое.

Первым был представитель крупной строительной компании. Он предложил участвовать в разработке сети частных восстановительных клиник.

— Нам понравился ваш подход, — сказал он, протягивая визитку. — Если готовы работать в высоком темпе, можем обсудить долгосрочный контракт.

Следом представилась редактор профессионального журнала.

— Ваше выступление нужно превратить в серию публикаций. Не технических, а понятных широкой аудитории. Сейчас тема доступной среды вызывает большой интерес.

Третья женщина молча дождалась окончания разговора.

На её бейдже было написано:

«Ольга Сафронова. Директор общественного центра “Диалог”».

— У нас нет денег на такой проект, — сказала она вместо приветствия.

Марина не сразу поняла, о чём идёт речь.

— На какой?

— На пространство, которое вы сегодня показывали. У нас старое здание районного дома культуры. Мы проводим занятия для детей, пожилых людей и семей, в которых есть человек с инвалидностью. Но само здание словно говорит некоторым посетителям: вас здесь не ждали.

Ольга достала телефон и показала фотографии.

Узкий вход.

Высокий порог.

Захламлённый коридор.

Тяжёлая дверь.

Небольшая комната с несколькими рядами стульев.

— Полную реконструкцию нам никто не оплатит, — продолжила она. — Но, может быть, существуют небольшие изменения, которые мы способны сделать сами?

Марина увеличила одну фотографию.

В коридоре стоял шкаф, перекрывавший часть прохода. Указатели были прикреплены слишком высоко. Возле входа не существовало места, где человек мог остановиться.

Некоторые проблемы действительно можно было уменьшить без большого строительства.

— Пришлите планы здания, — сказала Марина. — Я посмотрю.

Ольга улыбнулась:

— Вы уверены? Я не хочу занимать ваше время бесплатной консультацией.

— Пока ничего не обещаю. Просто хочу понять ситуацию.

В этот момент объявили начало следующей секции. Люди стали возвращаться в зал.

Марина убрала телефон в сумку вместе с тремя визитками.

Она ещё не знала, что именно этот короткий разговор станет началом цели, которая займёт следующий год её жизни.

Три письма

Через неделю Ольга прислала планы общественного центра.

К письму были приложены фотографии и короткие описания посетителей.

Пожилая женщина перестала ходить на занятия после того, как несколько раз не смогла самостоятельно открыть входную дверь.

Подросток с повышенной чувствительностью к шуму проводил всё время в пустом коридоре, потому что в основном зале не существовало спокойного места.

Молодая мать с ребёнком в коляске ждала на улице, пока кто-нибудь поможет ей подняться по ступеням.

В конце Ольга написала:

«Мы понимаем, что не сможем сделать всё. Но хотим начать с того, что действительно изменит повседневную жизнь людей».

Марина прочитала письмо дважды.

Затем открыла фотографии восстановительного центра, над которым её команда работала последние месяцы.

Там были точные расчёты, специалисты, технические проверки и бюджет. Даже при таких условиях проект потребовал множества исправлений.

У «Диалога» почти ничего из этого не было.

Марина собиралась ответить, что без полноценного обследования здания давать рекомендации опасно. Это было бы профессионально и справедливо.

Но прежде чем отправить сообщение, она позвонила Ольге.

Разговор длился почти час.

Выяснилось, что центр готов собрать данные, провести наблюдения и привлечь местного технического специалиста. Они не просили готового проекта. Им нужен был понятный способ определить, какие изменения допустимы и что необходимо делать в первую очередь.

На следующий день Марина рассказала о разговоре Кате и Диме.

— Один центр? — спросила Катя.

— Пока один.

— Мы берём проект?

— Не знаю. Полноценное проектирование они не оплатят.

— Значит, благотворительная работа?

Марина посмотрела на фотографии.

— Если мы просто сделаем им бесплатный план, он останется одним бесплатным планом.

— А что ещё можно сделать?

Марина не знала.

В тот же день ей пришло второе письмо.

Руководитель небольшой библиотеки видел запись выступления и спрашивал, можно ли адаптировать несколько принципов для старого здания, в котором не предполагался капитальный ремонт.

Через два дня написал координатор семейного центра из другого города.

Три учреждения.

Три старых здания.

Три ограниченных бюджета.

И один повторяющийся вопрос:

«Что мы можем изменить своими силами?»

Идея, которая слишком велика

В пятницу Марина осталась в кабинете после ухода команды.

На столе лежали планы трёх зданий.

Она открыла чистый лист и написала:

«Доступная методика преобразования общественных пространств для небольших учреждений».

Формулировка выглядела серьёзно.

Но что она означала?

Набор рекомендаций?

Контрольный список?

Типовые решения?

Онлайн-курс?

Практическое руководство?

Консультационную программу?

Или полноценную систему, которую можно применять без участия её команды?

Марина представила, как небольшие библиотеки, районные центры и дома культуры используют методику самостоятельно. Сначала наблюдают за посетителями. Затем находят главные препятствия, проверяют временные решения и постепенно меняют пространство.

Идея была вдохновляющей.

Настолько, что в воображении она сразу стала большой.

Можно создать цифровую платформу.

Собрать команду экспертов.

Привлечь государственное финансирование.

Разработать образовательную программу.

Провести исследования в десятках учреждений.

Организовать профессиональное сообщество.

Выпустить книгу.

Марина записывала варианты один за другим.

Через час перед ней лежал план, на реализацию которого потребовалось бы несколько лет, большой бюджет и отдельная организация.

Она почувствовала знакомый подъём.

И одновременно тяжесть.

Если делать, то серьёзно.

Если создавать методику, она должна учитывать всё.

Если начинать, нужно сразу построить систему, достойную распространения по всей стране.

Большая идея выросла быстрее, чем первый шаг.

Предложения, от которых трудно отказаться

В понедельник позвонил представитель строительной компании.

— Мы готовы сделать официальное предложение, — сказал он. — Пять объектов в течение двух лет. Сильная команда, хороший бюджет, профессиональная известность.

Условия действительно выглядели привлекательными.

Контракт обеспечивал стабильную работу и заметный рост дохода.

В тот же день редактор журнала прислала план публикаций.

Марина могла выбрать оба предложения.

Работать над клиниками и параллельно писать статьи.

Проект небольших центров оставить на будущее.

Это было логично.

Профессиональная возможность существовала сейчас. К письмам районных учреждений можно вернуться после укрепления команды и финансового положения.

Но Марина уже знала опасность слова «потом».

Иногда оно означает разумную отсрочку.

А иногда — место, куда человек навсегда переносит то, что не обещает быстрого признания.

Она открыла фотографии «Диалога».

На одной из них у тяжёлой входной двери стояла женщина с тростью. Снимок был сделан изнутри. Кто-то уже шёл открывать ей.

Небольшая сцена.

Не выдающийся архитектурный проект.

Но именно к ней Марина возвращалась мысленно несколько дней.

Разговор с командой

— Предлагаю не принимать никаких решений сегодня, — сказала Марина на общей встрече.

На экране находились три колонки:

Клиники.

Публикации.

Методика для небольших центров.

— Мы можем совместить первое и второе, — сказал Дима.

— А третье? — спросила Марина.

— Делать постепенно.

— Что означает постепенно?

Дима пожал плечами:

— Когда будет время.

— Значит, никогда, — сказала Катя.

Марина посмотрела на неё.

— Почему?

— Потому что пять клиник займут всё рабочее время. Статьи — оставшееся. Методика будет важной, но не срочной.

Катя указала на фотографии небольших центров.

— Но я не уверена, что мы вообще должны за это браться. У нас нет готового продукта и понятной модели оплаты.

— Согласна, — ответила Марина.

— И нет уверенности, что учреждения смогут применить рекомендации без нас.

— Тоже верно.

— Тогда это пока только идея.

Марина кивнула.

Именно так.

Не цель.

Не проект.

Большая идея, которая вызывала отклик, но ещё ничего не обещала реальности.

Один год

Вечером Марина достала блокнот.

На первой странице записала:

«Чего я хочу?»

Ответ:

«Чтобы небольшие учреждения могли делать пространство доступнее, даже если у них нет бюджета на большую реконструкцию».

Следующий вопрос:

«Какой результат должен появиться?»

Она долго смотрела на пустую строку.

Хотелось написать:

«Создать методику, которая изменит общественные пространства».

Но это невозможно было проверить.

Что означает «создать»?

Как понять, что методика работает?

Сколько учреждений должно её применить?

Какие изменения считать достаточными?

Марина открыла письма трёх центров.

Три разных здания могли стать проверкой.

Не всей методики навсегда.

Её первой жизнеспособной версии.

Она написала:

«За один год провести три пилотных проекта в небольших общественных центрах, проверить методику в разных условиях и подготовить практическое руководство, которое можно применять без постоянного участия нашей команды».

Фраза заняла три строки.

Марина перечитала её.

Впервые идея получила границы.

Три проекта.

Один год.

Одно руководство.

Но вопросов стало ещё больше.

Кто оплатит работу?

Как выбрать обязательный результат каждого проекта?

Какие изменения будут безопасны без капитального строительства?

Кто проверит рекомендации?

Что означает «можно применять самостоятельно»?

Сколько времени команда способна выделить?

От каких других проектов придётся отказаться?

Срок в один год был реальным или просто красивым?

Марина не знала.

Цель ещё не была окончательной.

Но она уже перестала быть бесконечной мечтой.

Дата на чистой странице

Марина посмотрела на календарь.

До этой же даты следующего года оставалось ровно двенадцать месяцев.

Она написала её в верхней части страницы.

Затем добавила три названия:

Общественный центр «Диалог».

Районная библиотека.

Семейный центр.

Рядом с каждым оставила пустое место.

Сейчас там не было:

утверждённых проектов;

договоров;

финансирования;

точных критериев;

согласованных сроков;

готовой методики.

Были только письма, фотографии и желание проверить большую идею в реальности.

Марина почувствовала страх.

Год одновременно казался большим и слишком коротким сроком.

Она могла не получить финансирование.

Один из центров мог отказаться.

Команда могла неверно оценить нагрузку.

Методика могла оказаться слишком сложной для самостоятельного применения.

Но теперь эти вопросы не требовалось решать за один вечер.

Первым шагом было не создать руководство.

И не изменить три здания.

Нужно было проверить, действительно ли эта цель заслуживает года жизни.

Марина написала:

«Следующий этап — не начинать проекты. Сначала проверить цель, цену и точку отправления».

Затем закрыла блокнот.

На столе остались три визитки.

Предложение строительной компании.

Контакты редактора.

Карточка Ольги из центра «Диалог».

Все варианты по-прежнему существовали.

Но один из них перестал быть просто интересной возможностью.

Он получил срок.

Первая граница

На следующий день представитель строительной компании снова позвонил.

— Мы ждём вашего решения, — сказал он. — Контракт нужно согласовать до конца недели.

— Я не готова принять весь объём, — ответила Марина.

— Какие условия вас не устраивают?

— Не условия. Количество объектов.

— Мы можем начать с трёх.

Марина посмотрела на страницу блокнота.

Три пилотных центра.

Один год.

Практическое руководство.

Если она возьмёт три частные клиники, цель потеряет рабочее время ещё до начала.

— Я готова обсудить один объект, — сказала Марина. — При условии, что сроки не совпадут с нашими пилотными проектами.

— Один объект для нас слишком мало.

— Тогда, вероятно, мы сейчас не подходим друг другу.

Произнести это было трудно.

Марина отказывалась не от плохой работы.

Она ограничивала хорошую возможность ради цели, которая пока существовала только на бумаге.

Собеседник обещал подумать.

После разговора Марина почувствовала не уверенность, а сомнение.

Возможно, она только что упустила крупный контракт ради идеи без бюджета.

Цель уже начала требовать цену.

Хотя ещё не принесла ни одного результата.

Между строкой и реальностью

Вечером команда снова собралась в кабинете.

Марина показала страницу блокнота.

— Это окончательное решение? — спросила Катя.

— Нет. Это рабочая формулировка.

— А год?

— Пока гипотеза.

— А три центра?

— Тоже нужно проверить.

— Тогда что здесь настоящее?

Марина посмотрела на написанную цель.

Хороший вопрос.

Пока настоящим был только выбор уделить этой идее внимание и не позволить другим возможностям занять всё пространство раньше, чем команда её исследует.

— Настоящий следующий шаг, — ответила Марина. — Мы поговорим с каждым центром, определим потребности и выясним, какой ресурс у нас есть. После этого решим, существует ли реальная цель или только красивое желание.

Дима взял планы «Диалога».

— С какого начнём?

— С вопроса о результате.

На следующий день Марина должна была позвонить Ольге.

Не обещать реконструкцию.

Не предлагать готовое решение.

Спросить:

«Что должно измениться через год, чтобы вы могли сказать: пространство действительно стало доступнее?»

Большая идея ещё не имела маршрута.

Но у неё появилась первая дата, первая граница и первый вопрос.

Между мечтой и результатом по-прежнему лежало огромное расстояние.

Марина пока не знала, сможет ли пройти его за год.

Но теперь она видела точку, с которой можно начать.



Часть I. Выбрать настоящую цель. Глава 1. Не каждое желание должно становиться целью

Утром перед звонком Ольге Марина открыла страницу с формулировкой:

«За один год провести три пилотных проекта в небольших общественных центрах, проверить методику в разных условиях и подготовить практическое руководство».

Она перечитала её несколько раз.

Цель выглядела убедительно.

Но Марина пока не знала, нужна ли трём учреждениям одна методика, готовы ли они участвовать и сможет ли команда выделить необходимое время.

Она уже назначила срок и результат — до того, как проверила исходные условия.

Так большая идея могла слишком быстро превратиться в обязательство.

Марина набрала номер Ольги.

— Я получила планы, — сказала она. — Прежде чем предлагать решение, хочу понять, что должно измениться для посетителей.

— Нам нужен доступный центр, — ответила Ольга.

— Что именно сейчас делает его недоступным?

— Почти всё. Вход, коридоры, расстановка мебели, отсутствие указателей.

— Полная реконструкция возможна?

— Нет. Бюджета точно не будет.

— Тогда какой результат вы считаете реальным в течение года?

На другом конце провода наступила пауза.

— Если честно, я об этом не думала. Мне хотелось, чтобы стало лучше.

Это был искренний ответ.

Именно с него начиналось различие между желанием и целью.

Желание показывает возможность

Желание может звучать широко:

хочу жить по-другому;
хочу заниматься любимым делом;
хочу больше зарабатывать;
хочу написать книгу;
хочу путешествовать;
хочу изменить пространство;
хочу быть свободнее;
хочу создать что-то полезное.

Оно не обязано быть точным.

Его задача — показать направление, которое вызывает отклик.

Некоторые желания живут недолго. Они появляются после разговора, книги, фильма или встречи с чужим успехом.

Другие возвращаются годами.

Но ни сила желания, ни его длительность сами по себе не делают его целью.

Цель появляется, когда человек решает:

какой результат создаст;
в каком объёме;
в какой срок;
за счёт каких ресурсов;
какую цену готов принять;
от каких других возможностей временно откажется.

Желание можно чувствовать.

Цель требует обязательства.

Цена превращения желания в цель

Как только желание становится целью, оно получает место в реальной жизни.

Ему нужны часы в календаре.

Деньги.

Внимание.

Решения.

Работа.

Отказ от части других действий.

Пока Марина просто размышляла о методике для небольших центров, идея могла быть какой угодно большой.

Но если превратить её в цель, команде придётся:

исследовать три здания;

договориться с руководителями;

найти финансирование;

привлечь специалистов;

создать временные решения;

проверить результаты;

собрать данные;

написать руководство;

протестировать его понятность;

отказаться от части коммерческих проектов.

Цель занимала не только строку в блокноте.

Она занимала часть года.

Поэтому нельзя превращать каждое привлекательное желание в обязательство.

Иначе жизнь быстро наполнится целями, каждая из которых будет требовать времени, но ни одна не получит его в достаточном объёме.

Нереализованные желания не всегда означают неудачу

В обществе существует идея: если человек действительно чего-то хочет, он обязан этого добиться.

Если не сделал — значит, хотел недостаточно сильно.

Но желание может выполнять и другую функцию.

Оно помогает узнать:

что вас привлекает;

чего не хватает;

какой ценностью вы дорожите;

какой жизнью интересуетесь;

что хотели бы однажды исследовать.

Не каждое желание необходимо реализовывать полностью.

Можно любить музыку и не ставить целью стать профессиональным музыкантом.

Хотеть увидеть десятки стран, но выбрать одну поездку.

Интересоваться новой профессией, пройти вводный курс и понять, что она вам не подходит.

Мечтать о собственном доме и пока не превращать эту мечту в финансовый проект.

Желание, которое не стало целью, не обязательно потеряно.

Иногда оно остаётся источником радости.

Иногда — ждёт другого периода.

Иногда — помогает выбрать небольшое действие вместо большого проекта.

Иногда — честно завершается после проверки.

Человек не обязан воплощать всё, что способен представить.

Четыре состояния желания

Марина взяла чистый лист и разделила его на четыре части.

1. Пережить

Некоторые желания не требуют результата.

Хочется рисовать — можно рисовать без цели провести выставку.

Хочется больше бывать на природе — не обязательно создавать сложный план путешествий.

Хочется изучать историю — не нужно немедленно получать новое образование.

Такое желание можно впустить в жизнь как опыт.

2. Исследовать

Интерес существует, но информации недостаточно.

Можно:

поговорить со специалистом;

попробовать;

посетить занятие;

изучить требования;

выполнить небольшой тест;

оценить цену.

На этом этапе человек ещё ничего не обещает.

3. Отложить

Желание важно, но текущий период не позволяет превратить его в цель.

Его можно сохранить с датой пересмотра.

Не «когда-нибудь», а:

«Вернусь к этому вопросу в сентябре после завершения текущего проекта».

4. Превратить в цель

Человек готов определить результат, срок, ресурсы и цену.

Цель получает место среди реальных обязательств.

Эти четыре состояния освобождают от ложного выбора между немедленной реализацией и полным отказом.

Список Марины

Марина записала все возможности, появившиеся после конференции:
контракт на пять частных клиник;
серия публикаций;
методика для небольших центров;
профессиональные выступления;
доработка рекомендаций восстановительного центра;
развитие собственной команды;
внутренний сад;
обучение по проектированию реабилитационных пространств.
Раньше она попыталась бы включить всё в годовой план.
Каждый пункт выглядел полезным и связанным с её развитием.
Но полезность не означает обязательность.
Марина распределила желания.

Пережить

Иногда выступать и обсуждать профессиональные темы без намерения превращать это в отдельное направление.

Исследовать

Методика для небольших учреждений.
Обучение.
Возможность сотрудничества с редакцией.

Отложить

Полноценная работа над внутренним садом до завершения текущего этапа центра.

Возможная цель

Три пилотных проекта и практическое руководство — только после проверки исходных условий.

Контракт на клиники Марина пока не включала ни в одну категорию. Компания рассматривала только большой объём, который конфликтовал с методикой. Решение требовало отдельной оценки цены.

Цель нельзя выбирать только по силе эмоции

Иногда новое желание кажется особенно важным, потому что вызывает сильный подъём.

Человек увидел возможность и сразу представляет будущее.

Он покупает оборудование.

Оплачивает курс.

Объявляет о проекте.

Ставит срок.

Но эмоциональная яркость может быть связана с новизной, а не с готовностью пройти путь.

Полезно дать желанию время и проверить:

возвращается ли оно без внешнего напоминания;

интересен ли вам процесс, а не только образ результата;

готовы ли вы выполнять незаметную часть работы;

соответствует ли оно текущим ценностям;

есть ли для него место;

готовы ли вы отказаться от других возможностей;

можно ли провести небольшой эксперимент.

Большая идея Марины продолжала возвращаться. Но она всё ещё не знала, интересуется ли её создание методики или только возможность сделать полезный проект.

Это предстояло проверить.

Пробное действие без большого обещания

Вместо немедленного запуска трёх проектов команда решила провести с «Диалогом» одну диагностическую встречу.

Цель встречи была небольшой:

определить три главных препятствия и проверить, можно ли использовать подход Марины без полноценного проектирования.

Ольга пригласила сотрудников и нескольких посетителей.

Встречу провели онлайн.

Сначала сотрудники перечисляли технические проблемы:

ступени;

тяжёлую дверь;

узкий проход;

недостаточное освещение;

нехватку указателей.

Затем Марина спросила посетителей:

— В какой момент вы чувствуете, что пространство становится неудобным лично для вас?

Женщина с тростью рассказала, что боится не ступеней, а тяжёлой двери. Если рядом никого нет, она остаётся снаружи.

Мать с коляской сказала, что может попросить помочь подняться, но после входа не знает, где поставить коляску, чтобы не перекрыть проход.

Подросток признался, что перестал ходить на групповые занятия из-за шума в зале. Он несколько раз сидел в коридоре, но сотрудники просили его вернуться или уйти домой.

Стало ясно: часть препятствий не требовала капитального строительства.

Нужно было изменить порядок использования пространства, переставить мебель, обозначить место ожидания и создать возможность находиться рядом с занятием, не участвуя немедленно.

После встречи Катя сказала:

— Это действительно похоже на методику. Мы не начали рисовать план, пока не поняли опыт людей.

— Одной встречи недостаточно, — ответила Марина.

— Но ты хочешь продолжить?

Марина почувствовала спокойный интерес.

Не восторг от большой идеи.

Желание проверить следующий этап.

— Да.

Пробное действие не доказало, что годовая цель реалистична.

Но показало: Марину интересует сам процесс, а не только красивый образ результата.

Пять фильтров для цели

Перед тем как превратить желание в цель, проверьте его.

1. Смысл

Почему результат важен лично вам?

Если ответ состоит только из чужого одобрения, статуса или сравнения, цель может быстро потерять силу.

2. Процесс

Готовы ли вы выполнять не только вдохновляющую, но и рутинную часть?

3. Цена

Какие ресурсы потребуются? От чего придётся отказаться?

4. Период

Подходит ли цель текущей жизни?

Хорошая цель, выбранная в неподходящий момент, может стать разрушительной.

5. Управляемость

Можете ли вы влиять на результат? Как выглядит ваша зона ответственности?

Если по одному из фильтров нет ответа, желание можно исследовать, а не немедленно превращать в обязательство.

Практика. Портфель желаний

Запишите от пяти до десяти желаний, к которым вы возвращаетесь.

Не оценивайте их.

Затем напротив каждого отметьте одну категорию.

Пережить

Я хочу добавить этот опыт в жизнь без измеряемого результата.

Исследовать

Мне нужна информация или небольшой эксперимент.

Отложить

Желание важно, но сейчас для него нет места. Укажите дату пересмотра.

Завершить

Я больше не выбираю это желание и освобождаю от него внимание.

Превратить в цель

Я готов проверить результат, цену, срок и ресурсы.

После распределения ответьте:

Сколько целей я уже веду?

Сколько места они занимают?

Какая из новых целей действительно может получить ресурс?

От чего придётся отказаться?

Можно ли сначала провести пробное действие?

Желание не должно становиться вечным долгом

Некоторые мечты перестают вдохновлять, но продолжают существовать как обещание прежней версии себя.

Человек когда-то хотел:

получить определённую профессию;

переехать;

построить бизнес;

завершить старый проект;

доказать что-то окружающим.

Обстоятельства и ценности изменились, а желание осталось в списке незавершённого.

Каждый раз оно напоминает:

«Ты всё ещё не сделал».

Иногда полезно спросить:

«Если бы я впервые услышал об этой возможности сегодня, выбрал бы я её?»

Если нет, возможно, желание нужно не достигать, а завершить.

Отказаться от прежней мечты бывает грустно. Но это освобождает реальное время и внимание для того, что важно сейчас.

Что стало целью

Через несколько дней Марина поговорила с руководителями библиотеки и семейного центра.

У каждого учреждения были разные проблемы.

Библиотеке требовалась более понятная навигация и спокойные места для посетителей.

Семейному центру — доступная входная зона и гибкое пространство для занятий.

«Диалогу» — изменение маршрута, двери и правил использования общих помещений.

Одна универсальная инструкция не могла просто выдать всем одинаковый набор решений.

Но общим мог стать процесс:

Наблюдать.

Разговаривать с людьми.

Определять препятствия.

Выбирать приоритет.

Проверять временное решение.

Оценивать результат.

Только затем закреплять изменение.

Именно это Марина хотела создать и проверить.

На странице блокнота прежняя формулировка изменилась:

«За двенадцать месяцев вместе с тремя небольшими учреждениями провести по одному пилотному циклу преобразований, проверить общий процесс работы в разных условиях и подготовить первую практическую версию руководства».

Цель ещё требовала уточнения критериев, ресурсов и срока.

Но теперь она опиралась не только на вдохновение.

Три учреждения подтвердили интерес.

Команда провела первое пробное действие.

Стало ясно, какую часть подхода можно объединить.

Большая идея начинала получать реальное содержание.

Право не выбирать всё

На столе Марины по-прежнему лежала визитка строительной компании.

Предложение оставалось привлекательным.

Серия публикаций тоже могла дать профессиональное развитие.

Обучение было важным.

Каждое желание имело право существовать.

Но не каждое могло стать целью этого года.

Марина убрала визитки в отдельную папку и написала на ней:

«Возможности, к которым я вернусь после выбора главной цели».

Она не отказывалась от всех будущих дорог.

Только переставала пытаться идти по ним одновременно.

Настоящая цель начинается не в момент, когда человек хочет многого.

Она начинается тогда, когда он решает, чему именно даст место в своей ограниченной жизни.

Некоторые желания останутся мечтами.

Некоторые подождут.

Некоторые исчезнут после проверки.

И только одно получит ресурс, срок и последовательность действий.

Не потому, что оно единственно возможное.

Потому что реальность создаётся не количеством желаний.

Она создаётся тем выбором, которому человек готов отдать часть своего времени и довести его до результата.

Глава 2. Своя цель или красивое ожидание

Через неделю после первой встречи с «Диалогом» редактор профессионального журнала снова написала Марине.

Она предлагала сделать большую публикацию о методике преобразования общественных пространств.

«Тема сильная и социально значимая, — говорилось в письме. — Если подать её правильно, ваш подход может стать заметным профессиональным направлением. Нужны фотографии, история создания и масштабная цель. Например: изменить сто общественных пространств за пять лет».

Марина перечитала последнюю фразу.

Сто пространств за пять лет.

Она мысленно представила карту с отмеченными городами, выступления, публикации и собственную команду, работающую по разработанной системе.

Идея выглядела впечатляюще.

Гораздо сильнее, чем три небольших пилотных проекта.

На фоне такого масштаба её нынешняя цель казалась почти незначительной.

Марина открыла блокнот и написала:

«Сто пространств за пять лет».

Фраза хорошо смотрелась на странице.

Она могла стать заголовком статьи, темой выступления или основой нового профессионального образа.

Но через несколько минут Марина заметила, что думает не о людях и зданиях.

Она представляла, как будет выглядеть в глазах других.

Иногда нас привлекает не цель, а образ себя

Цель может обещать не только результат.

Она способна создать желаемый образ:

успешного человека;

сильного руководителя;

признанного автора;

заботливого родителя;

смелого предпринимателя;

дисциплинированного ученика;

человека, который никогда не сдаётся.

Мы представляем не столько повседневную работу, сколько будущую версию себя, получающую одобрение.

Это естественно. Признание и принадлежность важны для человека. Желание гордиться собой тоже не является чем-то неправильным.

Проблема возникает, когда красивый образ полностью заменяет контакт с самой целью.

Человек хочет не писать, а быть писателем.

Не строить бизнес, а выглядеть успешным предпринимателем.

Не осваивать профессию, а получить статус специалиста.

Не менять повседневную жизнь, а однажды рассказать окружающим впечатляющую историю преодоления.

Образ способен сильно мотивировать в начале.

Но он редко помогает выполнять рутинные, незаметные и трудные действия, из которых состоит путь.

Чужая цель может звучать нашим голосом

Не всегда легко определить, откуда появилось желание.

Некоторые ожидания присутствуют в жизни так долго, что воспринимаются как собственные.

Нужно получить престижную профессию.

К определённому возрасту создать семью.

Обязательно купить жильё.

Постоянно увеличивать доход.

Превратить увлечение в источник заработка.

Расти, расширяться и становиться заметнее.

Не останавливаться на небольшом результате.

Возможно, эти цели действительно совпадают с вашими ценностями.

Но возможно, вы выбрали их, потому что:

так принято;

этого ожидают близкие;

такой результат проще объяснить;

он вызывает одобрение;

похожую жизнь демонстрируют успешные люди;

страшно показаться недостаточно амбициозным;

хочется доказать, что вы не хуже других.

Чужая цель редко приходит с подписью: «Это не твоё».

Она может звучать очень убедительно.

Вопрос, который изменила редакция

Марина позвонила редактору.

— Откуда появилась цифра сто? — спросила она.

— Она хорошо показывает масштаб.

— Но мы пока не провели даже три пилотных проекта.

— Именно поэтому это цель на пять лет.

— Мы не знаем, можно ли применять методику без постоянного участия нашей команды.

— Это можно уточнить в процессе. Читателю нужна большая идея.

Марина понимала логику редактора.

Публикация должна привлекать внимание. Формулировка «мы исследуем три центра» звучала осторожно. «Сто пространств» создавало историю движения.

— А если через первый год окажется, что методика работает только при участии специалистов? — спросила Марина.

— Тогда скорректируете подход.

— Но публичное обещание уже будет дано.

— Большие проекты всегда начинаются с амбиции.

После разговора Марина не отвергла предложение. Но решила не использовать цифру, которая появилась ради выразительности, а не из расчёта.

Цель не обязана становиться меньше только потому, что ей нужен реалистичный фундамент.

Но и масштаб не должен выбираться только ради впечатления.

Проверка тишиной

Есть простой, хотя и не всегда удобный вопрос:

«Хотел бы я этого, если бы никто не узнал?»

Если бы нельзя было рассказать о цели.

Опубликовать фотографию.

Получить похвалу.

Показать результат человеку, перед которым хочется доказать свою ценность.

Остался бы интерес?

Этот вопрос не требует полностью отказаться от признания. Многие результаты по своей природе становятся публичными. Автор хочет читателей. Предприниматель — покупателей. Специалист — профессионального признания.

Но если без внешнего взгляда цель полностью теряет смысл, возможно, её главная функция заключается не в результате, а в создании образа.

Марина представила три проекта без публикаций и конференций.

Ей всё равно хотелось проверить, сможет ли небольшое учреждение самостоятельно исследовать своё пространство и выбрать реальные изменения.

Представила сто объектов, многочисленные выступления и известность — но без глубокой работы с каждым центром.

Этот образ уже не вызывал такого интереса.

Ей нужна была не цифра на карте.

Ей хотелось создать работающий способ.

Цель, выбранная из страха отстать

Иногда чужое ожидание приходит не от конкретного человека.

Оно рождается из сравнения.

Кто-то уже написал три книги.

Открыл вторую студию.

Купил квартиру.

Сменил профессию.

Переехал.

Зарабатывает больше.

Человек смотрит на чужой результат и чувствует тревогу:

«Мне тоже пора».

Слово «пора» часто становится началом цели, которую никто не проверил.

Вера, бывшая однокурсница Марины, развивала две студии и работала в нескольких городах. Рядом с ней три небольших пилотных проекта выглядели слишком скромно.

Если оценивать цели только по масштабу, Вера двигалась быстрее.

Но Марина уже знала: чужой результат ничего не говорит о том, какая цель подходит её собственной жизни.

Сравнение может показать возможность.

Но не должно автоматически становиться приказом.

Цель как доказательство

Особенно тяжёлыми становятся цели, с помощью которых человек пытается доказать:

что он достоин уважения;

что прежний выбор был правильным;

что окружающие ошибались;

что он не слабый;

что способен добиться успеха;

что потерянное время можно компенсировать.

Такая цель получает двойную нагрузку.

Она должна не только создать результат, но и подтвердить ценность человека.

Тогда любой сбой воспринимается слишком серьёзно.

Отказ в финансировании становится не рабочим препятствием, а доказательством неспособности.

Перенос срока — признаком слабости.

Скромный результат — унижением.

Достигать цель становится трудно, потому что на неё поставлено слишком многое.

Результат может изменить обстоятельства.

Но он не должен выдавать человеку разрешение считать себя достойным.

Разговор с матерью

В выходные Марина рассказала матери о трёх центрах.

— Ты будешь делать им проекты бесплатно? — спросила мать.

— Пока не знаю. Мы ищем модель финансирования.

— А крупная компания?

— Предлагает слишком большой объём.

— Но это надёжная работа.

— Да.

— И известность.

— Возможно.

Мать помолчала.

— Ты ведь всегда хотела добиться чего-то серьёзного.

Марина почувствовала знакомую необходимость оправдать свой выбор.

Три небольших учреждения вдруг снова стали недостаточно серьёзными.

— А что для тебя означает «серьёзного»? — спросила она.

— Чтобы результат был заметен. Чтобы ты не тратила столько сил на мелочи.

— Если тяжёлая дверь не позволяет человеку войти в центр, её изменение — мелочь?

— Я не это имела в виду.

— Знаю. Но большой контракт не обязательно важнее маленького здания.

Мать вздохнула:

— Я просто хочу, чтобы твоя работа была оценена.

Марина посмотрела на неё.

За советом стояло не желание управлять дочерью, а собственное представление о безопасности: заметный успех защищает от сомнений и чужого неодобрения.

— Мне тоже хочется признания, — сказала Марина. — Но я не хочу выбирать цель только для того, чтобы она выглядела достаточно большой.

После разговора сомнение осталось.

Своя цель не всегда вызывает постоянную уверенность. Чужие ожидания могут задевать реальные потребности: в деньгах, уважении и устойчивости.

Важно не отрицать их, а определить, какое место они должны занимать в решении.

Пять источников цели

Запишите, откуда приходит ваша цель.

Интерес

Мне хочется заниматься самим процессом и узнавать больше.

Ценность

Результат связан с тем, что я считаю важным.

Потребность

Цель решает реальную проблему или улучшает условия жизни.

Признание

Мне важно получить одобрение, статус, деньги или профессиональную видимость.

Страх

Я боюсь отстать, разочаровать, показаться слабым или остаться без безопасности.

Одна цель может включать все пять источников.

Не нужно стремиться к абсолютно чистой мотивации.

Можно хотеть и смысла, и признания.

Интереса и денег.

Пользы и профессионального роста.

Главное — понимать, какой источник управляет выбором.

Если убрать страх и внешний образ, останется ли причина двигаться?

Практика. Проверка цели на принадлежность

Запишите предварительную цель и ответьте на вопросы.

1. Когда она впервые появилась?

После какого события, разговора или сравнения?

2. Чей голос я слышу в её формулировке?

Свой?

Родительский?

Партнёра?

Руководителя?

Профессионального сообщества?

Социальных сетей?

3. Что в этой цели важно лично мне?

Не используйте слова «правильно», «престижно» и «положено».

4. Хотел бы я этого, если бы никто не узнал?

Что останется без публичного признания?

5. Нравится ли мне процесс?

Готов ли я выполнять рутинные и незаметные этапы?

6. Какой образ себя обещает цель?

Успешный, сильный, признанный, правильный?

7. Что я пытаюсь доказать?

Кому?

8. Если я не достигну цели, что это будет означать обо мне?

Если ответ звучит как приговор личности, отделите результат от собственной ценности.

9. Выбрал бы я эту цель в сегодняшних обстоятельствах?

Не прежняя версия вас. Не окружающие. Вы сегодня.

10. Как выглядела бы цель без необходимости впечатлять?

Возможно, она станет меньше, точнее или полностью изменится.

Не отвергать цель только потому, что она одобряется другими

Если окружающим нравится ваша цель, это не делает её автоматически чужой.

Престижная профессия может быть вашей.

Высокий доход — важной целью.

Большой проект — искренним выбором.

Публичное признание — нормальным желанием.

Ошибка состоит не в совпадении с социальными ожиданиями.

Она начинается, когда внешнее одобрение становится единственной причиной продолжать путь, который внутри давно потерял смысл.

Цель может одновременно быть заметной и своей.

Важно, чтобы без аплодисментов в ней оставалось содержание.

Рабочая формулировка без красивого обещания

Марина снова открыла письмо редактора.

Она ответила:

«Я готова подготовить публикацию о пилотном этапе. Сейчас наша задача — провести три проекта и проверить первую версию методики. Обещать сто преобразованных пространств до получения результатов считаю преждевременным».

Редактор написала:

«Три центра звучат скромно. Но если будет сильная история и реальные данные, это может сработать».

Марина почувствовала облегчение и лёгкое разочарование.

Часть её всё ещё хотела громкого заголовка.

Хотела, чтобы идея сразу выглядела большой.

Она не стала отрицать это желание.

Просто не позволила ему определять цель.

Что осталось, когда убрали образ

На следующей встрече с командой Марина зачеркнула фразу:

«Сто пространств за пять лет».

Рядом написала:

«Три пилотных цикла. Проверенная первая версия методики. Практическое руководство».

— Не слишком скромно? — спросил Дима.

— Возможно.

— А если методика окажется успешной?

— Тогда решим, как развивать дальше.

— То есть пока не масштабируем?

— Пока проверяем, есть ли что масштабировать.

Катя открыла материалы «Диалога».

— Тогда нам нужен результат первого пилота.

— Да.

— Не статья?

— Статья может помочь. Но она не является целью.

— Не известность?

— Тоже может появиться. Но она не является критерием достижения.

Марина почувствовала, как цель становится менее впечатляющей и более устойчивой.

Она переставала обещать будущий масштаб.

Не должна была доказывать, что способна изменить сотни зданий.

На этот год было достаточно трёх реальных учреждений и одной методики, которая выдержит их различия.

Своя цель не всегда самая большая.

Не самая престижная.

Не та, которую легче всего рассказать другим.

Она та, к которой вы готовы возвращаться, когда исчезнет красивый образ и останется обычная работа.

Когда никто не аплодирует.

Когда результат ещё не виден.

Когда нужно не выглядеть человеком, меняющим мир, а открыть план одного старого здания и внимательно посмотреть, почему конкретная дверь до сих пор не позволяет кому-то войти.

Глава 3. Одна цель среди множества возможностей

В понедельник на столе Марины лежали три предложения.

Первое — обновлённые условия строительной компании. Вместо пяти частных клиник ей предлагали начать с двух объектов. Контракт обещал стабильный доход, сильное портфолио и возможность расширить команду.

Второе — письмо от редакции профессионального журнала. Марину приглашали подготовить серию материалов и выступить на открытой встрече с архитекторами, руководителями общественных учреждений и представителями благотворительных организаций.

Третье — планы трёх небольших центров, ожидавших решения о пилотных проектах.

Каждая возможность была хорошей.

Ни одна не выглядела лишней.

Контракт давал деньги и профессиональный рост.

Публикации помогли бы рассказать о принципах доступного пространства и, возможно, найти партнёров.

Пилотные проекты позволяли проверить методику в реальных условиях.

Марина открыла календарь и попыталась разместить всё.

Две клиники — основная работа команды.

Три небольших центра — параллельный проект.

Статьи можно писать по вечерам.

Выступление подготовить на выходных.

Методическое руководство создавать постепенно, по мере накопления материалов.

На экране всё поместилось.

В реальной жизни — нет.

Возможность не равна обязанности

Когда перед человеком появляется хорошее предложение, отказ кажется нелогичным.

Зачем отказываться от полезного знакомства?

Интересного проекта?

Обучения?

Дополнительного заработка?

Шанса стать заметнее?

Каждая возможность может действительно принести пользу. Но полезность отдельного предложения ещё не означает, что ему есть место в вашей жизни.

У времени существует предел.

У внимания — тоже.

Если человек принимает несколько целей одновременно, они начинают конкурировать не на бумаге, а в каждом конкретном дне.

Один и тот же утренний час нельзя отдать двум проектам.

Одну сумму невозможно полностью вложить в разные направления.

Одно глубокое внимание не распределяется без потерь между множеством сложных задач.

Когда мы говорим «да» одной возможности, мы уже говорим «нет» чему-то другому, даже если пока этого не замечаем.

Иногда скрытая цена становится видна позднее:

собственный проект получает только остатки времени;

отдых исчезает;

важное обучение откладывается;

обязательства выполняются поверхностно;

решения принимаются в спешке;

команда постоянно переключается;

цели остаются начатыми, но ни одна не завершается.

Нельзя выбрать всё и сохранить полную силу каждого выбора.

Календарь, в котором всё возможно

Марина позвала Катю и Диму.

На экране был открыт её предварительный план.

— Я попыталась совместить все направления, — сказала она. — Две клиники ведём как коммерческие проекты. Методикой занимаемся один день в неделю. Статьи я пишу сама.

Дима посмотрел на календарь:

— А текущая работа?

— Я её учла.

— Здесь нет времени на переделки.

— Для них оставлен резерв.

— Полдня в неделю на все проекты?

Марина увеличила календарь.

Резерв действительно занимал половину пятницы.

— Можно добавить ещё несколько часов, — сказала она.

— Откуда? — спросила Катя.

Марина не ответила.

Свободными оставались вечера и выходные. Именно их она мысленно использовала, когда говорила, что всё возможно совместить.

— А встречи с тремя центрами? — продолжила Катя. — Они обозначены одним блоком в среду. Но это разные учреждения и разные города.

— Первые встречи проведём онлайн.

— А наблюдения на местах?

— Позже.

— А кто будет писать методику?

— Мы все.

— Когда?

Марина снова посмотрела на календарь.

Слова «постепенно» и «по мере возможности» скрывали отсутствие реального времени.

План выглядел заполненным, но не был обеспечен ресурсами.

Почему нам хочется сохранить все двери открытыми

Выбор одной цели означает, что другие возможности временно останутся без движения. Это вызывает тревогу.

А если отказ окажется ошибкой?

Если хорошее предложение больше не повторится?

Если выбранная цель не получится?

Если через год выяснится, что нужно было идти другой дорогой?

Пока человек не выбирает, все варианты сохраняют идеальное будущее.

Можно представить успех в каждом из них.

После выбора появляются реальные ограничения, ошибки и цена.

Поэтому мы иногда предпочитаем держать открытыми все двери.

Берём несколько проектов.

Начинаем два обучения.

Создаём параллельные планы.

Обещаем вернуться к каждому желанию.

Так кажется, что ничего не потеряно.

Но открытая дверь тоже требует внимания. За ней остаётся незавершённое решение, которое продолжает занимать внутреннее пространство.

Выбор освобождает не от потери, а от постоянного рассеивания.

Приоритет виден не в списке, а в конфликте

Почти каждый человек способен назвать главное.

Здоровье.

Семья.

Книга.

Новый проект.

Профессиональное развитие.

Но настоящий приоритет становится виден только тогда, когда две важные вещи требуют одного и того же ресурса.

Если свободного времени достаточно, можно говорить, что обе цели одинаково значимы.

Но что вы выберете, если встреча по собственному проекту совпадёт с новым коммерческим заказом?

Если деньги, отложенные на обучение, понадобятся для другой возможности?

Если ради результата придётся отказаться от выступления, поездки или дополнительного дохода?

Приоритет — не слово «главное» рядом с задачей.

Это решение о распределении ограниченного ресурса.

Марина написала на доске:

«Если мы принимаем клиники, что произойдёт с пилотными центрами?»

— Скорее всего, отложим, — ответил Дима.

— На сколько?

— До завершения первого объекта. Месяца на три или четыре.

Катя покачала головой:

— Потом начнётся второй объект. Методика снова станет дополнительной работой.

— Значит, клиники и пилоты сейчас конкурируют, — сказала Марина.

До этого момента она называла их параллельными направлениями.

Теперь конфликт стал видимым.

Хорошая возможность может быть не вашей нынешней возможностью

Отказаться от плохого предложения относительно легко.

Настоящий выбор начинается между хорошими вариантами.

Одна возможность может:

соответствовать вашим способностям;

приносить деньги;

давать развитие;

вызывать уважение;

быть доступной именно сейчас —

и всё же не соответствовать выбранной цели текущего периода.

Это не делает предложение плохим.

Оно просто ведёт по другой дороге.

Иногда человек принимает возможность потому, что боится показаться неблагодарным или неразумным.

«Такое нельзя упускать».

«Другого шанса не будет».

«Все мечтают о подобном».

Но вопрос не только в ценности шанса.

Важно спросить:

«К какой жизни приведёт последовательность таких согласий?»

Если каждый раз выбирать более заметное, срочное или выгодное предложение, собственная цель может годами оставаться на втором месте.

Не из-за отсутствия времени.

Из-за повторяющегося выбора в пользу другого направления.

Основная цель и поддерживающие действия

Выбрать одну цель не означает отказаться от всех остальных дел.

У человека остаются работа, семья, здоровье, быт и обязательства.

Кроме того, некоторые действия могут поддерживать главную цель.

Публикация в журнале могла помочь Марине:

рассказать о пилотной программе;

найти профессиональных партнёров;

привлечь финансирование;

получить обратную связь;

заинтересовать другие учреждения.

Значит, статьи не обязательно являлись отдельной целью. Они могли стать инструментом основной.

Различие определялось содержанием.

Если Марина начнёт строить личный публичный образ, писать на множество тем и постоянно выступать, публикации превратятся в самостоятельное направление.

Если подготовит один материал о пилотных проектах для поиска партнёров, это действие поддержит главную цель.

Полезно разделять:

Главную цель

Результат, которому принадлежит приоритетный ресурс.

Поддерживающие направления

Действия, увеличивающие вероятность достижения главного результата.

Обязательные сферы жизни

То, что необходимо сохранять независимо от цели: здоровье, семья, базовый доход, безопасность.

Отложенные возможности

Хорошие варианты, к которым вы сознательно не двигаетесь сейчас.

Если этого разделения нет, любая интересная идея быстро получает статус обязательной.

Критерии выбора

Команда выписала три возможных направления:

Две частные клиники.

Три пилотных общественных центра.

Публикации и выступления.

Затем определила критерии:

соответствие смыслу текущего года;

возможность создать проверяемый результат;

доступный ресурс;

финансовая устойчивость;

развитие профессиональных знаний;

влияние на команду;

возможность завершить;

цена отказа от других вариантов.

Клиники выигрывали по доходу и масштабу.

Публикации — по видимости.

Пилотные центры — по соответствию главной идее и возможности создать методику, которую Марина действительно хотела проверить.

Но у пилотов не было финансирования.

Выбор нельзя было сделать, просто следуя вдохновению. Цель должна была существовать рядом с финансовой реальностью.

— Если полностью откажемся от коммерческих проектов, методика станет источником постоянной тревоги, — сказала Марина.

— Тогда нужен не отказ от всей работы, а ограничение объёма, — предложила Катя.

Команда рассчитала минимальный коммерческий портфель, необходимый для сохранения дохода.

Оказалось, они могли вести один крупный проект или два небольших, не занимая весь год.

— Значит, не две клиники, — сказал Дима.

— Одна тоже займёт много времени, — заметила Катя.

— Но позволит финансировать часть работы над пилотами, — ответила Марина.

Появился возможный вариант:

одна частная клиника как поддерживающий коммерческий проект;

три пилотных центра как основная цель;

одна публикация для привлечения партнёров;

остальные выступления и предложения — в список отложенных.

Не всё.

Но и не отказ от реальности ради идеи.

Что значит сказать «не сейчас»

Отказ не обязательно должен звучать как «никогда».

Можно ответить:

«Я не могу принять этот объём в текущем году».

«Вернусь к предложению после завершения пилотного этапа».

«Готов обсудить меньший формат».

«Сейчас могу выполнить только одну часть».

«Это направление интересно, но не является моим приоритетом на данный период».

«Я сохраню контакт и напишу после указанной даты».

Фраза «не сейчас» становится честной только при двух условиях.

Первое: вы действительно не выделяете этой возможности скрытое время.

Второе: указываете момент пересмотра, если хотите к ней вернуться.

Иначе список отложенного превращается в склад обещаний.

Практика. Выбор одной цели

Запишите все цели и возможности, которые сейчас требуют вашего внимания.

Для каждой ответьте:

Какой конкретный результат она создаёт?

Почему он важен?

Какой ресурс потребуется?

С чем эта цель будет конкурировать?

Что произойдёт, если отложить её на год?

Что произойдёт, если выбрать её сейчас?

Можно ли использовать её как поддерживающее действие?

Можно ли уменьшить объём?

Есть ли у неё реальный срок или только ощущение срочности?

Готовы ли вы отказаться ради неё от других хороших вариантов?

После этого распределите всё по четырём категориям.

Главная цель

Одна цель, которой вы отдаёте приоритетный ресурс.

Поддерживающие действия

Не более трёх направлений, непосредственно помогающих главной цели.

Обязательные сферы

То, что необходимо сохранять для устойчивости жизни.

Не сейчас

Возможности, которые вы сознательно не развиваете до определённой даты.

Проверка календарём

Выбор должен быть виден в календаре.

Посмотрите на ближайшие две недели.

Есть ли у главной цели конкретное время?

Или она существует только в списке намерений?

Сколько часов получают поддерживающие действия?

Не занимают ли они больше времени, чем сама цель?

Где находится резерв?

Какие обязательства придётся убрать?

Если цель объявлена главной, но получает остатки времени, ваше фактическое решение отличается от заявленного.

Не обвиняйте себя.

Просто признайте расхождение и измените либо календарь, либо статус цели.

Тест вынужденного отказа

Представьте, что в течение года вы можете получить только один из двух результатов.

Какой выберете?

Выполненная собственная цель или престижная возможность?

Финансовый результат или творческий?

Быстрое продвижение или глубокая подготовка?

Не существует универсально правильного ответа.

Задача теста — сделать цену видимой.

Затем спросите:

«Можно ли уменьшить конфликт, не притворяясь, что ресурсы безграничны?»

Иногда решение находится через изменение масштаба.

Иногда — через последовательность.

Сначала одно, потом другое.

А иногда от хорошей возможности действительно приходится отказаться.

Решение о клинике

Марина позвонила представителю строительной компании.

— Мы готовы работать с одним объектом, — сказала она. — Но только при согласованном графике и без обязательства автоматически переходить ко второму.

— Один объект нам неудобен, — ответил он. — Мы хотим единую команду для всей серии.

— Понимаю.

— Если вы откажетесь сейчас, через год предложение может быть уже неактуально.

Эти слова задели самый сильный страх.

Возможно, другого шанса действительно не будет.

— Тогда нам придётся принять этот риск, — сказала Марина.

— Вы выбираете три районных центра без бюджета вместо крупного контракта?

Марина почувствовала желание объяснить, доказать разумность решения и рассказать о будущей методике.

Но собеседнику не требовалось соглашаться с её приоритетом.

— Я выбираю другой основной проект на этот год. Но готова обсудить консультационное участие, если вам подходит ограниченный формат.

Компания обещала рассмотреть предложение.

Полноценного контракта больше не было.

После разговора Марина долго сидела молча.

Выбор не принёс чистого облегчения.

В нём присутствовала потеря.

Она отказалась от дохода, масштаба и профессиональной возможности, которая могла не повториться.

Цель впервые стала реальной не потому, что Марина начала что-то делать.

А потому, что согласилась не идти по другой хорошей дороге.

Место для главного

В календаре команды освободились два дня в неделю.

Один предназначался для исследований и работы с пилотными центрами.

Второй — для создания методики и обработки результатов.

Оставшиеся проекты обеспечивали базовую финансовую устойчивость. Для статьи выделили отдельный ограниченный этап. Остальные предложения перенесли в папку с датой пересмотра через год.

— Теперь всё выглядит значительно скромнее, — сказала Катя.

— Зато это можно выполнить, — ответил Дима.

Марина посмотрела на календарь.

Раньше в нём помещалось множество возможностей, но ни одна не имела достаточного пространства.

Теперь одна цель получила реальное время.

Возможности не исчезли.

Некоторые были отложены.

От одной пришлось отказаться.

Одну превратили в поддерживающее действие.

Выбор не сделал остальные дороги плохими.

Он просто перестал требовать от Марины идти по всем одновременно.

Главная цель становится главной не после торжественного заявления.

Она становится ею в тот момент, когда получает лучший доступный ресурс — и право вытеснить другие хорошие варианты.

Марина открыла планы трёх центров.

Перед ней по-прежнему находилось множество неизвестных.

Не было окончательного бюджета.

Критерии результата ещё предстояло определить.

Годовой срок оставался гипотезой.

Но теперь цель больше не конкурировала с каждой новой возможностью на равных.

Для неё появилось место.

И только с этого момента можно было начинать строить настоящий маршрут.

Глава 4. Цена, которую придётся заплатить

После выбора главной цели команда занялась расчётами.

До этого пилотные проекты существовали преимущественно в виде идей, схем и разговоров. Теперь нужно было понять, сколько времени и денег потребуется для их реализации.

Катя создала таблицу.

В первой строке стояли поездки в три города.

Дальше:

обследование зданий;

встречи с посетителями;

работа технических специалистов;

создание временных моделей;

материалы для пробных изменений;

обработка результатов;

разработка рекомендаций;

подготовка практического руководства;

проверка его понятности;

оформление и публикация.

Даже первая приблизительная сумма оказалась значительно выше, чем ожидала Марина.

— Если учреждения ничего не смогут оплатить, мы не вывезем три проекта, — сказала Катя.

— Можно сократить поездки, — предложил Дима. — Часть обследований проведут местные специалисты.

— Тогда нужно подготовить для них понятную инструкцию.

— Она всё равно потребуется для методики.

— Но сначала инструкцию нужно проверить.

Каждое решение порождало дополнительную работу.

Марина посмотрела на итоговую строку.

Раньше цель звучала вдохновляюще:

помочь трём небольшим учреждениям изменить пространство и создать доступную методику.

Теперь у неё появились часы, расходы и ограничения.

Мечта начала предъявлять счёт.

Мы выбираем результат, но редко выбираем цену

Когда человек формулирует цель, он обычно представляет то, что получит.

Завершённую книгу.

Новую профессию.

Собственное дело.

Финансовую устойчивость.

Переезд.

Реализованный проект.

Но цель состоит не только из результата.

Она включает цену:

время;

деньги;

внимание;

отказ от других возможностей;

временное снижение комфорта;

обучение;

необходимость быть новичком;

риск ошибки;

чужое недовольство;

ожидание;

повторную работу после неудачи.

Если выбрать результат, но не согласиться с ценой, человек начнёт сопротивляться необходимым действиям.

Он хочет получить профессию, но не готов тратить вечера на обучение.

Хочет написать книгу, но не принимает необходимость редактировать слабые главы.

Хочет накопить деньги, но не согласен изменить расходы.

Хочет собственный проект, но избегает неопределённости и возможного отказа.

Тогда цель остаётся желанной, а путь постоянно воспринимается как несправедливое препятствие.

Цена цели и ущерб себе — не одно и то же

Не всякая боль доказывает серьёзность намерения.

Иногда человек считает, что большая цель обязательно требует:

работать без отдыха;

рисковать последними деньгами;

отказываться от здоровья;

терпеть унижение;

разрушать отношения;

принимать любую нагрузку;

жить в постоянной тревоге.

Но это не всегда цена цели.

Иногда это цена плохого плана.

Или попытка добиться результата быстрее, чем позволяют условия.

Или убеждение, что успех нужно заслужить страданием.

Ответственная цена должна быть:

понятной;

ограниченной;

соразмерной результату;

хотя бы частично управляемой;

не нарушающей безопасность;

принятой осознанно.

Если для достижения цели требуется систематически разрушать здоровье, скрывать риски, нарушать чужие границы или подвергать опасности себя и других, пересматривать нужно не силу воли, а саму цель или способ её достижения.

Прямая и скрытая цена

Марина разделила расходы на две группы.

Прямая цена

То, что легко посчитать:
билеты;
проживание;
материалы;
оплата специалистов;
печать;
программное обеспечение;
рабочие часы команды.

Скрытая цена

То, что не сразу появляется в таблице:
время на переключение между проектами;
эмоциональная нагрузка;
необходимость отказываться от коммерческих заказов;
дополнительные согласования;
обучение сотрудников центров;
риск переделок;
личное участие Марины;
месяцы без быстрого внешнего результата.
Скрытая цена могла оказаться выше прямой.
Можно найти недорогие материалы.
Но невозможно бесплатно получить дополнительное внимание команды.
Можно провести встречу онлайн.
Но кому-то всё равно придётся подготовить вопросы, изучить ответы и принять решение.
Бесплатный проект не бывает проектом без стоимости.
Он просто оплачивается другим способом.

Кто будет платить

Марина позвонила Ольге.

— Мы рассчитали первый пилот, — сказала она. — Полностью бесплатным он не получится.

— Я понимаю. Но большого бюджета у нас действительно нет.

— Что вы можете обеспечить?

Ольга перечислила:

участие сотрудников;

доступ к зданию;

помощь местного технического специалиста;

сбор посетителей для интервью;

часть материалов;

работу собственных мастеров;

небольшой денежный взнос.

— А если мы найдём внешнее финансирование? — спросила Марина.

— Тогда сможем сделать больше. Но ждать грант бесконечно тоже не хочется.

— Значит, нам нужен базовый результат, который возможен при существующих ресурсах.

После разговора Марина поняла: учреждения не должны быть пассивными получателями бесплатной помощи.

Если методика предназначена для самостоятельного применения, пилот должен включать их реальное участие.

Цена распределялась между всеми сторонами.

Команда Марины предоставляла профессиональную работу.

Центры — время, данные, местные ресурсы и ответственность за внедрение.

Внешние партнёры могли покрыть часть расходов.

Цель становилась не подарком от сильного участника слабому, а совместным проектом.

Цена отказа

Выбирая цель, человек оплачивает не только то, что делает.

Он платит возможностями, которыми не воспользуется.

После отказа от крупного контракта Марина ещё несколько раз возвращалась к письму строительной компании.

Она подсчитала доход, который могла получить.

На эту сумму можно было расширить офис, нанять ещё одного специалиста и создать финансовый резерв.

Отказ перестал выглядеть романтическим жестом.

Он имел конкретную цену.

— Ты жалеешь? — спросила Катя.

— Иногда.

— Значит, мы ошиблись?

— Не обязательно. Можно выбрать одно и всё равно сожалеть о другом.

Взрослый выбор редко оставляет после себя только облегчение.

Если обе возможности были ценными, потеря одной неизбежно вызывает грусть.

Она не доказывает, что решение неправильное.

Важно лишь понимать, какую цену вы приняли и почему.

Нельзя платить будущими силами, не спросив их владельца

Марина снова открыла календарь.

Для пилотов они выделили два дня в неделю. Но после расчётов стало ясно: на этапе поездок и тестирования потребуются дополнительные часы.

Самым простым решением было использовать вечера.

Будущая Марина могла написать руководство после основной работы.

Будущая Катя — обработать результаты в свободное время.

Будущий Дима — проверить технические материалы в выходные.

На бумаге всё снова помещалось.

— Нет, — сказала Марина. — Личное время не может быть скрытым источником финансирования цели.

— Иногда всё равно придётся задерживаться, — заметил Дима.

— Иногда — да. Но это должен быть ограниченный период, а не основа плана.

Они определили предельную нагрузку:

не более двух пилотных дней в неделю;

не больше одной поездки в месяц;

один дополнительный напряжённый период на каждом объекте;

обязательный резерв после поездок;

перенос части коммерческой работы в месяцы без полевых этапов.

Цель становилась медленнее.

Зато переставала строиться на неучтённой переработке.

Что нельзя отдавать ради цели

Иногда цена выглядит приемлемой в начале, потому что человек считает цель временной.
«Несколько месяцев можно потерпеть».

Но временный режим легко становится постоянным.

Поэтому до начала полезно определить неприкосновенные границы.

Для Марины ими стали:

здоровье;

базовая финансовая устойчивость команды;

честность перед учреждениями;

безопасность предлагаемых решений;

отсутствие постоянной работы по ночам;

право сотрудников отказаться от дополнительной нагрузки;

качество уже принятых обязательств.

Если цель потребует нарушить одну из этих границ, изменяться должен план.

Не человек, который обязан терпеть больше.

Разумная цена может быть неприятной

Отказ от саморазрушения не означает, что путь станет удобным.

Марине всё равно придётся:

отказаться от части дохода;

вести сложные переговоры;

подавать заявки на финансирование;

ездить в другие города;

работать с учреждениями, у которых мало ресурсов;

признавать ограничения методики;

выдерживать периоды без внешнего результата;

выполнять рутинную обработку данных;

выбирать между хорошими возможностями.

Некоторые действия будут неприятными.

Цена цели не обязана нравиться.

Важно, чтобы человек признавал её и был готов сознательно принять.

Если вы хотите только результат без неизбежной части пути, возможно, вы выбираете не цель, а красивое ожидание.

Практика. Полная цена цели

Запишите выбранную цель.

Затем заполните несколько разделов.

Время

Сколько часов потребуется в неделю?

На протяжении какого периода?

Когда именно будет выполняться работа?

Что сейчас занимает это время?

Деньги

Какие прямые расходы возникнут?

Потребуется ли резерв?

Какие расходы появятся позднее?

Допустим ли этот объём без опасного финансового риска?

Внимание

Сколько сложных решений придётся принимать?

С какими другими задачами будет конкурировать цель?

Есть ли место для глубокого сосредоточения?

Обучение

Каких знаний и навыков пока не хватает?

Сколько времени потребуется на их получение?

Где нужен специалист?

Эмоциональная цена

Какую неопределённость придётся выдерживать?

Возможны ли отказ, критика или временное отсутствие результата?

Какая поддержка понадобится?

Цена возможностей

От чего придётся отказаться?

Какой доход, опыт или удовольствие вы временно не получите?

Готовы ли вы прожить сожаление об этом выборе?

Влияние на других

Кого затронет цель?

Согласны ли эти люди участвовать?

Не оплачивают ли они ваш результат без собственного выбора?

Приемлемая, изменяемая и недопустимая цена

Разделите предполагаемую цену на три категории.

Приемлемая

То, что вы готовы отдать ради результата:
определённое количество времени;
установленную сумму;
часть развлечений;
временный отказ от другой возможности;
усилия на обучение;
необходимость выдержать неопределённость.

Изменяемая

То, что возможно только при ограниченных условиях:
редкая работа вечером;
временное увеличение нагрузки;
перенос поездки;
дополнительное обучение;
привлечение внешнего финансирования.
Для каждого пункта укажите предел и срок.

Недопустимая

То, чем вы не готовы платить:
безопасностью;
здоровьем;
последними деньгами;
постоянным отсутствием сна;
разрушением важных отношений;
нарушением закона;
чужими ресурсами без согласия;
отказом от основных жизненных обязанностей.
Этот список защищает цель от превращения в единственную ценность жизни.

Если цена слишком высока

Высокая цена не всегда означает, что от цели нужно полностью отказаться.
Можно изменить:

Масштаб

Не три объекта, а один.
Не готовая книга, а первая часть.
Не полный переход в новую профессию, а тестовый проект.

Срок

Дать цели больше времени.

Последовательность

Сначала создать финансовый резерв, затем начинать основной этап.

Способ

Найти партнёров, другой формат или доступную технологию.

Уровень участия

Не выполнять всё самостоятельно.

Критерии

Отделить обязательный результат от желательного.
Гибкость не уменьшает серьёзность цели.
Она помогает привести её в соответствие с реальными ресурсами.

Цель должна возвращать часть вложенного

Не обязательно деньгами.

Но результат должен иметь смысл, соразмерный цене.

Он может вернуть:

знания;

опыт;

самостоятельность;

полезный продукт;

улучшение условий;

завершённость;

профессиональную основу;

возможность двигаться дальше.

Если цель годами только забирает ресурсы, а критерии результата постоянно отодвигаются, её нужно пересмотреть.

Возможно, человек сохраняет её не ради будущего результата, а потому, что уже слишком много вложил.

Но прошлые затраты не являются достаточной причиной продолжать платить.

Первый реальный бюджет

Команда подготовила три версии пилотной программы.

Полная

Очное обследование каждого здания, несколько поездок, временные модели, участие широкого круга специалистов и подробное сопровождение внедрения.

Она давала сильный результат, но превышала доступный бюджет.

Сокращённая

Одна основная поездка в каждый центр, местные замеры по подготовленной инструкции, дистанционные встречи, временное тестирование и контрольная проверка.

Этот вариант сохранял главную логику методики.

Минимальная

Только консультации, анкеты и общие рекомендации.

Она была доступной, но не позволяла проверить, работают ли решения после внедрения.

— Минимальная версия не выполняет цель, — сказала Марина. — Мы создадим ещё один документ, который может остаться в папке.

— Полную не можем оплатить, — ответила Катя.

— Значит, рабочая версия — сокращённая.

Они рассчитали сумму, которую могли вложить сами, и размер внешнего финансирования, необходимый для запуска.

Цель впервые получила финансовую границу.

Решение после расчёта

Марина снова посмотрела на годовую формулировку.

Три пилотных центра оставались возможными при нескольких условиях:

каждый центр участвует ресурсами и временем;

команда получает хотя бы частичное финансирование;

методика проверяется в сокращённой, но полноценной форме;

пилоты запускаются последовательно, а не одновременно;

руководство создаётся на основе результатов, а не заранее;

коммерческая работа сохраняет устойчивость команды.

Срок в один год всё ещё требовал проверки, но больше не был чистой фантазией.

Марина добавила под целью:

«Я готова заплатить частью дохода, временем на обучение, отказом от нескольких проектов и необходимостью выдерживать неопределённость».

Ниже:

«Я не готова оплачивать цель постоянными переработками, финансовой нестабильностью команды и решениями, безопасность которых невозможно проверить».

Так цена перестала быть неожиданностью, с которой придётся столкнуться в середине пути.

Она стала частью выбора.

Цель после встречи с ценой

Большая идея часто выглядит прекрасной, пока ничего не требует.

Настоящая цель появляется после расчёта.

Когда человек понимает:

сколько времени отдаст;

от чего откажется;

какие трудности примет;

что не станет приносить в жертву;

и всё равно говорит:

«Да, этот результат стоит выбранной цены».

Марина закрыла таблицу.

Три небольших центра по-прежнему не имели крупных бюджетов.

У команды не было гарантированного финансирования.

Один год мог оказаться слишком коротким сроком.

Но теперь Марина не просто хотела красивого результата.

Она видела часть пути и соглашалась с тем, что он потребует.

Цель выдержала первую встречу с реальностью.

А значит, могла переходить к следующему этапу — получить ясную точку, в которой будет понятно: задуманное действительно достигнуто.

Часть II. Определить результат.

Глава 5. Цель, у которой виден конец

На следующей общей встрече присутствовали руководители всех трёх учреждений.

Ольга подключилась из общественного центра «Диалог». На её экране был виден знаковый коридор с тяжёлой входной дверью.

Руководитель библиотеки, Нина Васильевна, сидела возле окна читального зала. За её спиной стояли высокие стеллажи и несколько одинаковых указателей.

Семейный центр представлял Артём Сергеевич. Его связь постоянно прерывалась, поэтому часть разговора приходилось повторять.

Марина открыла презентацию.

На первом слайде стояла формулировка:

«Создать методику преобразования общественных пространств для небольших учреждений».

— Прежде чем обсуждать работу, нам нужно определить, что именно должно существовать через год, — сказала она.

— Более доступные пространства, — ответила Ольга.

— Да. Но как мы поймём, что цель достигнута?

— Людям станет удобнее.

— Каким людям? Что именно они смогут делать иначе?

В разговоре возникла пауза.

Каждый понимал общую идею.

Но никто пока не мог увидеть точку, в которой работа считается завершённой.

Направление может длиться всю жизнь

Некоторые формулировки похожи на цели, но не имеют конца:

развиваться;

становиться увереннее;

повышать качество жизни;

заботиться о здоровье;

делать пространство доступнее;

улучшать отношения;

укреплять финансовое положение;

больше заниматься творчеством.

Это важные направления.

Они помогают выбирать решения, но не могут быть выполнены окончательно.

Нельзя однажды поставить галочку рядом с пунктом «развиваться» и больше никогда к нему не возвращаться.

Невозможно окончательно закончить заботиться о здоровье, отношениях или профессиональном качестве.

Направление отвечает на вопрос:

«Куда я хочу двигаться?»

Цель отвечает:

«Какой конкретный результат я создам на определённом участке пути?»

Направление Марины звучало так:

создавать общественные пространства, в которых больше людей могут действовать самостоятельно и чувствовать себя включёнными.

Эта работа могла продолжаться всю профессиональную жизнь.

Цель текущего года должна была иметь конец.

Если финиша не видно, его можно постоянно переносить

Человек начинает работать над целью.

Получает первый результат.

Но вместо завершения добавляет новые требования.

Написал рукопись — решил включить ещё несколько глав.

Подготовил портфолио — захотел полностью изменить оформление.

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.