МЕХАНИКА МОТИВАЦИИ

СЕРИЯ КНИГ
О ТОМ, КАК УСТРОЕНЫ
РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫБОРЫ И РАБОЧАЯ СРЕДА

ЦЕЛЬ, КОТОРАЯ ДВИГАЕТ

КАК ПРЕВРАТИТЬ ЖЕЛАНИЕ В КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ



ШОКУН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Цель, которая двигает. Как превратить желание в конкретные действия

https://litres.ru/74760539
SelfPub; 2026

Аннотация

Каждый январь вы составляете список целей, но уже к весне часть из них забыта. Иногда дело не в мотивации: у цели нет понятного результата, ближайшей проверки и места в календаре. Эта книга объясняет, как превратить желание в конструкцию, по которой действительно можно действовать. Вы научитесь задавать критерий «готово», выбирать короткие контрольные отрезки, рассчитывать сроки и цену решения, договариваться с теми, от кого зависит результат. Внутри — примеры, проверка выполнимости и семидневный план запуска. Не обещание мгновенного успеха, а способ увидеть следующий шаг и вовремя менять маршрут. При подготовке материала интеллектуальные инструменты помогали проверить последовательность и ясность изложения; окончательная редакция утверждена автором.

Содержание

Введение. Январь, который не дожил до марта 5
Глава 1. Три списка, которые никто не открывает 12
Глава 2. Желание, задача, цель 27
Конец ознакомительного фрагмента. 28

Шокун Алексей
Цель, которая двигает. Как превратить желание в конкретные действия

Случаи составные, числа в расчётах условные, совпадения случайны. Книга про устройство целей и не гарантирует, что цель будет достигнута: результат зависит от обстоятельств, чужих решений и времени, а не только от формулировки.

Введение. Январь, который не дожил до марта

Третье января, вечер, блокнот. Человек пишет список: двенадцать пунктов, ровным почерком, с датами и обещаниями себе. Похудеть на десять килограммов к маю. Выучить английский до уровня, на котором можно вести переговоры. Наконец сделать ремонт. Написать книгу. Разобраться с деньгами. Каждый пункт сформулирован аккуратно, у каждого есть срок, у некоторых — даже план на первый месяц. Через сорок минут список готов, человек закрывает блокнот с ощущением, что дело сделано, и это ощущение абсолютно искреннее: он действительно только что совершил действие, которое многие не совершают годами. Он поставил цели.

Дальше происходит то, что происходит почти всегда. Январь уходит на «раскачку»: работа, дети, поездка, потом ещё неделя. В феврале человек открывает блокнот, читает список, чувствует укол и закрывает. В марте он уже не помнит, что там было, кроме двух пунктов, которые всплывают случайно — обычно когда кто-то при нём говорит «а я вот начал бегать». К декабрю остаётся смутное ощущение, что год «прошёл мимо», и лёгкое презрение к себе, которое к тридцати пяти годам становится привычным фоном.

Объяснение, которое человек себе даёт, обычно одно из

двух: «я ленивый» или «не хватило мотивации». Оба неверны, и оба дорого стоят, потому что ведут не туда. Лень не объясняет, почему тот же человек три месяца каждый вечер сидит над чужим проектом, который ему не платят, или почему он находит силы на десять задач в день, когда горит дедлайн. Мотивация не объясняет, почему она «есть» в январе и «исчезает» в марте — если бы дело было в количестве желания, она бы не исчезала так аккуратно, по календарю.

Настоящая причина скучнее и полезнее: цель умерла от конструкции. Не от характера, не от обстоятельств и не от того, что человек «недостаточно хотел». От того, что она была устроена так, что не могла выжить. Её нельзя было проверить — непонятно, в какой момент считать, что «выучил английский». Она не давала сигнала — до первой возможной проверки проходили месяцы, а решение нужно было принимать на этой неделе. И у неё не была посчитана цена — сколько часов в неделю она забирает и у чего именно, — поэтому платить приходилось из сна, вечеров и отношений, и это оказалось дороже, чем казалось в январе.

Эта книга — про конструкцию цели, а не про силу характера. Здесь не будет глав о том, как заставить себя начать, как встать в шесть утра и как «не сдаваться». Если вам нужно запустить действие, если вы срываетесь на второй неделе, если вечером нет сил, а утром есть только тревога — значит, задача в устройстве режима, а не в формулировке цели. Там про принуждение. Здесь про другое: про

то, как устроена цель, чтобы она доходила до действия сама, без ежедневного самопринуждения. Разница принципиальная: можно железной волей тащить плохо сформулированную цель и всё равно её потерять, а можно один раз правильно собрать конструкцию и обнаружить, что тащить нечего — она идёт.

И второе различение, без которого книга рассыпается. Есть вопрос «моя ли это цель» — про то, откуда она взялась, ваша она или родительская, работодательская, из ленты. Это отдельная и очень важная тема, и она требует своего разбора. Здесь вопрос другой: «как она устроена». Бывает, что цель абсолютно своя, выстраданная, честная — и всё равно нерабочая, потому что её нельзя проверить, она не даёт сигнала и у неё не посчитана цена. Своя цель — необходимое условие, но не достаточное. Эта книга занимается вторым условием.

Что вы получите. Три опоры, на которых держится всё остальное. Первая — **критерий готовности**: проверяемое описание состояния «готово, когда…», по которому два независимых человека придут к одному выводу. Без него цель — это желание с датой. Вторая — **горизонт обратной связи**: максимальный срок, на котором цель ещё даёт сигнал, и правило нарезать шаг под частоту проверки, а не под логику плана. Третья — **цена цели**: ресурс, который будет отнят у чего-то другого, посчитанный до начала, а не после.

Вокруг этих трёх опор — двенадцать глав. Первые две

— диагностика: что именно ломается и чем цель отличается от желания и задачи. Третья и четвёртая — про горизонт и шаг, самый практичный участок. Пятая — про тип цели: где конкретная цель помогает, а где вредит, и почему в новой сложной работе цель «сделать результат» проигрывает цели «разобраться». Шестая — про проверку на выполнимость: как считать сроки, чтобы не врать себе, и что такое класс сравнения. Седьмая — про цену и отказ. Восьмая — про календарь: где именно взять время и как его защитить. Девятая — про других людей: разрешения, ресурсы, договорённости и просьбы. Десятая — про пять целей, которые лучше не ставить вовсе. Одиннадцатая — про то, что делать, когда цель уже сорвалась. Двенадцатая — сборка: контур из четырёх элементов и протокол на семь дней.

Как читать.Книга устроена так, что её можно применить по ходу. Первые две главы — диагностика: что именно ломается и чем цель отличается от желания. Третья и четвёртая — горизонт и шаг, самый практичный участок: если у вас есть полчаса, читайте их. Пятая — тип цели: где конкретность помогает, а где вредит. Шестая — расчёт сроков, чтобы не врать себе. Седьмая — цена и отказ. Восьмая и девятая — календарь и люди: где взять время и как договориться с теми, от кого зависит результат. Десятая — пять целей, которые лучше не ставить. Одиннадцатая — что делать, когда уже сорвалось. Двенадцатая — сборка и протокол на семь дней.

Если вы читаете ради одной своей цели, порядок может быть таким: вторая глава (критерий), четвёртая (шаг), восьмая (слот), седьмая (цена), двенадцатая (сборка). Пятая, шестая, девятая и десятая — по мере необходимости: они нужны, когда цель сложная, срок не сходится, есть зависимость от людей или сомнение в самой цели. Если вы руководитель и хотите применять это к целям команды, начните с шестой и восьмой: расчёт и слот — то, чего чаще всего не хватает командным целям. Остальное приложится.

Почему книга называется так

«Цель, которая тянет» — не про вдохновение. Слово «тянет» здесь в механическом смысле: конструкция создаёт тягу, потому что в ней есть обратная связь. Пока цель не даёт сигнала, человек тащит её сам — усилием, напоминаниями, обещаниями. Как только сигнал появляется, тащить нечего: видно, что происходит, и следующее действие выбирается по факту, а не по вере. Поэтому название — не обещание лёгкости, а описание другого способа двигаться. Тяга не отменяет работы; она отменяет слепоту. Человек всё равно делает шаги, но делает их, видя, куда идёт, — и это меняет очень многое, потому что большая часть усилий уходит не на работу, а на преодоление неопределённости.

Если вам нужна метафора, ближе всего будет не «поезд, который тянет вагон», а «тропа, по которой видно, куда идти». Первое требует топлива, второе — внимания. **Кому эта книга не нужна.**Три категории, и сказать о них стоит сра-

зу, чтобы не тратить ваше время. Первая — те, у кого нет цели, а есть только ощущение, что она должна быть: книга про конструкцию, а не про поиск направления; сначала надо понять, куда, и это другая работа. Вторая — те, кто находится в остром состоянии: истощение, болезнь, развод, потеря работы вчера; в такой момент проектировать цели не просто бесполезно, а вредно, потому что добавляет ещё один фронт. Третья — те, кто ищет волшебный метод, который сделает так, чтобы стало легко; такого метода нет, и книга честно об этом скажет в самом конце.

Чего в книге нет. Здесь не будет разговора о том, как найти призвание: это отдельная и очень большая тема, и решать её через цели — значит путать инструмент с ответом. Не будет мотивационных историй: они дают подъём на два дня и ничего не меняют в конструкции. Не будет медицинских советов: сон, силы и восстановление важны, но это другая книга и, если нужно, другой специалист. Не будет обещаний: «поставите цель правильно — и получится» — неправда, потому что часть результата зависит не от вас. И не будет разговора о том, чья это цель, — об этом отдельно, потому что вопрос принадлежности стоит раньше вопроса конструкции.

Что здесь есть. Три инструмента, которые можно применить в тот же вечер. Критерий готовности — чтобы перестать путать цель с желанием. Горизонт обратной связи — чтобы видеть, движетесь вы или стоите, не дожидаясь декабря. Це-

на — чтобы не обнаружить через месяц, что платили сном и отношениями. Плюс два прикладных слоя: календарь, где цель должна занять место, и люди, от которых она зависит. И разбор типовых целей, которые не работают, — чтобы не тратить на них год.

Три вопроса, на которые отвечает книга. Первый: почему цель, которая мне нравится, не двигается. Второй: что именно сделать в понедельник, чтобы она сдвинулась. Третий: как понять через месяц, что я не зря потратил время. Если вам нужны ответы на другие вопросы — например, «как найти дело жизни» или «как заставить себя», — эта книга будет не по адресу, и лучше узнать об этом сейчас.

Договор о честности. В книге есть ссылки на исследования, и там, где исследование даёт только направление эффекта, я пишу «направление» и не придумываю число. Там, где данные спорят друг с другом — а в теме целей они спорят, особенно когда речь о том, полезны ли конкретные цели всегда, — я показываю обе стороны. Кейсы составные: они собраны из типовых ситуаций и не описывают конкретных людей. Числа в расчётах условные, и это сказано в тексте. Мне неинтересно убеждать вас, что цели ставить не нужно; это неправда и это бесполезно. Мне интересно, почему одна и та же цель в одной конструкции работает, а в другой умирает за три недели, и как отличить первое от второго до того, как начнёте платить.

Глава 1. Три списка, которые никто не открывает

Список первый: годовой план

Мужчина, тридцать восемь лет, руководитель отдела в производственной компании. Каждый декабрь он делает то, что называет «итоги года»: садится с ноутбуком, открывает файл, который ведёт шесть лет, и составляет план на следующий год. В файле двенадцать строк — по одной на месяц, плюс четыре «квартальные цели». Формулировки аккуратные: «выйти на системную работу с персоналом», «закрыть долг по документации», «начать бегать», «разобраться с личными финансами». Всё это составлено им самим, никем не навязано, и в момент составления он верит в каждую строку.

К марту он не помнит ни одной. Не потому, что забыл — файл лежит на рабочем столе, — а потому, что ни одна из строк не превратилась в задачу. «Выйти на системную работу с персоналом» — это не действие и не результат, это направление. Что именно должно произойти, чтобы он сказал «вышел»? Сколько людей, какие встречи, какой документ? Ответа нет, и поэтому в понедельник утром, когда есть час свободного времени, эта строка не конкурирует с текучкой: текучка конкретна, а строка — туманна. Туман не выигрывает у конкретности никогда, сколько бы раз он ни повторял

себе, что это «важно».

Второй механизм. Даже если бы он знал, что делать, он не узнал бы, получается ли. Первая точка, в которой план можно проверить, — декабрь следующего года. Одиннадцать месяцев без сигнала. За это время меняется работа, приоритеты, состав команды, здоровье, настроение; к декабрю исходная формулировка уже не соответствует реальности, и вместо проверки получается ритуал: он смотрит на список, вздыхает и составляет новый. Шесть лет подряд. Файл растёт, цели не двигаются.

Третий механизм — самый тихий. Ни в одной строке не сказано, чего это будет стоить. «Разобраться с личными финансами» — это сколько часов? В какие вечера? За счёт чего — за счёт сериала, за счёт времени с детьми, за счёт сна? Пока цена не названа, она платится по умолчанию, из самого дешёвого на вид ресурса, а самый дешёвый на вид — это вечер после работы, который и так уже пустой. Поэтому цель не отменяется, а сдвигается: сначала на «после отчётного периода», потом на «когда разберусь с текучкой», потом исчезает. Человек и не бездельник: он работает больше десяти часов в день, просто не над тем, что написал в блокноте.

Список второй: «новая жизнь». Женщина, тридцать один год, маркетолог, после второго декрета. Цель сформулирована так: «хочу прийти в форму и наладить режим». Формулировка честная, живая и совершенно непригодная к использованию. Что значит «в форму»? Какой вес, какой

объём, какая выносливость, к какому сроку? Что значит «режим» — во сколько вставать, во сколько ложиться, что с выходными? Ни на один вопрос ответа нет, и это не потому, что она не думала, а потому, что в такой формулировке вопросы не возникают: она описывает состояние, к которому хочет прийти, а не результат, который можно проверить.

Дальше происходит типичное. Она покупает абонемент. Первые две недели ходит три раза в неделю, потому что ново и потому что жалко денег. На третьей неделе заболевает ребёнок, неделя выпадает. На четвёртой она идёт один раз, на пятой — ни разу, и дальше абонемент живёт своей жизнью в кошельке, напоминая о себе списанием. К концу года она говорит: «я неорганизованная», хотя организованность тут ни при чём: у неё была цель без критерия, шаг без размера и цена, которую никто не считал.

Показательно, что происходит с виной. Каждый пропуск воспринимается как доказательство личной слабости, потому что нет никакой другой шкалы, по которой можно оценить происходящее. Если бы был критерий — «три тренировки в неделю, две из них силовые, минимум четыре недели подряд», — пропуск был бы просто отклонением от плана, которое видно и можно поправить. Без критерия пропуск превращается в приговор, а приговор демотивирует быстрее, чем любая усталость. Через два месяца она уже избегает не спортзала, а мыслей о спортзале, потому что каждая мысль — это напоминание о провале.

И ещё одна деталь, которую стоит заметить. У этой цели был скрытый, но мощный конкурент: сон. Ребёнок не спит, она не спит, и «режим» в такой ситуации — не про волю, а про ресурс, которого физически нет. Цель, у которой не посчитана цена, всегда проигрывает тому, что уже отнимает ресурс. Не потому, что человек слабый, а потому, что арифметика не в его пользу: на спорт нужно два часа и запас сил, а запаса нет. Правильная реакция здесь — не «собраться», а пересобрать цель под реальный ресурс: двадцать минут дома, три раза в неделю, в те дни, когда ребёнок в саду. Это выглядит скромнее и работает, потому что впервые считается с ценой.

Список третий: проект на работе

Третий случай — из рабочей жизни, и он показывает, что проблема не в личной дисциплине. Компания запускает проект: за девять месяцев перевести обслуживание клиентов на новую систему. Цель сформулирована хорошо, как принято в проектах: срок, бюджет, объём, ответственный. Всё проверяемо: система работает, старые процессы отключены, обучение проведено. Первые три месяца идут по плану, потом начинаются сдвиги — сначала на две недели, потом на месяц, потом «мы пересматриваем сроки, потому что объём вырос».

К моменту, когда становится ясно, что проект не укладывается, менять что-либо уже дорого: команда собрана, контракты подписаны, ожидания сформированы. При этом ни-

кто не принимал ни одного плохого решения. Каждое отдельное решение было разумным: взять ещё одного подрядчика, добавить функцию, подождать с обучением. Проблема в другом: у проекта не было промежуточных точек, на которых можно было бы увидеть расхождение и изменить курс. Была одна точка — финиш, — и к ней пришли с накопленным расхождением, которое уже не исправляется.

Здесь видно, чем отличается горизонт обратной связи от срока проекта. Срок — девять месяцев, и он обоснован. Горизонт — это максимальное расстояние, на котором вы ещё можете что-то изменить, не разрушая сделанного. В этом проекте он был около трёх месяцев: после третьего месяца любое изменение стоило дороже, чем выигрыш. Планировать надо было не «девять месяцев до результата», а «три месяца до первой точки, где видно, идём ли мы туда». Разница кажется бюрократической, пока не попадёшь в ситуацию, где решение принимать поздно.

И третья деталь, снова про цену. Проект забирал людей из текущей работы, и это было известно. Не было посчитано, что именно перестанет делаться: какие заявки будут закрываться медленнее, какие задачи отложатся, кто будет работать в две смены. Формально «выделили ресурс», фактически — сняли людей с процессов, которые продолжали работать. Через полгода выяснилось, что вместе с проектом выросли очередь и текучка, а виноватым назначили руководителя проекта, который честно делал то, что ему поручили.

Что общего у трёх списков? Три разных человека, три разных контекста, одна и та же поломка. Ни в одном случае цель не была слишком трудной. Ни в одном не было недостатка желания — все трое хотели, иначе не стали бы формулировать. Ни в одном не было лени: каждый работал много, просто не над тем. Сломались три вещи, и каждый раз одни и те же.

Нечего было проверять: ни в одном случае не существовало описания, по которому можно сказать «готово» или «не готово». «Системная работа с персоналом», «прийти в форму», «перевести обслуживание» — это направления и состояния, а не результаты. Когда критерия нет, любая проверка превращается в самооценку, а самооценка в этой роли всегда работает против человека: в плохой день он скажет «не получилось», в хороший — «почти», и ни то, ни другое не даёт информации. Не было сигнала: год, девять месяцев, «когда-нибудь» — это расстояния, на которых обратная связь не доходит.

Человек не может учиться на своих действиях, потому что не видит их последствий; он действует вслепую и через несколько недель теряет связь между усилием и результатом. Психологически это самое разрушительное: не «трудно», а «непонятно, есть ли смысл». Не была посчитана цена: ни в одном случае не было сказано, что именно будет отнято и у чего. Цена платилась по умолчанию — из сна, вечеров, отношений, качества, — и в какой-то момент оказывалась вы-

ше, чем выгода. Не потому, что человек слаб, а потому, что не считал.

Отсюда — рабочее определение, с которым дальше и пойдём. **Цель — это не то, чего вы хотите. Цель — это конструкция из трёх элементов: проверяемое состояние, шаг под частоту сигнала и названная цена.** Всё остальное — желание, мечта, направление, задача. Полезные вещи, но не цели, и обращаться с ними надо иначе. Что должно быть на листе к концу книги? Полезно сразу увидеть результат, к которому ведёт книга, — не чтобы ускориться, а чтобы понимать, куда идти.

К концу работы у вас на одном листе должно быть пять вещей, и все пять — про одну цель. Первое: формулировка «готово, когда…» с объектом, порогом, источником и сроком наблюдения. Второе: дата первой проверки, не позже шести недель, и частота проверок после неё. Третье: первый шаг — видимый за цикл, обратимый, с артефактом. Четвёртое: цена — часы, откуда именно, и один названный отказ. Пятое: решение при расхождении — что вы сделаете, если к проверке не сойдётся.

Пять пунктов, один лист. Если чего-то нет, книга пока не сработала, и это нормально: конструкция собирается не за чтение, а за действия. Но наличие всех пяти — хороший признак того, что цель перестала быть желанием и стала инструментом. И ещё одно: лист должен быть скучным. Если формулировка вас вдохновляет, скорее всего, в ней много

слов и мало проверяемости. Вдохновение нужно, чтобы начать; скука нужна, чтобы дойти. Три вопроса к любому списку: прежде чем переходить к конструкции, полезно научиться быстро оценивать список целей — свой или чужой. Три вопроса, каждый занимает минуту.

Что здесь можно проверить сегодня? Не «в конце года», а сегодня, сейчас, по доступным данным. Если ни один пункт нельзя проверить в обозримом будущем, список не про работу, а про настроение. Это не приговор — настроение тоже полезно, — но с таким списком нельзя работать как с планом. У какого пункта есть адрес? Адрес — это не географическое место, а ответ на вопрос «где это происходит»: в каком документе, в какой системе, в чьей голове, на каком объекте.

Пункт без адреса невозможно начать, потому что непонятно, куда идти. «Разобраться с финансами» — без адреса. «Таблица в файле, выписки в банке, резерв на счёте» — с адресом. Что вы перестанете делать, если возьмётесь за это? Пункт, у которого нет ответа, будет оплачен из сна или не будет выполнен. Оба варианта плохи, и оба невидимы в момент составления списка. Три вопроса, три минуты, и список выглядит совсем иначе. Обычно после них из двенадцати пунктов остаётся три-четыре, которые действительно можно назвать целями, и восемь-девять, которые надо либо переформулировать, либо честно перевести в раздел «желания». Второе — не поражение: желания полезны, они указывают

направление. Просто с ними не работают теми инструментами, о которых пойдёт речь.

Почему текучка всегда выигрывает

Есть вопрос, который возникает у каждого, кто пытался работать по списку целей: почему срочное всегда побеждает важное, даже когда человек точно знает, что важно. Ответ не в слабости и не в отсутствии приоритетов. Ответ в устройстве двух типов дел. Текучка конкретна. У неё есть адрес, срок и последствия: заявка от клиента, отчёт к пятнице, звонок руководителя, письмо, на которое ждут ответ. Она сообщает о себе сама — письмом, звонком, уведомлением, — и требует решения сейчас. Даже если решение «подождать», его надо принять, и это уже взаимодействие.

Цель туманна. У неё нет адреса, нет срока, кроме далёкого, и нет последствий в ближайшие сутки. Она не сообщает о себе ничего: никто не позвонит и не спросит, продвинулись ли вы в изучении языка. Более того, она не имеет физического места в календаре, пока вы его не создадите, — а текучка место занимает автоматически, потому что приходит извне. Отсюда правило, которое стоит принять как техническое: **цель конкурирует с текучкой не мотивацией, а местом в календаре**. Пока у цели нет выделенного времени, она проигрывает не потому, что менее важна, а потому, что менее конкретна в моменте. Человек не выбирает между важным и срочным — он выбирает между тем, что требует ответа сейчас, и тем, что не требует вообще. Выбор

предсказуем.

И второе следствие: если вы выделили время, текучка всё равно попытается его забрать. Она будет приходить в этот час с особенно убедительными поводами. Поэтому защищённое время должно быть не «свободным окном», а встречей с внешним обязательством — с человеком, с дедлайном, с артефактом, который надо предъявить. Свободное окно текучка съедает; встречу — нет. Зачем записывать? Последнее замечание к этой главе, и оно про метод, а не про мотивацию. Цель, которая живёт только в голове, невозможно проверить. Не потому, что память плохая, а потому, что голова — плохое хранилище для проверяемых формулировок: она хранит ощущение цели, а не её текст. Ощущение меняется в зависимости от настроения, усталости и последнего разговора; текст — нет. Когда человек «помнит» цель, он на самом деле помнит отношение к ней, и это отношение подменяет формулировку.

Записанная цель даёт три вещи, которых нет у цели в голове. Во-первых, её можно проверить на критерий: увидеть, что в ней есть объект, а порога нет. Во-вторых, её можно показать другому и получить ответ, который не зависит от вашего настроения. В-третьих, её можно сравнить с прошлой версией — и увидеть, что вы поменяли формулировку, потому что стало трудно, а не потому, что изменились обстоятельства. Поэтому в этой книге всё, что предлагается сделать, предлагается письменно. Не из педантизма: запись —

единственный способ отличить цель от настроения. И ещё: записанное можно пересобрать через месяц, а пересборка — половина работы.

Первый месяц — чего ждать: первый месяц — самый обманчивый период, и ожидания от него чаще всего неверны. **Чего ждать не стоит.** Что станет легко. Что появится азарт. Что окружающие заметят и поддержат. Что результаты будут видны. Ничего из этого в первый месяц обычно не происходит: цель ещё скучная, прогресс ещё невидим, окружение ещё не в курсе.

Чего ждать стоит. Первого расхождения: к третьей-четвёртой неделе станет ясно, что именно не сходится — время, объём или сама формулировка. Это не провал, а первая полезная информация. Второе: первые данные, которых не было при планировании. Третье: понимание, работает ли канал — то есть становится ли легче после шага или нет.

Что делать, если через месяц ничего не сделано. Не начинать заново и не менять цель, а посмотреть на три вещи: был ли слот (и был ли он защищён), был ли шаг выполнимым в плохой день, была ли цель вообще вашей. Ответ на эти три вопроса объясняет почти все случаи «не начал». И одно наблюдение, которое стоит запомнить: люди, которые доводят цели до конца, в первый месяц тоже не получают удовольствия. Они получают данные. Удовольствие приходит позже — когда появляется первое видимое движение, а его раньше третьей-четвёртой недели обычно не бывает.

Что было бы, если бы они считали? Полезное упражнение: пройти по трём случаям из этой главы и посмотреть, что изменилось бы, если бы у их целей был контур. Не «стало бы лучше» в общем смысле, а конкретно. **Первый случай, годовой план.** Вместо двенадцати строк — три цели, у каждой критерий и дата проверки. Вместо «выйти на системную работу с персоналом» — «к 1 апреля у всех восьми руководителей есть план развития на полугодие, подписанный и обсуждённый; проверяю по папке». Появляется первый шаг: не «заняться персоналом», а «провести четыре встречи до конца января». Появляется цена: два часа в неделю из вечеров, отказ от одного проекта. Итог: к марту две цели из трёх двигаются, третья закрыта как ненужная — и это не провал, а результат.

Второй случай, «новая жизнь». Вместо «прийти в форму» — «три тренировки в неделю, две силовые, четыре недели подряд; проверяю по записям в приложении». Появляется вопрос о цене: два часа в неделю, из какого времени? Ответ — из вечеров, когда ребёнок в саду, а не из сна. Появляется слот: вторник, четверг, суббота, 10:00. Итог: не «идеальная форма», а работающий режим, который переживает болезнь ребёнка, потому что у него есть минимальная версия.

Третий случай, проект. Вместо одной точки на финише — точки каждые три недели, с артефактами: карта процессов, список требований, прототип. Появляется возможность увидеть расхождение, когда оно ещё исправимо. Итог: про-

ект может сдвинуться, но не провалиться внезапно. Общее в трёх разборах: ничего не стало легче. Стало понятнее, где именно вы находитесь, и появилась возможность принять решение раньше, чем оно станет дорогим. Это и есть разница между контуром и намерением.

Почему советы, которые все знают, не срабатывают? Прежде чем разбирать конструкцию по частям, стоит закрыть четыре совета, которые вы наверняка слышали. Каждый звучит разумно и каждый проваливается по одной причине: он работает с оформлением цели, а не с её устройством. **«Формулируйте по SMART».**Самая популярная рекомендация: конкретно, измеримо, достижимо, значимо, со сроком. Проблема в том, что «измеримо» — не то же самое, что «проверяемо». «Повысить вовлечённость на 15 %» измеримо: есть опрос, есть шкала, есть число. Но что именно считается готовым? Через какой срок? Кто и как решает, что изменение реально, а не сезонное? SMART даёт аккуратную форму, в которую можно упаковать что угодно, включая пустоту. Он не отвечает на главный вопрос — что должно произойти в мире, чтобы вы сказали «сделано».

«Разбейте на шаги».Второй по популярности. Разбивка полезна, но она делается после того, как есть критерий, а не вместо него. Если критерия нет, шаги назначаются по логике: «изучить рынок, написать план, найти подрядчика». Логика правильная, но она не связана с вашим календарём: в ней нет ответа, сколько это займёт и в какие часы вы это сде-

лаете. Поэтому через две недели список перестаёт соответствовать реальности, и его выбрасывают — вместе с целью, которая в нём была.

«Поставьте большую цель на год». Третий совет, и самый вредный в своей массовой форме. Большая цель на год даёт ощущение горизонта и не даёт ни одного сигнала в течение одиннадцати месяцев. Человек, у которого нет обратной связи, не может корректировать курс: он может только верить или разочаровываться. Вера держится месяц-два, потом начинает требовать доказательств, которых нет.

«Найдите мотивацию». Четвёртый. Мотивация — не топливо, а побочный эффект. Она появляется, когда видно продвижение, и исчезает, когда не видно. Искать её напрямую — всё равно что пытаться согреться, глядя на термометр. Правильнее сделать так, чтобы продвижение было видно; тогда мотивация появляется как следствие, и её не надо искать. Общий знаменатель всех четырёх советов: они обращаются к человеку — к его дисциплине, вере, настойчивости. Ни один не обращается к конструкции. А конструкция — единственное, что можно изменить за один вечер и что не зависит от настроения.

Что дальше

Три главы о трёх элементах конструкции, по одной на каждый, и ещё несколько о том, что с ними делать в реальной жизни. Сначала — самое непонятое: чем цель отличается от желания и задачи и как выглядит критерий готовности, ко-

торый действительно работает (глава 2). Потом — горизонт: почему год слепнет и какого размера должен быть шаг (главы 3 и 4). Потом — тип цели и проверка на выполнимость (главы 5 и 6). Потом — цена и отказ (глава 7). Потом — календарь и люди: где взять время и как договориться с теми, от кого зависит результат (главы 8 и 9). Потом — пять целей, которые не надо ставить (глава 10). И наконец — что делать, когда всё уже сломалось (глава 11), и как собрать контур целиком (глава 12).

Пока — одно упражнение, которое стоит сделать до следующей главы. Возьмите свою главную цель — ту, которую вы держите в голове дольше месяца. И попробуйте ответить на один вопрос: что должно произойти в мире, чтобы вы сказали «готово»? Не «я буду чувствовать», не «люди заметят», а что именно произойдёт, где и как это можно увидеть. Если ответ не складывается в одну фразу — вы только что нашли первую поломку, и это уже результат.

Глава 2. Желание, задача, цель

Три разные вещи, которые называют одним словом

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.