

Цели, которые становятся делом:

Превратите намерение в план
и ежедневные шаги.

ии
Марк Тьюрин

Марк Тьюрин

**Цели, которые становятся
делом: Превратите намерение
в план и ежедневные шаги**

<https://litres.ru/74569143>

SelfPub; 2026

Аннотация

В воскресенье портфолио почти готово — в планах и воображении. Но начинается обычная неделя, и проект снова не сдвигается. Неужели дело в слабой дисциплине? Часто намерению просто не хватает ясного, защищённого плана.

Эта книга поможет выбрать цель с учётом её реальной цены и ваших ресурсов, определить проверяемый результат, границы и срок. Вы построите маршрут от результата назад, поместите работу в фактическую неделю и назначите конкретные шаги. Научитесь заранее учитывать помехи, снижать трение на старте, отслеживать продвижение, превращать пропуски в обратную связь и корректировать план без самонаказания. А ещё — поймёте, когда проект действительно завершён.

Для взрослых, которым важно довести до результата рабочую, учебную или личную цель, не откладывая жизнь на потом. В итоге

у вас будет выполнимый план и устойчивый ритм действий — система, к которой можно вернуться после сбоя.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Почему хорошие намерения не переживают понедельник	5
Цель, которой стоит отдать место	20
У цели должны быть края	37
Не всякая важная цель сейчас ваша	51
Маршрут от результата назад	63
Конец ознакомительного фрагмента.	64

Марк Тьюрин

Цели, которые становятся делом: Превратите намерение в план и ежедневные шаги

Почему хорошие намерения не переживают понедельник

В воскресенье вечером портфолио уже почти готово — по крайней мере, в воображении. В папке собраны удачные работы, в заметках записаны идеи, а в голове сложилась ясная картина: вот как портфолио поможет найти новых клиентов или перейти на другую должность. Но в понедельник начинается обычная неделя — письма, задачи, дорога, бытовые дела. К вечеру проект не становится ни на шаг ближе, и к разочарованию добавляется знакомый вывод: опять не хватило дисциплины.

Но один пропущенный вечер ещё ничего не говорит о дисциплине. Возможно, проекту просто не отвели времени, ближайший шаг остался неясным, а план не учитывал обычных

помех. Чтобы разобраться, сравним не людей, а два способа распорядиться одним и тем же намерением.

Два одинаковых намерения

В обоих случаях цель одна: создать портфолио и с его помощью показать свои навыки. Обе идеи воодушевляют. Разница появляется, когда цель нужно превратить в дела на конкретной неделе.

Первый план звучит так: сделать сильное портфолио, когда станет посвободнее. Работать предполагается вечерами или в выходные, если останутся силы; считать работу законченной — когда результат будет выглядеть достаточно хорошо. Работа, домашние дела и отдых пока сохраняют свои места. Если случится аврал или накопится усталость, проект можно отложить до более спокойной недели.

Второй план конкретнее: за четыре недели собрать PDF из трёх кейсов, в каждом описав задачу, личный вклад, ход работы и результат. На проект отведены два блока по 45 минут в неделю и короткое резервное окно в выходной. Готовность означает, что все три кейса описаны, проверены на конфиденциальность и собраны в один файл. В календаре заранее освобождены два окна, и понятно, какие дела в них не ставить. Если рабочий день затянется, блок можно перенести в резервное окно. Если для кейса не хватает данных, можно выбрать другой или сузить описание.

Первый план не выглядит безответственным. В нём есть важное намерение, примерное представление о результате и

надежда найти время. Но он не отвечает на практические вопросы: что делать в ближайшие сорок минут, когда именно это делать и чему уступит место новый проект. «Сделать портфолио» обозначает направление, но не следующий шаг. «Когда станет посвободнее» не занимает места в календаре.

Второй план не гарантирует, что работа будет завершена. Он делает другое: сокращает число решений, которые придётся принимать в момент усталости. Не нужно каждый вечер заново решать, стоит ли начинать. Есть ближайший шаг, примерная продолжительность работы и условие для переноса. Если какой-то проект нельзя раскрывать, предусмотрено не самообвинение, а замена или изменение формата.

Предположим, в понедельник в обоих случаях возникает срочная задача. Рабочий день затягивается, дома накопились обычные дела. Первый план не подсказывает, что именно можно отложить: такого решения в нём нет. Вечер уходит на то, что громче и привычнее. Во вторник ситуация повторяется. Портфолио по-прежнему важно, но для него всё ещё не выделено определённого времени. Можно сохранять ссылки на примеры, мысленно выбирать стиль и представлять результат. Проект словно движется, но осязаемого материала не прибавляется.

Второй план не спасает от тяжёлого понедельника. Но он и не даёт одному вечеру перечеркнуть весь проект: первый рабочий блок назначен на другой день. За него не нужно уместить всё портфолио. Достаточно, например, открыть папку

с работами и составить список возможных кейсов. На следующем блоке можно выбрать три работы и записать исходную задачу для каждой. Если рабочий день снова затянется, останется заранее предусмотренное резервное окно. План не делает неделю идеальной — он перестаёт требовать идеальной недели.

Именно здесь намерение часто проходит первое испытание. Не большой кризис, а обычное столкновение с расписанием. Не отсутствие интереса, а отсутствие места, куда этот интерес можно поставить.

Желание, решение, обязательство

Желание сообщает, чего нам хочется: иметь портфолио, выучить язык, сменить работу, навести порядок в документах. Оно может быть сильным и искренним, но само по себе не определяет, что именно мы сделаем сегодня.

Решение — это выбор одного направления среди возможных. Решить создавать портфолио — значит не только одобрить идею, но и отдать ей предпочтение перед некоторыми альтернативами. Пока все прежние дела можно оставить без изменений, решение существует скорее как формулировка, чем как выбор.

Обязательство — это конкретная договорённость с собой о действии и условиях. Например, дважды в неделю выделять по 45 минут и в это время заниматься следующим шагом. Это не обещание никогда не сбиваться с плана. Это способ действовать, не собирая мотивацию заново каждый раз.

Не нужно превращать эти три уровня в экзамен на серьёзность. Желание может так и остаться желанием, если сейчас нет ресурсов или цель потеряла смысл. Решение можно пересмотреть, когда изменятся обстоятельства. А обязательство имеет смысл, только если оно выполнимо в настоящем расписании, а не в воображаемой неделе, где никто не устаёт и ничего не переносится.

Полезный признак настоящего решения — готовность назвать его цену. Если портфолио должно появиться за месяц, чему оно уступит в эти четыре недели? Возможно, часть свободных вечеров останется свободной, а работать придётся только в выходные. Возможно, на время нужно отложить другой проект. Если ответ звучит как «ничему», это не обязательно говорит о слабой мотивации. Скорее всего, выбор ещё не сделан или цель не помещается в доступное время.

Такой разговор с собой неприятнее, чем просто записать красивое намерение. Зато он избавляет от ложной загадки. Не нужно выяснять, почему человек «не может собраться», если на деле он пытается добавить проект в расписание, где уже занято каждое свободное окно.

Как расплывчатая цель прячется за воодушевлением

Слово «портфолио» звучит как название готового результата, но за ним скрывается множество отдельных задач. Нужно выбрать работы, решить, какие из них показывать, описать задачу и свой вклад, подготовить иллюстрации, про-

верить ограничения по конфиденциальности, собрать документ и получить обратную связь. Пока всё это слито в одно большое «сделать портфолио», трудно понять, с чего начать и когда считать работу законченной.

Воодушевление помогает не замечать неопределённость. Пока мы представляем итог — аккуратный документ, уверенную презентацию, новые возможности, — внимание приковано к привлекательной картине. Но когда нужно выбрать конкретные работы и вспомнить подробности каждого проекта, начинается более трудоёмкая часть. Если следующего шага нет, легко вернуться к занятиям, которые создают ощущение подготовки, но не приближают результат: поиску образцов, выбору оформления, перебору шрифтов.

Это не значит, что подготовка бесполезна. Если непонятно, какие разделы нужны в портфолио, разумно посмотреть примеры. Но лучше заранее определить, что именно нужно выяснить и сколько времени на это отвести. Например, за 20 минут узнать, какие сведения нужны для описания одного кейса, а затем набросать текст для выбранной работы. Вопрос связан с результатом, а у поиска есть границы. Без них подготовка может длиться сколько угодно и не дать ни одной готовой страницы.

Цель становится яснее, когда у неё появляется видимый результат. Для портфолио это может быть не сайт, не идеальный дизайн и не подборка всех работ за десять лет, а один PDF-файл с тремя кейсами. В каждом указаны исход-

ная задача, личная роль, принятые решения и результат. Если рабочие материалы нельзя публиковать, кейс можно исключить, заменить другим или описать обезличенно — если это не противоречит условиям конфиденциальности. Клиентские данные и внутренние материалы нельзя раскрывать без разрешения.

Ограниченный результат помогает задать границы. Три кейса — не вся профессиональная биография. PDF — не единственный формат на все времена. Достаточно ясное портфолио — не обязательно безупречная версия, к которой никогда не придётся возвращаться. Это рабочий вариант, который выполняет конкретную задачу. Чем расплывчатее критерий готовности, тем проще отодвигать его: всегда найдётся ещё один пример для просмотра, абзац для переписывания или деталь для улучшения.

Полезно отделять результат проекта от качества исполнения. «Собрать файл из трёх кейсов» — наблюдаемый результат. «Сделать так, чтобы всем понравилось» — оценка, на которую автор не может полностью повлиять. Нельзя заранее обеспечить реакцию каждого работодателя или клиента. Зато можно проверить, есть ли в документе нужные сведения, легко ли читается текст и открывается ли файл. Критерий готовности должен описывать то, что действительно можно проверить.

Когда намерение конкурирует с рутинной

У нового проекта редко бывает своё свободное время.

Обычно он претендует на часы, уже занятые работой, отдыхом, дорогой, семьёй и бытовыми делами. Привычная рутина получает преимущество не потому, что во всех отношениях важнее, а потому, что для неё уже есть отработанный маршрут. Мы знаем, когда ответить на письма, приготовить ужин, проверить расходы или лечь спать. Для нового намерения такого маршрута пока нет.

Поэтому план «буду заниматься по вечерам» часто означает не «я выбрал это время», а «попробую втиснуть работу в то, что останется». Но остаток дня непредсказуем: иногда он короче, иногда после рабочего дня трудно сосредоточиться, а иногда нужно просто восстановить силы. Рассчитывать на вечернюю бодрость, не проверив, сколько её обычно остаётся, — значит подменять факты надеждой.

Чтобы выделить время, нужно назвать не только окно, но и цену. Если вторник с 19:30 до 20:15 отведён портфолио, что в это время не будет происходить? Возможно, домашнее дело переместится на среду. А может быть, такой блок вообще не подходит для буднего вечера и его лучше назначить на утро выходного. Сам календарь не создаёт дополнительных часов, но помогает понять, что именно придётся изменить.

Это особенно важно, когда ресурсы ограничены или график нестабилен. При сменной работе фиксированные вторник и четверг могут не подойти — тогда удобнее выбирать два окна в начале каждой недели. Если нужно ухаживать за близким или маленьким ребёнком, непрерывный час может

быть недоступен. В таком случае подойдут короткие блоки по 15–20 минут, если заранее подготовить нужные материалы. А если после работы не остаётся сил на сложные задачи, лучше перенести их на другое время, а не объявлять усталость противником, которого нужно победить.

Небольшой шаг не означает, что цель неважна. Так мы соотносим её с доступными ресурсами. За 15 минут можно выбрать один кейс и записать о нём пять фактов. Готового документа не получится, зато появится материал для следующего подхода. Но нельзя бесконечно уменьшать задачу и делать вид, что ограничение исчезло. Если времени настолько мало, что проект движется неприемлемо медленно, стоит честно увеличить срок, сократить результат или отложить цель.

Как устроить план, который выдерживает сбой

Рабочий план помогает ответить на несколько простых вопросов: какой результат нужен, каким будет следующий шаг, когда он состоится и как понять, что он выполнен? Ещё важно заранее подумать, что может помешать и как проект продолжится после этого.

На примере портфолио можно начать без сложной разработки. Сначала определить первую версию: три кейса в одном PDF. Затем разбить работу на задачи, которые помещаются в отдельные блоки. Например, составить список работ, выбрать три из них, набросать первый кейс, повторить то же для двух остальных, подготовить иллюстрации, собрать

файл и проверить его. Не каждая задача обязательно уместится в один блок, но она уже не выглядит как целый проект.

Следующий шаг должен быть настолько конкретным, чтобы для начала не пришлось принимать ещё десять решений. «Продолжить работу над портфолио» — слишком расплывчато. «Открыть папку с завершёнными проектами и выписать пять возможных кейсов» — уже действие. Если для него нужно найти материалы, запросить разрешение или восстановить цифры, это отдельные шаги. Чем больше неизвестного скрывается за задачей, тем выше вероятность застрять ещё до начала работы.

Теперь нужно выбрать реальное время. Для первого наброска могут подойти два блока по 45 минут в неделю, но это пример, а не норма. Одному человеку удобнее заниматься дважды в будни, другому — выделить один длинный блок в выходной. Если график меняется, можно заранее договориться с собой о правиле: например, в начале каждой недели назначать два доступных окна и не ставить туда другие необязательные дела.

Наконец, плану нужен ответ на вероятную помеху. Здесь помогает простая формула: «Если происходит X, то я делаю Y». Если рабочий день затянулся и запланированный блок пропущен, он переносится в резервное окно на этой же неделе. Если не хватает сведений о кейсе, вместо долгого поиска можно записать, чего именно не хватает, и выбрать другой

проект. Если вечер внезапно занят, это не означает, что весь план провален: следующий шаг остаётся в списке, а расписание пересматривается.

Такая формула не должна превращать жизнь в систему наказаний. Резервное окно — не приказ отработать пропуск любой ценой, а запасной вариант, которым можно воспользоваться, если есть силы. Если человек болен, перегружен или вынужден заниматься срочным делом, разумнее может быть не перенос, а изменение срока. План нужен не для отрицания ограничений, а для того, чтобы отличать обычную помеху от изменившихся обстоятельств.

Сам по себе пропущенный блок не опасен. Сложнее, если непонятно, как вернуться. Без такого правила один пропуск легко превращается в паузу на неделю, затем — в откладывание до следующего месяца и, наконец, в обвинение себя. Если же заранее решено, что делать после пропуска, он остаётся отдельным событием, а не приговором всему проекту.

Откуда берётся вывод о слабой воле

Самообвинение кажется простым ответом: цель была важной, действие не состоялось — значит, не хватило силы воли. Повторные переносы могут сделать этот вывод ещё убедительнее. Но повторяемость не доказывает, что причина в характере. Возможно, каждый раз воспроизводится одна и та же конструкция: расплывчатый результат, время «когда-нибудь», слишком крупный следующий шаг и отсутствие ответа на помехи.

Представим, что человек трижды переносит работу над первым кейсом. Это ещё не значит, что трижды подвела лень. Возможно, каждый раз он сталкивался с одним и тем же препятствием: задача звучала как «разобраться с портфолио», а для её выполнения нужно было одновременно выбрать проект, поднять данные, написать текст и решить, как его оформить. Повторяется не только откладывание, но и причина. Пока она не названа, человек пытается исправить не тот элемент плана: даёт себе более строгое обещание, назначает длинный срок или ждёт, когда появится больше желания.

Сила воли действительно может понадобиться, например, чтобы отложить привычное занятие и начать запланированную работу. Но не стоит постоянно требовать от неё компенсации за плохую организацию. Если можно подготовить задачу заранее, защитить время в календаре и упростить начало, нет смысла каждый раз проверять, насколько сильно человек способен себя заставить.

Есть и другая возможность: цель сейчас не стоит затрат, которых требует. Если ради проекта приходится постоянно сокращать сон, отказываться от необходимого отдыха или нарушать обязательства перед близкими, возможно, вопрос не в том, как стать собраннее. Может оказаться, что проект нужно уменьшить, перенести или отложить. Пересмотреть цель — не значит потерпеть неудачу. Это решение, принятое с учётом новых данных.

Незавершённый проект как источник данных

Незаконченная работа не обязана становиться уликой против своего автора. Полезнее рассматривать её как свидетельство того, где намерение разошлось с реальными условиями. Чтобы провести первичную проверку, достаточно восстановить несколько фактов.

Сначала спросите себя, какой результат предполагался. Можно ли проверить его по готовому материалу? Или критерий звучал как «достаточно хорошо», «полностью разобраться», «сделать красиво»?

Затем вспомните последнее конкретное действие. Если его трудно назвать, возможно, проекту не хватало ясной первой задачи. Если действие известно, посмотрите, что должно было идти следующим и сколько времени это требовало.

Теперь проверьте, где в расписании действительно находилось время. Не в воображаемой неделе, а в той, где были работа, дорога, бытовые обязанности и отдых. Какое дело должно было уступить проекту?

Подумайте, какая помеха возникала чаще всего. Не нужно перечислять все возможные неудачи. Достаточно заметить повторяющуюся: позднее возвращение домой, отсутствие данных, усталость, внезапные задачи или необходимость согласования.

Наконец, спросите себя, как проект должен был продолжиться после этой помехи. Если ответа не было, проблема могла заключаться не в самом пропуске, а в отсутствии спо-

соба вернуться к работе.

Ответы подскажут, что менять. Если нет проверяемого результата — уточнить объём. Если ближайший шаг включает несколько разных задач — разделить его. Если времени нет — освободить реальное окно, уменьшить объём, продлить срок или отложить проект. Если постоянно мешает один фактор — подготовить альтернативу или устранить зависимость от него. Если работа останавливается на мысли «недостаточно хорошо», описать признаки готовой первой версии.

Есть и важный вопрос, от которого не стоит уходить: цель всё ещё нужна? Иногда проект продолжают только потому, что его однажды записали, пообещали другим или сочли необходимым для «правильной» карьеры. Если после оценки затрат желание исчезло, это тоже результат проверки. Не каждую цель нужно спасать. Не всякое начатое дело следует завершать лишь для того, чтобы доказать собственную надёжность.

Если причина пока неясна, полезно не выносить себе вердикт, а провести небольшой эксперимент в течение недели. Выберите следующий шаг, на который уйдёт не больше 30 минут, назначьте конкретное время и запишите вероятную помеху вместе с ответом на неё. После работы отметьте факты: удалось ли начать, что помешало, что оказалось труднее, чем ожидалось. Такой эксперимент не измеряет силу воли. Он проверяет, работает ли выбранный план.

Если действие состоялось, план получил подтверждение. Если нет, это ещё не доказывает, что человек неспособен доводить дела до конца. Возможно, окно оказалось нереалистичным, задача — слишком крупной, а помеха — сильнее, чем ожидалось. Тогда можно изменить один элемент и попробовать снова. Если же после всех изменений не хочется отводить проекту время, стоит вернуться к вопросу о ценности самой цели.

Срыв намерения не доказывает недостаток силы воли. Он показывает лишь, что в конкретных условиях действие не состоялось. Иногда причина — в ограничениях, которые нельзя устранить; иногда — в плане, который можно перестроить; иногда — в том, что цель потеряла приоритет. Разобраться, какой случай перед вами, полезнее, чем повторять одно и то же обвинение.

У цели есть цена: часы, внимание и место среди уже существующих обязательств. Поэтому, прежде чем составлять подробный план, стоит решить, заслуживает ли она этих ресурсов именно сейчас. Следующая глава поможет выбрать цель, которой действительно хочется отдать часть своего времени и внимания.

Цель, которой стоит отдать место

В понедельник список целей иногда выглядит убедительнее, чем план: подготовить портфолио, пройти обучение, наконец запустить личный проект, получить сертификат, который советуют на работе. Каждая цель по отдельности кажется разумной. Но у каждой есть своя цена, а сутки у них общие.

Ясное намерение легче защитить от случайных помех, чем расплывчатое. Но даже хороший план не отвечает на главный вопрос: чему именно отдать место. Прежде чем открывать календарь и расписывать шаги, стоит отредактировать список — не объявить одни желания достойными, а другие пустыми, а решить, какое из них должно стать главным сейчас.

Стол редакции

Представим редакцию решений. На столе лежат четыре заявки. Первая: за двенадцать недель подготовить портфолио из трёх проектов. Вторая: пройти курс и укрепить профессиональные навыки. Третья: запустить личный проект, которому давно не находилось места в рабочих буднях. Четвёртая: получить сертификат, о котором не раз говорил руководитель.

Это не заседание, на котором выбирают правильную жизнь. Здесь не решают, достаточно ли человек амбициозен,

заботлив или дисциплинирован. Задача уже и конкретнее: выбрать цель, которой стоит отдать главное место в ближайшем цикле, с учётом её смысла, срока и цены.

Все заявки проходят одну проверку. В карточке пять полей: личная ценность, внешнее давление, последствия достижения, цена в ресурсах и причина выбрать именно этот срок. Такой порядок не даёт эффектной формулировке перетянуть решение на себя. Престижная цель всё равно должна ответить на вопрос о часах. У личной цели стоит спросить, почему ей нужно место именно сейчас. А если её настойчиво предлагает кто-то другой, важно отделить реальную обязанность от чужого ожидания.

Карточка оценки

Личная ценность — не просто ответ «мне это нравится». Полезнее понять, какую возможность должна открыть цель. «Хочу портфолио» — название результата. «Хочу показать, какую работу способен выполнять, и подать заявку на более сложную роль» — объяснение, почему результат важен.

Внешнее давление — это источник требования и его последствия. Кто-то советует цель, потому что так принято в профессии; руководитель связывает её с будущей ролью; коллеги уже записались на обучение; семье нужен определённый результат. Само по себе внешнее ожидание не делает цель плохой. Но стоит уточнить: человек действительно считает результат важным или хочет избежать неодобрения? Что произойдёт, если ответить: «Не сейчас»?

Последствия достижения — это перемены в повседневной жизни, а не торжественный момент сдачи работы. Что станет доступно? Какое решение можно будет принять? Какую задачу удастся наконец сдвинуть с места? Иногда такой вопрос показывает, что цель — лишь средство. Курс нужен не ради сертификата, а чтобы самостоятельно вести расчёты. Портфолио — не ради красивой папки, а чтобы убедительно представить свой опыт.

Цена в ресурсах — не только часы. Сюда входят внимание, деньги, необходимость договариваться с другими, восстановление после напряжённых дней и отказ от альтернатив. Два часа занятий вечером могут оказаться тяжелее трёх часов в субботу утром, если после рабочего дня уже не остаётся сил. А проект, которому нужны долгие отрезки сосредоточенной работы, нельзя оценить одной лишь суммой коротких свободных окон.

Причина выбрать именно этот срок — конкретное обстоятельство, а не тревожное «пора наконец». Сейчас может открываться возможность, приближаться срок подачи заявки, появиться нужные материалы или завершиться этап работы, после которого результат можно будет использовать. А может быть, цель важна, но подходящего окна пока нет. Это не провал решения, а один из возможных исходов.

Карточка не должна превращаться в таблицу с баллами. Умножение ценности на срочность создаёт видимость точности: невозможно надёжно вычислить, что два балла лич-

ной важности и три балла срочности лучше четырёх баллов удобства. Поля нужны не для подсчёта, а для сопоставления. Если на какой-то вопрос нет честного ответа, цель стоит исследовать, а не подгонять оценку.

Портфолио: результат ради следующего шага

Первая заявка — за двенадцать недель подготовить портфолио из трёх проектов, продолжая работать и выполнять обычные обязанности. На первый взгляд, задача ясна: к сроку должны быть готовы три оформленных кейса. Но прежде чем принимать её, редакция проверяет, что за ней стоит.

Личная ценность: портфолио поможет показать профессиональный опыт и претендовать на более сложные задачи. Это уже содержательнее, чем «надо бы привести материалы в порядок». Однако связь между результатом и новой возможностью не гарантирована. Портфолио не обещает повышения и не заменяет решения работодателя. Оно лишь помогает убедительнее представить свою работу.

Что изменится после достижения цели? Появятся примеры, на которые можно опереться в разговоре о новой роли, при поиске проекта или обсуждении профессионального роста. Заодно станет заметнее, каких навыков не хватает. Это реальные последствия, а не обещание исхода, который от человека не зависит.

Теперь — цена. Сначала нужно понять, есть ли уже проекты, которые можно оформить, или каждый кейс придётся создавать почти с нуля. Если материалы и результаты гото-

вы, на один кейс уйдут часы: нужно отобрать данные, описать задачу, объяснить принятые решения, отредактировать текст. Если сначала предстоит выполнить саму работу, цена будет совсем другой. Поэтому любая оценка времени пока предварительная — это не обещание проводить вечера за работой до изнеможения.

Допустим, на три кейса потребуется около пяти часов в неделю в течение двенадцати недель. Общий объём — примерно шестьдесят часов. Но это не значит, что они автоматически найдутся. Нужно решить, откуда их взять. Одному подойдут два вечерних отрезка и часть выходного, другому из-за семейных обязанностей доступно только одно устойчивое окно в неделю. Важно не только количество свободного времени, но и то, подходит ли оно для работы.

Причина выбрать этот срок становится убедительной, если через три месяца предстоит разговор о новой роли или подача заявки, а проекты уже выполнены и ещё свежи в памяти. Тогда портфолио отвечает на конкретное событие. Если же ни сроков, ни возможностей впереди нет, двенадцать недель могут оказаться произвольной цифрой. Цель всё ещё может быть важной, но пока ей нечем ответить на вопрос «почему сейчас?».

Есть и практическое ограничение: не всякую работу можно свободно показывать. Внутренние документы, сведения о клиентах и закрытые результаты нельзя включать в портфолио без разрешения. Иногда достаточно обезличенно опи-

сать свою роль и ход решения, иногда потребуется согласование, а иногда кейс придётся заменить. Это может увеличить цену или изменить состав портфолио. Лучше учесть такие ограничения заранее, а не обнаружить их в последнюю неделю.

Портфолио проходит первичный отбор, если три проекта действительно можно описать, а ближайший цикл связан с профессиональной возможностью. Его ценность — не в модном названии и не в обещании гарантированного продвижения, а в том, что готовый результат поможет сделать следующий шаг.

Обучение: навык или приличный повод

Вторая заявка — пройти курс, который должен укрепить профессиональные навыки. Обучение часто кажется безопасной целью: можно расширить знания, не рискуя предъявить несовершенный результат, а применение полученного отложить до подходящего момента.

Первый вопрос — какой именно навык нужен и где он пригодится. Если ответ звучит как «полезно знать» или «все сейчас этим занимаются», цель пока держится на общем впечатлении. Это не значит, что учиться не нужно. Но прежде чем выбирать курс, стоит понять, какую задачу без него трудно выполнить.

Предположим, курс длится несколько месяцев и требует четырёх часов в неделю на занятия и практические задания. Формально это меньше, чем работа над портфолио. Но ес-

ли занятия придётся поставить на те же вечера, обе цели будут бороться за один ресурс. К тому же обучение обычно не ограничивается присутствием: нужны упражнения, проверка и время, чтобы вернуться к материалу. Даже занятия дома добавляют нагрузку.

Что изменится после окончания курса? Если человек сможет самостоятельно справляться с новой задачей и применит навык в работе, последствия будут заметны. Если же появится только документ об окончании, стоит уточнить, кому он нужен и зачем. Сертификат может быть важен работодателю или заказчику, но сам по себе он ещё не доказывает, что человек научился решать задачу.

Срок тоже нуждается в обосновании. Курс может стартовать только сейчас, а через полгода нужная программа будет недоступна. Это веский аргумент. Но если наборы идут регулярно, а ближайшие двенадцать недель заняты портфолио, обучение можно отложить без потери возможности. Иногда лучше сначала оформить имеющиеся проекты, а затем по ним определить, какого навыка не хватает и какой курс действительно подойдёт.

Редакционная пометка здесь не «учёба не важна», а «не выбирать курс, пока не названы задача и срок применения». Если при работе над портфолио обнаружится, что все три проекта требуют незнакомого навыка, обучение может стать главным приоритетом или необходимой частью работы. Тогда это будет решение, основанное на конкретном пробеле,

а не способ занять освободившееся от выбора место.

Личный проект: желание без календарного дедлайна

Третья заявка — личный проект, который давно вызывает интерес. Например, специалист хочет провести серию открытых встреч для начинающих коллег: составить программу, подготовить материалы, найти участников и провести занятия. Здесь может быть и удовольствие, и желание делиться опытом, и попытка проверить себя в новой профессиональной роли.

Если проект отложить, он не обязательно потеряет ценность. Но это не повод автоматически отправлять его в конец списка. Что изменится, если довести его до результата? Он может открыть новое профессиональное направление, дать ощущение завершенности, оказаться полезным другим людям. А возможно, он важен именно потому, что это собственный выбор, а не очередное требование.

Затем нужно оценить цену. Программу предстоит придумать, материалы — подготовить, участников — найти, встречи — провести. Одни задачи требуют непрерывного внимания, другие зависят от чужих ответов и договорённостей. Если планировать три-четыре часа в неделю, важно не считать каждый вечер одинаково подходящим. После насыщенного рабочего дня подготовить занятие может быть труднее, чем выделить для этого время в выходной.

Почему начинать именно сейчас? Возможно, группа уже

ждёт занятий, помещение доступно только в ближайшие месяцы или после завершения другой обязанности появилось свободное время. А может быть, проект просто давно хочется начать. Это тоже важно, но внешнего срока не создаёт. Тогда желание стоит сопоставить с целью, для которой подходящее окно скоро закроется.

Отложить проект можно так, чтобы он не исчез из памяти и не притворился действующей целью. Например, записать условие возвращения: «вернуться к проекту в начале следующего цикла» или «пересмотреть решение, если соберётся группа из пяти участников». Это не обещание непременно довести замысел до конца когда-нибудь. Это честная отметка: желание сохраняется, но сейчас на него не выделяются часы.

Внешнее ожидание: просьба ещё не приговор

Четвёртая заявка — получить сертификат, о котором несколько раз говорил руководитель. Первая реакция может быть простой: раз о нём напоминают, значит, он необходим. Но рекомендация и обязательное условие — не одно и то же, а цена ошибки может составить десятки часов.

Для начала стоит выяснить, кто выдвигает требование и к чему приведёт его выполнение. Сертификат нужен для конкретной должности? Без него нельзя получить допуск к работе? Или руководитель просто считает его полезным? Это разные ситуации. В первых двух цель может быть связана с реальной возможностью или обязанностью. В третьей речь,

возможно, идёт о добром совете, который не обязан становиться главным планом сотрудника.

Прояснить это поможет спокойный, предметный разговор: «Для какой задачи или роли нужен сертификат? Он обязателен или будет преимуществом? К какому сроку его нужно получить?» Такие вопросы не означают отказа. Они помогают понять, что именно человек выбирает: обязательное требование, возможное преимущество или желание не разочаровать начальника.

Предположим, выясняется, что сертификат желателен, но не связан с конкретной ролью и не меняет текущих обязанностей. Курс длится несколько месяцев и требует занятий и экзамена, а портфолио нужно подготовить за двенадцать недель. Тогда сертификат может остаться в списке, но пока не получить главного места. Если же руководитель подтверждает, что сертификат обязателен для позиции, на которую человек действительно хочет претендовать, решение меняется. Не потому, что так сказал начальник, а потому, что обнаружили значимая возможность и конкретный срок.

Проверка внешнего ожидания не сводится к вопросу «сделал бы я это, если бы никто не узнал?». Многие важные обязанности мы выполняем именно потому, что отвечаем за других. Полезнее спросить себя: «Готов ли я заплатить эту цену ради результата? Понимаю ли я, что изменится, если выполню требование или откажусь?» Так можно сохранить свободу выбора и при этом не отрицать обязательств.

Когда желание упирается в расчёт

На столе редакции все заявки сначала выглядят равными: каждая умещается в одну строку. Но стоит оценить затраты, как становится ясно, сколько они весят. Считать нужно не по самому оптимистичному сценарию, а по тому, который выдержит обычная неделя.

Начать можно с простой проверки календаря. В течение недели записывать не идеальную версию своей жизни, а то, куда на самом деле уходят рабочее время, дорога, домашние дела, забота о близких и отдых. Такая запись нужна не для того, чтобы доказать себе, будто вы плохо распоряжаетесь часами. Она помогает увидеть доступные окна и понять, насколько регулярно они появляются.

Для каждой цели прикиньте три вещи: сколько часов понадобится в неделю, какой общий объём предстоит выполнить к концу цикла и какого внимания потребует работа. Одни задачи можно делать по двадцать минут, другим нужны длинные отрезки, чтобы успеть сосредоточиться. Подготовка кейса часто требует непрерывной работы, а учебный материал можно смотреть короткими подходами. Восемь свободных полчасовых промежутков не всегда заменят четыре часа подряд.

После этого назовите, от чего придётся отказаться. Возможно, достаточно реже смотреть сериал, отложить небольшой бытовой проект или договориться о перераспределении обязанностей. Но фраза «я просто добавлю это к остально-

му» не описывает решение. Если расписание никак не меняется, значит, новая цель опирается на фантазию о бесконечном запасе сил.

Проверьте не только наличие времени, но и цену для внимания. Можно выделять по часу в день и всё равно постоянно переключаться между четырьмя незавершёнными делами. У цели есть и невидимая стоимость: помнить о ней, держать в голове следующие шаги, переживать из-за того, что снова не удалось начать. Сокращение числа активных проектов порой освобождает не часы, а рабочую память.

Если цель требует шести часов в неделю, а устойчиво находятся только три, остаются три честных варианта: уменьшить результат, увеличить срок или выбрать другую цель. Надеяться, что каждый день окажется удачным, — не четвёртый вариант, а способ перенести долг в будущее.

Срок как основание, а не кнут

Дедлайн сам по себе не делает цель важной. Близкую дату может назначить кто-то другой, она может относиться к чужому календарю или оказаться красивой цифрой, выбранной в порыве энтузиазма. Вопрос не в том, как успеть любой ценой, а в том, какое событие делает этот период подходящим.

Хорошая причина часто связана с возможностью. Скоро начнётся отбор на новую роль, и к заявке нужно приложить портфолио. Или курс проводится раз в год, а для следующего этапа проекта необходимо освоить конкретный инструмент.

Тогда срок помогает принять решение: он показывает, какую возможность можно потерять, если подождать.

Иногда важна последовательность. Сначала нужно завершить проект, чтобы освободить время для обучения. Или, наоборот, сперва освоить навык, без которого не получится выполнить проект качественно. Цель выбирают не просто потому, что она «самая срочная», а потому, что от неё зависят дальнейшие шаги.

Бывает и внутреннее окно готовности: материалы уже собраны, есть поддержка команды или после завершения большой работы освободилось время. Это реальная причина, даже если её нельзя внести в официальный календарь. Но она не то же самое, что общее недовольство собой: «Если не начну сейчас, никогда не начну». Эта мысль тревожит, но не указывает ни на конкретную возможность, ни на условия, которые помогут справиться.

Срок выбран неудачно, если заставляет делать вид, будто времени больше, чем есть на самом деле. Если ресурсов недостаточно, лучше перенести дату или сузить результат, чем превратить цель в ежедневное доказательство собственной несостоятельности. Дата должна помогать распределять усилия, а не становиться источником паники.

Одно главное место

Когда все четыре заявки прошли одну и ту же проверку, редакция не обязана отказываться от трёх из них. Нужно лишь определить статус каждой. В этом примере главной

целью на двенадцать недель становится портфолио: проекты уже существуют, результат нужен к профессиональному разговору и поможет представить опыт. Обучение откладывается до тех пор, пока не обнаружится конкретный пробел. Для личного проекта появляется условие возвращения после завершения цикла. А насчёт сертификата сначала нужно выяснить, обязателен ли он для выбранной роли.

Решение могло бы быть другим. Если сертификат окажется обязательным условием, а портфолио можно подготовить позже, главным станет сертификат. Если проекты нельзя показывать даже в обезличенном виде, цель придётся пересобрать или заменить. Если ближайший период перегружен семейными обстоятельствами, разумнее может оказаться не выбирать ни одну из больших целей, а перенести новые проекты. Универсального рейтинга желаний нет: выбор зависит от реальных условий.

Правило одной главной цели не означает, что в жизни можно заниматься только одним делом. Работа, забота о здоровье, семейные обязанности и поддержание привычного порядка никуда не исчезают. Главной становится новая цель, на которую человек сознательно выделяет дополнительные внимание и ресурсы в выбранном цикле. Если две задачи ведут к одному результату, их можно объединить. Например, оформить три существующих проекта и привести их к единому виду — не обязательно две разные цели. Но если добавить к портфолио курс, регулярные встречи и запуск нового

проекта, это уже не одна цель с несколькими шагами, а четыре обязательства, конкурирующих за время.

Иногда главных целей объективно несколько: на работе нужно завершить два независимых проекта к одному сроку, а дома — решить срочный вопрос. Не стоит изображать свободный выбор там, где его нет. Лучше отделить обязательства от целей личного развития, пересмотреть договорённости и понять, какую часть нагрузки можно изменить. Если изменить ничего нельзя, новую цель, выбранную по собственному желанию, придётся соотнести с уже занятой частью расписания.

Честное решение можно сформулировать так: «В ближайшие двенадцать недель моя главная цель — подготовить портфолио из трёх проектов. Я выбираю её, потому что к концу периода смогу представить свой опыт при обсуждении новой роли. На работу потребуется около пяти часов в неделю, поэтому до пересмотра решения после завершения цикла я не начинаю курс и личный проект. Сертификат пока не включаю, пока не выясню, обязателен ли он для нужной позиции».

Такая запись — не клятва, а протокол выбора на конкретный период. Если выяснится, что нужных материалов нет, а оценка трудоёмкости оказалась ошибочной, решение можно пересмотреть. Пересмотр с учётом новых данных — не то же самое, что отказаться при первом неудобстве. Он не обесценивает цель, а возвращает выбор к реальности.

Остальным заявкам тоже стоит присвоить статус. «Позже» лучше привязать к дате или условию: после завершения портфолио, после разговора с руководителем, когда наберётся группа участников. «Нужна проверка» подходит цели, зависящей от неизвестного требования. «Не выбираю» — честный статус для цели, которая не соответствует вашим приоритетам, даже если её настойчиво советуют. А некоторые намерения лучше вообще снять с повестки, не оставляя в списке как скрытое обязательство.

Не нужно устраивать суд над прежними желаниями. Отложенный проект не становится несерьёзным. Отказ от курса не означает, что обучение бесполезно. Но если оставить все цели активными, календарь будет воспринимать каждую как обещание, а человек — переживать каждую как незавершённое дело.

Короткая редакция собственного списка

Для самостоятельной работы достаточно выбрать несколько целей, которые действительно конкурируют за время, и ответить на вопросы карточки обычными фразами. Не нужно выставлять каждой оценку по десятибалльной шкале. Важно объяснить, почему цель значима, отделить собственное решение от чужого ожидания, назвать последствия, прикинуть цену и обосновать срок.

Затем произнесите вслух три фразы. «Если я достигну этой цели, то смогу...» Если продолжение никак не связано с реальным действием, возможно, вы выбрали привлекатель-

ный символ, а не нужный результат. «Чтобы это сделать, мне придётся...» Если обнаружатся часы и обязанности, которым нет места в расписании, цену нужно пересчитать. «Сейчас, а не позже, потому что...» Если ответ — только страх отстать, срочность ещё не доказана.

В конце оставьте одну главную цель на ближайший цикл, а остальным присвойте статусы. Не ради минимализма и не для того, чтобы заставить себя довольствоваться малым. Цели нужно дать достаточно места, чтобы она могла превратиться в действие, а не остаться ещё одним пунктом, который каждый понедельник переносится дальше.

Выбор завершён не тогда, когда одна цель победила в споре, а когда ясно, что получит время, а что пока его не получит. Теперь выбранному намерению предстоит следующая проверка: определить, где заканчивается результат, что входит в работу и что останется за её пределами. У цели должны быть границы — иначе даже выбранный приоритет снова поглотит всё свободное пространство.

У цели должны быть края

«Сделать портфолио».

Для одного человека это папка с тремя удачными работами. Для другого — сайт с биографией, фотографиями, логотипом и подробным описанием каждого проекта. Третий представляет себе портфолио, после которого работодатели сами начнут предлагать ему должности. Одна фраза — три разных результата и три разных объёма работы.

В предыдущей главе одна цель получила предварительный приоритет. Теперь мы не выбираем её заново, а уточняем, какой именно результат за ней стоит и где заканчивается работа над ним.

Чтобы превратить предварительный приоритет в план, цели нужны границы. Без них трудно понять, сколько времени она займёт, а завершение всё время отодвигается: всегда найдётся ещё одна работа, удачная формулировка или деталь оформления. План не защитит время, отведённое на цель, если её саму можно понимать слишком по-разному.

Первый слой: что должно появиться

Фраза «сделать портфолио» задаёт направление, но не описывает результат. Глагол «сделать» обещает действие, а существительное «портфолио» оставляет простор для догадок. Кажется, будто решение уже принято: речь ведь о портфолио. Но стоит спросить, как именно оно будет выглядеть,

— и становится ясно, что ответ ещё не найден.

В этой книге уровни связаны так: цель называет желаемый конечный результат; маршрут связывает его с промежуточными результатами; проект ограничивает и организует работу ради результата; задачи — отдельные действия внутри проекта. Здесь мы уточняем цель и её границы, а маршрут будем строить после того, как определим, что нужно получить.

Работу над формулировкой начинают не с календаря и не с длинного списка задач. Сначала проверяют, можно ли увидеть готовый результат. «Работать над портфолио три часа по выходным» — описание процесса, а не итога. «Стать заметнее для работодателей» — желаемый эффект, но не результат, который можно предъявить. В конце недели можно подтвердить, что человек работал три часа, но этого недостаточно, чтобы понять, появилось ли портфолио. А заметность для работодателей зависит не только от автора, но и от рынка, вакансий, опыта и случайностей.

Начать можно с простого вопроса: что будет существовать, когда работа завершится? Например, электронный документ с тремя проектами и описанием личного вклада автора в каждый. Или веб-страница, доступная по ссылке. Это уже конкретные варианты. Между ними есть разница, и выбирать нужно не самый «правильный», а тот, который соответствует задаче и возможностям автора.

Для специалиста, которому отведено двенадцать недель

на подготовку портфолио, разумным результатом может стать PDF-документ на восемь — двенадцать страниц. В него войдут три проекта, вводная страница и контактные данные. Такой формат подойдёт не всем, но в этом примере он задаёт рамку: работа не превращается в создание сайта, личного бренда и новой фотосъёмки. Другому специалисту может подойти одна веб-страница. Важно не копировать чужое решение, а назвать своё.

Результат не обязательно должен быть предметом, который можно положить на стол. Если цель — наладить регулярные прогулки, итогом может стать устойчивый режим на определённый срок. Если нужно обновить рабочую процедуру, результатом будет новая инструкция, проверенная на практике. В обоих случаях можно описать состояние, к которому нужно прийти, и признаки, по которым его удастся распознать.

Проверить формулировку поможет воображаемый последний день работы над целью. Что можно показать, открыть, измерить или проверить? Если ответ звучит как «я продвинулся», «стал лучше» или «уделил этому внимание», результат пока не определён. Эти слова могут описывать важные изменения, но для завершения нужен более точный ориентир.

Желаемый эффект не всегда можно гарантировать. Хорошее портфолио повышает шансы получить приглашение, но не обещает трудоустройства. Обновлённая инструкция мо-

жет уменьшить число ошибок, но не исключит их полностью. Поэтому важно отделить то, что автор способен завершить, от того, чего он надеется добиться благодаря результату. В случае с портфолио цель — подготовить конкретный материал. Предложение о работе может стать следующим желаемым эффектом, но не критерием, по которому решают, готово ли портфолио.

Второй слой: как распознать готовность

Даже если результат можно увидеть, это ещё не значит, что цель завершена. Файл можно создать, но оставить в нём два проекта вместо трёх. Инструкцию — написать, но не объяснить порядок действий. Прогулки — начать, но так и не установить нужный ритм. Здесь пригодятся критерии готовности: признаки, по которым можно проверить, соответствует ли результат задуманному.

Критерий описывает результат, а не действие, которое к нему ведёт. «Поговорить с тремя коллегами» — задача для плана. «В каждом описании ясно указано, за какую часть проекта отвечал автор» — признак готовности. Действия могут быть полезными, но если включить их все в формулировку цели, она превратится в список дел. Тогда будет трудно понять, что важнее: выполнить каждый пункт или получить нужный результат.

Для портфолио критерии могут быть такими: в документе представлены три проекта, и в каждом читатель видит исходную задачу, личный вклад автора и принятые решения.

Результаты можно подтвердить, материалы не раскрывают закрытых данных, файл открывается, а контактная информация актуальна. Если портфолио должно помочь читателю быстро понять специализацию автора, это тоже можно проверить: попросить человека из целевой аудитории прочитать вводную страницу и объяснить, чем занимается специалист.

Критерии не обещают, что каждый читатель сочтёт портфолио выдающимся. Они отвечают на более полезный вопрос: сделал ли автор то, что собирался? Наличие трёх проектов легко проверить подсчётом. А чтобы убедиться, что роль автора описана понятно, можно попросить читателя назвать её — не просто пересказать, что сделала команда.

Не всякое качество выражается числом. Слова «понятно», «удобно» и «убедительно» звучат расплывчато, если не уточнить, что за ними стоит. Но это не значит, что от них нужно отказаться. Достаточно описать, как нужное качество проявится на практике. Например, вместо «портфолио выглядит профессионально» можно записать: «Все три проекта оформлены единообразно, текст вычитан, незаполненных полей и нечитаемых изображений нет». Такая формулировка не исчерпывает понятие профессионализма, но помогает заметить и исправить конкретные недочёты.

Критериев тоже может оказаться слишком много. Если для завершения нужны безупречная типографика, единый стиль иллюстраций, идеальные формулировки и одобрение всех знакомых, работа станет бесконечной. Условия готов-

ности должны защищать от недоделанности, а не превращать результат в недостижимый идеал.

Для портфолио можно заранее установить правило остановки: после проверки исправляются ошибки, мешающие понять задачу, личный вклад или результат. Замечания, основанные только на вкусовых предпочтениях к цвету или стилю, не требуют обязательной переделки. Это не значит, что эстетика не важна. Просто у улучшений появляется предел: если они не помогают выполнить критерии, их можно отложить.

Третий слой: что входит, а что остаётся за рамками

Даже ясные критерии не всегда защищают от разрастания проекта. Появилась вводная страница — захотелось написать подробную биографию. Выбран формат PDF — возникла мысль заодно заказать сайт. Один проект оказался слабее остальных — значит, нужно пройти дополнительное обучение и выполнить новую работу. Каждая идея может быть полезной сама по себе. Но если включать её в тот же проект, меняются сроки и объём, хотя формально цель остаётся прежней.

Чтобы этого не произошло, заранее разделите, что делаете сейчас, а что оставляете на потом. В нашем примере нужно отобрать три уже выполненных проекта, подготовить их описания, подобрать материалы, которые разрешено показывать, собрать всё в один файл и проверить, легко ли его читать. Создание сайта, смена специализации, новая работа

специально для портфолио, фотосъёмка, перевод и рассылка откликов на вакансии в эту цель не входят.

Некоторые из этих задач могут стать следующими целями. Отложить их сейчас — не значит признать их неважными. Это значит не позволить им незаметно присоединиться к текущему проекту. У цели, которой выделили место в расписании, ограниченный ресурс: время, силы и внимание. Если добавить ещё несколько направлений, придётся либо отнять время у других обязанностей, либо продлить срок.

Полезно заранее решить, что делать с новой удачной идеей. Если найденный проект лучше одного из выбранных, он заменяет его, а не становится четвёртым. Если для оформления нужна новая фотография, но и без неё критерии готовности соблюдаются, фотосъёмку можно отложить. Если выяснится, что без дополнительной работы портфолио не решает главную задачу, нужно оценить, что можно убрать, насколько сдвинется срок и стоит ли вообще расширять проект.

Такое правило не делает план негибким, а помогает менять его осознанно. Без границ любое изменение кажется небольшим: ещё один разворот, ещё одна правка, ещё один проект. Вместе они могут удвоить объём работы. Границы помогают увидеть цену нового решения — во времени, содержании или сроках.

Они важны и тогда, когда результат зависит от чужой информации. Специалист может захотеть включить в портфо-

лио проект с конфиденциальными данными. В таком случае нужно подготовить безопасное описание: обезличенный пример, общую схему или рассказ о личном вкладе без деталей, которые нельзя публиковать. Если показать результат безопасно не получается, лучше заменить проект, чем нарушать обязательства ради эффектного материала.

Четвёртый слой: срок и место для неизвестного

Без срока портфолио может месяцами оставаться «почти готовым». Дата не гарантирует, что всё пойдёт по плану, но задаёт предел, относительно которого можно принимать решения. Формулировка «за двенадцать недель» яснее, чем «когда будет готово», однако надёжнее сразу указать календарную дату. Если отсчёт начинается 1 сентября, двенадцать недель истекают 24 ноября. Лучше записать эту дату, а не полагаться на память.

Важно и то, что именно должно быть готово к сроку. Не просто «закончить писать к 24 ноября», если затем ещё предстоит оформление и проверка, а «передать готовый файл не позднее 24 ноября». Срок относится к результату, описанному в первом слое. Иначе в последний день может выясниться, что тексты готовы, а самого файла ещё нет.

Определённая дата не устраняет неизвестность. В начале работы может быть непонятно, какие материалы сохранились, насколько подробно можно описать старые проекты и сколько времени займёт вычитка. Не нужно притворяться, будто ответы уже найдены. Лучше решить, какая неопреде-

лённость допустима и как она повлияет на проект.

Для портфолио можно заранее выделить время на проверку и определить запасной вариант. Если сведения об одном проекте нельзя подтвердить или раскрывать, его заменяет другой из уже выполненных. Если точных цифр нет, не нужно их выдумывать: в описании остаётся только то, что можно подтвердить, например принятое решение, созданный материал или согласованный итог. Незнание учтено, а цель при этом сохраняет форму.

Заранее учесть неизвестность — не значит разрешить себе бесконечно переносить срок. Это значит договориться, что делать, если исходные условия изменятся. Например: «Если к началу десятой недели не удастся безопасно подготовить описание одного проекта, он будет заменён другим из уже выполненных; дата публикации не меняется». Такая формулировка не предсказывает все препятствия, зато избавляет от необходимости принимать то же решение заново в момент стресса.

Если неизвестность может существенно повлиять на объём или срок, назначьте момент пересмотра. Допустим, к концу третьей недели станет ясно, доступны ли материалы для трёх проектов. Если да — работа продолжается в прежних границах. Если нет — меняется состав проектов, а не добавляется новая работа. Здесь пересмотр нужен, чтобы выбрать следующий шаг, а не бесконечно обсуждать, стоит ли начинать.

Иногда запас нужен не по содержанию, а по времени. Если расписать двенадцать недель до последнего вечера, болезнь, срочная задача на работе или задержка с обратной связью легко вытеснят цель. Поэтому разумно оставить часть срока на непредвиденное. Не нужно вычислять вероятность каждого сбоя — достаточно не планировать так, будто обычная жизнь на это время остановится. При этом запас не должен превращаться в скрытое продление: дата результата остаётся видимой, а свободное время помогает её сохранить, если отдельные шаги затянутся.

Как та же правка работает в других целях

Представим руководителя, который хочет «улучшить адаптацию новых сотрудников». Здесь направление, процесс и результат тоже пока смешаны. Можно сразу составить список действий — провести встречи, подготовить презентацию, разослать материалы, — выполнить всё это и всё же не получить удобной системы адаптации.

Более ясная формулировка может звучать так: «К 15 декабря подготовить комплект материалов для первой рабочей недели нового сотрудника — план встреч, список необходимых доступов и контактов, описание основных задач — и проверить его на практике, исправив обнаруженные пробелы». Результат виден: комплект существует, в нём есть названные элементы, он прошёл проверку. Важно очертить и границы: цель не включает полную переработку системы обучения и изменение всех кадровых процедур. А если в

этот период не появится новый сотрудник, стоит заранее предусмотреть замену: например, пройти комплект вместе с коллегой, знакомым с процессом. Иначе готовность будет зависеть от события, которым руководитель не управляет.

В другой ситуации человек хочет «вернуться в форму». Для кого-то это снижение веса, для кого-то — способность подниматься по лестнице без одышки, для кого-то — регулярность движения. Пока критерии не названы, у каждого может быть своё представление о результате. Если речь о привычке, цель можно сформулировать так: «В течение шести недель гулять не менее четырёх раз в неделю по заранее выбранному маршруту, отмечать прогулки в календаре и в конце периода оценить, подходит ли мне такой режим». Здесь результат — не абстрактное обещание «стать здоровее», а проверяемый ритм поведения. Если цель касается лечения или состояния здоровья, параметры нужно согласовывать с медицинским специалистом: нельзя самостоятельно назначать себе нагрузку и считать её универсальной рекомендацией.

Контексты разные, но способ прояснить цель один и тот же. Сначала определяется результат, затем — признаки готовности, границы и срок. Иногда результатом будет файл или инструкция, иногда — повторяемое поведение. Не всё можно оценить с абсолютной точностью, но почти всегда можно устранить двусмысленность, из-за которой непонятно, завершена ли работа.

Формулировка, которую можно проверить

Цель можно записать всего в несколько строк. Не нужно перечислять в ней все будущие действия: достаточно назвать результат, условия готовности, срок, границы и главное правило на случай неопределённости. Например:

«Не позднее 24 ноября подготовить электронное портфолио в формате PDF из трёх проектов для представления потенциальным работодателям. В каждом проекте описать исходную задачу и личный вклад, а результат сформулировать так, чтобы его можно было подтвердить. Использовать только материалы, которые разрешено публиковать, вычитать текст и проверить, что файл открывается. В работу входят отбор и описание трёх уже выполненных проектов, оформление и проверка файла. Создание сайта, разработка новых проектов и рассылка откликов не входят в эту цель. Если один проект нельзя безопасно или достоверно описать, заменить его другим из уже выполненных, не добавляя четвёртый».

Это не подробный распорядок и не гарантия, что всё пойдёт по плану. В формулировке остаются открытые вопросы: какие проекты окажутся наиболее убедительными, какие замечания появятся при вычитке, сколько правок потребуется. Но неопределённость больше не скрывает главное. Понятно, что должно появиться, к какому сроку и что не следует незаметно добавлять.

Проверить цель можно не только самостоятельно. Дайте

её прочитает человеку, который не участвовал в выборе формулировки, и спросите, что именно будет готово, как это проверить, к какому сроку, что остаётся за рамками и что произойдёт, если одно из исходных предположений не подтвердится. Если ответы расходятся с вашими ожиданиями, формулировка всё ещё допускает несколько толкований.

Есть и простой внутренний тест: сможете ли вы в назначенный день честно ответить «да» или «нет» на вопрос, достигнут ли результат? Если ответ зависит от того, насколько вы собой довольны, критерии слишком туманны. Если вместо результата приходится выполнять десятки действий, перед вами список дел, а не цель. Если ответ зависит от решения работодателя, клиента или другого человека, возможно, желаемый эффект смешан с тем, что вы способны сделать сами.

Не нужно добиваться формулировки, в которой предусмотрено всё. Такая точность невозможна и не нужна. Цель должна быть достаточно ясной, чтобы направлять решения, и достаточно гибкой, чтобы выдерживать обычные неожиданности. Её границы нужны не для запрета на изменения, а для того, чтобы каждое изменение было заметно: что добавилось, что уйдёт взамен и какого ресурса это потребует.

Когда результат, критерии, границы и срок названы, становится ясно, что именно предстоит планировать и по каким признакам работа будет считаться завершённой. В главе 2 выбранная цель получила предварительный приоритет; те-

перь, прежде чем строить маршрут, мы отдельно проверим, соответствует ли она вашей нынешней жизни и личным мотивам. Глава 4 не начинается отбор заново, а помогает подтвердить этот приоритет или скорректировать его с учётом текущих обстоятельств.

Не всякая важная цель сейчас ваша

В воскресенье вечером человек открывает файл с планом на двенадцать недель. В нём — три проекта для портфолио, а рядом работа, бытовые дела и пустые клетки, которым предстоит стать временем для занятий. Человек смотрит на расписание и думает: может быть, мне просто не хватает решимости? Но прежде чем отвечать, полезно проверить другое: помещается ли эта цель в жизнь, которая уже есть?

У цели появились очертания: понятны результат, срок и признак готовности. Теперь нужно увидеть, как она соприкасается с остальным расписанием. План можно защитить от отвлечений, но он не отменит обязанностей, не добавит часов в сутки и не избавит от последствий выбора. Иногда сомнение означает, что пора начинать. Иногда — что цель выбрана не по собственному желанию. А бывает, что желание настоящее, но момент неподходящий.

Сначала — не «хочу ли я достаточно сильно?»

Представим задачу: за двенадцать недель подготовить портфолио из трёх проектов, продолжая работать и выполнять обычные обязанности. Такой результат поможет показать ход мысли, опыт и качество работы, а не просто перечислить должности и задачи. С портфолио может быть лег-

че искать новую работу или обсуждать рост на нынешней. А может, причина проще: хочется наконец собрать собственные достижения в одном месте.

Рядом с личными мотивами звучит и чужое мнение. Руководитель советует обновить портфолио перед разговором о новых задачах. Коллеги уже показывают свои проекты. Близкие спрашивают, почему работа не меняется. Чужое мнение само по себе не превращает цель в чужую: иногда именно со стороны заметнее, что опыт давно перерос нынешнюю роль. Проблема начинается, когда ожидания других подменяют личный результат или раздувают цель до неподъёмного масштаба.

Понять, что происходит, помогут не общие размышления о том, «действительно ли я этого хочу?», а более точные вопросы.

Что изменится после достижения цели? Останется ли результат ценным, если убрать похвалу, статус и возможность рассказать о нём другим? Как я использую портфолио в ближайшие полгода? Чего надеюсь добиться — и чего оно само по себе дать не может? Например, портфолио поможет наглядно представить опыт, но не гарантирует ни повышения, ни подходящей вакансии.

Полезно дописать фразу: «Я хочу подготовить портфолио, потому что...» — и закончить её без общих слов. «Потому что так делают специалисты моего уровня» описывает давление среды. «Потому что я хочу показать, как решаю зада-

чи, и использовать это при разговоре о новой роли» связывает личный мотив с конкретной целью. Оба ответа могут быть правдивы. Важно не отмахнуться от неудобного мотива, а понять, какую часть цели он поддерживает.

Если портфолио нужно только для того, чтобы не отстать от коллег, возможно, хватит одной страницы с описанием опыта — без трёх подробно разобранных проектов. Если же интерес к работе сохраняется и без немедленной выгоды, это аргумент в пользу цели, хотя ещё не доказательство, что начинать нужно именно сейчас.

Карта, которая показывает цену

Чтобы оценивать цель не по характеру, а по последствиям, составьте карту из четырёх полей. Она не даст единственно правильного ответа. Её задача — показать то, что обычно скрывается за словами «найду время» и «как-нибудь разберусь».

Для начала запишите, что цель даст. В случае с портфолио это может быть готовый набор работ, ясность в собственном профессиональном опыте, материал для разговора с руководителем или для поиска работы. Не вносите сюда обещания, которые не контролируете, например «получу новую должность». Укажите то, что действительно появится после выполнения: три описанных проекта, обратная связь от специалиста, список навыков, которые хочется развивать дальше.

Следом разберитесь, какие обязательства повлечёт за собой цель. Три проекта — это не только часы за компьютером.

Нужно выбрать материал, восстановить контекст, описать исходную задачу, показать ход решения, проверить текст и оформление. Если работа связана с данными или внутренними материалами, придётся выяснить, что можно опубликовать, а что нужно обезличить или исключить. Возможно, понадобится попросить обратную связь и оставить время на исправления. Чем конкретнее результат, тем легче недооценить подготовительную работу: её не видно на готовой странице, но она тоже входит в цену.

Отдельно отметьте, что цель вытеснит. Это не обязательно что-то грандиозное. Возможно, исчезнет один вечер без дел, станет меньше времени на спорт или придётся перенести давно нужную запись к врачу. Иногда вытесняется не конкретная задача, а отдых: человек выделяет на проект четыре часа в неделю, но забирает их у сна и выходных, а потом хуже справляется с работой. Если не учесть эту цену, она не станет нулевой — просто проявится позже, в усталости, раздражении или сорванном расписании.

Наконец, запишите, какие ограничения уже известны на ближайшей неделе. Не на идеальной, а на той, которая действительно наступает: сдача рабочего проекта, смены, дорога, семейные обязанности, ремонт, болезнь, заранее назначенные встречи. Здесь важно различить обязательное, важное и переносимое. Но не стоит объявлять дело переносимым только ради красивого плана: оно всё равно останется в расписании — только будущего.

Карта не должна быть длинной. Достаточно нескольких строк в каждом поле, если у каждой есть практический смысл. «Усталость» — слишком расплывчато; «после позднего рабочего дня не получается сосредоточиться дольше получаса» уже влияет на расписание. «Мало времени» не помогает выбрать; «в ближайшие две недели по четвергам и субботам заняты вечера» — помогает.

Что видно в обычной неделе

Допустим, план предполагает два занятия по полтора часа и ещё час на обзор и правки. Это четыре часа в неделю, или около сорока восьми за двенадцать недель. Расчёт не учитывает неожиданные задержки, поэтому его нельзя считать точной оценкой трудоёмкости. Но он всё же полезнее обещания «позанимаюсь по вечерам».

Теперь нужно найти этим часам место в календаре. Если свободные окна находятся только между окончанием работы и сном, а там уже бытовые обязанности и отдых, план пока существует лишь на бумаге. Если один вечер можно надёжно выделить, а второй зависит от семейного графика, это не провал: расписание будет плавающим, значит, нужен запасной вариант. Например, в обычную неделю — две сессии, а в неделю с авралом — одна короткая сессия и обзор в выходной. Но если запасные занятия постоянно превращаются в третью смену, план будет держаться на истощении.

Так обнаруживаются скрытые конфликты. Портфолио может пересекаться с другой профессиональной задачей, уже

занявшей те же часы: подготовкой к экзамену, обучением, подработкой. Возможен конфликт и с домашними договорённостями, даже если никто не возражает против самой цели. «Я буду заниматься после ужина» может означать, что другой человек регулярно останется один с общими делами. Дело не в том, что близкие должны одобрять каждую личную задачу. Просто нельзя считать свободным время, занятое общими обязанностями, только потому, что оно не оплачивается.

Карта помогает начать разговор с фактов. Вместо «Ты не поддерживаешь мои планы» или «Я как-нибудь успею» можно сказать: «Я планирую выделять на портфолио четыре часа в неделю до конца квартала. Два вечера затрагивают наши обычные дела. Вот какие именно. Давай проверим, что можно перераспределить, а что мне нужно учесть в плане». Это не просьба разрешить заниматься собственными целями. Это способ не выдавать последствия для других за личную дисциплину.

Внешнее ожидание тоже стоит перевести в проверяемый вопрос. Если руководитель рекомендует портфолио, можно уточнить: для какого решения оно понадобится, к какой дате и какой объём будет достаточным? Возможно, к рабочей встрече нужен один разобранный проект, а не три проекта за двенадцать недель. Может быть, совет полезен, но срок никто не устанавливал. А может, новая возможность действительно зависит от конкретного материала. Уточнение пре-

вращает расплывчатое ожидание в условие, с которым можно работать.

Цена продолжения и цена отказа

Когда карта заполнена, легко начать сравнивать пользу с усилиями: принесут ли эти четыре часа больше, чем другие дела, на которые их можно потратить? Но решение сложнее. У продолжения есть своя цена, у отказа — своя. Если учитывать только одну сторону, выбор покажется очевидным по случайности.

Продолжение работы над портфолио может потребовать сорока восьми запланированных часов, согласования того, что допустимо показывать, и нескольких свободных вечеров. Из-за него можно не успеть выполнить другую задачу в срок. Иногда добавляется и цена внимания: свободное время занято мыслями о незавершённом проекте. Это не значит, что продолжать неразумно. Цена может быть приемлемой, если результат важен, ресурсы реальны, а последствия для других заранее обсуждены.

Цена отказа — не только упущенная возможность. Без портфолио, возможно, будет труднее объяснять свой опыт, просить о новых задачах или искать работу. Но не нужно доводить эти последствия до катастрофы. «Если не сделаю портфолио сейчас, никогда не вырасту» — не прогноз, а вывод, усиленный тревогой. Разделите факты и предположения: какое событие действительно закроется, если отложить цель? Есть ли срок, после которого портфолио поте-

ряет смысл? Можно ли к тому же сроку подготовить более скромный результат?

Предположим, руководитель хочет увидеть проекты до обсуждения новой роли. Но если встреча назначена через месяц, двенадцатинедельный план не решит текущую задачу. Возможно, полезнее подготовить краткое описание одного проекта, а полное портфолио собрать позже. Тогда отказ от первоначального масштаба не означает отказа от профессионального роста: меняется способ получить нужный результат.

В другом случае человек давно хочет сменить направление, а портфолио нужно ему не к внешнему сроку. В ближайшие недели нет особых ограничений, в календаре находится четыре часа, проекты можно описать. Тогда тревога перед началом может быть обычным дискомфортом: придётся выбрать первый проект, показать черновик и увидеть, что он неидеален. Перенос не обязательно сбережёт силы — возможно, он лишь продлит неопределённость. Здесь разумно начать с небольшого шага, не дожидаясь полной уверенности.

Неудачное время и неудобное начало

Не всякое сопротивление — знак того, что время неподходящее. В начале серьёзной работы часто бывает отрезок, когда усилия уже нужны, а результат ещё не виден. Возникает ощущение, что выбран не тот проект, не тот метод и вообще не та цель. Это может быть обычной реакцией на неопре-

делённость. Прежде чем менять решение, спросите себя: у меня есть реальное препятствие или мне просто неприятно приступить к первой несовершенной попытке?

На неудачное время указывают не отсутствие вдохновения, а конкретные столкновения. Например, ближайшие три недели заняты обязательной сдачей работы, уходом за заболевшим родственником или заранее известным периодом нестабильного графика. Или выяснилось, что цель регулярно отнимает время у обязательного отдыха, а первая попытка показала: расписание не выдерживает нагрузку. Бывает и так, что для проектов нужны разрешения или материалы, которых пока нет. Недостаток решимости не объяснит эти проблемы и не устранил их.

Есть и менее очевидный признак: приступить к цели можно только при условии, что кто-то другой постоянно подстраховывает, хотя об этом не договаривались. Или для выполнения плана каждую неделю должны удачно складываться обстоятельства: отменяться встречи, не появляться срочные дела. Если обычная жизнь раз за разом ломает расписание, план слишком хрупкий. Нужны запас времени, меньший объём или перенос, а не более строгое обещание самому себе.

Но если мешает только то, что работа кажется большой, первый шаг неясен, а результат может оказаться слабее желаемого, этого ещё недостаточно для паузы. Можно устроить короткую проверку: выделить один рабочий блок и на-

бросать за это время описание первого проекта — без требований к качеству. Затем оценить не общее настроение, а новые факты. Стало ли понятнее, сколько времени занимает подготовка? Обнаружилось ли конкретное препятствие? Или выяснилось лишь, что начинать непривычно? Пробный шаг не обязывает продолжать весь план, зато не даёт откатиться от него из-за одного тревожного вечера.

Три решения, а не два

Вместо выбора между «делаю всё» и «сдаюсь» есть три рабочих варианта.

Начать. Этот вариант подходит, когда личная причина ясна, результат достаточно важен, а на ближайшей неделе можно найти время, не отнимая его исподтишка у сна, здоровья или чужих обязанностей. Не нужно сразу подтверждать всю двенадцатинедельную программу. Достаточно назначить первые занятия, определить результат ближайшего этапа и дату проверки. Например, за две недели выбрать три проекта, уточнить ограничения на публикацию и подготовить черновик первого описания. Тогда станет яснее, совпала ли оценка трудоёмкости с реальностью.

Уменьшить масштаб. Так стоит поступить, когда личная причина остаётся веской, но исходный объём не помещается в доступное время. Вместо трёх проектов за двенадцать недель можно подготовить один основной, а для двух других сделать краткие наброски. Вместо четырёх часов в неделю — выделять два, растянув срок. Вместо публичного портфолио

— собрать рабочую подборку для внутреннего обсуждения, если она действительно решает задачу. Уменьшение должно менять нагрузку или ожидаемый результат, а не только название плана. Если «сократить объём» означает сделать всё то же, только быстрее и без отдыха, масштаб не изменился.

Поставить на паузу. Этот вариант подходит, если препятствие временное и его можно назвать: нужно завершить крупную рабочую задачу, восстановиться после перегрузки, получить разрешение на использование материалов, сначала решить семейный или финансовый вопрос. Пауза становится решением, когда у неё есть условие пересмотра. Например, вернуться к карте через четыре недели или после сдачи проекта. Это не обещание непременно начать в тот день, а договорённость снова оценить обстоятельства, вместо того чтобы оставлять цель на неопределённое «когда-нибудь».

Пауза отличается от бесконечного откладывания. Человек не притворяется, что действует: не записывает еженедельно новые планы, не ругает себя за отсутствие прогресса и не держит в голове висящее обязательство, которое сейчас не собирается выполнять. Он фиксирует, почему работа остановлена, какое условие может изменить решение и когда состоится пересмотр. Если условие наступило, но обстоятельства не изменились, можно осознанно продлить паузу или отказаться от цели. Если изменились — заполнить карту заново.

Перед решением полезно перечитать все четыре поля и за-

дать себе несколько вопросов. Если убрать ожидания окружающих, какой результат мне всё равно нужен? Какое обязательство придётся пересмотреть, если я начну? Что конкретно произойдёт, если отложить цель на месяц или квартал? Связано ли препятствие с известными обстоятельствами или с дискомфортом от самой работы? Ответы не сложатся в математическую формулу. Зато покажут, какой выбор вы готовы защищать в обычной неделе, а не только в момент вдохновения.

Не начинать сейчас — не обязательно слабость и не обязательно отказ от мечты. Но и отложить цель без срока и причины — не то же самое, что сознательно взять паузу. Решение становится ответственным, когда вы понимаете, что оно даст, чего потребует, что вытеснит и какие факты могут его изменить. Тогда можно начать без героизма, уменьшить масштаб без самообмана или отложить без притворства, будто цель уже движется.

Когда решение принято, следующий шаг — не вносить в календарь все возможные действия, а выстроить маршрут от нужного результата назад. Определённые границы помогут понять, какие этапы действительно ведут к портфолио, а какие лишь занимают время. Так план начнётся не с первого попавшегося дела, а с того, что должно быть готово к конечному сроку.

Маршрут от результата назад

Когда критерии готовности названы, цель перестаёт быть расплывчатым «хочу хорошее портфолио». Но путь к ней всё ещё может оставаться неясным. Итог уже можно представить: несколько убедительных работ, понятные описания, аккуратная подача. Между этим образом и сегодняшним днём — не просто список дел, а цепочка результатов, каждый из которых делает возможным следующий.

Начинать маршрут удобнее с конца. Не потому, что будущее можно предсказать во всех подробностях, а потому, что готовый результат даёт опору для проверки. Если убрать какой-то этап, портфолио по-прежнему будет соответствовать критериям? Если да, возможно, этап лишний. Если нет, стоит выяснить, какой результат он должен обеспечить.

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.