

18+

# СИСТЕМНАЯ ЖИЗНЬ

*Как организовать жизнь,  
чтобы справиться с неопределённостью  
и добиваться результата без выгорания*



Семён Колосов

**Семён Колосов**

**Системная жизнь. Как  
организовать жизнь,  
чтобы справиться с  
неопределённостью и  
добиваться результата  
без выгорания**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68070184](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68070184)  
ISBN 9785005698568*

**Аннотация**

В мире беспокойства и тревожности сложно ощущать контроль над жизнью, принимать решения и воплощать задуманное. Нужно гибко управлять жизнью и постоянно учиться в условиях неопределённости, чтобы адаптироваться и реализовать потенциал. В книге вы найдёте прикладную систему для организации жизни, которая поможет осознать стремления, установить цели, составить план изменений и органично его реализовать.

# Содержание

Вступление	7
Об авторе	7
О книге	10
Как появилась идея	11
Как читать книгу	14
Введение	18
Обзор книги	22
Глава 1. Анализ	24
Введение	24
Сферы жизни	27
Окружение	31
Навыки и качества	38
Майндсет	41
Мотивация и вектор	48
Вектор	57
Как анализировать свои ценности?	63
Анализ первопричин	68
Итог	80
Глава 2. Планирование	82
Введение	82
Гарантий не существует	85
Что делать с неопределённостью?	88
Отношения с ошибками	93

Формирование целевой картины	99
Целеполагание	104
Ошибки при постановке целей	110
Конец ознакомительного фрагмента.	115

# **Системная жизнь Как организовать жизнь, чтобы справиться с неопределённостью и добиваться результата без выгорания**

**Семён Колосов**

*Посвящается моей жене Насте, без которой я  
никогда бы не решился написать эту книгу...*

*Дизайнер обложки* Камила Удачина

*Иллюстратор* Камила Удачина

*Корректор* Сергей Губин

© Семён Колосов, 2023

© Камила Удачина, дизайн обложки, 2023

© Камила Удачина, иллюстрации, 2023

ISBN 978-5-0056-9856-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Вступление

## Об авторе

Давайте знакомиться. Меня зовут Семён Колосов. Кратко расскажу свою историю, чтобы было понятно, кто я и зачем написал эту книгу. Я живу в Москве и работаю в red\_mad\_robot. Карьеру в компании я начал менеджером, затем поработал операционным директором в дизайн-лаборатории и сейчас работаю в Verno by red\_mad\_robot на такой же позиции. Мы занимаемся решением проблем бизнеса с помощью консалтинга и обучения. У меня есть жена, ребёнок, квартира, айфон и фотки из путешествий в социальных сетях. Так было не всегда. Я родился и вырос в маленьком городе Новогородовке. Он находится на востоке Украины. В нём проживает 14 тысяч человек. Мой папа шахтёр на пенсии, а мама работает в управлении социальной защиты населения. В 2006 году я окончил школу и поехал учиться в Донецк на инженера компьютерных систем в Донецком национальном техническом университете. В 2011 году закончил учёбу и начал работать. Я поработал системным администратором в автомастерской, потом подключал интернет в квартирах. В 2012 устроился оператором машины розлива на завод по производству инфузи-

онных растворов. Мы с моей будущей женой снимали квартиру на окраине Донецка. Она работала в страховой компании, а я ходил на завод в ночные смены. Тогда началась более-менее стабильная и взрослая жизнь.

Так продолжалось 1,5 года. В 2014 году началось сами знаете что и эти события придали незапланированное ускорение моим планам. Если не знаете, то неважно, так как ещё до 2014 года моя жизнь начала напоминать день сурка, и я начал задумываться о кардинальных изменениях. Я хотел переехать куда-нибудь, чтобы полностью сменить обстановку на более перспективную. Даже начал разрабатывать план переезда. Серьёзный структурный план, а не просто набор абстрактных шагов. Для этого начал изучать планирование, что привело меня к темам тайм-менеджмента, целеполагания, мышления, риск-менеджмента и подобных. Но красивой истории, как я бежал от войны к успешному успеху, тут не будет. Хотя обострение ситуации внесло свои коррективы, и пришлось шагнуть в неопределённость быстрее, чем я ожидал. Поэтому я не понаслышке знаю, что такое выйти из зоны комфорта. В 2014 году я переехал в Москву. Без гражданства, связей, опыта работы и навыков я нашел работу, о которой всегда мечтал. Я всему научился сам и теперь занимаюсь любимым делом в одном из самых современных городов мира. В red\_mad\_robot я прошел путь от менеджера до руководителя. Запускал новые услуги, выстраивал бизнес-процессы и был ментором для менеджеров. Сего-



дня участвую в создании программ по прокачке софт скиллов и построению диджитал практик. Каждый день я общаюсь с талантливыми и трудолюбивыми людьми, которые хотят изменить мир. Уже 8 лет я изучаю менеджмент, психологию, мозг и разные типы мышления. Для своего развития и обучения других.

За эти годы у меня выстроилась своя система управления жизнью, выработанная опытом и проверенная на практике. Я отношусь к жизни, как менеджер всегда и везде. Будь то поход на природу или разработка цифрового сервиса. У меня своя система процессов, инструментов и подходов. Я проанализировал, что влияло на моё развитие и что мешало. Самое ценное собрал вместе и хочу поделиться с вами. Это не серебряная пуля, не авторская разработка или правила для успешной жизни. Скорее, набор известных инструментов, сгруппированных в последовательность процессов, которые обеспечивают мне ясность, гибкость, продуктивность и развитие. То есть мой субъективный взгляд и опыт на организацию жизни. Когда я общаюсь с людьми, и они узнают об этом, то делятся на два типа: одни крутят пальцем у виска, другие просят научить их делать так же. Я всегда с удовольствием помогаю людям и делюсь знаниями. В книге именно это я и собираюсь сделать.

# О книге

# Как появилась идея

Всё началось с того, что я часто стал слышать от коллег и друзей: «Семён, когда ты уже напишешь книгу?». Откуда возникали такие вопросы? Во-первых, я достаточно много читаю: в месяц могу прочитать несколько книг. На работе меня преимущественно окружают люди, которые тоже много читают. В `red_mad_robot` сильная корпоративная культура, которая заточена на рост. В компании полно активностей для обмена и генерации знаний. На них мы очень часто обсуждали книги. Много спорили и обменивались мнениями. Иногда моя точка зрения не совпадала с автором книги, но приветствовалась коллегами при обсуждении. Почти всегда такая дискуссия заканчивалась шуткой, что мне пора написать свою версию книги. Во-вторых, люди часто отмечают, что я рассказываю интересные истории. Наверное, мне это позволяет делать широкий кругозор и жизненный опыт. Мне всего 33 на момент написания книги, но разные события и решения позволили собрать хороший багаж опыта, который проверил меня на прочность и прокачал софт скиллы. В-третьих, у меня накопилось много информации на тему организации жизни. С входящих источников, которые я когда-либо читал, смотрел и слушал. А также результаты моей мыследеятельности на эту тему, которые трансформировались в заметки, презентации и выступления. Я делился ими

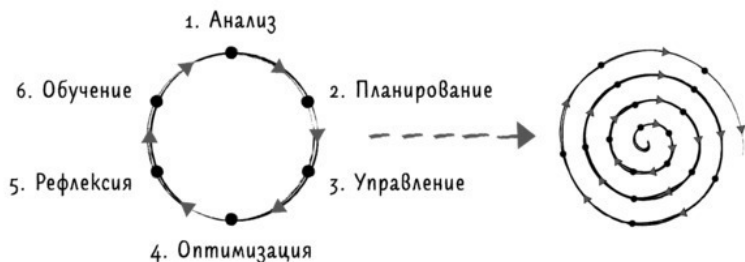
с людьми, они сохраняли их себе и позже давали хороший фидбек.

Благодаря этим факторам я впервые стал задумываться, что у меня есть знания, которые можно записать и поделиться с людьми. Идея укоренилась после диалога с моей знакомой Яной Джибути. Она сказала, что ничего не успевает, хотя у неё не было проблем с тайм-менеджментом. Она как Ричард Брэнсон, только женская версия. У нее бесконечное количество интересов, хобби и проектов. Я рассказал ей про свою систему управления задачами. Ей понравилось, и она попросила научить её. За пару созвонов я ей всё объяснил, и она начала ее внедрять. Через пару недель она рассказала, что ей стало сильно проще все контролировать, и она стала больше успевать. Хотя было ещё много вопросов, и не все инструменты были задействованы. Закончился разговор тем, что круто было бы записать курс или написать книгу по теме организации жизни. Мы даже придумали несколько названий. Текущее название книги «Системная жизнь» тоже было среди них. Так появилась идея. Было много страхов и барьеров начать, но об этом позже. Также мне помогло желание не только поделиться полезным опытом, но и показать, что любой человек может написать книгу. Чтобы люди, которые боятся, ждут знаков, знаний или статуса, начали делиться знаниями. Что необязательно запускать ракеты, владеть многомиллиардным маркетплейсом или стартапом-единорогом, чтобы сделать свою или чужую

жизнь лучше. Со своими барьерами я справился сам, но потратил на это много времени. Надеюсь, эта книга станет поддержкой для вас, поможет организовать жизнь и начать что-то новое.

# Как читать книгу

Я хотел написать книгу, которую можно начать читать с любой главы. Чтобы она была небольшой, и в ней было всё, что нужно. Чтобы в любой момент можно было обратиться к ней, получить пользу и не читать другие книги. Когда я начал писать, то понял, что это невозможно. Так же, как сделать проект быстро, дешево и качественно. Такого просто не существует в природе. Жизнь – это не цель, а процесс. Системная жизнь – это комплексный подход в виде непрерывного цикла из шести процессов: анализ, планирование, управление, оптимизация, рефлексия и обучение.



*Рис. 1 Цикл системной жизни*

По содержанию подход настолько большой, что его мож-

но бесконечно изучать и экспериментировать с деталями. Его даже можно по-своему понять и создать свой подход. Я постарался выделить последовательность из шести процессов, чтобы зацепиться за группы инструментов и подходов внутри каждого. Каждая глава про отдельный процесс, который взаимосвязан с другими процессами. Если вы начнете читать не сначала, то вам будет непонятно, что происходит. Также вы будете видеть отсылки к предыдущим главам и другим книгам. К предыдущей главе всегда можно вернуться, а на рекомендуемые книги сразу лучше не переключаться. Дочитайте книгу до конца, разберитесь, как устроен подход целиком. Потом сможете спланировать дальнейшее изучение материалов эффективнее для себя. Иначе погружение в детали других книг может вас унести не в том направлении.

Я прочитал много книг в стиле нон-фикшн. Где-то вздохнул, что в книге написано красиво, но в жизни так не работает, а где-то нашел полезные инсайты. Одни мотивируют, другие наставляют, третьи учат жизни, четвертые показывают исследования. В этой книге ничего такого не будет. Я не буду вас мотивировать, учить жизни и приводить кучу доказательств, что это работает. Я не вижу смысла давать банальные советы. Все знают, что курить вредно. Если человеку показать исследования, доказывающие вред курения, то он согласится, погрузится, но большинство не бросит. Поэтому я не вижу смысла пичкать книгу сотнями сносок, которые ни-

кто не читает. Моя цель – объяснить, как и какие нужно запустить процессы в жизни, чтобы построить систему управления жизнью, которую использую я. Чтобы это случилось проще и органичнее. Без тысячи доказательств, психологического насилия и убеждения. Чтобы мотивация начала работать естественно, а не из-под палки.

Получив шаблон моего подхода, вы сможете нанизывать на него все остальные знания и опыт. Почти любую книгу вы сможете отнести к одному из процессов и составить список для его прокачки. Ради такого подхода пришлось пожертвовать многими деталями. Поэтому по некоторым темам мы пройдемся верхнеуровнево, и я покажу, какие ещё книги надо прочитать, чтобы разобраться в них. Я сделал выбор в пользу общей картины перед погружением в детали отдельных фрагментов. Так любой человек сможет пойти от общего к частному и углубиться, куда нужно. Такой процесс мне кажется логичнее и нагляднее. В конце вы получите список из 60 книг, которые улучшат вашу жизнь и сделают ее более системной.

Лучше всего прочитать книгу последовательно от начала до конца. Пометить, что вы уже знаете, а где есть слепые зоны. Вы можете клеить стикеры, писать на страницах, выделять текст, загибать страницы. Делайте всё, что позволит вам получить больше пользы из этой книги. После прочтения заново посмотрите на подход системной жизни сверху, актуализируйте слепые зоны, которые нужно отработать



в первую очередь. Какие процессы нужно пофиксить, какие инструменты можно внедрить, каких знаний не хватает. После прочтения вы уже будете знать, что делать дальше. Просто повторить за мной не получится. Хотя я и считаю подход универсальным, но когда вы начнете им пользоваться, то он будет вашим. Он будет развиваться и адаптироваться со временем. Главное понять, как он работает, и не потерять эти процессы в жизни. Их запуск в любом виде скажется положительно на вашей жизни. Так как основа моего подхода – это здравый смысл. А его тут я постарался собрать не только из своего опыта и знаний, а также из опыта своих друзей, коллег и авторов других книг. Когда вы поймете смысл и принцип работы подхода, то сможете использовать любые инструменты и внедрять новые процессы под себя. Я хочу дать вам удочку, а не рыбу. Чтобы вы научились мыслить подходом системной жизни и могли добыть любую рыбу в любых условиях. А также понимали, что надо изучить и внедрить для более сложной добычи.

Я не всезнающий учитель, я обычный человек, который хочет поделиться своим опытом, чтобы сэкономить ваши силы и время. Буду рад получить любые отзывы о книге и сделать мой подход еще лучше. Уверен, что есть ещё множество подходов и знаний, которые мне ещё предстоит узнать вместе с вами. Меня легко найти в социальных сетях. Так что ставьте лайки, подписывайтесь на новые видео, поехали!

# Введение

*Возможно, мир — это мусорная  
корзина, в которую брошена горящая зажигалка...*

*А. Никонов*

После 2014 года во мне укоренились две мысли. Первая, что мир нестабильный, и может произойти всё, что хочешь. Вторая – завтра может не наступить. Я автоматически принял то, что нигде нет безопасного места, нет никаких гарантий, и никто не знает, что будет дальше.

Как это можно описать? В 1990-х годах доктор поведенческих наук Стефан Гаррос описывал неустойчивую, постоянно меняющуюся модель боевых действий понятием VUCA. Этот акроним объединяет четыре понятия: «непостоянность» («volatility»), «неопределённость» («uncertainty»), «сложность» («complexity») и «неоднозначность» («ambiguity»). В 2000-х это понятие постепенно перешло в сферу бизнеса, а последнее десятилетие мы видим, что эти четыре слова являются описанием нашего мира. Люди начали понимать и принимать VUCA-мир. Даже начали появляться книги и подходы для выживания в нём. Но пандемия внесла свои коррективы в уровень нестабильности. Сегодня мы имеем дело с ещё более сложным миром, чем VUCA. Писатель и футурист Джеймс Кашио описал наш мир аббревиатурой BANI: «хрупкий» («brittle»), «тре-

вожный» («anxious»), «нелинейный» («nonlinear») и «непонятный» («incomprehensible»). Только мы начали привыкать, что всё быстро меняется, как жизнь переключалась на новый уровень сложности. Непостоянство стало хрупким. Любая система может сломаться, даже если на первый взгляд выглядит надёжно. Неопределённость породила тревожность. Бесконечный поток изменений, информации и открытий вгоняет нас в хроническую тревогу. Никто не уверен в правильности своих решений и нет никаких гарантий. Сложность обогатилась нелинейностью. Причинно-следственные связи перестают работать. Нет никакого смысла предсказывать будущее. Посмотрите, что творится с прогнозами в экономике и в политике. Неоднозначное стало непонятным. Всё больше делается открытий, которые опровергают многолетние знания. Мы всё больше узнаём, что ничего не знаем. Самое интересное, что с нашей планеты не сойти. Остается только принять, что стабильного мира больше нет. За окном стрессовый и постоянно меняющийся мир, который завтра могут обозвать новой аббревиатурой. Единственный способ жить – адаптироваться! Научиться жить в новой динамической системе, перестроить управление жизнью и принять эту неопределённость. Такой мир постепенно наступил для всех. И каждый человек должен адаптироваться относительно своего текущего положения. Каждый должен научиться планировать своё движение, реагировать на изменения и менять планы по пути. Мы все взлетели на ракете, которая до-

страивается во время полета. Поэтому сегодня очень важно, что и как ты будешь делать. Сегодня нельзя на всё забить и лежа на диване искать свое предназначение полжизни. Нельзя плыть по течению и думать, что тебе повезет. Такой подход сегодня очень быстро выбросит вас за борт. Каждый сам решает: взять ответственность за свою жизнь или поиграть в русскую рулетку с неопределённостью.

В текущей реальности просто тайм-менеджмент больше не работает. Нужен более комплексный подход. Структурный, гибкий, избирательный и осознанный.

*«Мир не такой уж солнечный и приветливый. Это очень опасное, жёсткое место. И если только дашь слабину, он опрокинет с такой силой тебя, что больше уже не встанешь. Ни ты, ни я, никто на свете не бьёт так сильно, как жизнь. Совсем не важно, как ты ударишь, а важно, какой держишь удар, как двигаешься вперёд...»*

*Рокки Бальбоа*

Эта книга про такой подход. Когда организованно делаешь правильные вещи, а не держишь удары, которых можно избежать. Она написана, чтобы помочь вам взять свою жизнь под контроль, насколько это возможно. Она состоит из шести глав. Каждая глава посвящена одному из процессов, которые собираются в цикл и помогают обеспечить системную жизнь. Книга в первую очередь про мышление, а не про инструменты. Первое время будет казаться, что информации

слишком много. Но по мере чтения конструкция будет складываться в единую картину. В конце, когда сможете посмотреть на весь подход целиком, всё встанет на свои места, систематизируется и станет простым. Каждый человек может поставить себе это мышление и следовать по понятному пути к результату. Если вы умеете водить, то вспомните себя на первых занятиях с инструктором. Если не умеете, то представьте, что вы учитесь. Вспомните или представьте то самое ощущение и страх, когда не знаешь, за что хвататься и куда смотреть, отовсюду кажутся угрозы, а стресс отключает вам мозг. Цель этой книги – сделать так, чтобы за рулем вашей жизни был уверенный водитель, который делает всё на автомате, уверенно управляет авто и гарантирует безопасность себе и пассажирам на любом новом маршруте.

# Обзор книги

## Глава 1. Анализ

Прежде, чем начать движение, нужно проанализировать текущую ситуацию. В этой главе разберемся, как это делать, какие у вас есть ресурсы, барьеры и возможности. Какие цели кажутся важными, и как понять, какие являются важными по-настоящему. Проанализируем самореализацию, ценности, навыки, корневые причины проблем, и чего вам не хватает для достижения целей. Когда проанализируем текущую ситуацию, важно правильно к ней отнестись и настроиться на старт. Для этого разберёмся, как работает мотивация, как правильно подготовиться и укрепить уверенность.

## Глава 2. Планирование

Когда стало понятно, что имеем в текущей ситуации, и есть правильный настрой, нужно спланировать свой маршрут. Эта глава будет о том, как правильно ставить цели и планировать их пошаговое достижение. Как расставлять приоритеты, ставить задачи и оценивать риски. Разберем, что делать в условиях неопределённости и как применять Agile-подходы в жизни.

## Глава 3. Управление

Когда началось движение по маршруту, важно правильно управлять собой и эффективно использовать время. В этой

главе настроим свою цифровую систему самоорганизации. Разберем самые эффективные инструменты и приемы тайм-менеджмента, научимся принимать решения, правильно отдыхать и заводить полезные привычки.

## **Глава 4. Оптимизация**

В пути будут встречаться препятствия, погрешности и пожиратели времени. В этой главе поговорим о том, как оптимизировать процессы, автоматизировать рутину, настраивать инструменты и пространство для рационального использования ресурсов. Я поделюсь своим опытом и подходами, которые позволяют оптимизировать всё, что угодно.

## **Глава 5. Рефлексия**

После каждой итерации нужно осознанно остановиться и подвести итоги. В этой главе поговорим о пользе ретроспективной рефлексии. Как правильно проводить рефлексию и делать правильные выводы для улучшения своего пути и себя в будущем.

## **Глава 6. Обучение**

Когда вы дочитаете до этой главы, вы уже будете знать, чему вам стоит научиться и в каком направлении развиваться. Здесь вы узнаете, почему обучение только начинается, как правильно учиться и какие навыки развивать, чтобы быть гибким и востребованным всегда.

# Глава 1. Анализ

## Введение

*Делай, что можешь, с тем, что имеешь, там,  
где ты есть...*

*Теодор Рузвельт*

Почему мы начинаем с анализа, если можно сразу начать делать? Ведь из каждого угла кричат: хватит думать, не ссы, берись и делай. Рассказывают, что все границы у нас в голове, советуют верить и визуализировать. Чтобы ответить на этот вопрос, прочитайте две задачи:

1. Два самолёта летели с одинаковой скоростью. Один самолёт был в воздухе 2 ч, а другой – 4 ч и пролетел на 1400 км больше, чем первый. Сколько км пролетел каждый самолёт?

2. Представьте, что придумали телепорт по доступной цене. Любой может попасть мгновенно в любую точку мира. Какую работу необходимо проделать государствам из-за таких изменений?

Первая задача – стандартная. Если вы давно учились в школе, то для вас она даже покажется сложной задачей, а вот для школьника с портативной колонкой она – простая.



Главное, что у задачи есть четкое «дано», точные вводные данные, есть точный ответ и алгоритм решения с помощью конкретных формул. Берёшь и решаешь. Вторая задача – нестандартная и абстрактная. В ней нет одного единственного правильного ответа. В ней много альтернатив, компонентов и неопределённости. Сходу непонятно, как к ней подступиться.

Так же с любой амбициозной целью и всей жизнью. Жизнь – это постоянный процесс замены одних целей на другие с увеличением сложности. Так обеспечивается движение по пути жизни без конечного пункта. Рост от цели к цели дает удовольствие от этого процесса и делает вас счастливыми. Есть стартовая точка «А» (ваша текущая ситуация) и финальная точка «Б» (ваша цель). Когда вы ставите себе цель и знаете, что надо делать для её достижения, то это простая задача. Для неё даже книги можно не читать. Нужно просто сделать. Применить всем известную формулу, как в задаче про самолеты. Когда вы ставите амбициозную цель, которой ранее не достигали, и не знаете, как это сделать, то это сложная абстрактная задача. Сложные цели дают сильный результат. Путь к сложной цели – это всегда работа с будущим и тем, чего вы не знаете, не умеете, не ожидаете. Поэтому нельзя просто взять и шагнуть из точки «А» в точку «Б». Потому что идти вы начинаете с тем, что имеете в текущей ситуации. Ни с кейсом денег, ни с дополнительными часами в сутках, ни с чьей-то помощью. Только то, что у вас

есть — и впере́д. Анализ — это стартовое действие в любом процессе, которое позволит построить надежный фундамент для моста из точки «А» в «Б». Если мы не знаем, как прийти в точку «Б», то это не значит, что мы будем гадать по кофейной гуще и учиться верить в успешный успех. Мы будем анализировать и стараться получить своё «дано» в сложной задаче. Это поможет планировать не в вакууме и отталкиваться от реальных данных. Главная задача анализа — понять, куда хотим прийти, и что для этого есть. Анализ дает осознанность и уменьшает быстрые иррациональные реакции на события. Это позволяет спланировать самый короткий маршрут. А также увидеть возможности, которые могут его упростить и ускорить.

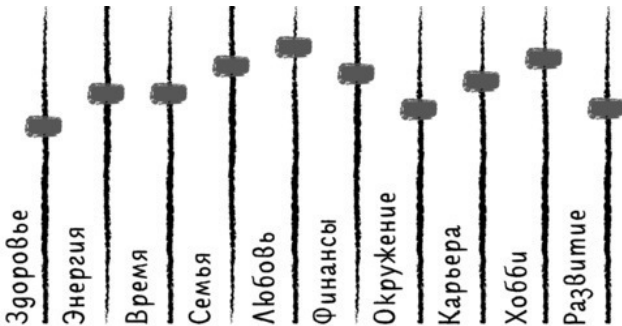
*«Главное в шахматах — это не то, на сколько ходов вперед ты думаешь, а как ты анализируешь текущую ситуацию...»*

*Гарри Каспаров*

Для себя я выделил важные группы ресурсов и возможностей, которые важно анализировать в начале. К ним относятся: состояние жизни, окружение, навыки, мотивация и майндсет. Я заметил, что изменения именно в этих группах начали положительно сказываться на моей жизни. А также неоднократно видел, как проблемы в этих группах мешали людям изменить свою жизнь к лучшему. Дальше о каждой группе поговорим подробнее. Пристегните ремни анализа, мы начинаем.

# Сферы жизни

Для анализа текущего состояния жизни можно воспользоваться поповым инструментом «Колесо баланса». Не спешите закрывать книгу. Это не то, что вы подумали. Колесо баланса используют разные коучи, оно всем приелось и кажется немного детской затеей. Но какими бы крутыми и умными вы ни были, этот инструмент наглядно показывает ситуацию и порождает вопросы к себе. Не раз я наблюдал реакцию «Ой, всё, да зачем это колесо надо», когда люди заполняли его. А потом не могли оторваться в рассуждениях, из чего состоит это колесо, и какую оценку надо поставить. Неважно, в каком виде вы это сделаете, хоть просто списком. Важны оценки, которые вы поставите. Я, например, использую просто столбики, как в эквалайзере в плеере.



## *Рис. 2 Эквалайзер баланса*

Чтобы не стремиться сбалансировать колесо, а увидеть свои настройки жизни. Так можно сделать верхнеуровневый срез, чтобы двигаться от общего к частному. Как установить пресет в эквалайзере и сделать более тонкие настройки. Например, вы выбираете «рок», и ползунки становятся на свои места. Затем вы подкручиваете под себя и получаете звук, который вас устраивает. Так что давайте использовать понятие «Эквалайзер баланса», а не «Колесо». А также договоримся, что наша цель – увидеть текущее состояние сфер жизни, а не сбалансировать их. Я не верю, что колесо можно сбалансировать в принципе. Оно будет меняться с течением жизни, так как будут меняться ценности и понятие счастья. Поэтому в разные периоды оно будет выглядеть по-разному.

Что делать, вы прекрасно знаете. Возьмите лист бумаги или онлайн-сервис. Нарисуйте 10 столбцов: «здоровье», «энергия», «время», «семья», «любовь», «финансы», «друзья/окружение», «карьера/бизнес», «хобби», «развитие». Это база, и обычно её хватает. Когда-то решили, что баланс этих сфер сделает жизнь счастливой. Все люди уникальные и мыслят своими категориями. Поэтому формат колеса снова вызывает вопросы. Всё, что вы считаете важной частью жизни, можете добавить новым столбцом. Я, напри-

мер, отдельно добавляю «отдых», «спорт» и «питание». Они по умолчанию входят в «здоровье», но мне важно увидеть и зафиксировать оценку по отдельности. Не нужно вникать и придумывать, что входит в каждый пункт. Если разобратся тяжело, то разделите один пункт на два разных. Когда столбцы готовы, то оцените по 10-балльной шкале каждую сферу, где от 0 до 3 – это полное отсутствие или минимальная удовлетворенность; от 4 до 7 – средняя степень, что-то уже достигнуто, но не идеально; от 8 до 10 – максимальная удовлетворенность.

Важно выделить фундаментальные проблемные сферы. Чтобы улучшить что-либо, нужно понять, что сейчас там не так. Потом это исправить, добиться стабильности и затем дальнейшего роста. Очень часто люди, насмотревшись успешных постов или увидев дисбаланс в колесе баланса, сразу думают о высоких целях и начинают совершать необдуманные действия. Например, покупают абонемент в спортзал, и потом он пылится на столе. Так как много работы, нет сил и т. д. Они не виноваты. Так работает наш мозг. Он не понимает прошлого и будущего. Мысли о красивом теле он воспринимает так, будто у вас уже красивое тело. Дает вам пинок, вы делаете резкие поступки, а потом придумывает объяснение, чтобы сохранить энергию. В такие моменты владелец фитнес-клуба радуется и прокачивает сферу финансов в колесе баланса за ваш счёт. Если вы не знали, то фитнес-клубы знают про этот механизм, и это модель их

заработка. Вы покупаете абонемент и не ходите туда. Просто отправляете свои деньги и всё. Идеально же. Этим я хочу сказать, что прежде, чем замахиваться на большую цель, нужно залатать дырки в фундаментальных вещах.

Если по колесу баланса у вас от 1 до 3 в сферах «здоровье», «энергия», «время», «финансы», то начинать двигаться к большой цели – это как ковшом вычерпывать воду в лодке с дыркой. Всегда сначала нужно решить фундаментальные проблемы, чтобы быть в строю для новых изменений. Оцените свои сферы жизни, выделите сферы с самыми маленькими оценками. Затем выстройте их в список от самых важных до менее важных. В топ 4 обязательно должны быть: «здоровье», «энергия», «время» и «финансы». Если у вас там плохие оценки, то пока забейте на всё остальное и сконцентрируйтесь на них. Без них вы просто не сможете начать и довести дела до конца.

# Окружение

Все знают пословицы «скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты» или «с кем поведёшься, от того и наберёшься». Они уже стали весёлым клише, как «London is the capital of Great Britain». Каждый второй их произносит, но осмысленно никогда не задумывался над своим окружением и его влиянием. Окружение – один сильнейших факторов, влияющих на вас. Каждый человек держит во внимании социальные связи со 150 людьми. Настоящие социальные связи, а не все 600 друзей в социальной сети. Цифру 150 подтвердил эволюционный психолог Робин Данбар ещё в 60-х годах. Всех 150 человек в своей теории он называет друзьями, но на самом деле реальные друзья – это примерно 5 человек. Затем идет 15 человек приятелей и знакомых. Из них складывается ваш близкий круг общения.

На каждом уровне вы тратите время на общение, отдаёте эмоции, энергию и мысли. И что важно – от окружения тоже их получаете. Кто-то вас заряжает и поддерживает. Кто-то вам просто плачется или жалуется на жизнь. Кто-то хочет обсудить сплетни или навязать свои интересы. Кто-то сам ничего не добился и не хочет, чтобы добились вы. Кто-то искренне радуется за вас, а кто-то улыбается вам в глаза, а потом обсуждает со своими друзьями, какой вы мудака.



*Рис. 3 Модель социального окружения человека*

До 2013 года я сам никогда не задумывался об окружении. Меня всегда окружали лучшие друзья. У нас были общие интересы и поддержка друг друга. Мы учились, работали, круто отдыхали и занимались музыкой. Это было классное время, это была отдельная жизнь. Потом часть уехала из Донецка, а часть жила далеко. Мы виделись редко, а мессенджеры тогда ещё не были так популярны. Большую часть времени я работал. Ходил на завод, где большую часть моего окружения составляли рабочие завода. Там было много классных



ребят, но составы смен часто менялись, и я пересекался с ними редко. Тогда я просто попал во вселенную рабочих, где многие думают, что никто ничего не может добиться сам, что везде маленькие зарплаты, начальство – мудаки, все насосали себе на машины и квартиры, а президент не беспокоится о нашем благополучии, и нас просто используют, как рабов. Смены были по 12 часов, поэтому такое отношение к жизни и миру я слушал почти круглосуточно. Не общаться я не мог, но и не поддерживал никого. Я думал, что, если я так не считаю, то просто слушаю их как радио, и на меня это не влияет. Однажды, в очередном разговоре с женой про покупку квартиры в Донецке, я поймал себя на мысли, что я тоже начал так думать. Что у меня все виноваты, а квартиры стоят космических денег, и честным способом на них не заработать. Я прямо почувствовал, что становлюсь, как эти люди на заводе. Чьи цели в жизни дальше бутылки коньяка на выходных не заходят. После этого меня просто стало тошнить от работы, и я захотел изменить всё. Страну, город, работу, всё, чтобы полностью обнулиться. Чтобы Уилл Смит «блымнул» мне прибором из «Люди в черном», и я всё забыл про эти времена.

Тогда я начал интересоваться переездом в Москву. Обо всех вариантах переезда, законах, документах, жилье и т. д. В то же время я попал в смену с новым химиком Евгением Казаковым. Мы сразу нашли общий язык, подружились, и я узнал, что он тоже хочет уехать. Мы быстро объ-

единили усилия по вопросу переезда. Каждую смену по 7 часов сидели в шлюзе и обсуждали варианты переезда. Помню, смотрели на московские вакансии и восхищались, какие большие зарплаты 25 000 руб. Можно сказать, что знакомство с Жекой спасло меня. Из режима «начинают опускаться руки, пусть будет, что будет» я перешёл в режим «я сделаю всё, чтобы добиться, чего я хочу». Каждый день в 6 утра я шел на автобус и хотел скорее приехать, чтобы обсудить с Жекой, какую информацию нашел я и что есть у него. Когда всё сбылось, я чётко понял, что можно получить всё, что хочешь. Главное что-то делать, пробовать и не останавливаться. Эта ситуация изменила мое мышление и отношение к трудностям. Один человек составлял тогда мое положительное окружение. Представьте, если бы их было 12 таких же. Которые поддерживали бы и верили вместе со мной. Это не значит, что меня не поддерживали жена, родители и друзья. Просто я не говорил им о своих планах и постоянно был на работе.

Есть известное утверждение «Crab bucket theory». Оно говорит о том, что посаженные в ведро крабы будут тянуть вниз того краба, который начнет из этого ведра выбираться. Поэтому, чем скорее вы осмысленно проанализируете свое окружение и уберёте оттуда всех крабов, тем скорее почувствуете изменения к лучшему. К сожалению, часто в нашем окружении негативная энергия исходит от самых близких. Наши родители, родственники, друзья не верят в нас, ста-

влять под сомнение наш успех и способности. Бороться с этим можно одним способом. Если есть крабы среди знакомых и коллег, то такое общение нужно прекратить как можно скорей. Не обязательно им звонить или писать: «пшёл вон, кровосос, мы больше не общаемся». Просто плавно выходите из коммуникации и сокращайте ее до нуля. Если такие люди среди родителей, друзей, родственников, то нужно договориться, чтобы они не говорили вам ничего негативного и не жаловались. Главное – чётко отличать просьбы о помощи от бессмысленного нытья. По опыту уверен, что у малой части получится. Остальным предстоит тяжелая работа, сложные решения или психологическая устойчивость. Если у вас есть такие друзья, родственники или члены семьи. Честно и вежливо объясните свою мысль раз или два. Объясните, что вам неприятно, и вы не знаете, как реагировать. Если ничего не меняется, они вас игнорируют, продолжают лить в уши грязь и негатив, то это значит, что им всё равно. Они просто удовлетворяют свои потребности, общаясь с вами. Мол, кто, если не вы их выслушает. Прекращайте это общение. Ни к чему хорошему это не приведёт.

*«Человек будет охотнее манипулировать другими людьми ради получения поддержки, чем согласится сам встать на собственные ноги, чтобы вытереть собственную задницу»*

*Фредерик Перлз*

Многие скажут, что я жестокий и предлагаю с родственни-

ками и друзьями оборвать связь. Да, это я и предлагаю, если в этом общении нет ничего положительного или нейтрального. Только нужно попробовать оборвать не целую связь, а линию негативной коммуникации. Но если не получается, то лучше не общаться вообще, чем портить себе жизнь. Или вы можете быть в числе счастливчиков, кто научится не принимать всё на свой счет и пропускать негатив мимо ушей. Я много раз видел, как люди годами тратят время на болезненное или токсичное общение. Это шаг в никуда. Вопрос очень чувствительный, так как нередко люди сами не понимают, что они являются негативным окружением. Не нужно рубить с плеча. Всегда постарайтесь помочь, но если всё без толку, то остается либо терпеть, либо избегать негативного влияния. Выбирайте, что для вас меньшее из зол.

Проанализируйте свое окружение на энергию, ценность и потребности. Звучит меркантильно, но это единственный способ оценить ситуацию трезво. Нужно понять, какую вашу потребность закрывает общение с конкретным человеком. Например, с кем-то вы общаетесь, потому что у вас общие интересы, это вас заряжает, вы отдыхаете, получаете знания или отдаёте знания, а это вам нравится. Выпишите списком всех людей, с которыми вы общаетесь больше всего. Напротив каждого в несколько столбцов напишите: как давно вы общаетесь, какую потребность вы закрываете (зачем вы с ним общаетесь, что вам в этом нравится), какую энергию вы получаете (как на вас влияет), чему вы научились

или можете научиться, про какие темы говорили последний раз. Затем составьте план по укреплению и расширению общения с хорошими людьми. С которыми вам комфортно общаться, они готовы вас поддержать, поделиться опытом и порадоваться искренне за ваши успехи. Постарайтесь внести изменения в свою жизнь, чтобы больше времени проводить с положительными людьми. Также составьте план, чтобы избавиться от плохих контактов. И не забывайте, что для кого-то вы тоже близкое окружение. Ваше поведение тоже влияет на чужие жизни. Пусть это влияние будет положительным.

# Навыки и качества

Любую деятельность мы осуществляем с помощью компетенций. Компетенция – это совокупность навыков и умение с помощью них выполнять определённые задачи. Говоря простым языком, у вас есть свои умения и качества, которые помогают развивать текущие и новые навыки. Которые позволяют вам исполнять роли в разных ситуациях. В анализе наша задача понять, какой есть арсенал умений и качеств на текущий момент. Ведь помним, что никто не даст костюм Железного человека. У нас есть только мы сами. Чтобы вы не думали про свои навыки, нужно проанализировать себя на суперспособности и точки роста. Не нужно заострять внимание на том, чего не умеете, а хочется. Может вам и не надо это. В этом разберёмся позже. Для тех, кто думает, что он ничего не знает и ничего не умеет, сразу скажу: нет людей, кто ничего не умеет. До текущего возраста вы получали разный опыт, перенимали чужие установки и существовали в этом мире. Все люди имеют потенциал к развитию и деградации. Вы точно имеете суперспособности. Вы просто об этом ещё не знаете или никогда не пробовали их найти. До текущего дня ваши навыки обеспечивали вам исполнение разных функций для разных ролей. Например, водитель, менеджер, родитель, продавец, пилот и т. д. Всё это роли, и для каждой нужны свои навыки. Забегая вперёд, можно

сказать, что жизнь – это набор проектов, в которых вам надо исполнять разные роли. Путь к вашим целям тоже состоит из проектов. Если вы ещё цели не достигли, то, скорее всего, вы не знаете, из каких проектов она состоит, или не выполнили все нужные проекты. На данном этапе анализа надо разобраться с тем, что есть. Чтобы было легче, начните с текущей деятельности. Запишите деятельность, которой занимаетесь сейчас, которая вам нравится, и которую вы делаете хорошо, по своему мнению и мнению ваших друзей, знакомых и родственников. К каждой деятельности запишите навыки, которые уже используете и какие нужны для ее исполнения. Записывайте, что знаете. Если вы не знаете, что вам нравится, то пропустите. Заполните потом. Опросите друзей и знакомых. Задайте им вопрос: «Что, по-твоему, я делаю хорошо?». Вы можете узнать что-то новое о себе и очень приятное. Если на данном этапе вы уже знаете навыки, которые вы хотите развивать, то запишите их. Важно, чтобы они были продиктованы целью, а не потому, что это сейчас в тренде, или сын маминой подруги умеет, а вы нет. Если вы сталкивались с задачей и не смогли её решить, то напишите, каких навыков для этого не хватило. Также запишите свои достижения на данный момент с объяснением, что помогло вам это осуществить. Забейте на свои эмоции и мнение. Представьте, что вам приставили пистолет к виску и заставили себя хвалить. Запишите всё, за что вы можете себя похвалить. Любое, даже самое маленькое достижение.

*«Незаменимых нет, есть неповторимые...»*

*ГРОТ*

Качества, которыми вы обладаете, не менее важны. Они могут быть зерном, из которого вы будете растить нужные навыки. Важно себе признаться и описать свои качества максимально честно. Что вы считаете сильными качествами и слабыми. Это субъективная оценка, но от чего-то надо оттолкнуться. Качества помогают формировать гибкие навыки или, как их принято называть, «soft skills». Ученые из Гарварда говорят, что гибкие навыки – это 85% успеха человека в профессии, жесткие составляют только 15%. Сегодня гибкие навыки – это тренд, но об этом мы поговорим в главе про обучение. Поэтому честно распишите свои качества. Без сверки со списком хороших и плохих качеств. Просто пишите, что считаете сильными и слабыми качествами своего характера. Здесь нет цели себя похвалить или поругать. Нужно сделать снимок вашего характера и понять, что уже можно использовать для роста, а что надо подтянуть. Исправлять качества сложно. Большая часть сформировалась ещё в детстве, ещё часть благодаря жизненному опыту. Для изменения качеств иногда может понадобиться помощь специалиста. Чаще всего менять ничего не нужно, и помощь карьерного консультанта расставляет всё на свои места. Но пока просто дочитайте эту книгу. Скорее всего, несколько следующих глав и немного системности решат ваши проблемы.



# Майндсет

Раньше я часто слышал, что ты то, что ты думаешь. Не соглашусь с этим. Думать можно сколько угодно, но так никогда и не сделать. Чтобы изменить что-либо или на что-то решиться должен быть определенный майндсет. Майндсет – это тип или образ мышления. Также можно сказать, что это мировоззрение человека. От него в принципе зависит, как и с кем вы будете двигаться к цели, какая будет реакция и действия при трудностях и ошибках. От него зависит ваша уверенность, настрой, смелость и скорость изменений. Ты не то, что ты думаешь. Ты то, что ты делаешь. Чтобы делать правильные дела, надо навести порядок в своем образе мышления. Для этого нужно анализировать свои мысли. Теме майндсета много работ посвятила американский психолог Кэрол Дуэк. Она эксперт в области социальной психологии и психологии развития. У неё есть книга, которая в оригинале так и называется – «Mindset». У нас её перевели, как «Гибкое сознание». В ней объясняется, что успех в различных сферах жизни – это не просто особый талант или способности. В основном это результат того, как мы смотрим на жизнь. Идея книги в том, что есть «майндсет роста» и «фиксированный майндсет». Если коротко, то первое это круто, а второе это плохо. В книге Кэрол много примеров из спорта, бизнеса и личных историй, которые объясняют,

какую роль имеет майндсет роста для успеха, и как фиксированный майндсет способствует провалу.

Без заумных книг понятно, что позитивный настрой – это хорошо. С кем бы вы пошли покорять Эверест? С тем, кто верит и жаждет победы? Или с пессимистом, который постоянно ноет и везде видит негатив? Вы скажете, что верить и жаждать – это ещё не сделать – и будете правы. Одного настроения недостаточно. Важны ваши установки, прошивка вашего мышления.

Установки в фиксированном майндсете предполагают, что каждый человек с рождения обладает определенным набором навыков, будь то профессиональные, социальные или другие. Такие люди обычно думают, что:

- я таким родился, и ничего уже не поменять;
- способности и ум передаются по генам, они есть не у всех;
- я бы тоже смог, если бы у меня были возможности, как у него/неё;
- провал – это плохо, мне будет стыдно, что подумают люди;
- зачем браться за это, если я не умею это делать;
- это не для меня, это очень сложно.

И прочие мысли в таком духе. Люди с фиксированным майндсетом любят фразы типа «да куда ты лезешь, это не твоё», «а что, если», «да я уже много видел, у кого не получилось» и подобные. Образ таких людей хорошо показан

во втором куплете песни Касты «На порядок выше». Его смысл можно описать примерно как «где родился, там и пригодился». Думаю, эту фразу придумал самый главный босс людей с фиксированным майндсетом. Само собой, лучше, чтобы среди вашего окружения таких людей не было. Окружайте себя людьми, которые будут тянуть вас вверх. Жизнь уже и так полна людьми, которые хотят тянуть вас вниз.

Люди с майндсетом роста диаметрально противоположны. Установки майндсета роста основаны на том, что любой навык или компетенцию можно развить. Что всего можно добиться, если разобраться и действовать. Люди с таким майндсетом думают так:

- ничего не предопределено, всё зависит от меня;
- если пробовать, то обязательно получится;
- ошибки – это не страшно, это опыт;
- нужно учиться новому, чтобы использовать новые подходы;
- всё равно, что подумают люди, я попробую;
- я могу добиться всего, это вопрос ресурсов и навыков.

Получается, что все люди делятся на своего рода пессимистов и оптимистов, уверенных и неуверенных в себе людей. Большинство людей, называющих себя «пессимистами» или «скептиками», боятся неудач. Поэтому они выбирают комфортный пессимизм. В пессимизме нет испытаний и проблем. Равно как и нет роста и развития. Многие обычно гово-

рят, что они не пессимисты, а реалисты и просто трезво оценивают ситуацию. Что у них уже был опыт, и они знают, как будет. Поэтому лучше не лезть, где не разбираешься, лучше не рисковать. Такие люди не уверены в себе, они не сделали выводы из неудачи и сдались. Обычно они хорошо работают на тех, кто уверен в себе. Неуверенными людьми легче управлять, давать кредиты, использовать для своих нужд. Некоторые пессимисты даже это понимают и пытаются выбраться с помощью серебряных пуль: курсов, тренингов и марафонов. Их там учат визуализировать, искать мотивацию, всему говорить «да» и хвалить себя перед зеркалом. Но это не помогает, так как не меняет майндсет.

*«Пессимист — это прежде всего бомж. Чтобы быть оптимистом, нужно много работать»*

*Марио Кортелла*

Чтобы делать шаги в сторону роста, нужен майндсет роста. Чтобы изменить майндсет, нужно много работать над собой. Забавно, что майндсетом роста обладает каждый человек с рождения. Посмотрите на детей, они уверены в себе. Они пробуют вставать и идти. Падают, но встают и идут. Ни у кого не развивается выученная беспомощность, никто не думает, что это больно, стыдно и страшно. Они просто берут и делают. Они просто многого не понимают, что понимают взрослые. Но посмотрите на всезнающих взрослых, большинство не уверены ни в чем.

*«Все знают, что это невозможно. Но вот приходит*

*невежда, которому это неизвестно – он-то и делает открытие»*

*Альберт Эйнштейн*

До окончания университета я был таким ребенком с майндсетом роста. Спасибо маме. Она с детства всегда говорила, что я самый лучший, и мне всё по силам. Я никогда не думал о страхах неудач и не сомневался в себе. Но после университета я приобрел пессимизм. Когда оказалось, что такой бриллиант, как я, никому не нужен без опыта работы, то я становился пессимистом всё больше. Я не знал, что делать. Опускались руки, и я был согласен уже на любую работу. Работая на заводе, я перестал верить, что я могу чего-то добиться. Я даже не думал, чего я хочу, и не строил никаких планов на жизнь. Окончательно погрязнуть в болоте мне не дала моя жена. Иногда её критическое мышление не может вовремя остановиться, и она может начать тревожиться, но она всегда была против пессимистичных взглядов. Она именно тот человек, который умеет радоваться жизни и наслаждаться моментом. Наверное, её ко мне приставили, чтобы я не сошёл с ума за неизвестные мне заслуги в прошлой жизни. Она просто говорила на мои негативные мысли: «Почему ты так думаешь? На каких фактах основаны твои мысли?». Я сразу бросался в аргументацию, объяснял ей, что она ничего не понимает. Но каждый раз выяснялось, что у меня нет доводов. Я просто накручивал себе негатив и генерировал проблемы, которые могли не произойти. Занимался про-

гнозированием и грустил. Тогда меня взял в плен фиксированный майндсет. Я боялся решать сложные задачи, мне хотелось оправдать барьерами своё бездействие и снять с себя ответственность.

Закреплению фиксированного майндсета способствует наш мозг. Он всегда переоценивает угрозы, недооценивает возможности и преуменьшает ресурсы, которые у вас есть. Поэтому очень важно анализировать свой майндсет на мысли-паразиты. Они ограничивают рост. Сдерживают от шага, который может изменить жизнь. Хотя этот шаг не обязательно должен быть большим. Он может быть микроскопическим, но вы не решитесь на него, так как боитесь даже маленького риска. Все люди равны биологически, но развиваются по-разному. Нет генов гениальности и суперума. Есть только ваши мысли, которые ограничивают или запускают действия. Можно дальше продолжать жаловаться, что вам что-то не дано. А можно просто начать изучать что-то новое, пробовать, экспериментировать и улучшать себя. Если вы заметили в себе фиксированный майндсет, то срочно разберитесь в этой теме. Лучше отложите мою книгу в сторону, прочтите «Гибкое сознание» Кэрол Дуэк и затем продолжайте. Без майндсета роста полезная информация будет блокироваться, к ней не будет доверия, и вы будете вечно искать серебряную пулю. Системная жизнь – это экзоскелет для майндсета роста. Нужно просто начать её внедрять, и вы увидите, что тоже способны на многое. Вся книга написа-

на, чтобы не дать вам прецедентов для закрепления фиксированного майндсета. Чтобы к любым изменениям, вызовам или проблемам вы подходили смело и не испытывали страха. Без всяких «а если, а вдруг» и т. д. Чтобы не было сомнений в достижении результата, и была уверенность, что вы не дадите заднюю.

# Мотивация и вектор

Сегодня интернет забит видео и статьями о том, как искать мотивацию. Якобы есть «вы» и ваша «цель», а мотивации нет. Вы чего-то очень хотите, но не делаете. Вы бы с радостью, но мотивации нет. И никак пазл не складывается, а движение к цели не начинается. Есть много определений мотивации. Мне нравится, когда мотивацией называют естественное эмоциональное состояние, которое побуждает к действию. Потому что ключевое слово здесь «естественное». Какое бы определение вы ни встретили, суть мотивации одна и та же – если вы чего-то не хотите, то вы этого делать не будете. А если хотите, то вы это делать будете. Само собой, если нет непреодолимых или временных ограничений. Это всё, что надо знать про мотивацию и её природу. Нужно разбираться в том, чего вы хотите и зачем, а не искать кнопку, которая даст пинок под зад, чтобы мотивация обнаружилась. Если мотивацию нужно искать особым способом, то как же без неё мы смотрим сериалы, тратим деньги на вредную еду или ходим к зубному. Всё происходит само. Невидимые силы активируются, побуждают к действиям и не успокаиваются, пока не будет результата. Эти невидимые силы называются стимулирование и мотивация.

Стимулы стимулируют, а не мотивируют, в этом большая разница. Стимул (лат. stimulus) – палка погонщика слона



или острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют быка. По-научному – сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие. В физиологии и психофизиологии – это понятие тождественно понятию раздражения. Здесь всё понятно. Стимул, как палка, которая нас бьет по спине. Причиняет боль и дискомфорт, от которой хочется убежать. А мотивация – это стремление удовлетворить значимые потребности человека. Иначе можно сказать, что это истинные желания человека. То, чего хочет именно он. Эти процессы – не секретная разработка инфоцыган или методика недобросовестных коучей. Они существуют ровно столько, сколько существуют люди, и обусловлены базовыми потребностями человека. Какая была главная потребность человека, когда люди бегали с дубинами по лесам и жили в пещерах? Защитить себя, выжить и продолжить род. Эту задачу выполнял и выполняет инстинкт самосохранения. У каждого человека он проявляется в виде бегства и любопытства. Бегство – это стимул, чтобы избежать опасности, а любопытство это мотив узнавать и осваивать новое для адаптации и выживания. В группе инстинкт самосохранения с помощью социального взаимодействия двигает человека по иерархической лестнице вверх, к власти, или вниз, под защиту тех, кто сильнее. Чтобы вид не вымер, нужно размножаться. Мы не животные, для которых размножение просто инстинкт. Человеку надо производить впечатление и впечатляться от других, чтобы

размножение случилось. Инстинкт самосохранения на этих уровнях формирует основные базовые потребности человека. Они никуда не делись, но видоизменились с развитием мира. Сегодня вместо потребностей больше подходит обозначение «базовые ценности». Базовые потребности в большинстве случаев у всех людей закрыты. На первый план вышли базовые ценности человека. Такие, как деньги, статус, имидж, развитие и психологический комфорт. Это всё те же базовые потребности, но в другом виде. Например, деньги выполняют функцию безопасности, а имидж и статус описывают место в социальной структуре и помогают восхищать людей. Отношение к базовым ценностям меняется в течение жизни в зависимости от возраста, здоровья, квалификации, жизненного опыта, семейных и других обстоятельств. Один и тот же человек в 18 лет, 30 и 50 будет по-разному расставлять приоритеты в жизни. Обычно выделяются 2—3 главных базовых ценности, которые влияют на выбор стиля жизни, окружения, работы и хобби. Если стремление основано на закрытии базовых ценностей, то мотивация будет естественной. Если вы что-то делаете, так как боитесь потерять базовые ценности, то это бегство от дискомфорта. То есть стимул. Часто можно встретить обозначения «мотивация от» и «мотивация к». Всё это про одно и то же.

Анализировать мотивацию нужно, так как большинство людей зависли в зоне недовольства зоной комфорта. Базовые потребности закрыты, раздражающих стимулов не так

уж и много, но и мотивации нет. Как бы зона комфорта, но осознание того, как должно быть, не даёт наслаждаться тем, что есть. Притча про собаку на гвозде хорошо описывает такое состояние.

*Однажды человек шел мимо некоего дома и увидел старушку в кресле-качалке, рядом с ней качался в кресле старичок, читающий газету, а между ними на крыльце лежала собака и скулила, как будто бы от боли. Проходя мимо, человек про себя удивился, почему же скулит собака.*

*На следующий день он снова шел мимо этого дома. Он увидел престарелую пару в креслах-качалках и собаку, лежащую между ними и издающую тот же жалобный звук. Озадаченный человек пообещал себе, что, если и завтра собака будет скулить, он спросит о ней у престарелой пары.*

*На третий день, на свою беду, он увидел ту же сцену: старушка качалась в кресле, старичок читал газету, а собака на своем месте жалобно скулила. Он больше не мог этого выдержать.*

*– Извините, мэм, – обратился он к старушке. – Что случилось с вашей собакой?*

*– С ней? – переспросила старушка. – Она лежит на гвозде.*

*Смущенный её ответом человек спросил:*

*– Если она лежит на гвозде, и ей больно, почему она просто не встанет?*

*Старушка улыбнулась и сказала приветливым, ласковым*

голосом:

– Значит, голубчик, ей больно настолько, чтобы скулить, но не настолько, чтобы сдвинуться с места.

Многие люди также находятся в ситуации, когда всё хорошо, хочется ещё лучше, но мотивации действовать нет. Либо недостаточно хорошо, но пока ещё не дошло до стимулов, когда будет затронута безопасность. Человек не действует по трём причинам: не хочет, не может или не знает как. Если после цитаты Эндрю Гроува из книги «Высокоэффективный менеджмент» последние две причины кажутся не такими уж и сложными, то остаётся только первая. Ваше желание.

*«Если бы жизнь этого человека зависела от выполнения данной работы, смог бы он ее сделать? Если ответ положителен, значит, у этого человека отсутствует мотивация; если отрицателен, он не способен»*

*Эндрю Гроув*

Во времена бомбардировки информационным шумом и обществом человек не может осознанно подумать над своими желаниями. Зачем копать, если и так видно, что нужно. Видно же, какие люди в тренде, и кого все любят. Поэтому кто-то счастлив, а кто-то предпринимает безуспешные попытки мотивировать себя на чужие цели и гуглит, «как побороть прокрастинацию». Прокрастинацию придумали те же люди, что и учат искать мотивацию насильственными способами. Зачем придумывать такое сложное слово к процес-

су, когда вы не можете найти в себе силы и энергию для дела, которое вы делать не хотите? Это не прокрастинация – это вы не хотите делать что-то, не знаете как, не умеете или не можете избежать этого. Разберетесь с желаниями – не будет проблем с мотивацией, прокрастинацией и предназначением. Есть ряд факторов и процессов, которые помогают мотивацию поддерживать, но об этом подробно будет в целеполагании. Если у вас нет мотивации, значит, нет желаний. Если нет желаний, значит, вы их не можете выделить, увидеть, распознать, признать. Не можете сфокусироваться на своих желаниях, признаться в них или запутались среди навязанных обществом желаний. Все бегает – и я хочу, все блогеры – и я хочу и т. п. Задайте вопрос себе: какие ваши желания? Чего хотите вы? Закрытие каких базовых ценностей вам важно? Чем больше раз в своей жизни вы будете задавать эти вопросы, тем больше вы будете думать о правильном стремлении. Вместо того, чтобы думать, чем бы таким заняться или что бы такое полюбить больше, чем просто ходить на работу и заказывать еду. Разбирайтесь в своих желаниях, ищите их, копайте глубже. И тогда мотивация будет вашей энергией, а не третьей силой, которую нужно где-то искать и никогда не найти.

Первостепенная задача – максимально избавиться от действий, которые вы делаете из-за стимулов. Нужно зайти в зону комфорта, чтобы начать работать с мотивацией. Например, из-за стимулов я делал домашние задания, ходил в уни-

вер и ненавистную работу. От стимулов мне удалось избавиться следующим способом. Не факт, что он всем подойдет, но у меня сработало. Когда я ещё не понимал, что мной движет, и откуда берётся мотивация, я использовал приём, который сейчас называю «Марти». Это персонаж из фильма «Назад в будущее». Его постоянно провоцировали «на слабо», и он ввязывался в разные челленджи, чтобы доказать, что всё может. Я делал что-то подобное. Когда я сидел в дома в Донецке и думал, что мне завтра в 5 утра вставать на работу, я задал себе 3 вопроса: «Разве этого я заслуживаю?», «Зачем я делаю, что делаю, и что мне это даст в будущем?» и «Чего я хочу на самом деле?». Я понимал, что у меня есть мозги, способности, семья и друзья. Разве так должно быть, что я работаю на заводе и живу в квартире с бабушкиным ремонтом? Тупые люди говорят, что мне делать, штрафуют меня и учат жизни. Я мало сплю, не вижусь с женой и друзьями. Я рассматривал ситуацию, как угрозу безопасности моей осмысленной жизни, и не было вопросов, что надо что-то поменять. Я боялся потерять осмысленную и контролируемую жизнь. Поэтому таким способом мотивировал ворваться в перемены, чтобы доказать себе, что я смогу.

С мотивацией другая история. В 2011 году я окончил университет и понял, что я и мой диплом никому не нужны. Всем нужен опыт работы и реальные умения что-то делать. Я долгое время сопротивлялся признаться себе, что для моей профессиональной деятельности 5 лет обучения были бесполез-

ны. Что, значит, я 5 лет учился, и теперь мне надо заново учиться, чтобы работать на классной работе? Затем я пытался идти от модности, востребованности и денег. Я пытался научиться программировать и разобраться в маркетинге, но всё мимо. Ничего не получалось. В какой-то момент я забил и просто начал делать, что мне нравится. Мои выходные не совпадали с женой, и чаще я проводил их сам. Тогда я занимался музыкой, поэтому интересовался звукорежиссурой, созданием электронных барабанов, монтажом видео и фотографией. Ночами на работе я читал статьи про разные программы, а на выходных делал барабаны и разные эффекты для видео и фото. Я спал по 4 часа, вставал и снова занимался. Не было никаких проблем с мотивацией и прокрастинацией. Я просто кайфовал и не думал, что мне это не принесет денег. Я просто делал, что мне нравится, как советуют успешные коучи. Я всегда смеялся с этих слов, но, что забавно, так и получилось. Постепенно из-за музыки я заинтересовался дизайном обложек, углубился в изучение фотошопа, потом веб-дизайном, потом версткой лендингов и так далее. В итоге я понял, что мне нравится создание сайтов. Мой фокус сместился на веб-разработку и дизайн. Через какое-то время я уже знал про базовые движки и мог сделать лендинг. Желание переехать в Москву появилось из-за наличия вакансий по веб-дизайну. Через 2 года я получил желаемую должность. Я был руководителем отдела разработки сайтов, затем перешел на мобильные приложения

в red\_mad\_robot, стал руководителем проектного офиса направления дизайна, поучаствовал в перезапуске направления в качестве операционного директора, организовал команду мечты, а потом перешёл в образовательное направление Verno by red\_mad\_robot. Сказали бы мне в Донецке в 2013, где я буду жить, и чем буду заниматься, я бы покрутил пальцем у виска. Изначально я не собирался всего этого делать и даже не знал, что такое возможно. Я просто начал делать, что мне нравится, и это меня привело в текущее положение дел. Я просто что-то делал и развивался в этом. Это вовсе не означает, что если вы любите футбол, то можно встать со своего рабочего места, послать своего босса и пойти в футбольную академию. Это же тоже «делать, что нравится». Всё нужно делать грамотно и без резких движений. Нужна безопасная среда, а не выход из зоны комфорта, чтобы голодать и спать на улице. Процессы из этой книги помогут вам действовать рационально и сэкономить время, которое я потратил тогда.



# Вектор

Ваши желания создают не только мотивацию, которая является топливом движения к цели, но и определяют вектор ваших целей. Под вектором я имею в виду то, что многие называют миссией жизни, предназначением или призванием. Здесь такая же история, как и с мотиваций. Все ищут свое предназначение разными способами. Куча статей и видео, как его найти. И всё никак найти никто не может. Если у вас много фундаментальных задач, вы в долгах или нет энергии, то с вектором всё просто. Вам нужно избавиться от стимулирующих условий, чтобы встать на ноги и стабилизировать ситуацию. Потом уже можно активизировать мотивацию, выбирать амбициозный вектор, начинать путь к мечте и к великим делам. Считайте, что решение фундаментальных проблем это как пробуксовка перед резким стартом. Путь в тысячу шагов начинается с одного шага. Наша задача подготовить ноги, чтобы они дали его сделать. Системную жизнь можно применить, как и к пробуксовке, так и к дальнейшему движению. Почему я называю это вектором, а не смыслом жизни, глобальной целью, миссией или призванием? Я считаю, что никакого призвания не существует. Мы не родились, чтобы быть счастливыми и успешными. Мы люди, цель которых получить максимум удовольствия и избежать боли. Избегать боли помогают стимулы, а получать удовольствие

стало новой сложной задачей для человека. Чтобы его получить, нужно сначала понять, что тебе его доставляет. От того, что нам не надо прятаться в пещере от хищников, добывать еду и делать кучу других опасных дел первобытного человека, удовольствия мы уже не получаем. Эти удовольствия потеряли свою ценность. Как в законе убывающей предельной полезности.

*«По мере достижения некоего максимума насыщения потребности данным благом его полезность для покупателя начинает снижаться. Это происходит потому, что каждая дополнительная единица последующих покупок данного блага приносит потребителю относительно меньшее удовлетворение, чем предыдущие»*

Например, для человека без авто предельная полезность первой покупки авто выше, чем второй, второй – выше, чем третьей. Десятый автомобиль и вовсе может перестать радовать, и захочется вертолет. Теперь нужно получать новые удовольствия. Ещё больше статуса, любви, восхищения и так далее. Получать их сложно, перестать хотеть мы не можем, а современный мир обещает, что возможен быстрый результат. Даже английский за 2 часа предлагают выучить. Поэтому мы ищем свое предназначение, чтобы реализовать наш суперталант и потенциал. Это действительно очень важно. Особенно, когда человек не знает, не замечает и не ищет свой потенциал. Потому что не хочет, не может или не зна-

ет как...

*«Самое большое несчастье в жизни – это  
несоответствие собственному потенциалу»*

*Юрий Быков*

Но не существует министерства талантов на небесах, где сидит человек и раздает способности. Нет такого, что посадили перед собой эмбрионы людей и сказали: ты будешь водителем, ты – музыкантом, ты – прирожденный менеджер, ты – дизайнер, ты – СЕО, а ты черепах будешь через дорогу в Австралии переводить. Только вы об этом сразу знать не будете. Будете искать свое призвание годами, покупать курсы и марафоны. Все здоровые люди равны биологически, но развиваются по-разному, в разных условиях, с разными ресурсами и собственными решениями. Ценности людей формируются на протяжении долгого времени. Если у вас что-то получается, то вам это нравится. Если вам что-то нравится, то вы этим занимаетесь и совершенствуетесь. Не ради выгоды, а ради удовольствия. Проходит время, и вы становитесь профи. Другие люди смотрят на вас и думают, вот это гений, вот это профи, мне бы так. Часто в таких ситуациях говорят про правило 10 000. Оно гласит, что в любой области можно стать экспертом за 10 000 часов практики. В этом исследовании участвовали студенты – скрипачи. Кто из них потратил 10 000 часов на практику, тот и стал мировой звездой. Так доказывают, что гениями не рождаются, а становятся. Но в этом контексте исследование не совсем уместно. Я

не сомневаюсь, что человек станет профи в любом деле, если потратит на это 5 лет практики. Только у человека должно быть желание потратить столько часов. Тогда будет естественная мотивация и энтузиазм. Кто-то скажет, что он умеет что-то хорошо делать, но ему не нравится этим заниматься. Кто-то не знает, что ему нравится. Это нормально, мало кто знает.

*«А сегодня в завтрашний день не все могут смотреть. Вернее, смотреть могут не только лишь все, не каждый может это делать»*

*В. Кличко*

Нужно экспериментировать и опираться на ценности. Например, я хорошо нахожу общий язык с людьми. Я бы мог классно продавать кирпичи или овощи в палатке. Но мне не нравится эта работа, я не хочу тратить на неё время. Какие бы золотые горы ни обещало мастерство потраченных на это 10 000 часов. Нужно искать работу или хобби в том, что вам нравится по-настоящему. Возможно, не тупо в лоб. Подойдет любая смежная или похожая деятельность. Главное, чтобы закрывались ваши желания. Если будут закрываться ваши желания, то будут удовлетворены ваши ценности. И пазл сложится. Не путайте с пафосным выражением: просто делай то, что нравится, и будет успех. Мне, например, нравится футбол помимо музыки. По возрасту я молод, но уже не построю футбольную карьеру. В мои 33 года футболисты уже завершают карьеру. Как мне делать то, что

нравится? Я могу создать футбольный сайт, открыть школу, организовать соревнования, создать стартап или продавать спортивные товары. Всё это деятельность, от которой я бы кайфовал. Я всегда думал, что мне повезло, так как всегда знал, чего хочу. Но на самом деле я только так думал. Желание делиться знаниями в образовании или решать проблемы компаний в консалтинге были открытием для меня. Более того, раньше образование я не любил, а комплексные проблемы меня пугали. Поэтому для себя я сделал вывод. Сначала нужно понять свои ценности и начать пробовать всё по очереди. Если правильно пробовать, то желания быстро дадут о себе знать, даже если вы не до конца понимаете свои ценности и пробуете наугад.

Проблема в том, что есть ещё чужие ценности, которые нас путают. Чужие ценности нам демонстрирует и навязывает общество. Например, ценности престижа и статуса. Для статуса нужна дорогая одежда, машина и купленная очередь за новым айфоном, чтобы все видели, какой человек богатый. Но если это так, то почему Уорен Баффет ездит на дешевой машине и завтракает в Маке, хотя он миллиардер? Нестыковочка. Просто для него статус и престиж – это не его ценности. Посмотрите про него документальный фильм и всё поймете. Можно почитать «Тонкое искусство пофигизма» Марка Мэнсона. Это поможет начать борьбу с чужими ценностями. По крайней мере, снизит вес некоторых привычных, но бесполезных ценностей. Сегодня мы жи-

вом в обществе, где люди не хотят быть счастливыми, они хотят быть счастливее других. Чтобы все смотрели и восхищались. Конвейер понтов на показ работает со скоростью света, и его очень сложно остановить. В такой культуре некогда анализировать свои ценности или искать эмоциональный отклик в деятельности. Даже при желании сложно остановиться и сделать осознанный анализ. Так мы получаем людей, которые берут кредит на айфон за 120 000 вместо обучения, которое может изменить их жизнь. Не делайте так. Надеюсь, эта глава станет лежачим полицейским для ваших мыслей, чтобы замедлиться и проанализировать базовые ценности.

*«Человек может выходить за собственные пределы,  
только опираясь на собственную истинную природу,  
а не на амбиции и искусственные цели»*

*Фредерик Перлз*

# Как анализировать свои ценности?

Процесс непростой. Не каждый может сразу уловить тенденцию на эмоциональный отклик от действий или мыслей о них. Есть курсы и книги на тему поиска своих талантов. Они помогут углубиться в тему и найти новые способы, как добраться до базовых ценностей и желаний. Ниже список вопросов, которые помогут активировать нужные рассуждения о своих ценностях.

1. Вспомните моменты, когда вы были счастливы и испытывали положительные эмоции. Из-за чего это происходило?

2. Вспомните, когда вы были чем-то увлечены, что потеряли контроль времени. Что вы делали в эти моменты?

3. Вспомните, когда вы что-то делали во время усталости или в очень дискомфортных условиях. Что это было? Почему вы нашли силы?

4. Какие успехи, дела, результаты вы считаете достижениями? Чем вы гордитесь больше всего?

5. От каких дел, событий или общения вы испытываете прилив энергии?

6. От чего вы не устаёте? Что можете делать в любое время?

7. Какая работа или профессия вам нравится? Почему именно она?

8. Что для вас самое важное в жизни? Какие принципы вашей жизни?

9. Как выглядит ваш идеальный день и жизнь? Где живете, с кем, где работаете, что делаете в свободное время?

10. Какие вещи вы хотите иметь? Зачем они вам? Какие потребности закрывают?

11. Чем увлекаетесь в свободное время? Почему именно этим? За что цените хобби, и что оно вам даёт?

12. Какой бизнес вы бы открыли? Какую ценность хотели бы нести клиентам?

13. В какой области хотели бы стать экспертом? Для чего?

14. На что обращаете внимание при выборе места работы? Что побудило вас выбрать эту профессию и эту сферу?



15. Каких целей хочется достичь в ближайшее время?

Ответы на эти вопросы не дадут вам готового списка именно ваших ценностей. Это только вершина айсберга, но уже можно заметить повторения и тренды того, что вам действительно нравится. Запишите ответы в любом виде, сравните со списком навыков «что вам нравится делать» и «что вы делаете хорошо, по мнению друзей». Получите ещё пересечения или пополните список. Если нет очевидных лидеров, то можно попробовать приемы «внутренний ребёнок» и «миллиардер». Вспомните детство. Когда вы еще не думали про успех, а сидели на шее у родителей и делали то, что вам нравится, без лишних мыслей. Например, я, помимо футбола, всегда увлекался созданием чего-либо. Я любил разбирать будильники, магнитофоны, игрушки и другие вещи. Из них я собирал непонятные новые механизмы. Будильники были особым кайфом, в них много деталей, и собрать их обратно очень сложно. У моих родителей даже были требования, чтобы мне не дарили простых игрушек, а то я расстроюсь, что они не разбираются. С появлением компьютера в девятом классе меня засосал мир видео и фоторедакторов. Тогда ещё был Paint и Movie Maker. Я делал кадры с обезьянами из видео, вставлял туда лица одноклассников и приносил в школу на дисках, чтобы посмеяться. Я создавал карты для Counter Strike и устанавливал всё, где можно что-то скреативить. По сути, сейчас ничего не изменилось. Ме-

ня драйвят всё те же процессы. Только вместо будильников бизнес, инновации, образование и цифровые сервисы. Хотя в детстве на вопрос, кем я хочу быть, я отвечал, что хочу быть каскадером. Мне просто очень нравился Джеки Чан. Вспомните, во что могли играть часами, что у вас получалось, о чем вы мечтали. Может, тогда ваши желания заблокировали взрослые, не дали что-то попробовать, или не было возможности. Постарайтесь вспомнить и найти похожие механики во взрослой деятельности.

Если не хотите вспоминать, как рассказывали стихи на табуретке в детстве, то представьте себя Тони Старком. Представьте, что у вас уже всё есть. Вы купили все айфоны, дома, машины и острова. Всем это показали, получили миллионы лайков и тонны зависти. Что вы будете делать дальше? Благотворительность и путешествия отмечаем, это дела бесконечные. Скорее всего, тут вас ждёт тупик. Оказывается, люди мечтают, но не готовы к богатству. Большинство сходу не может ответить, что они будут делать. Но если подумать хорошенько и подольше, то начнут проявляться желания. Когда я начал понимать свои желания и строить свой вектор развития вокруг них, то я начал получать больше удовольствия от работы, и мне стало проще организовывать свою жизнь. Я избавился от расфокуса и расставил приоритеты. Всё стало понятно.

Теме мотивации и определения вектора пути я посвятил очень много в этой главе, хотя вопросы в какой-то степе-

ни философские, а не прикладные. Но это нужно было сделать. Ведь неважно, как быстро ты идешь, если ты идешь не в том направлении. Не парьтесь, если вы пока не уверены, куда идете. Просто идите с помощью этапов системной жизни и вовремя скорректируете вектор, если потребуется.

# Анализ первопричин

К этому этапу нужно подходить, когда вы проанализировали текущую ситуацию в разрезах: сфер жизни, окружения, навыков, мотивации, ценностей и мышления. Аналогично тому, как будто вы собрались у подножья горы с командой и проанализировали ресурсы перед восхождением. Разложили перед собой все рюкзаки, инструменты и провиант. Посмотрели на команду, ее настрой, навыки, сильные и слабые стороны. Так как вы увидели больше деталей, то всё стало ещё сложнее. Фляг для воды недостаточно, рюкзаки в дырках, оборудование с барахолки, а половина команды понятия не имеет, что такое восхождение на гору, и навыки снимать сториз никак не помогут в сложной ситуации. Оказывается, тут ещё полно работы, прежде чем начать восхождение. Что делать? Сначала нужно залатать все пробелы, чтобы начать свой путь с уверенностью, а не наудачу. Зачем нужно копаться в проблемах на таком раннем этапе? Если уже понятно, что имеем, и можно приступить к планированию. Но жизнь – не выдуманный пример из книги. Если у вас проблемы со здоровьем, то не будет энергии ничего делать. Если вы перебиваетесь от зарплаты до зарплаты, то стресс будет вас сдерживать от изменений. Если у вас токсичное окружение, то вы не сможете даже начать думать о новых целях. Нельзя сделать «вжух», чтобы всё само собой быстро

изменилось. В таких случаях первоначально решить базовые проблемы. Посмотрите на все сферы через пирамиду Маслоу. Где в ней больше проблем или недочётов? Если на первых двух уровнях, то решайте сначала эти проблемы, а потом приступайте к улучшению всех сфер дальше на уровнях выше.



*Рис. 4 Пирамида Маслоу*

Хорошая новость, что такие проблемы не только у вас. Они есть у многих людей, и большинство решений уже существует. Если есть живые примеры, кто справлялся с подобными проблемами, значит, вы тоже сможете. Главное ввязаться. Когда увидите, что у вас получится, то поверите, что

всё возможно. Вы увидите новый горизонт проблем, но уже не будет так страшно. Удобно, когда весь анализ текущей ситуации вы разместите на большом листе или доске Miro. Чтобы увидеть полную карту текущей ситуации сверху. Отметьте в карте все проблемные места, нежелательные ситуации, людей, качества и так далее. Всё, что вы ассоциируете с проблемами, от которых хотите избавиться. Дальше надо проблемы решить. Как решить любую проблему? Алгоритм простой. Найти проблему, придумать решение и реализовать его. Анализ первопричин помогает найти корень проблемы. Часто люди принимают симптомы проблемы за саму проблему и бесконечно решают их. Бесконечно вычерпывают воду из лодки с пробоиной. Правильно решать проблемы так, чтобы они больше не возникали и не создавали новых проблем. Это можно сделать, только если найти и решить корневую проблему.

Для поиска корневых проблем можно использовать RCA (Root cause analysis). На русском языке – «Анализ корневых причин». Этот метод помогает посмотреть на проблему комплексно, увидеть взаимосвязи и найти корневую причину конкретной негативной ситуации. Для такого анализа существует много методов. Самые известные – «Пять почему» и «Диаграмма Исикавы». Я предлагаю использовать «Пять почему». У него понятная логика, и в дальнейшем легко модифицировать под любые нужды. Его придумал основатель Toyota – Сакити Тоёда. Первоначально метод предназначал-

ся для решения производственных задач. Задавая вопрос «Почему?» пять раз на месте проблемы, определялся первоисточник проблемы, и решение находилось быстрее. Чтобы найти корневые причины проблем, нам понадобится задать себе этот вопрос намного больше пяти раз, а также поработать с причинно-следственными связями. Мы – не бездушные машины на производстве, поэтому важная особенность процесса – честность и объективность перед самим собой. Так как придётся признаваться себе в неприятных вещах.

*«Дурак, который признал, что он дурак, есть уже не дурак вовсе»*

*Фёдор Достоевский*

Наша задача отложить эмоции, оценочные суждения и обвинения. Даже в цитате Достоевского не нужно цепляться за первое слово. Вы не дурак или дура. Вы смелый человек, который не боится признаться в бездействии, ошибках, страхах или незнании. Только так можно хладнокровно найти причину и убедиться, что это корневая причина. Я познакомился с этим методом, когда пришел на работу менеджером проектов в `red_mad_robot`. Каждую пятницу у нас была встреча с командой, где мы обменивались статусами дел и обсуждали проекты. На одной из таких встреч я рассказал статус, что мы не успеваем получить деньги, так как клиент не может вовремя подписать документы из-за проблемы на их стороне. Креативный директор Макс Десятых спросил меня, почему. Я ответил, что у них проблема с элек-

тронным документооборотом. Он снова меня спросил, почему. Я рассказал ещё детали, а он спросил снова. Это были мои первые недели в компании, и внутри я просто закипал от злости. Про себя я думал, зачем ты ко мне пристал, чего ты добиваешься. Я же тебе объяснил, что у них проблема, и мы повлиять не можем. Но в реальном мире я признался, что дальше уже ответить не могу, а Макс попросил выяснить. На следующий день я пошел разбираться, играя в почемучку с менеджером клиента. Оказалось, что проблема в подписанте, он уехал в отпуск. Всего за один звонок менеджер нашел человека с правом подписи, и документы были подписаны. Я мог сделать так сразу, но не задал пару лишних «почему» и не продвинулся в решении проблемы. А клиенту, какой бы он ни был классный, незачем решать чужие проблемы. Сегодня я вспоминаю эту историю с улыбкой и сам требую от своей команды докапываться до первопричин и выяснять максимально полную картину. Это помогает смотреть наперёд, анализировать детальнее и сразу генерировать решения на месте без лишних шагов. Я перепробовал много методов анализа корневых причин для себя. С командой мы экспериментировали с разными методами в проектом управлении. Но метод «Пять почему» использую чаще всего. Он оброс своими нюансами, слоями детализации и обозначениями, но суть остается та же, как и в оригинале. Обязательно возьмите его на вооружение в работе, чтобы не быть, как Василий в притче ниже.



*Василий спрашивает у барина:*

*— Почему ты платишь мне 5 копеек, а Борису 5 рублей?*

*Барин в ответ спрашивает Василия:*

*— Там случайно не сено везут вдали?*

*— Не знаю.*

*— Так пойди, посмотри.*

*Василий возвращается и говорит:*

*— Да, сено.*

*— А с какого луга?*

*— Не знаю.*

*— Так сходи, спроси.*

*Приходит работник снова и отвечает:*

*— С Константиновского луга.*

*— А какого укуса сено, первого или второго?*

*— Не знаю.*

*— Сходи, спроси.*

*Василий возвращается опять и говорит:*

*— Первого укуса.*

*— А почему продают?*

*— Не знаю.*

*— Спроси, пожалуйста, — говорит барин.*

*Еще раз приходит работник и отвечает на вопрос:*

*— По 5 рублей.*

*— А они торгуются?*

*— Не знаю, — в который раз заявляет Василий.*

*В этот момент входит Борис и говорит барину:*

– Там сено везли с Константиновского луга, первого укоса. Я спросил «почем?». Они сказали по 5 рублей. Я сторговался до 3. Покупаем, разгружать его?

Барин поворачивается к Василию и говорит:

– Вот поэтому я тебе плачу 5 копеек, а Борису 5 рублей!

Борис разобрался в вопросе детальнее, собрал информацию, принял решения, принёс пользу, получил деньги, купит себе мерседес. Василий ограничился одним вопросом, ему хватит только на вейп. Василию нужно сесть и задать себе вопрос: «Почему мне платят 5 копеек?». Затем провести анализ первопричин и выделить корневую. Решив её, Василий встанет на путь к своим 5 рублям. Позже он сможет задать себе вопрос – «Почему мне платят 5 рублей?» – и дойти до своего мерседеса. Тренируйте привычку не принимать решений на основе поверхностной информации, а задавайте вопросы, чтобы добраться до истины.

Задача анализа первопричин выявить корневую причину или дополнить целостность картины с помощью визуализации модели проблемы (явления или желания). Визуальная модель помогает выявить причинно-следственные связи, скрытые причины, зависимость причин и корневые узлы причин. Лучше использовать Miro или аналогичный сервис, чтобы удобнее редактировать свою схему. Старайтесь придерживаться основных правил:

1. Сначала записывается проблема или нежелательное явление, которое нужно разрешить;

2. Затем с помощью вопросов «почему» строим дерево причин проблемы сверху вниз, пока это возможно;

3. Любая ветвь заканчивается корневой причиной или неизменяемой причиной;

4. Причиной проблемы могут быть проблемы уровня ниже, у которых свои причины;

5. Когда будете отвечать на вопрос «почему», то старайтесь опираться на факты и указывать причину того, что записано в прямоугольнике выше. Избегайте оценочных суждений, эмоций и объектов, не относящихся к проблеме;

6. Дерево может иметь много параллельных ветвей, из одной причины может выходить несколько следующих причин;

7. Причины могут соединяться узлом «и»/«или». Если причины соединяются узлом «и», то нужно устранить все причины, входящие в проблему, чтобы ее решить. Если через «или», то можно решить только одну;

8. Некоторые причины могут быть похожи между собой или быть причиной других проблем из соседних

веток. Отмечайте похожие причины, чтобы выделить в группу причин.

Проще всего рассмотреть метод на реальном примере. Когда я работал на заводе, меня не устраивала моя зарплата. Как выглядел бы анализ первопричины: «У меня маленькая зарплата».

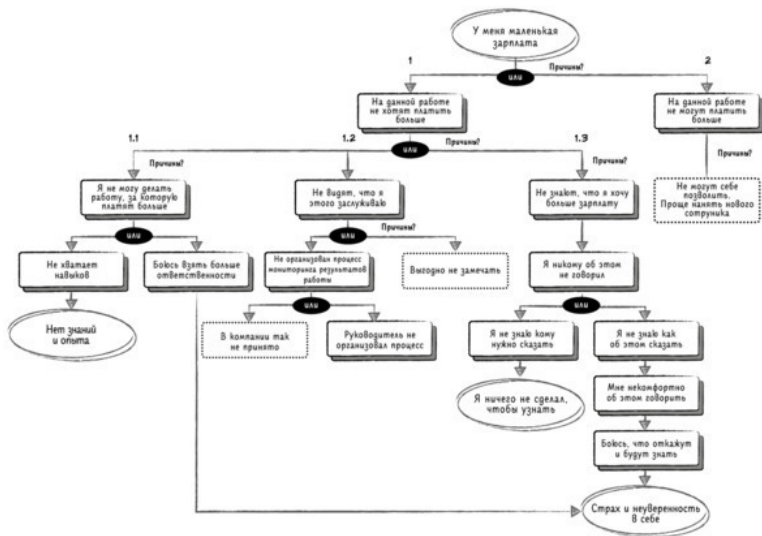


Рис. 5 Пример анализа первопричин

Пример жизненный и простой, но очень сложный в ана-

лизе. Примерно такую цепочку рассуждений я неоднократно прогонял у себя в голове, когда заходили разговоры о покупке своей квартиры в Донецке. Прогонял, но ничего не делал, так как в уме очень тяжело заметить и признаться себе, что ничего не умеешь. В схеме идет разветвление на две ветви: «1» и «2». Ветвь «2» сразу отбрасываем, так как на компанию мы повлиять не можем. Ветвь «1» делится ещё на три ветви: «1.1», «1.2» и «1.3». Ветвь «1.2» ничего не даёт. Решение по ней очень трудозатратное и долгое. Ветви «1.1» и «1.3» приводят нас к двум главным корневым причинам: «Нет знаний и опыта» и «Страх и неуверенность в себе». Причина «Я ничего не сделал, чтобы узнать» более косвенная. Это больше симптомы страха. Благодаря анализу за первым слоем поиска виноватых и обоснований бездействия мы видим, какие проблемы действительно важно решить. Более того, понятно, как их решить. Научиться новым навыкам и получить опыт можно множеством способов. Повысить самооценку и побороть страх сложнее, но тоже известно, как. С этим сложно поспорить и дать шансы мозгу объяснить, почему этого делать не нужно. Для примера я не учитывал все возможные ветви, а оставил только самое главное. В реальном анализе могут быть очень громоздкие схемы с большим количеством ветвей, что позволяет рассмотреть все причины и выделить взаимосвязи.

Выше я кратко изложил, в чём заключается метод. Если вы раньше никогда не делали такого анализа, то посмотре-

те видео или почитайте статьи в интернете. В сети много подробных объяснений и примеров. Метод достаточно прост в освоении, и любой разберется без проблем. Для анализа своих ситуаций я использую метод RCA+ (Root Conflict Analysis), который разработал Валерий Сушков. Он один из разработчиков инструментов современных ТРИЗ и Технологии Системного Инновационного Мышления, а также соучредитель Европейской Ассоциации ТРИЗ и Международной Ассоциации Бизнес – ТРИЗ. В этом методе тоже строится дерево причин, но принцип работы значительно отличается от метода «Пять почему». Мне повезло попасть на курс к Валерию Сушкову. Там я узнал о его методе и сразу начал использовать его. Если «Пять почему» для вас слишком прост или не работает для поиска корневых причин, то найдите в сети информацию о RCA+ или Теории ограниченных Голдратта. Лучше посмотреть видео и сразу практиковаться, так как текстом объяснить их очень сложно. Но это уже продвинутый уровень для решения комплексных проблем в бизнесе. Для жизни вам вполне хватит «Пять почему».

Задача последнего раздела об анализе донести до всех, что анализ первопричин – обязательный шаг для любых видов проблем. Всегда добивайтесь до первопричины. Так вы сможете бороться с реальными проблемами, а не с симптомами. Вы сможете сфокусировать усилия, потратив меньше ресурсов. Вопросы «почему» и «зачем» являются одни-

ми из самых важных в жизни. Они олицетворяют осмысленный подход к жизни. Эти вопросы можно использовать не только для поиска причин, но и для принятия взвешенных решений, фильтрации желаний и поддержания мотивации. Об этом поговорим дальше. Относитесь к анализу очень серьёзно, не пренебрегайте им. Мозг всегда придумает объяснение любого явления, будет стараться сохранить ресурсы и вести вас по понятному сценарию. Культура, люди и дефицит времени – всё работает против процесса распознавания первопричин. Анализ первопричин – ваш защитный щит от помех и спутник системной жизни. С него всё начинается, и дальше он ещё не раз пригодится. Где ещё вы найдёте такой мощный бесплатный инструмент, который производит для вас ясность и экономит ресурсы в любое время без регистрации и смс.

# Итог

Однажды Эйнштейна спросили, как бы он потратил час своего времени на решение очень сложной задачи. Он ответил, что потратил бы 55 минут на обдумывание задачи и 5 минут на ее решение. Нет причин не доверять Альберту. Любые действия или решения нужно начинать с анализа. Это защитит вас от преждевременной тревоги, неправильных решений и лишних действий. Регулярно останавливайте поток информации и срочных дел, как Нео остановил пули в конце первой «Матрицы». Делайте анализ текущей ситуации, чтобы разгрузить разум, сделать ревизию жизни и загрузить обратно только самое важное.

*«Разум — способность целесообразного действия в результате объективного анализа»*

*В. Е. Михальцев*

Актуализируйте, какие ресурсы у вас есть, какие барьеры и проблемы мешают получить желаемое. От этого зависит стратегия и скорость вашего движения к изменениям и целям. Анализ – это фундамент для кратчайшего пути к цели. Важно понимать комфортное состояние всех сфер жизни, свои сильные и слабые стороны. Осмысленно ощущать мотивацию и укреплять майндсет роста. Ваше окружение должно способствовать развитию и положительно влиять на все сферы жизни. И самое главное, вы должны знать истинные



причины своих проблем и результатов. Выделяйте проблемные зоны и находите корневые проблемы. Большинство проблем вы не можете решить, потому что не хотите или не знаете как. Если вы читаете книгу, значит с желанием всё «ок». Осталось только получить необходимые знания и попробовать в деле. Если детально разбираться в проблемах и причинах текущей ситуации, то решение может возникнуть уже на этапе анализа. Проблема вовсе может оказаться не проблемой, или отпадет необходимость ее решать. Помните, всё в мире против, чтобы вы остановились и во всём разобрались. Стремительное течение всегда будет нести вас вперед, чтобы у вас не было на это времени и сил. Сопротивляться тяжело, но возможно. Для этого нужен системный подход, где анализ играет фундаментальную роль. Без него невозможна сознательная жизнь и развитие.

# Глава 2. Планирование

## Введение

*У каждого человека есть свой план до тех пор,  
пока он не получает удар в челюсть. Потом многие  
люди, как крысы, останавливаются и замирают.  
Майк Тайсон*

В первой главе мы проанализировали, что мы имеем для начала движения. Во второй главе перейдем к тому, куда и как начинать двигаться? Чтобы в этом разобраться, нужен процесс планирования. Сегодня модно прикрываться VUCA-миром, чтобы не планировать. Всё равно нет никаких гарантий, и никто не знает, что будет. Поэтому планировать нет смысла. Да, никто не знает, что будет. До Тайсона ещё фельдмаршал Мольтке говорил, что в бою первым гибнет план боя. Но это не значит, что не нужно планировать. Лучше начать движение по плану и отклониться, чем начать движение наобум. Каким бы страшным ни был VUCA-мир, никто не мешает составить план на год, квартал, неделю или день. Всё зависит от вашей способности к адаптации в первом столкновении плана и реальности. Чем меньше отрезок планирования, тем больше вероятность, что план

осуществится. Потому что больше ясности. Но в то же время, чем меньше отрезок планирования, тем более халатно мы к нему относимся. Мы уверены, что быстро все решим на ходу, и заморачиваться не стоит. Было ли с вами такое, когда вы проснулись в свой выходной и не знаете, что делать? Почему так происходит? Вы же знали, что будет выходной, так отдыхайте. Но вы не запланировали, что будете делать. В итоге, нужно напрягаться, придумывать досуг и перебирать варианты. Обычно всё заканчивается просмотром сериала и нытьем, что ничего не сделал за выходные. Потом рабочая неделя, и всё по кругу. Большинство людей заняты делами, а не осуществлением планов. Им просто некогда остановиться и задать себе вопрос: зачем я это делаю? К какой цели это меня приближает или какую проблему решает? Так как нет понятной цели и плана ее достижения. А когда непонятно, что делать, то мозг предлагает делать то, что понятно и просто. Многие скажут, что у них есть план. Он в голове, и они ему следуют. Могут даже вслух перечислить: «И то надо сделать, и это...». Если их спросить, «Зачем? Какой дедлайн и результат на выходе?», то тут начинается ступор. Планирование – это не мысли, что вы хотите сделать, это часть системы самоорганизации в виде конкретных процессов. Очень важно научиться трансформировать стратегию в процесс, а процесс – в описание конкретных рабочих действий. Без этого можно только навредить и разогнать белку в колесе до скорости света. Пристегните ремни планиро-

вания. Мы начинаем главу, которая проапгрейдит ваши знания про целеполагание и планирование.

# Гарантий не существует

Перед планированием нужно принять витамины для мышления в виде текста ниже. Чтобы обновление майндсета роста ускорилось и крепко укоренилось. Читая про VUCA-мир, мы как бы понимаем, что есть неопределённость, и это норма, но осознанно не принимаем это. Так как определенность — это наркотик для нашего мозга, и слезть с него непросто. Мы хотим быть уверены, что в пандемию нашу компанию не закроют, рабочая встреча пройдет хорошо, банк не лопнет, застройщик не испарится, будет гарантия работы, нам хватит денег пережить кризис и далее бесконечно. Мы хотим, чтобы всё было понятно, стабильно, предсказуемо. Хотим всё упорядочить, получить гарантии, подстраховаться, избежать трудностей. Мы не выносим неопределённости, и у нас начинается ломка, когда непонятно, что будет дальше. Настолько сильная, что ее невозможно терпеть, и начинается тревога. Исследованиями доказано, что мы легче переносим боль, чем неопределённость, потому что боль нам понятна. Например, неуверенность, что на работе все идет хорошо, хуже влияет на здоровье, чем увольнение. В этом никто не виноват. Так устроен наш мозг. Посмотрите на модель социального поведения SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness), которую разработал Дэвид Рок. Она объясняет пять главных целей, которые наш мозг

воспринимает критически важными:

1. Статус – чувство уважения, вызываемое положением в иерархии;
2. Уверенность – возможность прогнозировать последствия;
3. Автономность – чувство контроля над происходящим;
4. Общность – чувство безопасности рядом с другими;
5. Справедливость – восприятие справедливого обмена.

Всё логично. С помощью этих целей мозг исполняет хорошо вам знакомый инстинкт самосохранения. Из второго пункта видно, что мозг хочет уверенности, а всё неизвестное считает опасным. Он должен знать, к чему приведет любое действие, и сделает все, чтобы избежать неопределённости. Но определённости не существует! Если бы она была, то мы бы со 100% уверенностью могли сказать, что рубль не упадет, самоизоляции не будет, не начнется война, на Землю не упадет метеорит и т. д. Мы стараемся делать прогнозы, но определённости больше не становится. Если бы она была, то 10 лет назад вы могли сказать: «Я хочу быть администратором виртуального инфлюенсера в социальной сети», но никто не мог предположить, что такое может быть. И никакое прогнозирование не помогло бы предсказать. Сколько бы мы ни стремились к определённости, мы

никогда не сможем ее получить. Мозг хочет то, чего нет. Такой парадокс. Подумайте сами, определённости нет ни в чем. Может случиться что угодно и когда угодно. Это уже давно не является новостью. Нассим Талеб давно всё написал в своих книгах. Но задача научиться принимать неопределённость всё равно до сих пор очень актуальна.

# Что делать с неопределённостью?

Для начала нужно изменить мировоззрение о будущем, неопределённости и проблемах.

1. Образа будущего больше нет. У будущего есть тренды, но далеко предсказать будущее по ним нельзя. Дядя моей жены однажды сказал: «Когда мы жили в СССР, то было всё понятно. Будто медленно и стабильно летишь на космическом корабле, но понятно куда. А сейчас ты летишь на этом же корабле, но в 100 раз быстрее, и в тебя летят метеориты. Только успевай от них уворачиваться». Тогда определённости тоже не было, но была слишком маленькая скорость, чтобы это заметить. Сегодня же скорость мира регулярно увеличивается и может сделать скачок за день. Если вас на собеседовании спрашивают, «кем вы видите себя через 5 лет?», то нужно с него уходить или отвечать выдуманной профессией. Пусть докажут, что такой не будет через 5 лет. Сегодня жизнь, как бег в тумане. Вблизи видно, а через 5 метров уже нет. Как карта местности в компьютерной игре. Открывается дальше, когда подойдёшь к ее границе.

2. Нужно принять неопределённость. Такое решение придаст силы идти на перемены. Когда вы перестанете во всём искать определенность, то станет меньше стресса. Большинство проблем возникает из-за того, что вы пытаетесь предсказать будущее. Любой прогноз – это стресс. Прогноз опи-



сывает события, которые могут произойти или не произойти. Вы не можете гарантированно на это повлиять, но пытаетесь найти определенность и тревожитесь, что не находите её. Прогноз – это ваши мысли, как может быть, а план – это то, что вы будете делать при определенных событиях. Только теперь надо научиться планировать в тумане. Для этого у вас есть 5 метров видимости. Повесьте дома стикер или постер «Я принимаю неопределённость» и начинайте потихоньку привыкать к ней. Это будет долгий путь, но без принятия неопределённости ничего нового не будет.

3. Проблем не существует. Есть только ситуации и ваше отношение к ним. Например, люди не хотят сделать вам плохо, они делают всё, чтобы им было хорошо. Оказывается, их «хорошо» может быть «плохо» для вас. Почему люди ссорятся? Потому что у них разные взгляды на одни и те же ситуации. Для одного это проблема, а для другого нет. Конечно, в жизни случаются трагедии, и тут всё однозначно. Но время не останавливается. К ним тоже нужно уметь относиться и правильно их переживать. Это огромный труд, но это тоже ситуация, и у вас к ней есть своё отношение. У животных нет сознания и нет проблем. Они не способны дать событиям такую характеристику, как «проблема». Ворона на ветке не грустит, что к ней не подкатывает ворон, и она одинока. Она не каркает всем вокруг, что у неё проблемы в личной жизни. Только люди называют проблемой недовольство ситуацией или несовпадение ожиданий. Все про-

блемы от того, что жизнь стала слишком простой и безопасной. Теперь не нужно беспокоиться, что вас съест лев или вы умрете от холода в пещере. Мозг заточен эволюцией на поиск рисков и беспокойство, но наша жизнь не дает ему поводов. Поэтому он находит их в любых ситуациях, беспокоится, а мы называем это проблемами. Избегаем их и боимся. Тем более, они так просто разрешают нам оправдывать бездействие или вредные решения. Не воспринимайте проблемы, как злую силу извне, которая мешает вам жить. Замените слово «проблема» на «нежелательную ситуацию» и возьмите за правило: «Из любой нежелательной ситуации должна быть сформулирована задача». Затем решайте её или с помощью анализа разбирайтесь, почему этого сделать не получается.

*«Никогда не объясняйте злым умыслом то,  
что легко можно объяснить глупостью»*

*Бритва Хэнлона*

Зависимость от определённости может иметь очень плохие последствия. Если всё понятно наперед, то какой будет мотив развиваться? Когда вы становитесь финансово независимым, то становитесь увереннее. Будущее начинает казаться определенным. Особенно это опасно для тех, кто не понимает своих истинных желаний. Для них зона комфорта становится рассадником для деградации. Будет всё, но будет скучно. Как в анекдоте про нового русского, который называл ёлочные игрушки бракованными. Потому что они кра-

сиво висели на елке и не радовали его. Когда нет неуверенности в достижении целей, амбиции постепенно исчезают. Есть племена индейцев, которые каждые два года меняют место жительства. Таким образом они дают почве отдохнуть, а новые локации требуют от них новых умений и достижений, чтобы обеспечить себе жизнь. Они не читали книг о саморазвитии и не проходили тренинги роста. Они заметили, что в определённости и зоне комфорта есть угроза развитию. Они поняли, если человек не учится справляться с трудностями, то он сломается при первой же сложной ситуации, а такие времена обязательно наступят в жизни каждого человека.

Неопределённость – это начало всего нового. Место, где что-то происходит. Ваша персональная среда для новых возможностей, в которой вы растете и получаете новый опыт. Если делаешь, что знаешь, то не двигаешься вперёд. Как можно получить что-то новое, если действовать по-старому? Всё новое – это риск, а риск – обратная сторона новых возможностей и перемен. Не бойтесь неопределённости, она часть жизни, и по-другому не будет. Научитесь получать удовольствие от неопределённости и заметите, что станете счастливее. Если коротко, то у вас нет выбора. Потратьте время на подготовку, чтобы это осознать и принять неопределённость. Вы можете ждать определённости и никогда не начать, постоянно откладывать и бояться. А можете сделать первый шаг и грамотно начать двигаться вперед,

подминая неопределённость под себя. Главное, поймите: пока вы думаете, идёт время. Оно вас не ждёт. Каждый день на счётчике у каждого из нас минус один день. В наших же интересах быстрее решить: стоять на месте или что-то делать, несмотря на неопределённость. Я не говорю, что потом будет поздно. Я говорю, что жить в кайф можно начать раньше и делать это дольше.

## Отношения с ошибками

Предположим, предыдущий абзац дал вам заряд дофамина. Вы представили, как смело начинаете менять свою жизнь в условиях неопределённости. Но дальше вас ждут ошибки, которые будут поедать дофамин, а следовательно, и энтузиазм. Они непременно будут. Даже если план будет железным, всего предусмотреть невозможно. Любые перемены – это новый опыт, который невозможен без ошибок. Когда я переезжал в Москву, большим сюрпризом стал поиск жилья. Мы так сфокусировались на юридических тонкостях официального пребывания и поиске работы, что не узнали, как происходит съём квартиры. Внезапно мы узнали, что если ежемесячная аренда стоит 30 тыс. руб., то нельзя просто заплатить эту сумму и въехать. Нужно сходу выложить 90 тыс. руб. Депозит 30 тыс. руб., за первый месяц 30 тыс. руб. и за последний 30 тыс. руб. Ещё и риелтору нужно заплатить. Риск, который я не предусмотрел, обернулся аттракционом под названием «Выйди из зоны комфорта на 2 недели». Сразу обостряются навыки переговоров, смелость к новой и терпимость к неприятной работе. Для меня это стало уроком, что нужно лучше анализировать предметную область, и добавило пару пунктов к скиллу коммуникации. Не зря Ницше говорил: всё, что нас не убивает, делает нас сильнее. Если вы что-то делаете, и ошибок нет, то вы не делаете ниче-

го нового. Нужно стараться обходить ошибки, но если они случаются, то воспринимать их, как актив. Это ваш ценный опыт, ваше знание, которое продвигает вас на уровень выше. Каждый новый заход на задачу вы уже будете делать с новым опытом, и каждый раз будете проходить дальше. Как Том Круз в фильме «Грань будущего». Любой шаг в неопределённость – это ошибки. Но не любые ошибки – рост. Вы растёте, когда совершаете новые ошибки. Если вы каждый раз наступаете на одни и те же грабли, то возвращайтесь к анализу. Ищите корневую причину и устраняйте её, чтобы больше не наступать на одни и те же грабли. Вы должны стремиться наступить на новые грабли, а не ходить по старым.

Посмотрите на эксперимент с глиняными горшками. Одной группе людей дали задание сделать как можно больше горшков. Второй группе сказали, что нужно делать идеальные горшки насколько это возможно. В итоге в первой группе почти идеальных горшков оказалось намного больше, чем во второй. В целом, качество горшков второй группы было хуже, чем первой. Люди, которые не заморачивались, а просто делали – добивались лучшего результата гораздо легче! А те, кто старались сделать идеально, чтобы их высоко оценили, были в состоянии стресса и не могли сделать даже хорошо. Они боялись результата, а не действия. Вовсе не значит, что нужно сделать как можно больше бездумных попыток, чтобы получить идеальный результат. Нужно расти с каждой ошибкой. А если вы будете концентрироваться

на идеале, то страх ошибиться будет всегда. Как якорь, который мешает вам начать движение. Разрешайте себе ошибаться, полюбите ошибки и не корите себя за них.

*«Разочарование – кристальная линза*

*Ей судьба награждает любимцев*

*Значит, мы стоим у границы*

*Значит, что-то новое уже вершится»*

ГРОТ

Вместо «я ошибся» думайте, «как интересно получилось, теперь я знаю что-то новое». Как говорил Томас Эдисон, что он не терпел поражений, а просто нашёл 10 000 способов, которые не работают. Ищите людей, которые совершили ошибки, и перенимайте их опыт. Любой опытный человек получил опыт через ошибки. Не из книг и рассказов, а из ошибок. Вы тоже станете опытным только так.

На прошлой работе в маркетинговом агентстве у меня не все сотрудники и подрядчики были классными. Почти каждый наш проект был рядом катастроф. Проблемы с клиентами, угрозы и конфликты. Бесконечная пулеметная очередь из ошибок проектного менеджмента. Если составить список всего, что там происходило, то можно собрать том вредных советов для профессии менеджера проектов. Я потратил очень много сил и нервов тогда. Я не мог сменить работу или пойти в отпуск, чтобы поискать свой смысл жизни на Бали. Я ненавидел те ошибки и постоянные разборки, потому что не знал, какую ценность они дадут в будущем. Сей-

час я благодарен тому времени. За такой короткий срок я получил огромный опыт. Как за пять лет работы в нормальном агентстве. Каждый шаг к цели требует, чтобы вы осваивали новые навыки для преодоления новых проблем. Навыки формируются только через опыт. Чтобы получать новый опыт, надо пробовать делать то, что вы ранее не делали. Сегодня я стремлюсь получить ошибки в проверке гипотез и любых задачах как можно раньше. Чтобы свернуть на кратчайший путь как можно скорее. Я стараюсь завершить любой шаг с четким результатом. Достижением цели, ошибкой или корректировкой.

На собеседованиях с кандидатами на роль менеджера проектов большую часть дискуссии мы обсуждаем провалы. Поняв, какой у человека был опыт, и какие ошибки он совершил, я понимаю, какого уровня его навыки, как они сформировались, какое у него мышление, и как он относится к ошибкам. Сейчас многие научились рассказывать, какие они молодцы. Но не каждый может признать в провалах, рассказать, как это произошло, какие были причины и выводы. Да что там говорить. Не каждый может признать свою ошибку и принять критику. Во время написания этой главы моя жена прислала мне мем про русский язык. Автором была Полина Масалыгина. Её лингвистический блог дал мне надежду, что нашу планету еще можно спасти. Она очень крутая и делает необычный полезный контент с душой. Обязательно подпишитесь и поставьте ей лайк. Сразу же я попал



на сториз, где Полина описывала, что личная критика – это лучшая мотивация что-то менять в жизни. Она выложила видео со своей давней презентации, где она, по ее мнению, очень плохо публично выступила. Когда она увидела себя стороны, то хотела удалить свой блог, сильно заболела и долго занималась самобичеванием. Это был один из путей, но, к счастью, сегодня мы видим блог Полины. Как она пишет, теперь она занимается самобичеванием со знанием дела. Это очень тонко подмечено и реальным примером показывает, что не нужно бояться своих ошибок. Нужно использовать их для развития.

Поэтому вслед за принятием неопределённости настройтесь на правильное отношение к ошибкам. Относитесь к ним, как к оплате за движение по карте неопределённости. Не расстраивайтесь и не испытывайте разочарования, когда что-то пошло не так или не получилось с первого раза. Не позволяйте страху неудач или неизвестности мешать вам идти вперед. Идеальным бывает только бездействие. Действуйте, принимайте решения и берите за них ответственность. Поверьте, это лучше, чем стоять на месте всю жизнь и ставить лайки тем, кто не побоялся ошибок, чтобы пойти вперед.

*«Самое лучшее, что можно сделать, принимая решение, это поступить правильно. Второе по эффективности — это поступить неправильно.»*

*Но самое худшее — это не делать ничего»*

*Теодор Рузвельт*

# Формирование целевой картины

После принятия текущих реалий можно приступать к планированию. Но начинать нужно не с плана. Всегда лучше начинать с формирования целевой картины. Описания той конечной точки, куда нужно прийти. Мы знаем текущую ситуацию, задачи, которые нужно решить и вектор наших желаний. Часто желания могут выражаться мечтами или размытыми хотелками. На этом этапе в желаниях нужно перейти от абстрактного видения к конкретному. Для этого нужно принять, что «желания» и «мечты» не равно цель. Мечты и желания – это ваши фантазии о вас и вашей жизни в будущем. Фантазии мешают сосредоточиться на текущей ситуации и воспользоваться ресурсами здесь и сейчас. Между мечтой и целью я предлагаю использовать целевую картину. Целевая картина – это требования к вашей будущей жизни и требования к самому себе. Она нужна для структурирования мечты. Цель – это конкретные действия со сроками, ресурсами, рисками и сценариями событий. Зачем нужна такая многоходовочка, как «мечта – целевая картина – цель»? Если вы ранее не анализировали свою мотивацию – соответственно, и желания тоже – то есть риск, что ваши мысли пропитаны обрывками чужих желаний или замылены. Вокруг все владеют бизнесом, ездят на дорогих машинах, питаются в ресторанах, путешествуют, строят отношения и очень

счастливы. Нам такое понятно и приятно, этого хочется. Подобные вещи очень легко желать. Легче, чем разбираться в своей жизни, планировать цели и решать свои проблемы. Если вас спросят, о чем вы мечтаете, то вы очень легко и быстро ответите: много денег, никогда не работать, крепкую семью, путешествовать, дом у моря и всё в этом роде. Если я попрошу расписать свою желаемую жизнь: «Сколько денег вам нужно? Чем вы будете заниматься? В какой стране жить? Какой будет ваш дом? Как вы будете проводить время? И почему вам нужно именно это?» – почти никто не сможет этого сделать. Потому что представлять будущее – очень тяжелая задача. Хочется чего-то успешного и классного, как у всех, но конкретно чего, непонятно. Какая разница сейчас, что это должно быть конкретно. Вот как будут деньги, так сразу всё станет ясно, там и разберемся. Просто уберите от меня сейчас мою нелюбимую работу, положите на счёт пару миллионов и дайте вот это вот всё, что можно запостить в сеть. Чтобы меня все любили и завидовали. Часто я наблюдаю, как люди с такими мечтами пытаются делать шаги в их реализации. Читают книги и проходят курсы, чтобы поставить цели. Там их из абстракции сразу кидают в инструменты постановки целей. Например, SMART, MOSCOW и подобные. Такие инструменты подразумевают, что цель должна быть четкой и конкретной. Но как человек проставит сроки и конкретные шаги, если он сам не знает подробностей или не умеет правильно декомпозировать цель?

Если человек чего-то так сильно хочет, что пытается упаковать это в цель, то значит, раньше у него этого не было. Раньше он не достигал такой цели. Как он структурирует конечную точку, в которой еще не был? Без подготовки и опыта ничего не получится. Поэтому целевая картина является мостиком, который помогает сделать декомпозицию мечты более органичной и понятной.

Целевую картину можно получить несколькими способами, описанными ниже. Можно взять мечту и описать её максимально подробно, насколько это возможно. Схематично нарисовать на листе или в Miro. Это же какая-никакая картина. Просто выплеснуть все свои хотелки в одном месте. Описать идеальный образ будущего. Не просто общую характеристику, как у вас всё хорошо и нет забот, а максимально детально описать, где вы живете, какие люди вас окружают, что вы имеете, чем занимаетесь и зачем. Заодно сразу всё нужно верифицировать вопросами «зачем» и «почему». Чтобы проверить, что вы описываете свою желаемую жизнь, а не способы выделиться на фоне других. Можно пойти от обратного. Взять все нежелательные явления, написать, почему они вам не нравятся, и как должно быть в идеале. Например, я работал на заводе, в плохих условиях, с ужасным графиком, без перспектив и энтузиазма. Я понимал, что не хочу всего этого. Я сформулировал для себя такую мысль, что «я хочу работать в IT, в сфере разработки сайтов. В молодой растущей компании с гибким графиком и лояль-

ным руководством. У меня будет классная команда, где я буду расти. Наши проекты будут помогать людям, выигрывать конкурсы и задавать планку качества в отрасли. Меня будут ценить, и карьера будет постоянно идти вверх». Я не знал целевой картины, как я хочу, но я знал точно, чего я не хочу, и на что это нужно заменить. Заметьте, нигде нет конкретного города, дедлайна и деталей. Это всё те же абстрактные хотелки, но с выступлениями, за которые можно зацепиться, чтобы приступить к детализации. Смысл целевой картины в том, чтобы сделать первый шаг от абстракции к конкретике. Получить все видимые компоненты вашей мечты. Так будет проще переходить к формированию целей. Также это дополнительный шаг, чтобы верифицировать мечты. Соотносятся ли они с вашими желаниями, и нужно ли это вам в целом. Бывает, что целевая картина вызывает столько вопросов к мечте, что задумываешься, а как эта мечта появилась в мыслях? Вопросов столько, что надо разбираться дальше. Нельзя сформировать целевую картину правильно и неправильно. Любая попытка уже внесет ясности в декомпозицию вашей мечты, и цели поставить будет проще. Если вы не можете продвинуться в создании целевой картины, то это тревожный звоночек. Как же вы цели поставите, если даже на общем уровне не имеете представления, из чего состоит ваша мечта. Какой бы вам шаблон постановки целей ни дали – вы просто не сможете туда ничего написать. Ведь этот уровень детальнее, чем целевая картина. Если целевая кар-

тина даётся сложно, то делайте черновики, мыслите о мечте, представляйте результат, сделайте несколько версий. Подумайте, проанализируйте, почему именно этого и в таком виде вам хочется. И через несколько итераций получите свою целевую картину. Главное понять, что и как должно быть в будущем, чтобы вы были довольны. Наш путь – это маршрут из текущей ситуации к цели. Но цель – не конечная точка. Их много. Цели – это результаты, которых нужно добиться, чтобы реализовалась целевая картина. Целевая картина поможет сразу подойти к планированию разумно и расставить цели в нужной последовательности.

# Целеполагание

После того, как разобрались, куда хотим двигаться, начинается самое интересное. Нужно запланировать, как мы будем это делать, и правильно поставить цели. Как вы могли заметить, для меня цель – это результат, который приведет меня к мечте. То есть к осуществлению моих желаний. Я не говорю про цель жизни, не рассматриваю слово «цель», как что-то глобальное. Цель – это инструмент, который позволяет зафиксировать характеристики будущей версии моей текущей ситуации, чтобы построить реверсивный план её достижения. Для меня важнее сами желания и правильная система, как к ним двигаться. Целеполагание – следующий этап после целевой картины, и он не является последним. Поэтому в данном разделе не будем петь дифирамб тому, как важна цель, и говорить, что бесцельная жизнь – это плохо. Много книг об этом написано, исследованиями доказано и на практике проверено. Будет только о том, как организовать процесс целеполагания, чтобы он производил прогресс, а не стресс.

Сейчас я пишу книгу о своей системе и методах, но мои отношения с целями прошли все типичные стадии от разочарования до восхищения. Они развивались примерно по такому сценарию:

1. Беззаботное детство. Сажу на шею у родителей,



учусь в школе и не подозреваю, что меня ждет во взрослом дивном мире;

2. Потом студенческие годы. Просто живу, не думая о будущем. Только бы из универа не отчислили;

3. Приближается время диплома. Обещаю девушке машину и жду, когда лучшие работодатели начнут драться между собой, чтобы пригласить меня на работу;

4. Добро пожаловать во взрослую жизнь. Понимаю, что имел в виду Курт Кобейн.

*«Никто не умрет девственником. Жизнь поймееет всех»*

*Курт Кобейн*

На работу не берут, живу в общежитии с тараканами и не знаю, что делать. Работаю системным администратором на СТО, затем подключаю интернет по квартирам, начинаю ненавидеть себя и эту жизнь. Не говоря уже о статусе балабола, который пообещал машину и кичился, что всё под контролем. В итоге устраиваюсь на завод, и начинается день сурка;

5. Работа, дом, работа. Какие цели? Не, не слышал. Всё либо по знакомству, либо повезло. Живу, работаю, терплю и виню всех вокруг, что всё так;

6. Кажется, надо что-то делать. Пробую читать книги. Там пишут про цели и успех. Но в книгах легко писать, в жизни все иначе, фижня эти ваши цели;

7. Смотрю фильм «Секрет». Вот это да! Ничего делать не надо, просто визуализировать желания, и всё получится. Как же это глупо, не буду этим заниматься;

8. Очень хочется, чтобы изменения начались сами. Говорят, надо записать годовые цели на бумаге, сжечь, растворить пепел в бокале шампанского в Новый год и выпить. Да, я реально это делал. Не сработало;

9. Говорят, что надо записать годовые цели на бумаге. Просто всё, что хочешь, и оно сбудется. Сила написания от руки сработает, и результат в кармане. Пару лет исписываю листы А4, ничего не происходит, просто пишу по привычке и сам не верю в это;

10. Узнаю про методы постановки целей. Советуют поставить цели по SMART. Чтобы всё было чётко и с деталями. Чтобы даже зарплата была указана конкретная, с дедлайном и при текущем уровне цен. Цели стали длиннее, но всё так же бесполезно;

11. Разочарование. Как эти цели ни записывай, ничего не сбывается, всё без толку. Хватит себя обманывать и летать в облаках. Запишу реальные цели, попроще, которые реально могу осилить за год. В итоге

они сбываются, но они были настолько маленькие, что больше похожи на задачи, а не цели;

12. Переезжаю в Москву, жизнь усложняется. Нахожу работу, куда добираться в одну сторону около 3-х часов. В метро начинаю читать книги про IT. Надо ж становиться программистом;

13. Узнаю про Agile и слово «спринт». Давай попробуем ставить цели на квартал, а не на год;

14. Опачки! Это работает лучше. Люди, посмотрите, как я ставлю цели – я гений! Нет, Семён, ты не гений. В книге «Просто космос» Катя Ленгольд уже всё написала. Если не знаете эту книгу, то обязательно прочитайте и подпишитесь на Катю. Её книга принесла Agile-подходы в повседневную жизнь людей и сократила их путь к мечте. Катя, респект. Продолжай делать, что делаешь!

15. Читаю все книги про тайм-менеджмент, которые попадают. Начинаю читать книги про мозг, чтобы избегать ловушек мышления и делать квартальные цели более четкими. Узнаю про зону ближайшего развития Льва Выготского. Оказывается, не нужно стремиться выйти из зоны комфорта, вот это поворот. Зря пепел с шампанским пил;

16. Читаю и экспериментирую дальше.

Попадаю на книгу «Эссенциализм. Путь к простоте» Грега МакКеона. Она бьет палкой по голове тайм-менеджмента. Понимаю, что главное не продуктивность, а избирательность. Чтобы успеть сделать больше, надо планировать меньше. Всего не успеть, целей должно быть меньше, но они должны быть важными;

17. Ломаю голову, как отказываться от менее важного среди всего важного. Читаю про гештальтпсихологию и больше узнаю про истинные желания. Сложно, непонятно, но, кажется, это единственный выход правильно расставить приоритеты в жизни;

18. Параллельно наблюдаю за целеполаганием на работе. Менеджеры допускают ошибки в целеполагании. Собираю их, рефлексирую, делаю выводы;

19. Интересное наблюдение. Когда декомпозирую работу над целями в своем таск-трекере, замечая, что иногда забываю про цель, но дела, которые я делаю, всё равно к ней приводят. Зачем тогда так много пишут про целеполагание? В блоге Ивана Замесина читаю обзор на книгу «Теория везения» Скотта Адамса. В ней знакомлюсь с принципом «Система против целей». Это становится мощным апгрейдом моей системы целеполагания и окончательно расставляет всё на свои

места. Книгу, естественно, тоже советую прочитать;

20. Рассказываю об этом своему другу Диме Морозу. Он говорит: «Так есть же метод OKR от Google», – и рассказывает, как это работает;

21. Изучаю OKR. Забираю из него всё самое лучшее и делаю упрощенную версию для себя. Живу с этим год, всё больше понимаю, что избирательность и система самая идеальная пара для целеполагания;

22. Рассказываю в этой книге про свою финальную версию системы целеполагания на данный момент.

Такова краткая история моих отношений с целеполаганием. Думаю, в начале многие узнают себя. Как сейчас система работает у меня, я расскажу дальше. Уверен, что система не идеальна и может работать лучше. Но даже сейчас у других она тоже работает, когда я помогаю им настроить её. Заметьте, я пришел к этому через ошибки. На каждом новом шагу я понимал, как делать не надо, и делал по-другому. Узнавал новое из книг и от людей, отсекал, что не работает и оставлял, что работает. Я плавно перешел от «метода тыка» к алгоритму. Поэтому берегите своё время и не повторяйте моих ошибок. Пусть ваша отправная точка будет выше моей, чтобы ваша финальная версия системы была еще круче.

# Ошибки при постановке целей

Прежде чем перейти к системе целеполагания, давайте разберем главные ошибки, чтобы вы знали врага в лицо. Понимали, как с ним бороться, и почему именно эти инструменты используются. Когда будете понимать, какие ошибки они помогают исключать, то поймете принципы их работы. Это позволит адаптировать всё под себя и совершенствовать собственные подходы.

*«Терминатор: В меня заложены файлы по анатомии человека.*

*Сара Коннор: Могу себе представить. Ведь это делает тебя более совершенным убийцей»*

*«Терминатор*

*2: Судный день»*

Некоторые ошибки являются компонентами или причинами других ошибок, но я собрал именно такой список, чтобы ничего не пропустить и понять причинно-следственные связи. Получилось десять пунктов, красивое число для абзаца нон-фикшн книги. Я описал ошибки, которые делал сам и которые встречаю чаще всего у других людей. Также я кратко описал, как избегать таких ошибок. Не спешите пускать в свою голову мысль «Спасибо, кэп, это понятно, а как

это сделать?». Дальше я опишу свои подходы. Даже без специальных знаний они загонят вас в рамки алгоритма, который позволит минимизировать ошибки. Начинаем наш хит парад!

## **1. Нет целей.**

Я встречал много людей, которые не могут ответить, какие у них цели. Они просто отвечают, что хотят жить хорошо. Обычно нет цели у тех, кто как белка в колесе безостановочно решает проблемы, чтобы оставаться на плаву. Просто живет, плывя по течению. Ими движут стимулы, поэтому цели простые. Но если бы у них были амбициозные цели, то подход был бы совершенно другим. Также стремление ставить цели снижается с наступлением базовой зоны комфорта. Люди в зоне комфорта испытывают беспокойство и не развиваются. Без цели тяжело понять, что важно, так как всё становится важным, и приоритет определить невозможно. Самый плохой вариант, когда человек в депрессии или не может распознать свои желания. Такие люди живут в образе жертвы и с удовольствием в нем остаются, обвиняя всех вокруг. Так проще придумать оправдание своему бездействию и ждать, когда всё принесут на блюдечке. Я был на месте жертвы и белки. Мою историю вы прочитали выше. Если вы читаете эту книгу, то вряд ли у вас нет целей. Как минимум, у вас есть желание, чтобы они появились, и это прекрасно. Если у вас нет целей, анализируйте причину, почему так происходит. У вас в любом случае есть желания

и любопытство. Если вы не видите их, разбирайтесь, почему. Через книги, видео, психотерапевтов или методом тыка. Главное, пробуйте. Иначе жизнь без целей убьёт вас морально и физически.

## **2. Чужие цели.**

В начале я немного уже затрагивал эту тему. Обычно мне говорят, что не бывает чужих целей. Если человек чего-то хочет, то как это может быть чужим. В этом есть доля правды. Но я бы сказал, что не бывает чужих желаний, а чужие цели бывают. Сегодня многие хотят работать в IT-сфере. Заполучить такую профессию – это желание или цель? Спросите такого человека, зачем ему это. Он ответит что-то типа, «ну, это классно, современно, там много платят, классные офисы и печеньки». Такой человек ставит себе цель «стать программистом». Но почему-то действия откладываются, придумываются отмазки, а код не пишется. Скорее всего, это чужая цель, с помощью которой человек хочет удовлетворить свое желание безопасности или статуса. Он хочет иметь востребованную и престижную профессию, чтобы условия были лучше, и друзьям рассказать не стыдно. Потому что в YouTube и социальных сетях о программистах показывают такой контент, который даёт право так думать. Они там программируют электрокары, запускают стартапы и выступают на конференциях. Все стали очень успешными. Куда не посмотри, всё SEO, CPO и уйма других аббревиатур. Любой человек смотрит и хочет удовлетворить своё желание,



но с помощью чужой цели. Так не получится. Нужно хотеть того, чего ты хочешь, и понимать, зачем ты этого хочешь. У меня такая ситуация была с целью выучить английский. В начале работы в red\_mad\_robot я увидел в офисе человека, который говорил по телефону на английском, как на родном. Тогда мелькнула мысль: «Я тоже так хочу». Почему это я, такой крутой, работаю в такой компании, а на английском не говорю. Потом я встретил ещё нескольких людей, которые звонят в Лондон и щебечут на английском налегке. Так в моих целях на год появилась цель выучить английский. Как я её ни формулировал и ни декомпозировал, какие способы я ни пробовал, ничего не получалось. Прошёл год, а прогресс – десяток новых слов и всё. Я предпринимал новые попытки, но всё безуспешно. В какой-то момент я подумал, что мне не дано, и забил. На тот момент я думал, что разбираюсь в целеполагании. Поэтому решил: если не получается сейчас, то уже нет смысла пытаться. Это была всего лишь чужая цель, а я сделал такой губительный вывод про свои способности. Мой мозг не хотел потерять статус, чтобы я оказался хуже других. Мне было стыдно, и это било по моему самолюбию. Хотя я всегда был человеком, который никогда не пытался кому-то что-то доказывать. Но так неосознанно появилась цель, которая мне не нужна. Я понял, что цель чужая, когда задал себе вопрос: «Зачем мне английский?». Переезжать я не собирался, на работе он не особо нужен, для путешествий знаний мне хватает. Ответ был – потому что все на работе

знают, а я что, хуже? Естественно, так ничего не работает. Мозг хочет, чтобы все нас любили и уважали, но делать ничего не хочет. Наслаждаться изучением английского языка я начал, когда мне нужно было делать то, что мне нравится. Я переводил тексты песен любимых групп и читал на английском по работе. Про UX-дизайн, разработку цифровых продуктов, менеджмент, психологию и образование. Когда я получал нужную мне информацию, не дожидаясь перевода статей и книг, то не замечал трудностей с языком. Хотя каждое второе слово искал в словаре. Я потихоньку сформировал привычку. Для меня стало нормой, что могу понимать не всё, но читаю на английском. Потом мне показали сериал «Офис» в оригинале с субтитрами. Посмотреть все сезоны в оригинале сразу стало приоритетной целью. Фанаты сериала поймут. Опять вопрос «Зачем?» всех спас. Когда появился ответ на этот вопрос, то не было проблем с мотивацией. Я просто получал удовольствие, потому что мне нравится это делать. Разбирайтесь в желаниях, чтобы не жить чужими целями. Самое обидное – разочароваться, когда достиг цели, а она тебе не нужна. Я защищал диплом, я знаю.

# 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.