

Целеполагание – продвинутый курс по управлению собственными целями

(Школа практической психологии)*

Н

а работе каждый день мы сталкиваемся с множеством целей, иногда одни из них противоречат другим. Как свести все эти цели (собственные и чужие) в единую стройную систему? В статье предлагаются практические рекомендации по системному анализу поля целей. В прошлом выпуске практикума мы уже разбирали вопрос о том, как ставить цели правильно. И все же эта тема – очень широкая, поэтому мы продолжим ее в данной статье.



Инна ИГОЛКИНА,
психолог, бизнес-
тренер, преп. Школы
помощника руководи-
теля при Национальной
гильдии профессио-
нальных консультантов

Отличие между мечтой, целью, планом и задачей

Для начала давайте определимся с понятием – что же такое «цель»? Большинство людей считает, что это – представление о том результате, к которому хочется прийти. Мечта, в отличие от цели, – это нечто более размытое, часто люди мечтают о том, что им на самом деле не нужно (например: «Если б я был султан...»). План – это пошаговая стратегия, что конкретно делать и как, какие материалы и ресурсы для этого понадобятся, все ли из этого можно получить, или чего-то не хватает. Таким образом, цель часто балансирует между мечтой и планом.

Тактические цели обычно ближе к плану – четко понятно, что и как будет достигнуто. А вот стратегические цели могут быть ближе к мечте – руководитель определяет общее направление, а вот как именно это будет достигаться, может быть определено спустя некоторое время. В конечном итоге цели можно разложить на ряд последовательных задач, которые желательно ставить в соответствии с методикой SMART – т. е. конкретно, измеримо, достижимо, реалистично и привязано к определенному времени.

Большинство офисных сотрудников не любят работать в зоне «дискомфорта», когда им непонятно, что и как нужно делать (т. е. со стратегическими целями). Лишь некоторые сотрудники обладают таким видом

Семинар на рабочем месте

мышления, который позволяет получать удовольствие от работы даже в условиях большого риска и неопределенности. Для всех остальных подобные задания от руководителя вызывают сильный стресс, эти люди привыкли работать в зоне «комфорта» – когда они точно знают, что надо делать, и уверены, что смогут с этим справиться.

Помощник руководителя часто исполняет роль координатора, помогая перевести стратегические цели в тактические задачи, отследить, как они исполняются, какие возникают при этом проблемы, и найти способы их своевременного решения. При этом необходимо понимать, что секретарь не всегда обладает всеми требуемыми навыками, главное – не решить задачу самостоятельно, а направить усилия всего коллектива в нужное русло.

Если вы когда-либо говорили: «*Хочешь сделать хорошо – сделай это сам!*», то это и есть для вас зона, в которой следует развиваться.

Научитесь не делать самостоятельно ту работу, которую могут или должны выполнять другие люди. Иначе вы застрянете в рутине и не сможете развиваться в профессиональном плане.



Практическое задание:

Найдите время для того, чтобы после работы разобраться с собственными мечтами, целями и планами.

Можно сделать это несколькими способами:

- Напишите на листе бумаги, можно нарисовать в виде ментальной карты (майнд-мэпа) цели на ближайшую неделю, месяц, год, 10 лет. Часто бывает сложно планировать на длительный период, но хотя бы пометать о том, к чему вы хотите прийти через 10 лет, очень полезно.
- Составьте «карту сокровищ». Из журналов или из Интернета выберите те изображения, которые олицетворяют собой ваши цели. Найдите большой лист бумаги (размером примерно А1), расположите эти изображения так, как вам подсказывает ваша интуиция. Наклейте их на лист. Периодически просматривайте получившийся коллаж. У большинства людей те цели, образы которых наклеены на коллаж, начинают достигаться значительно быстрее, чем обычно.

Что делать, если цели «разнонаправленные»?

В идеальной организации работа идет гладко, планомерно и непротиворечиво. Однако реальные компании, увы, далеки от идеальных. В бизнесе так иногда случается, что намеренно или ненамеренно цели, которые ставят перед помощником руководителя, могут в некоторых случаях даже противоречить друг другу.

Например, во многих организациях существует регламент, по которому на телефон необходимо ответить не позже третьего звонка. Однако иногда

случается шквал звонков, и если возможности не позволяют, то абонент слышит в трубке примерно такую фразу: «Ваш звонок для нас очень важен. Пожалуйста, оставайтесь на линии... Оператор ответит Вам... через 46 минут...».



Если вы видите, что одни цели, которые ставит перед вами руководство, противоречат другим, то эту проблему можно решить.

Существует подход, разработанный Г.С. Альтшуллером*, который называется ТРИЗ – теория решения изобретательских задач. Он достаточно сложный, поэтому в данной статье мы используем только один прием из этой методики.

Этот способ полезен в работе любого помощника руководителя, т. к. увеличивает количество возможных вариантов решения задачи. Возможно, интуитивно вы уже использовали нечто подобное ранее, однако четкое понимание механизмов работы помогает быстрее находить решение практически любых, даже, казалось бы, неразрешимых ситуаций. Предлагаю познакомиться с несколькими терминами из этой методики, полезными в работе любого помощника руководителя.

Противоречие – это когда, с одной стороны, нужно делать что-то, а с другой – в то же самое время это либо нельзя сделать, либо надо делать вместо этого что-то другое, либо сделать это невозможно.

Секретарь Елена работает в компании, где есть женщина, владеющая контрольным пакетом акций (51%) и в то же время практически не принимающая участия в основной работе. В тот момент, когда Елена выполняла срочное и важное поручение генерального директора (документы для командировки), к ней подошла владелица компании и попросила налить кофе. Что делать в подобной ситуации? Елена нашла правильный выход – теперь в аналогичных случаях кофе наливает другой секретарь, а Елена может спокойно продолжать заниматься тем, что ей поручил ее непосредственный руководитель. Данный способ – это решение задачи с помощью отношений. Однако, когда ситуация произошла в первый раз, Елене пришлось бросить ту работу, которую она выполняла перед этим, и самой налить кофе (решение задачи во времени – сначала кофе, а потом уже командировка руководителя). Решение задачи в пространстве – проводить женщину в переговорную комнату и принести кофе туда.

Если посетитель пьет кофе в непосредственной близости от работающего помощника руководителя, то это мешает сосредоточиться на другой задаче и может привести к возникновению ошибок. Поэтому

* Генрих Саулович Альтшуллер (псевдоним Генрих Альтов) (1926–1998), автор ТРИЗ – ТРТС (теории решения изобретательских задач – теории развития технических систем). ТРИЗ – область знаний, исследующая механизмы развития технических систем с целью создания практических методов решения изобретательских задач, созданию и совершенствованию которой автор посвятил свою жизнь.

Семинар на рабочем месте

часто повторяющиеся ситуации надо сводить к типичным способам реагирования, которые желательно продумывать заранее, и на всякий случай иметь более чем один вариант возможных действий.

Первый способ из методики ТРИЗ называется «решение противоречия через **отношения**».

С одной стороны, в данном примере требовалось выполнять срочное задание непосредственного руководителя, с другой стороны – требовалось бросить предыдущую работу, т. к. владелица компании в случае скандала может просто уволить неподчинившегося ей сотрудника.

Второй способ разрешения противоречий – это способ использования **пространства**. С одной стороны, помощник первого руководителя – это лицо компании, необходимо быть обходительной и приветливой со всеми посетителями. С другой стороны, нельзя делать так, чтобы люди отвлекали от работы, заходили без разрешения в кабинет руководителя, получали доступ к конфиденциальной информации и т. д.



Большинству людей не нравится, когда кто-то стоит за их стулом и смотрит через плечо в монитор их компьютера во время работы. Чтобы этого не происходило, желательно так планировать расстановку мебели в офисе, чтобы лишние люди просто не могли задерживаться в тех местах, где их присутствие нежелательно, например, заходить сзади за рабочее место секретаря (для этого нужно устранить такую возможность физически, например, поставив горшок с большим растением или пододвинув рабочий стол близко к стене).

Оптимальное расположение рабочего места помощника руководителя – непосредственно перед входом в его кабинет, чтобы можно было пресекать попытки сотрудников «прорваться» к руководителю без предварительного согласования встречи. Если это по каким-то причинам (например, из-за отсутствия места в помещении) невозможно, проблему можно решить в структуре – поставить видеочкамеру и вывести на рабочее место помощника изображение коридора, по которому проходят посетители.

Третий способ – это решение противоречий с помощью **разделения по времени**.

Например, если раньше руководитель принимал всех желающих по мере того, как у них возникала в этом потребность, то теперь установлены определенные часы приема посетителей и попасть в другое время к руководителю просто невозможно. Внедрение данного способа обычно на первых порах вызывает сильное недовольство окружающих, однако спустя 3–4 недели люди привыкают к любым нововведениям и еще через месяц практически не помнят о том, что раньше было по-другому.



Практическое задание

С помощью трех способов из методики ТРИЗ поищите решения тех противоречий, которые возникают в вашей работе. Для начала выделите эти противоречия: они характеризуются тем, что одновременно требуется достичь двух несовместимых между собой целей. Затем найдите решения в отношениях, пространстве или времени.

Видение Дон Кихота и Санчо Пансы

В романе писателя Сервантеса Дон Кихот воюет с ветряными мельницами, считая их великанами. В это же время его верный слуга Санчо Панса, считая, что его господин не совсем адекватен, тем не менее делает все возможное и невозможное, чтобы помочь Дону Кихоту реализовать свои планы. В бизнесе стратегические цели часто пугают персонал, однако если показать, как именно можно постепенно достичь этих целей, то они перестают казаться «ветряными мельницами» и со временем приводят компанию к успеху. Те же компании, во главе которых стоят «Санчо Пансы», обычно не входят в пятерку лидеров своей отрасли, а лишь пытаются выжить на рынке, довольствуясь малым.

Планы первого руководителя компании обычно грандиозные, они быстро возникают и иногда столь же быстро исчезают в небытии или меняются на другие.

Отличие стратегических целей от тактических состоит в том, что они могут показаться безумными на первый взгляд, как цели Дон Кихота из романа, и зачастую никто не знает, можно ли вообще их достичь, и если можно, то как именно. С момента возникновения идеи у руководителя или кого-то из сотрудников до момента ее окончательной реализации обычно проходит много времени.

Процесс, когда цели взаимно увязываются между собой, обычно длительный и сложный. Какую-то часть работы берут на себя специалисты, что-то предлагает руководитель, некоторые решения вырабатываются коллегиально на совещаниях. Задача помощника руководителя состоит прежде всего в обеспечении процесса. Именно поэтому иногда незаметно, что секретарь вообще что-то делает, – в хороших организациях складывается впечатление, что работа «идет сама собой».

Один из ключевых навыков высокопрофессионального помощника руководителя – это умение «превосходить ожидания». Сделать это можно только путем умения переключаться со стратегических целей на тактические и обратно. Каждый раз, когда вы что-то не понимаете, – это признак того, что надо переключать мышление на более крупный масштаб.

На заметку!

Помощнику руководителя нужно работать над тем, чтобы видеть ситуацию не только привычным ему образом, но и с позиции руководителя, т. е. глобально, и в то же время уметь донести до исполнителей даже самые мельчайшие детали задания.

Случай из практики:

Одна известная компания пригласила к себе итальянских дизайнеров для переделки офиса. Когда гости прибыли, они вместе с владельцем бизнеса увидели заросли лебеды прямо перед входом в главное здание.

Руководитель поставил задачу секретарю: немедленно найти организацию, способную за день положить перед входом рулонный газон с живой травой.

Однако, когда секретарь доложила о стоимости данных работ, спустя несколько дней задача перестала быть срочной и важной, и еще спустя неделю ее решили другим способом – вскопали участок и посеяли семена обычной газонной травы.

Данный пример иллюстрирует, что не всегда то, что кажется срочным и важным, на самом деле таковым является. Если вы понимаете, что с высокой долей вероятности задача будет отменена, – не спешите приступать к ее выполнению, это только зря потратит ваше время и деньги компании. У одних руководителей такие «мыльные пузыри» из ненужных заданий возникают чаще, у других – почти никогда. Если, по вашему мнению, задание руководителя будет отменено, вы все равно должны сделать минимально необходимые действия, чтобы на вопрос руководителя о состоянии дел немедленно об этом доложить. Окончательное решение обычно принимает сам руководитель, и, даже если оно экономически неоправданное, вам все равно придется его исполнять, если об этом попросят.

Да, это, с одной стороны, правильно, но, с другой стороны, обязательно задайте себе вопрос, если вы не понимаете, зачем руководитель тратит столько денег на «ерунду», – почему он это делает? Возможно, из соображений имиджа.

Очень важно разделять свои представления о том, что «правильно», и представления руководителей.

Звезды, знаменитости и олигархи могут в отдельных случаях позволить себе заплатить за один-единственный ужин больше, чем обычный рядовой сотрудник получает за год. Обычно для этого существуют какие-то причины, которые вы можете не знать. Но вы должны стать самым лучшим в мире экспертом по предпочтениям своего руководителя, чтобы безошибочно предсказывать, в какой гостинице он остановится, на каком рейсе полетит, что закажет на ужин и т. д. Как Санчо Панса из романа Сервантеса, вы обеспечиваете своего руководителя той поддержкой, которая позволяет ему работать на полную мощность, не отвлекаясь на второстепенные детали.



Практическое задание

Вспомните случай, когда цели, поставленные перед вами руководителем, противоречили друг другу или были вам непонятны. Как вы выходили из этой сложной ситуации? Как только вы столкнетесь в работе

с новыми задачами, которые будут связаны с противоречивыми целями, постарайтесь взглянуть на них с позиции Санчо Пансы (рядового исполнителя) и Дон Кихота (руководителя). Ищите точки соприкосновения между столь разными взглядами на задачи, если необходимо, собирайте дополнительную информацию, задавайте вопросы руководителю, чтобы понять ситуацию комплексно.

Личная жизнь – это тоже важно!

Лишь немногие помощники первых руководителей могут похвастаться тем, что работа и личная жизнь у них сбалансированы и никак не мешают друг другу, а наоборот, – помогают. Многие начинающие секретари готовы работать чуть ли не 24 часа в сутки, например, отвечая на телефон и в рабочее, и в нерабочее время.

Существует такое неприятное явление, как «психологическое выгорание». Если человек не выделяет специальное время на восстановление своих сил и работоспособности, то со временем запас энергии иссякает и внезапно начинаются депрессия, синдром хронической усталости и другие неприятные явления. Чтобы этого не случилось, планируйте свою жизнь так, чтобы в ней оставалось время не только для работы, но и для личной жизни.



Очень важно ставить перед собой не только рабочие цели, но и личные, т. е. те, которые относятся только к вам. Если этого не делать, то время бюджетуется исходя из тех задач, которые есть, и те задачи, которые не были вовремя поставлены, «не влезают» в график. Человек начинает жаловаться сначала на то, что не был в отпуске (год, два и т. д.), потом на то, что не хватает времени на занятия спортом, некогда сходить к врачу, дома постепенно нарастает беспорядок, важные дела отодвигаются на «завтра», мечты так и остаются мечтами. В худшем случае развитие подобного негативного сценария жизни приводит к тому, что лет в 35–40 вы осознаете, что ваша конкурентоспособность на рынке труда сильно снизилась, а личной жизни как не было, так и нет. Конечно, можно начинать строить ее в любом возрасте, однако зачем же доводить себя до этого?

Идеальный сотрудник – это не работоголик, у которого нет никаких личных интересов, а человек, у которого сбалансированы личная жизнь и работа. У таких людей больше «запас прочности», в критических ситуациях они меньше подвержены стрессу, принимают более правильные решения и могут выдержать значительно более высокую нагрузку, чем те, кто целиком посвятил себя работе, не оставив себе времени на что-то еще. Как ни странно, у первого типа людей карьера обычно складывается лучше (в длительной перспективе), чем у второго.

Многие, возможно, не согласятся с этими идеями. Когда организм молодой (до 25–28 лет), усталость обычно проходит быстрее, чем в более взрослом возрасте. Кажется, что так будет всегда. Если вы тоже так думаете, проведите небольшой опрос среди своих знакомых или в Интернете на сайте для секретарей. Скорее всего, вы убедитесь сами, что есть определенные закономерности – с возрастом человек быстрее и сильнее устает, а энергия возвращается медленнее.

Поговорка гласит: «В здоровом теле – здоровый дух». Если у вас есть какие-либо потребности за пределами работы – это нормально. Именно они дают долгосрочную мотивацию к тому, чтобы выполнять тяжелую, кропотливую и ответственную работу, справляться со стрессами и стремиться к саморазвитию.



Практическое задание

Найдите свободное время, чтобы назначить «свидание с собой». Подумайте о том, что вы делаете лично для себя. Если вы выполнили предыдущее задание и составили «карту сокровищ» или план на 10 лет – используйте их. Определите, что именно вы хотите в себе развивать и что для этого необходимо делать.

Например, многие помощники руководителя стремятся обладать привлекательной внешностью (это увеличивает стоимость на рынке труда и нравится мужчинам). Что конкретно нужно делать лично вам, чтобы поддерживать себя в оптимальной форме? Например: ездить на велосипеде, заниматься какими-либо видами фитнеса, посещать бассейн, массаж, косметолога, парикмахера, маникюршу, вовремя покупать одежду, обувь, аксессуары и т. д. Запланируйте необходимые мероприятия хотя бы на ближайший месяц, выделите на это деньги. Если не хватает времени или денег – расставьте приоритеты, подумайте о том, каким образом в будущем вы могли бы разрешить противоречия, например, с помощью трех принципов ТРИЗ – во времени, в пространстве или в отношениях.

В этой статье мы рассмотрели основные принципы того, как создавать не просто отдельные цели по методике SMART, а целую систему целей, в которой по возможности разрешены противоречия и одни цели помогают осуществляться другим. В следующей статье читайте о том, что такое воры времени и как с ними бороться. Планирование не работает, если отвлекаться от работы по пустякам. Однако окружающие часто беспокоят помощника руководителя по тем вопросам, с которыми могли бы справиться самостоятельно, или просто приходят поболтать о жизни. Что делать, чтобы сохранить хорошие отношения с коллективом и в то же время успевать делать работу?