

Міністерство освіти і науки України
Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)

С. В. Подлесний, І. А. Гетьман

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Навчальний посібник
для здобувачів першого/другого/третього
(бакалаврського/магістерського/освітньо-наукового)
рівня вищої освіти**

Частина I

Затверджено
на засіданні
вченої ради ДДМА
Протокол № 5 від 28.12.2023

Краматорськ
ДДМА
2025

Рецензенти:

Шушпанов Д. Г., завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, д-р екон. наук, професор;

Міроненко Є. В., декан факультету економіки та менеджменту Донбаської державної машинобудівної академії, науковий керівник кафедри менеджменту, д-р техн. наук, професор.

Подлесний, С. В.

П 44 Тайм-менеджмент і підвищення особистої ефективності : навчальний посібник для здобувачів першого /другого/третього (бакалаврського/магістерського/освітньо-наукового) рівня вищої освіти / С. В. Подлесний, І. А. Гетьман. – Краматорськ : ДДМА, 2025. – Частина I. – 311 с.

ISBN 978-617-7893-06-5 (повне видання).

ISBN 978-617-7893-07-2 (частина 1).

Пропонуються практичні поради та стратегії щодо ефективного використання часу, щоб досягти більшого успіху та балансу в особистому та професійному житті. Зосереджений на конкретних ситуаціях і завданнях, посібник вчить читачів аналізувати, планувати та приймати рішення, спрямовані на оптимізацію витрати часу, розкриваючи таємниці успішного тайм-менеджменту. Цей посібник - корисний інструмент для всіх, хто прагне досягти більшої продуктивності та гармонії у своєму щоденному житті. Може бути використаний здобувачами всіх рівнів вищої освіти, викладачами та іншими зацікавленими особами.

УДК 005.4+338+658

ISBN 978-617-7893-06-5 (повне видання)

ISBN 978-617-7893-07-2 (частина 1)

© С. В. Подлесний,
І. А. Гетьман, 2025

© ДДМА, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
ВСТУП.....	8
1 ПРИРОДА ЧАСУ.....	10
1.1 Що таке час?.....	10
1.2 Історичний темпоралізм.....	13
1.3 Види часу.....	15
1.4 Соціальний час.....	15
1.5 Економічний час.....	17
1.6 Індивідуальний фонд часу і його структура.....	18
1.7 Види психологічного часу.....	20
1.8 Часова перспектива та часова транспектива.....	20
2 ІСТОРИЧНА ДОВІДКА ПРО ТМ.....	22
3 ЧАС – СТРАТЕГІЧНИЙ ЛЮДСЬКИЙ РЕСУРС.....	28
3.1 Важливість часу.....	28
3.2 Самоменеджмент.....	29
3.3 Хронометраж робочого часу.....	30
3.4 Функції самоменеджменту («Коло правил»).....	34
4 ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ.....	36
4.1 Життєві цінності.....	36
4.2 Піраміда Франкліна.....	42
4.3 Піраміда Ділтса.....	46
4.4 SMART, OKR, HARD методики постановки цілей.....	53
4.5 Встановлення SMART-цілей – покрокове керівництво з прикладами.....	59
4.6 Дерево цілей.....	64
4.7 Фрірайтинг.....	70
5 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОСОБИСТОСТІ. SWOT-АНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ.....	74
5.1 Системний підхід до особистості.....	74
5.2 SWOT-аналіз особистості.....	75
6 ПЛАНУВАННЯ СПРАВ. СКЛАДАННЯ СПИСКІВ. ПРІОРИТИЗАЦІЯ. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	81
6.1 Що таке планування. Види планування.....	81
6.2 Методології планування. Розстановка пріоритетів.....	88
6.3 Діаграма Ганта.....	94
6.4 Мережеве планування.....	96

7	ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ	107
7.1	План на тиждень	107
7.2	План дня.....	107
7.3	Складання планів на день методом Альпи	108
7.4	Організаційні принципи розпорядку дня	112
7.5	Техніка Pomodoro	114
7.6	«З'їж свою жабу!». Вважливість першими виконувати неприємні завдання	115
7.7	«Як з'їсти слона». Досягнення цілей всупереч усім шансам	116
7.8	Кайдзен для життя	118
7.9	Інструмент Канбан.....	123
7.10	Повна функція управління.....	125
8	ПРИЙНЯТТЯ ПРАВИЛЬНИХ РІШЕНЬ.....	131
8.1	Квадрат Декарта.....	132
8.2	Адвокат диявола	133
8.3	Процес прийняття рішень	134
8.4	Практика поетапного прийняття рішень	150
8.5	Повний процес прийняття рішень	151
8.6	Питання Стіва Павліни для прийняття важких рішень	153
8.7	Помилки та вороги при прийнятті рішень	155
9	КОНТРОЛЬ	161
9.1	Метод «п'яти пальців».....	164
9.2	Використання карт контролю.....	165
10	ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ.....	167
11	ВИКОРИСТАННЯ ДОДАТКІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	170
11.1	Служби для планування часу та завдань.....	170
11.2	Послуги для нотаток.....	172
11.3	ТОП додатків для тайм-менеджменту і планування (Платформи: iOS, Android)	173
12	ПОБУДОВА КАР'ЄРИ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	178
12.1	Особливості побудови кар'єри в сучасному суспільстві	179
12.2	Основні методи й етапи кар'єри	180
13	ДОСЯГАТОРСТВО	190
13.1	Хто такі досягачі і чому вони посміхаються?.....	190
13.2	Фішки досягачів (від авторів: Тимур Гагін, А. А. Келін).....	192
13.3	Фішки Досягача	193
13.4	Чим може бути шкідливе досягачество?	197
13.5	Що шкідливо для досягачества?	198
13.6	Як домовитись із внутрішнім досягачем.....	200

14	МОТИВАЦІЯ І САМОМОТИВАЦІЯ	201
14.1	Мотивація людської діяльності.....	201
14.2	Самомотивація	212
14.3	Як працює мотивація.....	216
14.4	Як зберегти мотивацію з точки зору біхевіористської психології	223
15	ПРОКРАСТИНАЦІЯ.....	234
16	ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	244
16.1	Швидкочитання.....	244
16.2	Підвищення продуктивності навчання [201–206]	245
16.3	Головні правила самоосвіти	254
16.4	Розвиток пам'яті	258
16.5	Корисні звички	260
17	РОЗВИТОК МИСЛЕННЯ	277
17.1	Креативне мислення: розвиток креативності	277
17.2	Критичне мислення	279
17.3	Логічне мислення.....	283
18	ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ	287
18.1	Інструменти розвитку емоційного інтелекту	289
	Список літератури.....	295

ПЕРЕДМОВА

При вивченні курсу «ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ» Ви не витратите час, а придбаєте його.

Ми, як слушно зауважив Ерік Берн, змушені вирішувати проблему структурування часу з моменту свого народження і до смерті [1].

Не буває ідеальних або «правильніших» методів управління часом. Найкращі методи керування часом – це зручні ОСОБИСТО кожному методи. Під «зручністю» розуміється таке:

1. Легкість та простота застосування. Можна, звичайно, використовувати дуже складні методи управління часом. Можна мати багатотомну тайм-менеджерську документацію, можна комп'ютеризувати всю цю «канцелярію», можна її витончено обробляти математично, вибудовуючи, складні залежності і моделі, а потім намагатися слідувати цій моделі. Але якщо дуже добре подумати, завжди можна обмежитися чимось дуже простим і найголовнішим, що дозволяє отримати швидкий і наочний результат.

2. Економічність. Наслідування методів управління часом саме по собі не повинно займати занадто багато часу, в іншому випадку їх застосування – це спосіб «вбити» час, а не використовувати його «щільніше» і якісніше.

3. Ефективність. Методи управління часом – не гра, не розвага, не відпочинок; це дещо інший спосіб структурування часу. Це додаткова робота, необхідна для того, щоб ми могли швидше та ефективніше (коротшим шляхом, з меншими витратами сил і ресурсів тощо) робити нашу основну роботу – досягати поставлених нами життєвих цілей. Тобто методи управління часом – не самоціль (не гра заради гри), а лише засіб. Якщо насправді цей засіб виявляється занадто громіздким і важким, то має сенс його змінити або зовсім від нього відмовитися.

4. Природність. Методи управління часом повинні легко інтегруватися в наше повсякденне життя, не надто порушуючи його перебіг, і точно не руйнуючи його. Це твердження є спірним і скоріше «ідеологічним». Справа в тому, що багато систем управління часом мають майже релігійну привабливість. Здається, що якщо розпочати життя «за системою», то в ньому дуже скоро відбудуться значні зміни. Прихильник починає чекати дива: «Ось ще трохи, і я стану зовсім іншою людиною». Коли ми говоримо про «природність», мається на увазі не революційний (увірувати і відразу змінити своє життя), а еволюційний (не поспішаючи пробувати, вибирати, поступово адаптувати до свого життя, брати тільки найзручніше і найкорисніше) шлях розуміння методів управління часом.

5. Позитивні емоції. Методи керування часом – це справді серйозно, це не гра. Але хто сказав, що якщо ви все робите правильно (легко, ефективно, звичайно), то вони не можуть доставляти безліч приємних переживань?! Тут і азарт, і напруження творчого пошуку, і передчуття, і радість перемоги, і гордість своїми успіхами, і багато чого іншого. Методи управ-

ління часом – це засоби, які дозволяють робити вашу основну роботу не тільки швидко та ефективно, але й приємно, легко, граючи. Воістину, це інструменти радості та перемоги.

На початкових етапах застосування багато методів управління часом можуть доставляти і негативні емоції. «У багатьох знаннях багато печалі» – чого вартий лише аналіз повсякденних витрат часу! Рідко хто не жахався, дізнаючись, скільки часу свого життя він витрачає марно. Деякі методи спочатку важкі, застосування інших може викликати напади роздратування, розчарування, тривоги (найчастіше ці почуття адресовані себе). Але з часом цей «негатив» неминуче відступає, сходить нанівець, поступаючись місцем радості. Якщо цього немає і застосування тайм-менеджерських технологій пов'язані з постійними муками – це правильна ознака використання «не вашого» методу (чи його неправильного застосування).

Отже, усі критерії «правильних» методів управління часом (легкість і простота, економічність, ефективність, природність, позитивні емоції) є абсолютно суб'єктивними. Якщо тобі вдасться розробити власні критерії «правильних» способів керування твоїм часом, це також буде істиною. Найкраща система управління часом – це ВЛАСНА зручна система управління часом. Але, щоб це сталося, треба спочатку хоча б спробувати те, що вже винайшли до тебе...

Що Вам дасть керування часом [2].

1. Ви навчитеся розуміти, що є важливим для досягнення поставленої мети!
2. Ви досягнете своїх цілей швидше. Ваше життя наповниться новим змістом та задоволенням!
3. Ви досягнете успіху як у роботі, так і в особистому житті!
4. Завдяки грамотному управлінню своїм часом Ви навчитеся уникати стресових ситуацій або, потрапивши в них, виходити зі стресу з мінімальними втратами!
5. Ви досягатимете більшого за менший час, а заощаджений час використовуватиме досягнення інших цілей!
6. Оскільки Ви самі будете добре організовані, Вам буде простіше та приємніше працювати з Вашим начальником та підлеглими!
7. У Вас з'явиться більше простору для творчості, оскільки Ви звільните для цього достатньо часу!
8. У Вас просто з'явиться більше вільного часу!

ВСТУП

Управління часом (Time Management) – міждисциплінарний розділ науки та практики, присвячений вивченню проблем та методів оптимізації тимчасових витрат у різних сферах та галузях людської життєдіяльності.

Примітка. Тут і далі замість поширеного в усьому світі терміну «Time Management» використовуватиметься абревіатура ТМ.

ТМ має великі міждисциплінарні зв'язки з безліччю наук: економікою, менеджментом, філософією, психологією, соціологією, біологією, фізикою та ін. або просто неможливим.

Можна виділити три його основні типи ТМ [3, 4] (табл. 1).

Таблиця 1 – Типи ТМ

Тип ТМ	Індивідуальний	Рольовий	Соціальний
Суб'єкт (хто керує)	Сама людина	Консультант з ТМ	Консультант із ТМ
Об'єкт (хто є керованим)	Сама людина	Особистість (професійна)	Група (організаційна підструктура)
Мета (для чого)	Оптимізувати досягнення індивідуальних життєвих цілей особистості	Оптимізувати процес і результат виконання соціально-рольових (професійних) функцій	Оптимізувати процес і результат виконання організаційних функцій, включаючи взаємовідносини
Предмет (керування здійснюється в управлінні)	Особисті знання, вміння, навички	Професійні знання та навички, стратегії поведінки	Норми, правила, стандарти, алгоритми, методи діяльності та спілкування
Мотивація (чому, для чого)	Внутрішня: інтерес, бажання стати краще	Частково внутрішні (бажання підвищити компетентність), частково зовнішні (труднощі в роботі)	Зовнішні: повільна і неефективна робота; труднощі з груповим управлінням

Перший тип ТМ умовно названий **«індивідуальним»** здійснюється з опорою на парадигму особистісного саморозвитку. У даному випадку людина виступає в ролі «сам собі тайм-менеджер». Використовувані ним методи управління часом гранично індивідуалізовані, щось він бере для себе з книг, чогось навчається на спеціалізованих курсах та тренінгах, щось вираховує для себе сам. По суті, такий індивідуальний ТМ націлений на до-

сягнення насамперед внутрішньо особистісних цілей у контексті вдосконалення людиною своїх здібностей та творчої самореалізації.

«Рольовий ТМ» відрізняється від індивідуального двома важливими аспектами. Він більш спеціалізований, прив'язаний до вирішення конкретних професійних чи кар'єрних завдань.

«Соціальний ТМ» стоїть дещо окремо в порівнянні з іншими типами ТМ завдяки своєму особливому об'єкту – групі людей та/або організаційній підструктурі (організації загалом).

1 ПРИРОДА ЧАСУ

1.1 Що таке час?

Час – одна з базових властивостей Світу, в якому ми живемо. Існує навіть спеціальний розділ науки, присвячений вивченню часу, – «**темпорологія**» [5-8], що виник на стику філософії та фізики.

Навіть якщо ми (як і сучасна наука) до ладу і не знаємо, що таке час, то все одно можна спробувати виділити ключові **атрибути часу**. Атрибутів (найважливіших, суттєвих властивостей) часу всього п'ять:

- 1) порядок проти хаосу;
- 2) тривалість;
- 3) послідовність;
- 4) повторюваність, частота;
- 5) пов'язаність із конкретними об'єктами, явищами.

Звернемо увагу на п'ятий атрибут часу – невід'ємність часу від будь-якого об'єкта чи явища. Важливо розуміти, що просто часу не буває, а завжди існує час існування чогось. ТМ – це не взагалі «управління часом», а управління часом будь-якого об'єкта (себе самого, підлеглих та інших) чи процесу життєдіяльності (роботи, відпочинку та інших.).

Можна сказати, що компетентність у часі – це вміння співвідносити, узгоджувати свій персональний час з часом інших людей, своєї роботи, організації тощо.

Крім п'яти атрибутів, без яких ідея часу у принципі неможлива, у різних філософських навчаннях також виділяються дванадцять властивостей феномену часу.

1. Існує реальний час та моделі часу. Людство, намагаючись досягнути природу часу, намагається «загнати» час у рамках будь-яких моделей. Подібною моделлю є, наприклад, годинник. Однак годинник сам по собі нічого не говорить нам про реальний час життя, наприклад, будь-якої людини. Годинник не описує реального часу жодного з існуючих землі предметів. Годинник – лише конвенційна (існуюча за згодою) модель часу, яка дозволяє людям домовлятися про однакове розуміння часу того чи іншого об'єкта.

2. Реальний час не існує сам собою, а «прив'язаний» до будь-яких об'єктів або явищ. Це базовий атрибут часу, але не зайве повторити його ще раз, наголосивши, що міркувати про «час взагалі» можна хіба що у філософських теоріях найвищого ступеня абстракції.

З 3 п. 2 випливає, що існує багато видів реального часу, специфічних для різних об'єктів та явищ.

4 Реальний час відображає зміну властивостей об'єкта по відношенню до інших об'єктів. Отже, будь-який час – відносний. Як консультанту, мені, наприклад, часто доводилося чути скарги керівників на якогось працівника, який, мовляв, дуже повільно працює. Не буває працівників, які працюють швидко чи повільно! Бувають працівники, які працюють повільніше, ніж зазначено у тимчасових стандартах виконання будь-яких трудових операцій. Чи правильні ці стандарти, чи є вони взагалі це вже інше (і дуже важливе) питання. Бувають працівники, наприклад, які працюють швидше за інших працівників. Але чи це може стати нормою для всіх інших? Чи не страждає від цього якість процесу результату їхньої роботи? (За часів стаханівського руху за подібні сумніви автора оголосили б «ворогом народу».)

5. Зміну будь-якого об'єкта можна прийняти за зразок часу. Характеристики змін цього об'єкта – тривалість та/або частоту (періодичність) – можна прийняти за міру (одиницю) часу. Ця властивість постулює вимірність реального часу. Наприклад, на промисловому підприємстві за зразок часу може бути прийнятий цикл виробництва будь-якого продукту, від моменту розроблення до отримання готового виробу.

6. Реальний час безперервний. Ми звикли оперувати дискретними одиницями часу – хвилинами, годинами, днями, тижнями тощо. Дискретність дозволяє нам жорстко формалізувати наші плани та відповідно до них «формалізувати» та навколишню реальність, заганяючи її в рамки точних планових термінів. Але при цьому не можна забувати, що багато процесів відбуваються безперервно і зовсім не вписуються в наші чудово формалізовані плани. У багатьох складних управлінських ситуаціях перед менеджерами постає проблема – діяти за планом чи обставинами? Видатні менеджери, що досягають визначних успіхів, зазвичай виходять за рамки плану і діють інтуїтивно, відповідно до реального часу процесів, що відбуваються.

7. Реальний час – вектор («стріла часу») – незворотний, асиметричний. Необоротність часу пов'язана з незворотністю причин та наслідків. Повернутися в минуле і зробити все без помилок можна лише в мріях або фантастичних романах. Реальність така, що для виправлення помилок нам доведеться робити нові дії. При цьому немає жодної гарантії, що в майбутньому ці дії не призведуть до нових помилок.

Існування «стріли часу» може викликати у людини природний страх перед майбутнім. Існує навіть ціла релігія – буддизм, основний принцип якої – «недіяння». «Недіяння» дозволяє людині уникати негативних наслідків своїх вчинків у майбутньому (тобто карми), а межі – досягти неземного блаженства (нірвани). Але до «стріли часу» можна ставитися і по-іншому, розуміючи її як своєрідну гарантію творчої свободи у творенні майбутнього, вибору з багатьох шляхів розвитку.

8. Реальний час простих об'єктів одномірний (монохронізм), реальний час складних систем – багатовимірний (поліхронізм). Наприклад, менеджеру краще відразу забути про монохронізм. Будь-якому управлінцю завжди доводиться керувати поліхронними об'єктами та структурами. Уявіть собі, наприклад, кожного зі своїх підлеглих у вигляді годинників, причому кожен з них має власний циферблат із різною кількістю цифр і поділів, свою кількість стрілок, свою швидкість обертання... А вам потрібно все це узгодити таким чином, щоб «великий годинник» керованої вами організації (або підрозділи) йшли точно і надійно, щоб їх не «перемікало» від неузгодженості годинників індивідуальних.

9. Реальний час неоднорідний. Швидкість, темп та інші показники тимчасових змін навіть у подібних об'єктів, навіть у однієї й тієї ж ситуації різні (гетерохронність). Найпростіший і найзрозуміліший приклад – шкільний клас. У ньому начебто зібрані «подібні об'єкти» (діти одного віку), всі вони знаходяться начебто в подібній ситуації (одні і ті ж вчителі, одні й самі навчальні предмети), але рівень знань і успішність у всіх різні. Неоднорідність реального часу також можна проілюструвати одним жартівливим афоризмом: «Час для двох людей, що знаходяться по різні боки дверей туалету, не однаково тече».

10. Моделі часу можуть бути індивідуальними та соціальними (груповими). Індивідуальні моделі часу вивчає психологія. Приклади соціальних моделей часу: наукові історичні хронології, календарі, графік роботи співробітника, сітка мовлення телеканалу тощо.






11. Моделі часу, як правило, допускають оборотність (інверсію) часу, але погано враховують багатомірність та неоднорідність реального часу. Зручним прикладом є планування. Планування завжди починається з постановки мети, тобто з передбачуваного кінцевого результату, ніби він уже був досягнутий. Плануючи систему заходів, вкладених у досягнення мети, ми, щодо справи, рухаємося «задом наперед» (проти «стріли часу»), вибудовуючи події у потрібній нам послідовності. Однак насправді послідовність і тривалість подій (та й самі події) можуть бути зовсім іншими.

12. Існує вічна проблема узгодження моделей часу з реальним часом. Використання «хорошої» моделі гарантує успішність та компетентність у часі. Використання «поганої» моделі призводить до асинхронності та неуспіху (розпаду та загибелі). Ця властивість – своєрідний ключовий момент у розумінні природи часу для будь-яких спеціалістів-практиків. Усвідомлюємо ми це чи ні, але основу нашої професійної діяльності завжди лежить якась суб'єктивна модель часу (і заснована на цій моделі практика управління часом). Якщо дана суб'єктивна модель часу з високим рівнем подібності співвідноситься з реальним часом об'єктивних процесів і явищ (трудових операцій, об'єктів діяльності тощо), то можна сподіватися на високу успішність професіонала.

1.2 Історичний темпоралізм

У різні періоди людської історії для людства було характерно дуже різне розуміння часу [9]. Ряд сучасних наук (історія, філософія, культурологія, антропологія та ін.) намагаються реконструювати уявлення про час у різні історичні епохи. Плоди їхніх зусиль можна узагальнити в такий спосіб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Уявлення про час у різні епохи

Історична епоха	Візуальна метафора, що відображає природу уявлень про час даної епохи	Коротка характеристика моделі часу
Тварини, первісні люди	 «Точка»	Вічність, нескінченне сьогодні, сконцентроване в даному моменті
Стародавній світ, перші цивілізації	 «Цикл»	Вічність розгорнута в цикл вічного повернення: народження, розквіт, занепад, смерть і знову
Середньовіччя	 «Відрізок»	Обмежений час існування людини і речей, вимірний Богом
Новий час, епоха Просвітництва	 «Пряма»	Час – універсальна властивість всіх речей, атрибут Світу. Час нескінченний
Сучасність	 «Спіраль»	Час – це нескінченний рух, що включає циклічний розвиток

Розглянемо етапи розвитку поглядів на час докладніше (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Уявлення про час: історичний аспект

Епоха	Уявлення про час
1	2
Тварини, первісні люди	Візуальна метафора – ТОЧКА. За влучним спостереженням П. Флоренського, точка символізує «гіпнотичне занурення», повну концентрацію на чому-небудь. Час для архаїчної протолюдини – це пряма даність, пережита як нескінченне сьогодні істоти, максимально «зливої» з природою, сконцентрованої в пережитому моменті. Можна припустити, що протолюдина повністю існувала в реальному часі, а модель часу ще не виникла або існувала в ембріональній формі. Часова перспектива скорочується, оскільки «прив'язана» до безпосередньої ситуації задоволення актуальної потреби.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Стародавній світ, перші цивілізації	Візуальна метафора – КОЛЕСО, циклічне обертання. Час розуміється і переживається як вічність, що розгортається в цикл вічного повернення: народження, розквіт, занепад, смерть і знову народження і повторення циклу. З'явилися перші моделі часу, побудовані на природних аналогіях: життєвий цикл рослин (аграрні цикли), добовий сонячний цикл (схід, рух на небі і захід). Циклічний час найкраще відображено в стародавніх міфологіях, а також в численних «календарних» обрядах і святах (Новий рік, день Івана Купала, тощо), пов'язаних з міфами. З'являються перші соціальні «нормативні» моделі часу, які визначають вчинки людини в конкретному віці. Соціальні моделі часу транспонуються від космологічних, ці моделі сакральні, ритуальні, їх не можна змінити, їм можна тільки слідувати.
Середньовіччя	Візуальна метафора – це СЕГМЕНТ (відрізок, лінійка). Обмежений час існування людини і речей, задалегідь відміряний Богом. Незважаючи на те що багато світових релігій зберігають ідею безсмертя (циклічного повернення), почерпнуту з більш древніх навчань, в них все виразніше звучить ідея обмеженості і зумовленості часу існування будь-якої речі (в тому числі і людини). Поряд з цим з'являється ідея свободи волі, тобто людина, крім ритуалу, набуває індивідуальний час.
Сучасність, епоха Просвітництва	Візуальна метафора – ПРЯМА лінія. XVI-XVIII століття – епоха бурхливого розвитку природничих наук і зародження головних філософських навчань сучасності. Час вже не стільки переживається, скільки концептуалізується. Час розуміється як універсальна властивість всіх речей, атрибут Світу. Час (як і простір, матерія, ідеї тощо) нескінченний. При цьому в філософії і природі основний упор робиться на пізнання причин і наслідків, про осягнення «стріли часу».
Сучасність	Візуальна метафора – СПИРАЛЬ. У сучасній філософії і природознавстві під часом найчастіше розуміють нескінченний рух, що включає циклічний розвиток. Однак слід зазначити, що в сучасній науці існує безліч моделей часу, що досить сильно відрізняються одна від одної.

Людська культура «працює» таким хитрим чином, що існуюча у ній інформація, будь-які ідеї та уявлення не зникають, а накопичуються. Це означає, що в житті сучасного людства ми можемо зустріти всі п'ять історичних типів уявлень про час, які не забулися, а навіть непогано збереглися і присутні як у свідомості людей, так і в різних життєвих ситуаціях.

1.3 Види часу

Відповідно до однієї з базових властивостей часу («прихильність» до конкретних об'єктів), сучасний темпоралізм виділяє як мінімум чотири види часу, пов'язані з вивченням різних «шарів» навколишньої реальності (табл. 1.3).

Якщо говорити про додаток наукових досягнень темпоралізму до практики ТМ, то тут, зрозуміло, більшою мірою потрібні знання, пов'язані із соціальним та психологічним часом [10].

Таблиця 1.3 – Види часу

Типи часу	Приклади
Фізичний (і хімічний)	Час згасання старих або народження нових зірок; час розпаду ядра; час хімічних реакцій (наприклад, горіння).
Біологічний	Час появи – зростання – вимирання популяцій окремих біологічних видів; час фізіологічних циклів-біоритмів живих істот (репродуктивних, харчових, тощо) час життя окремої живої істоти (особини); життєвий цикл живої клітини тощо.
Соціальний	Час соціальних змін (реформ, революцій тощо); час соціальних інститутів і організацій; час інформаційно-комунікаційних процесів (новини, чутки, мода, тощо); час соціальних конфліктів тощо.
Психологічний	Час протікання психічних процесів і станів людини; час формування особистісних якостей (характеру); час життєвих криз людини тощо.

1.4 Соціальний час

Достатньо умовно можна виділити два види соціального часу: суб'єктивний соціальний час та об'єктивний соціальний час. Під «об'єктивним соціальним часом» слід розуміти реальний час існування будь-яких суспільних процесів, соціальних інститутів, інформаційних об'єктів культури, соціальних практик тощо [11].

Під «суб'єктивним соціальним часом» у цьому контексті розуміються наукові чи життєві моделі, які, з одного боку, відображають якісь соціальні тимчасові реалії, з іншого боку, є засобом моделювання часу людини (у межах чи навіть поза рамками цих соціальних реалій).

Можна також сказати, що «об'єктивний» соціальний час є «безособистісним», не включає живої людини як активного суб'єкта, що сприймає час, що розуміє його і управляє ним. Навпаки, «суб'єктивний» соціальний час передбачає активну включеність людини в управління часом соціальних процесів або об'єктів.

Очевидно, що виділити в чистому вигляді лише «об'єктивний» або «суб'єктивний» соціальний час неможливо. При аналізі будь-якого соціального явища чи процесу завжди слід враховувати складне співвідношення суб'єктивного та об'єктивного соціального часу. Забігаючи наперед, можна, наприклад, сказати, що класичним прикладом об'єктивного соціального часу виступають макроекономічні цикли, які виявляються шляхом наукового аналізу економічних тенденцій «post factum» (з використанням даних за минулі роки); на їх основі можна прогнозувати тенденції розвитку економіки в майбутньому, але ними практично неможливо керувати. Мікроекономічні цикли, наприклад, такі, як життєвий цикл фірми, навпаки, можуть бути переважно віднесені до процесів суб'єктивного соціального часу.

Можемо навести приклади суб'єктивного соціального часу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Приклади суб'єктивного соціального часу

Погляд на суб'єктивний час	Приклад
Міфологічний час	Особливе оповідання часу в казках («жили-були», «чи довго, чи коротко» тощо), обрядового і календарного часу в стародавніх суспільствах і його сучасних пережитках (святкування Нового року, Масляної тощо).
Художній час	Час художнього твору (книги, картини, фільму тощо). Візьмемо, наприклад, книги: в них час може бути керованим («Машина часу» Г. Уеллса), оборотним («Картина Доріана Грея» О. Уайльда), нелінійним («Еліксири сатани» А. Гофмана, «Сад расходячих доріжок» Х.-Л. Борхеса. «Зоряні щоденники Іона Тихого» С. Лема) тощо. До сучасної фантастичної літератури взагалі страшно доторкнутися, так як в ній з часом автори звертаються абсолютно довільно.
Науковий (гносеологічний) час	Взаємозв'язок між простором і часом в теорії відносності Ейнштейна. Темпоралізм, як окрема наука про час. ТМ як практика тайм-менеджменту, що шукає науково обґрунтовані технології тайм-менеджменту.
Психосоціальний час	Час масових психозів в середні віки – це «полювання на відьом», в Новий час і пізніше – періодично відбуваються епідемії самогубств. Час моди (для одягу, музики, способу життя тощо).

Опишемо приклади об'єктивного соціального часу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Приклади об'єктивного соціального часу

Погляд на об'єктивний час	Приклад
Економічні	Макро- і мікроекономічні цикли.
Політичні	Час існування політичних ідей, рухів, партій. Динаміка політичної влади (прихід до / захоплення влади – зміцнення – розвиток / реформа – криза / занепад – втрата / зміна влади).
Історико-хронологічний період	Час (періоди, епохи) існування держав, суспільних формацій тощо.
Інформація	Час створення нової інформації, її переміщення, накопичення і використання. «Інформаційний вибух» у ХХ столітті та інформаційні технології сучасності (наприклад, інтернет-журналістика, інтернет-комерція тощо)
Соціальні структури та формування	Час існування соціальних інститутів (наприклад, релігії, освіти, каральних органів тощо) та конкретних організацій.

1.5 Економічний час

Як було зазначено раніше, практику ТМ переважно пов'язують з економічними дисциплінами. Тому має сенс детальніше зупинитися на видах економічного часу. Багато економічні процеси мають циклічний характер, хоча насправді самі цикли може бути як повними, і частковими, розімкнутими. Можна виділити як макро-, і мікроекономічні цикли [12].

1. Макроекономічні цикли (існують на рівні світової економіки в цілому, економіки окремих країн, міждержавних економічних систем, транснаціональних корпорацій тощо):

- цикли С. Ковалю, пов'язані з демографічно обумовленими підйомами та спадами споживання (15–25 років);
- цикли Р. Батра, пов'язані з глобальним перерозподілом фінансів, у процесі яких чергуються етапи накопичення та активного «викиду» та перерозподілу грошової маси (30 років);
- цикли А. Шлезінгера, пов'язані з чергуванням лібералізму (що веде до відкритості та глобалізації економіки) та консерватизму (що веде до ізоляціонізму) в економічній політиці (33 роки);
- «Довгі хвилі» (к-хвилі) Н. Кондратьєва (повний цикл 40–60 років, включаючи проходження етапів процвітання, спаду, депресії, відновлення).

2. Мікроекономічні цикли (існують лише на рівні фірми загалом та її підсистем):

- життєвий цикл фірми;
- життєві цикли кожної з бізнес-одиниць;

- життєвий цикл продукту (товару чи послуги);
- цикл створення та втрати конкурентної переваги;
- функціональні цикли (виробничі, фінансові, логістичні та інші бізнес-операції);
- цикли робочого часу підрозділів та окремих співробітників (графік праці, режим робочого дня) організації;
- етапи кар'єри співробітника.

1.6 Індивідуальний фонд часу і його структура

Раніше, у соціології праць, був вельми потужний розділ – соціологія робочого часу, в рамках якого було напрацьовано багато цікавих знань та моделей, цілком затребуваних у наші дні. Одним з таких корисних понять соціології робочого часу є поняття «індивідуальний фонд часу», що дозволяє описати «продуктивні» та «непродуктивні» витрати часу кожної людини. «Впровадження» у своє життя «індивідуального ТМ» також неможливе без складання повної картини власного індивідуального фонду часу. Забігаючи наперед, слід зазначити, що схема індивідуального фонду часу надалі лягає в основу інвентаризації та аналізу часу.

Індивідуальний фонд часу складається з робочого та позаробочого часу [13]. Для зручності та ефективності подальшого аналізу робочий час можна поділити на фактичний час роботи; регламентовані (планові, «нормальні») перерви у роботі; нерегламентовані (випадкові) перерви у роботі.

Зрозуміло, що будь-який управлінець зацікавлений у скороченні перерв у роботі, які можуть бути як з вини співробітника, так і з вини внутрішніх організаційних обставин або через втручання будь-яких перешкод із зовнішнього середовища.

Важливо відзначити, що формулювання «перерви в роботі з вини співробітника» не завжди слід розуміти буквально – втрати часу найчастіше трапляються не через навмисний саботаж, а через низьку кваліфікацію працівника, погану самоорганізацію праці тощо. Позаробочий час умовно може бути поділено на чотири підвиди:

1) пов'язаний з роботою – дорога до місця роботи; підготовка до роботи (включаючи підготовку інструментів, обладнання, місця роботи тощо); доробляти або переробляти раніше завершену роботу;

2) домашня праця – прибирання квартири; покупки; ремонт (плановий чи неплановий); турбота, догляд, виховання про безпорадних членів сім'ї (діти, люди похилого віку, хворі), включаючи, наприклад, приготування їжі; інші «разові» види робіт, наприклад, копання городу на дачній ділянці та ін.;

3) самообслуговування – догляд за собою (особиста гігієна, оформлення зовнішності тощо); живлення; пасивний відпочинок (зокрема сон);

4) вільний час – спілкування з родичами та друзями, всі види активного відпочинку, а також різноманітні непрофесійні заняття «для душі».

Щоб відобразити зразкове співвідношення робочого та позаробочого часу, у соціології праці використовується так звана «структурна схема індивідуального фонду часу» (рис. 1.1).

При розгляді структури індивідуального фонду часу важливо звернути увагу, що весь час життя можна поділити на час праці, тобто витрачання розумових і фізичних сил, і на час відпочинку, тобто відновлення розумових і фізичних сил.

Подані на схемі пропорції (розміри секторів кола) також умовні, оскільки можуть дуже сильно варіювати у представників різних соціальних груп. Час праці, зазвичай, складається з робочого дня, з позаробочого часу, що з роботою, і частково з часу домашнього труда. Час відпочинку переважно складається з вільного часу та часу самообслуговування. Частково деякі види домашньої праці можуть бути віднесені до відпочинку. Слід зазначити, що у деяких випадках буває досить складно виділити час праці та час відпочинку у «чистому вигляді».

Складність полягає в тому, що різні види діяльності мають для різних людей різну суб'єктивну цінність. Те, що для однієї людини є важкою працею, для іншої може виявитися справжнім якісним відпочинком.

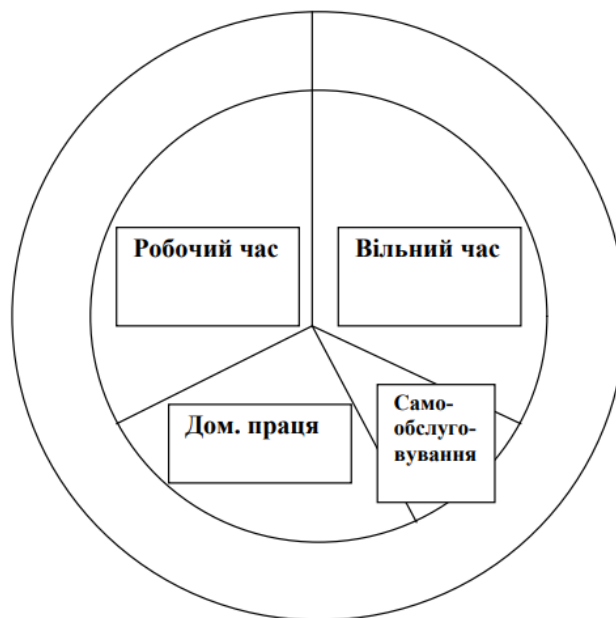


Рисунок 1.1 – Структурна схема індивідуального фонду часу

1.7 Види психологічного часу

Вивчення психологічних аспектів сприйняття та переживання часу ведеться чи не з перших днів існування науки психології. Вже на початку ХХ століття психологи досить докладно вивчили тимчасові властивості відчуттів та образів сприйняття (так зване почуття часу).

З середини ХХ століття дослідницькі інтереси змістилися на вивчення «глобальніших» тимчасових аспектів психіки, наприклад, стали активно досліджувати «психологічний час» особистості та її окремих підструктур.

Три основні види психологічного часу: сприйняття, уявлення та концепція часу [14]. Зрозуміло, виділені види жодною мірою не є суворою науковою систематизацією. Види часу та їх описи, представлені у таблиці, призначені скоріш у тому, щоб охопити найвідоміші феномени «психологічного часу», вивчені сучасною психологією, у зручній всім вичають ТМ формі.

1.8 Часова перспектива та часова транспектива

У кожен момент часу людина знаходиться в тому самому часі, який суб'єктивно відчувається ним як «справжнє». Однак за своєю природою «справжнє» є вкрай невловимим тимчасовим інтервалом (або відчуттям цього інтервалу) і постійно «вислизає» від чіткого усвідомлення. Реально ж людині набагато зручніше (і це природніше) усвідомлювати час, пов'язані з будь-якої конкретної ситуацією його життєдіяльності. Це актуальне усвідомлення включає у собі як постійно зникає «теперішнє», а й оцінку цього справжнісінького у зв'язку з актуальним (суб'єктивно близьким, безпосередньо що з сьогоднішнім) минулим і актуальним майбутнім. Ця цілісна оцінка часу, «прив'язана» до ситуації життєдіяльності, в нашій термінології є не що інше, як уявлення про час [15, 16].

Сприйняття часу і уявлення про час нерозривно пов'язані між собою і разом становлять ситуативну тимчасову перспективу особистості. За бажання людина може повністю, ясно і чітко усвідомити свою тимчасову перспективу в будь-якій ситуації життєдіяльності, їй достатньо лише зосередити увагу на відчутті сьогоднішнього та раціонально оцінити (проаналізувати) тимчасові аспекти того, що нещодавно було, та те, що зараз станеться.

Протягом свого життя людина рухається від однієї ситуації до іншої, і тут уже набирають сили тимчасові закони та правила, що містяться в «концепції часу» людини. Саме на основі цих законів людина вибудовує транспективу власного життя, вибудовуючи їх в осмислений (взаємопов'язаний) ланцюжок: з минулого через сьогоднішнього в майбутнє. Минуле багато в чому визначає поведінку людини в теперішньому (від одних подій

минулого вона біжить, інші намагається повторити або утримати тощо), а майбутнє (як мотиваційно заряджені «образи цілей») хіба що притягує сьогодні до себе, також багато в чому визначаючи його часові властивості.

Транспектива – це невидима лінія, яка спрямовує вчинки людини від подій минулого (спогадів про них) до мрій та цілей майбутнього через розуміння та оцінку справжніх подій. У контексті транспективи події сьогодні не просто сприймаються чи переживаються – вони наділяються змістом.

«Концепція часу» задає вектор суб'єктивного часу людини, і навіть формує саму суб'єктивну «систему відліку» індивідуального особистісного часу, визначаючи його «масштаб». Вона виявляється у життєвої стратегії особистості може бути частково усвідомлена і частково змінена. Наприклад, людина може переглянути своє розуміння «подій» і наново вибудувати транспективу власного життя таким чином, що його життєві плани досягнення раціонально поставлених цілей стануть більш реалістичними і досяжними.

Для ефективного вирішення завдань повсякденного, «оперативного» ТМ досить добре розібратися у своїй тимчасовій перспективі. Справа в тому, що у кожної людини існує як би власний (найчастіше не дуже добре усвідомлюваний) спосіб сприйняття та уявлення часу. У когось переживання («почуття») цього моменту триває секунди, а в когось хвилини. Хтось краще пам'ятає своє «актуальне минуле» (і орієнтується на нього в сьогодні), хтось більшою мірою керується у своєму сьогодні інтуїтивними припущеннями про «актуальне майбутнє». Точне знання всіх цих стильових особливостей, того, як ви звикли поводитися з часом, дозволить вам більш ефективно освоїти та застосовувати методи ТМ.

2 ІСТОРИЧНА ДОВІДКА ПРО ТМ

Якщо говорити про ідею управління часом, то, можливо, вона існує рівно стільки, скільки існує людство. Для більшої «конкретики» слід розглядати ідею з моменту появи терміну «менеджмент» (у його сучасному розумінні як науково обґрунтованої професійної управлінської діяльності) та власне стійкого термінологічного поєднання «time management» (навички менеджера з управління часом). Не претендуючи на серйозну історичну «археологію» питання, можна виділити три основні етапи розвитку ТМ.

1. **Тейлоризм** (час найбільшої популярності – 1910–1940 роки). Названий на ім'я одного із засновників сучасного наукового менеджменту Фредеріка Тейлора (його головна праця, що неодноразово перевидавалася «Принципи наукового менеджменту» (Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, 1911 [17]). Ф. Тейлор вважав, що в західному суспільстві (на початку ХХ століття) сформувався свого роду стереотип «роботи з прохолодкою», коли працівники через природну схильність («природну лінощі») людини, а також через сформовану культурну традицію «кругової поруки» навмисне уповільнюють темп роботи. При цьому Ф. Тейлор критично ставився до «потогінних систем» організації праці, які висувають до працівника необґрунтовані вимоги щодо швидкості та продуктивності роботи. «Золота середина» між «потогінними системами» та «природною лінійною» полягає, на думку Ф. Тейлора, саме в методах наукового управління виробництвом, які обов'язково включають і такий важливий напрям, як управління часом (другий розділ книги Ф. Тейлора містить багато прикладів справжнього ТМ-реінжинірингу).

Основні ідеї: аналіз операційного складу діяльності, хронометраж трудових операцій, оптимізація способу роботи, нормування, карти операцій, тренування та навчання співробітників, включення показників тимчасової ефективності роботи в систему мотивації та оплати праці, використання схем та графіків у плануванні, календарне планування.

2. **Класичний тайм-менеджмент** (1950–1990 роки). Умовно названий період «класичного ТМ» характеризується насамперед тим, що ТМ-ідеї розвивалися «всередині» теоретичного та прикладного менеджменту.

Але при цьому виникнення ТМ-ідей складно прив'язати до виникнення основних наукових «шкіл» (напрямів) менеджменту. Ці напрями (крім згаданої вже «школи наукового управління» Ф. Тейлора, сюди можна додати «класичну школу» А. Файоля [18], «бюрократичну» М. Вебера [19], «школу людських відносин» Е. Мейо та деякі інші [20]) виникли у 1920–1930 роках, а в зазначений період (1950–1990 роки) відбувався їх подальший розвиток та інтеграція. Крім цього, у період з 1950 по 1990 рік відбулося «збагачення» менеджменту як науки (спочатку виник на стику економіки, психології та соціології і носить переважно «гуманітарний» характер) ідеями та методами математики та кібернетики. Саме цей період теорії ме-

неджменту додалися такі розділи, як системний і ситуаційний підхід, синергетичний підхід, теорія прийняття рішень та інших.

З появою цих розділів значною мірою модифікувався практичний інструментарій менеджера. Наприклад, запропоновані ще Ф. Тейлором і В. Гілбертом ідеї щодо аналізу операційного складу діяльності, «відбрунцалися» в окремий розділ системного підходу – «аналіз операцій», що має власну методологію та методи, що включає не лише описові дослідження, а й моделювання з великим застосуванням математики.

Що стосується практичного менеджменту та нерозривно пов'язаного з ним ТМ-консалтингу, то тут є значне різноманіття матеріалів, втім, за явної нечисленності «класичних» джерел.

В американському бізнес-консультуванні першим серйозним посібником з теорії та практики ТМ вважається книга Джеймса Мак-Кея «Управління часом» [21]. У цій книзі, мабуть, вперше описувалася цілісна система ТМ, заснована на ідеї «паралельності» управління часом основним функціям менеджера з управління організацією (планування, контроль, координація та ін.) та пропонувалася низка рекомендацій щодо самоменеджменту.

Із 1960-х років ідеї ТМ активно просуває американський «гуру» сучасного бізнес-консалтингу Пітер Друкер. У книзі, що вийшла в 1967 році «Ефективний керуючий» [22]. П. Друкер зазначає, що головна якість керуючого (менеджера) – ефективність, а перший спосіб (з п'яти можливих) підвищення ефективності – управління часом. Далі він докладно описує систему ТМ, що складається, на його думку, із трьох розділів: реєстрація часу, керування часом (оперативний розподіл часу), укрупнення часу. У 1968 році в Америці виходить півгодинний навчальний фільм Друкера «Managing Time», в якому демонструються прийоми управління часом. Слід зазначити, що практично у будь-якій книзі П. Друкера (а їх видано понад 30, деякі стали не просто підручниками для багатьох поколінь менеджерів у всьому світі, а й справжніми бестселерами), незалежно від її спрямованості, містяться розділи, присвячені ТМ [18].

Ще одним відомим бізнес-консультантом, який прославився розробленням та впровадженням системи ТМ у таких найбільших організаціях, як IBM, Bank of America та ін., став Алан Лакейн. Його книга «Керуванням своїм часом і життям» [23] відома багатьом читачам. В ідеологічному плані (підвищення особистої ефективності менеджера) викладені у книзі погляди аналогічні поглядам П. Друкера, а навички управління часом традиційно «відсортовані» за управлінськими функціями (планування, прийняття рішень, контроль та ін.).

З європейських фахівців з ТМ, безсумнівно, слід згадати директора німецького Інституту раціонального використання часу Лотара Й. Зайверта [24]. Навіть побіжний погляд на зміст дає зрозуміти, що Л. Зайверт використовує традиційну схему «ТМ за функціями», присвячуючи окремі розділи постановці цілей, прийняття рішень, інформації та комунікацій тощо.

Основні ідеї: управління часом аналогічне управлінню бізнесом (організацією) і включає ті ж функції та етапи – цілепокладання, планування, прийняття рішень тощо. Система ТМ «паралельна» системі управління організацією і одночасно виступає як її елемент. «Класичний ТМ» запозичує у тейлоризму і ще більше розробляє окремі методи ТМ, але при цьому є «особистісно-орієнтованим», розрахованим на добровільне та зацікавлене застосування насамперед топ-менеджерами.

Для «класичного ТМ» 1960–1990 років характерний жорсткий поділ персонального ТМ («індивідуального» та «рольового») та організаційного ТМ («соціального»). При цьому персональним ТМ як «прикладним мистецтвом» більшою мірою займалися бізнес-консультанти, а організаційний ТМ якимось непомітно злився з економікою та математикою і став полігоном для побудови наукових математичних моделей, ІТ-систем (передусім, АСУ), інженерно-технічного проектування тощо. Намітився свого роду розкол (у тейлоризмі його ще не було) між «людською» та «технічною» сторонами ТМ, пов'язаний із серйозною диференціацією знань та технологій, що мають відношення до ТМ.

3. Сучасний тайм-менеджмент (кінець ХХ – початок ХХІ століття). Як соціальна практика і один із найважливіших напрямів бізнес-консультування, ТМ набагато більше розвинений на Заході. Існують не лише окремі консультанти, а й цілі консалтингові організації, що спеціалізуються на ТМ, включаючи деякі його екзотичні різновиди. Наприклад, у США існує агентство, яке займається «християнським ТМ». Методологія «християнського ТМ» заснована на цитатах з Біблії та висловлювання великих діячів церкви про природу часу. Способи запозичені переважно з класичного ТМ, а основне призначення – допомогти сучасному віруючому серед напруженості і метушні життя знайти достатньо часу для релігійних ритуалів і внутрішнього спілкування з Богом.

Як приклад використання ТМ в сучасному західному бізнес-консультуванні можна навести бестселер Стівена Кові, що вийшов у 1990 році, «7 звичок високоєфективних людей» [25]. Кові пропонує у своїй книзі цілісну концепцію досягнення особистісної зрілості (maturity), яка досягається ніби у два етапи: від залежності до незалежності («особиста перемога»), від незалежності – до свідомої взаємозалежності («суспільна перемога»). Звичка (habit) визначається як єдність знань, навичок та прагнень, що сприяє досягненню особистісної зрілості та високої ефективності людини.

Серед докладно описаних С. Кові семи звичок особливе відношення до ТМ має звичка № 3 «Робити перші речі насамперед» («Put first things first»), яка є необхідною умовою для здобуття незалежності («особистої перемоги»).

С. Кові вважає, що можна виділити чотири покоління ТМ, між якими існує наступність. Перше покоління («тейлоризм») було сфокусовано на формальному описі діяльності, що дозволяє провести інвентаризацію та облік часу. Друге покоління було «схиблене» на календарях та органайзе-

рах і зробило наступний крок: від урахування минулих часів – до планування майбутнього. Третє покоління (існуюче в даний час), зберігши досягнення першої та другої «хвиль» ТМ, змістило фокус своєї уваги на проблему пріоритетів (співвіднесення фактичних витрат часу та планів з цінностями), а також на оперативне короткострокове планування та контроль за виконанням поставлених завдань (тобто реальну ефективність). Визнаючи високу технологічну ефективність третього покоління ТМ, С. Кові справедливо критикує його за «нелюдність», оскільки головна проблема для сучасної людини полягає не так у тому, щоб керувати часом, як у тому, щоб керувати собою («...the challenge is not to manage time, але to manage ourselves»).

Таким чином, на думку С. Кові, четверте покоління ТМ має розвиватися на зовсім іншому ціннісному базисі, де першорядне значення мають не «речі» та пов'язаний з ними «час», а «відносини» та «результати». Головною цінністю об'єктивістського, нелюдського підходу до ТМ є «продуктивність» (кількість «речей» за одиницю «часу»), тоді як головною цінністю «гуманізованого» ТМ має стати «ефективність» (значні за рівнем «результати», досягнуті завдяки « відносинам»). Далі С. Кові пропонує власний підхід до управління часом у контексті четвертого покоління ТМ.

Розглядаючи «матрицю Ейзенхауера», стандартний інструмент для виділення пріоритетів, С. Кові вважає, що головним індивідуальним ТМ-завданням має стати «боротьба за другий квадрат» матриці (другий квадрат: «справи важливі, але не термінові»). Саме характерні для «другого квадрата» види активності «роблять людину людиною», розкриваючи її внутрішній потенціал, дозволяючи встановлювати міцні стосунки та досягати найважливіших цілей свого життя («результати»). Активність, локалізована в інших квадратах, призводить або до того, що людина вічно зайнята «чужими справами», або до серйозних психологічних проблем (постійних стресів, «вигорання» та ін.). Постійний тиск терміновості та/або «дрібна метушня» (постійна зайнятість неважливими справами) також позбавляють людину можливості повноцінного та глибокого спілкування з іншими людьми.

С. Кові пропонує шість принципів побудови системи ТМ, які допомагають у «боротьбі за другий квадрат»:

1) **когерентність (узгодженість)** – взаємопов'язаність, єдність всіх елементів індивідуальної системи ТМ (за С. Кові: єдність між баченням та місією, ролями та цілями, пріоритетами та планами, бажаннями та дисципліною);

2) **збалансованість** – під «балансом» С. Кові розуміє гармонійний розподіл часу таким чином, щоб його було достатньо на досягнення важливих цілей у різних сферах життєдіяльності (сім'я, робота, здоров'я тощо);

3) **зосередженість** – необхідно постійно пам'ятати про ключове значення видів активності «другого квадрата» для свого життя і концентруватися насамперед саме на таких справах. Для цього С. Кові пропонує основну увагу приділяти не щоденному плануванню (що характерно для ТМ

третьої хвили), а тижневому. Тижневе планування дозволяє резервувати досить великі відрізки часу (полудня – день) для важливих, але не термінових справ;

4) **«людяність»** – у відносинах з іншими людьми ТМ третьої «хвили» орієнтований на «точність» у розкладі та субординацію. Для ТМ четвертого покоління «ефективність» набагато важливіша, ніж дотримання «ритуалів». Якщо ваше спілкування з людиною вийшло за встановлені розкладом рамки, але при цьому допомагає встановленню глибоких та повноцінних стосунків, не слід відчувати почуття провини;

5) **гнучкість** – ваші плани є вашими слугами, але не панами. Плани мають бути зручними для вас, відповідаючи вашим звичкам, стилю роботи тощо. У разі потреби ви можете легко змінити заплановане;

6) **компактність** – ваші ТМ-інструменти (наприклад, органайзер) повинні бути максимально компактними та зручними для роботи в будь-яких «польових» умовах. Подібна портативність допоможе вам не втратити жодної важливої ідеї, вчасно зафіксувавши її.

Система ТМ С. Кові складається з двох розділів: стратегічне довгострокове планування і тижневе короткострокове планування. Довгострокове планування розгортається в наступний ланцюжок: індивідуальна «місія» особистості – ролі – мети. Короткострокове планування представлено таким чином: актуальні ролі – завдання – тижневий план – щоденне виконання плану та делегування.

Як прикладний ТМ-інструмент С. Кові пропонує авторський варіант органайзера (на тиждень), а також докладно описує алгоритм роботи з ним. Робота з органайзером проходить у чотири етапи:

1. **Визначення ключових ролей.** Ґрунтуючись на особистісних цінностях («місії»), необхідно виділити 5–7 ключових ролей, пов'язаних із найважливішими життєвими завданнями на цей період. Це можуть бути ролі сімейні (батько, чоловік, брат та ін.), трудові (керівник проєкту, начальник для підлеглих, голова комітету та ін.), внутрішньоособистісні (читач, уболівальник за футбольну команду та ін.). Ролі можуть бути зовнішніми або внутрішніми, при цьому список ролей не є фіксованим – ви пишете його самі, даючи ролям свої назви, при цьому кожен новий тиждень він може бути різним.

2. **Вибрати завдання.** У межах кожної ролі намічається 2–3 важливі результати, які мають бути досягнуті протягом тижня. При цьому не можна забувати, що ці завдання (короткострокові цілі) повинні бути частиною довгострокових стратегічних цілей. При формулюванні завдань слід прагнути до того, щоб вони відповідали «другому квадрату» – справді були б важливими і не терміновими.

3. **Скласти план на тиждень.** Складання плану полягає у заповненні тижневого органайзера, коли намічені завдання «прив'язують» до конкретних днів та періодів часу. При складанні тижневого плану С. Кові рекомендує дотримуватись ряду стандартних ТМ-правил: вибрати найбільш зручний для досягнення поставленої мети час; резервувати час; планувати

види активності відповідно до власних ритмів активності (фізичної, інтелектуальної, емоційної, духовної) тощо.

4. Адаптувати денний план. Щоденне планування є свого роду «підгананням», адаптацією заздалегідь намічених на тиждень справ до актуальних (тобто термінових) завдань дня, що настав. По суті, йдеться про вибір пріоритетних справ на сьогодні. С. Кові вказує на те, що можна використовувати будь-які зручні способи визначення пріоритетів як третього покоління ТМ («матрицю Ейзенхауера», метод АВС та ін.), так і четвертого покоління (визначення терміновості відповідно до ланцюжка стратегічного планування: «місія – ролі – цілі», коли пріоритетними є справи, які роблять внесок у місію). Цікавою є ідея С. Кові про те, що розстановка пріоритетів має бути «м'якою», правопівкульною, тобто заснованою на інтуїтивному застосуванні принципів ТМ (узгодженість, збалансованість, «людяність» та ін.).

Таким чином, можна зазначити, що з сучасного зарубіжного ТМ характерні три тенденції: гуманізація; диференціація; комп'ютеризація.

Гуманізація означає пріоритетність саме «індивідуального» ТМ, пов'язаного з особистісним зростанням та самовдосконаленням, і певною мірою відторгнення «рольового» та «соціального» ТМ. Якщо «рольовий» і «соціальний» ТМ є засобом адаптувати людину до «зовнішнього часу» (часу організаційних та технологічних процесів), то «індивідуальний» ТМ націлений на осягнення та оволодіння своїм «внутрішнім часом». Головним аспектом «внутрішнього часу» є особистісне самовизначення: чітке розуміння своїх життєвих цінностей та свідомий вибір гідних та масштабних життєвих цілей. Таким чином, «гуманізація» ТМ означає його «психологізацію» – серйозне зближення з психологією особистісного самопізнання, розвитку та самовдосконалення з різними духовними практиками.

Диференціація сучасного ТМ відбувається більшою мірою не за технологічним принципом (як це було характерно для класичного ТМ 1960–1990 років), а за споживчим. Це і пояснює появу численних різновидів, таких як «християнський ТМ», «феміністський ТМ», «ТМ для студентів» та ін. 1990 років.

З часом треба «дружити» – адже в майбутньому буде лише два типи компаній – або швидкі, або мертві.

3 ЧАС – СТРАТЕГІЧНИЙ ЛЮДСЬКИЙ РЕСУРС

3.1 Важливість часу

Час – це надзвичайно незвичайне явище, завдяки якому люди можуть жити, насолоджуватися певними миттєвостями, наповнювати своє життя різноманітними емоціями. Останнім часом багато хто перестав замислюватися про те, наскільки цінним є даний ресурс, і це величезна помилка. Люди витрачають занадто багато часу на ті справи, які їм абсолютно не потрібні, і при цьому не розуміють, що з кожною хвилиною їхнє життя стає коротшим. І якщо вони починають розуміти всю важливість часу, то це відбувається в більшості випадків вже тільки в глибокій старості, коли нічого змінити не можна [26-28].

Час – це найважливіший ресурс, і він доступний кожній людині. Якщо вміти правильно розпоряджатися своїм часом, це зробить життя легшим, допоможе досягти успіху у кар'єрі, а й у особистих відносинах.

Час – це не лише гроші. Час більш значущий, ніж гроші.

Час – це щось таке саме, як саме життя.

Ще про значення часу:

- Час необоротний.
- Час не можна нагромадити.
- Час не можна помножити.
- Час не можна передати.
- Час минає безповоротно.

Час для багатьох є досить потужною мотивацією, за допомогою якої люди починають щось вкладати у розвиток сучасного світу. Більшість хочуть по собі щось залишити, стати цінними для людства або хоча б певної групи людей. Час при цьому підштовхує діяти швидше, адже він біжить із неймовірною швидкістю.

Як навчитися цінувати час?

Зробити це досить легко. Потрібно розуміти, що все, що існує у світі, має певний термін придатності. Тому потрібно цінувати кожен хвилину, проведену з близькими людьми, або той час, що витрачається на улюблене заняття. Потрібно зробити все можливе, щоб усунути різні дрібні проблеми, а також тих негативних людей, які не повинні бути присутніми у вашому колі спілкування. Потім не варто звертати увагу на будь-які негативні ситуації, які ви просто не в змозі змінити самотійно.

Необхідно прямо зараз замислитися над тим, наскільки цінним ресурсом для вас є час. Якщо раніше ви займалися не тим, чим потрібно, треба негайно все змінювати. В іншому випадку життя буде прожите марно і

не принесе жодного задоволення та користі. Тому наступного разу, коли побажаєте погортати стрічку новин, TikTok або посидіти в соцмережах подумайте, може варто зайнятися чимось іншим?

Наприклад, набагато кориснішим буде оволодіння та використання методик та технік самоменеджменту.

3.2 Самоменеджмент

За словами Алена Маккензі «Немає нічого простішого, ніж бути зайнятим, і немає нічого більше складнішого, ніж бути продуктивним» [29].

Основна мета самоменеджменту – максимально використовувати власні можливості, усвідомлено керувати ходом свого життя (самовизначення) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Самоменеджмент є послідовне і цілеспрямоване використання перевірених методів праці в щоденній практиці, для того, щоб використовувати свій час оптимально і осмислено [30].

Приказка древніх мореплавців говорить: «Пливу не так, як дме вітер, а як ставлю вітрила!». Багато людей, котрі занадто сильно зосереджені на процесі діяльності, тобто на корисності дії, і занадто слабо – на кінцевій меті, тобто – на результативності, про що свідчить наступне протиставлення.

Багато хто віддає перевагу:

- «*Правильно робити справи*» замість «*Робити правильні справи*»;
- «*Вирішувати проблеми*» замість «*Створювати творчі альтернативи*»;
- «*Економити гроші*» замість «*Оптимізувати використання коштів*»;
- «*Виконувати свій обов'язок*» замість «*Досягати результату*»;
- «*Скорочувати витрати*» замість «*Збільшувати прибутки*».

До десяти переваг самоменеджменту відносять:

1. Виконання роботи з меншими витратами.
2. Найкраща організація праці.
3. Найкращі результати праці.
4. Менше поспіху та стресу.
5. Більше задоволення від роботи.
6. Велика мотивація праці.
7. Зростання кваліфікації.
8. Найменша завантаженість роботою.
9. Менше помилок під час виконання своїх функцій.

10. Досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом. Вашою найголовнішою перевагою, очевидно, є те, що Ви використовуєте та зберігаєте свій найдефіцитніший і найважливіший ресурс – Ваш ЧАС!

3.3 Хронометраж робочого часу

Хронометражем робочого часу називається такий вид спостережень, при якому вивчають циклічно повторюються елементи оперативної роботи, а також окремі елементи підготовчо–заключної роботи та роботи з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, особливо, технології виробництва, методу та умов праці, а також у визначенні відносної кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів процесу. Хронометражних спостережень слід проводити через 45–60 хвилин після початку роботи і за 1,5–2 години до закінчення робочого дня.

Виділяють наступні методи хронометражу робочого часу:

1. **Паперовий метод.** Цей метод найбільш незручний. Він вимагає записувати на папір те, чим ви займалися кожні 15 хвилин.

2. **Мобільний метод.** Даний метод передбачає використовувати при виробництві хронометражу різні додатки для мобільних телефонів. Цей спосіб найбільш зручний, так як мобільний телефон завжди поруч.

3. **Метод диктофона.** При даному способі хронометражу необхідно робити голосовий запис, коли ми переключаємось з однієї справи на іншу. Після закінчення робочого дня аудіозаписи прослуховуються і на папері підводяться підсумки.

4. **Віддалений метод.** При хронометражі даним методом встановлене програмне забезпечення становить графічний звіт про витрати часу.

5. **Online–метод.** Даний метод передбачає підключення веббраузера до web-ресурсу, де є online-сервіс для хронометражу. Даний спосіб дозволяє виробляти хронометраж скрізь, де є доступ в Інтернет, і за допомогою будь-якого пристрою, що має встановлений браузер.

Також існує чотири етапи хронометражу робочого часу:

1. **Підготовка до хронометражу** (формулювання мети; визначення видів витрат часу, вибір цікавлять показників; «технічна» підготовка).

2. **Проведення хронометражу** (протягом декількох днів фіксацію всіх виконуваних робіт тривалістю від 5–15 хвилин; позначати / виділяти справи, які відповідають обраним на етапі підготовки показниками).

3. **Аналіз результатів хронометражу** (необхідно визначити кількість часу, витраченого на окремі види діяльності; визначити витрати на «тимчасові перешкоди»; бажано представити результати хронометражу наочно; виявити проблеми особистих тимчасових витрат).

4. **Зміни в особистих тимчасових витратах** (оптимізувати розподіл часу на різні види діяльності; обміркувати способи скорочення «тимчасових перешкод»; прийняти інші рішення, спрямовані на скорочення «тимчасових перешкод»).

Розрізняють три способи хронометражу: безперервний, вибірковий, циклової. Операцію розчленовують на складові елементи. Визначають початок і кінець елемента операції, тобто фіксажні точки. Виявляють фактори, що впливають на тривалість кожного елемента операції. Необхідна кількість замірів часу, який потрібен здійснити при одному спостереженні, визначається за спеціальною таблицею. Заміри часу фіксують в хронометражній карті. Тривалість кожного елемента операції визначається вирахуванням з поточного часу подальшого виміру поточного часу попереднього виміру. У результаті проведення хронометражних вимірів і після виключення дефектних замірів отримують хронометражний ряд. Ступінь стійкості хронометражного ряду визначається відношенням максимальної тривалості елемента операції і мінімальної.

Хронометражний ряд вважається стійким, якщо фактичний коефіцієнт стійкості не перевищує нормативний. Якщо фактичний коефіцієнт стійкості перевищить нормативне значення, то слід виключити одне (мінімальне або максимальне) або обидва крайніх значення. При цьому кількість виняткових значень (дефектних або виняткових при обробленні) не повинно перевищувати 15 % усіх вимірів. Потім визначається нове значення коефіцієнта стійкості, яке порівнюють з нормативним значенням. Якщо раніше результати хронометражу зчитувалися і заносилися до відповідних листи вручну, то сьогодні в тих же цілях, як правило, застосовуються електронні прилади для вимірювання часу.

Розрізняють такі види подібних приладів:

- прилади вимірювання часу, які вимірюють час досліджуваних етапів процесу безпосередньо під час спостереження;
- прилади збереження зображення, які записують процес як фільм, дозволяючи потім обробити його і визначити час.

Незалежно від виду прилади повинні відповідати таким критеріям:

- Хороша ергономіка конструкції: розмір, вага, корпус, інтерфейс.
- Прилад повинен сприяти концентрації спостерігача на здійсненні його основного завдання – спостереження за процесами.
- Прилад повинен забезпечувати певний рівень точності вимірювань: його включення і виключення не повинні впливати на точність. Хронометраж робочого часу допоможе прискорити щоденну роботу.

Розглянемо алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу.

Для того, щоб зробити аналіз використання часу, треба, насамперед, провести інвентаризацію усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу. Це дозволить виявити причини нерационального використання часу.

Це можуть бути такі причини:

- не відомо, на що взагалі витрачається час;
- не відомо, скільки потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
- не відомі сильні і слабкі сторони Вашого робочого стилю;
- не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують працездатність.

Інвентаризація часу включає (рис. 3.1):

I Аналіз витрат часу.

II Аналіз часових витрат.

III Аналіз поглиначів часу:

- 1) підтримка життєздатності (харчування, сон);
- 2) відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ);
- 3) допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів, покупки);
- 4) прямий робочий час;
- 5) придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв тощо);
- 6) утрати.



Рисунок 3.1 – Блок-схема інвентаризації часу

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок інших блоків. Це нерозумно, тому що підриває здоров'я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам нашого життя.

Дійсно, зменшення часу на сон і харчування навіть протягом лише декількох днів вимагає великих витрат на компенсацію. Зменшувати обсяг допоміжної роботи також нераціонально, тому що будь-яку роботу буде зроблено добре, якщо вона добре підготовлена.

П'ятий блок можна скоротити тільки в екстремальних ситуаціях. При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду.

З перерахованих 5 блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4-й блок – прямий робочий час.

Щоб здійснити облік і аналіз витрат робочого часу менеджера, треба знати характерні види робіт менеджера, адже йому доводиться за день робити великий обсяг усіляких видів робіт: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови і багато чого іншого.

Існує кілька класифікацій, видів витрат робочого часу, заснованих на різних ознаках. Розглянемо одну з цих класифікацій, найбільше практично корисну. Відповідно до цієї класифікації, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі види:

- **підготовчо–заключний час**: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно–правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;

- **оперативний час** – роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків: аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально логічні, творчі і т. д.;

- **час непродуктивної роботи**: виконання суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів і т. п.;

- **час обслуговування робочого місця** – організаційного, технічного, інформаційного;

- **час перерв (чи втрат)**: таких, що не залежать від працівника – чекання, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб; таких, що залежать від працівника: сторонні розмови, виконання суспільних обов'язків у робочий час, відволікання від роботи, розмови з особистих питань, інші втрати.

Найкраще виробити на основі цієї класифікації свою класифікацію видів робочого часу і потім на основі своєї класифікації робити облік його витрат.

Облік і аналіз робочого часу дозволяє установити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (чекання) у роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу по видах і змісту робіт.

3.4 Функції самоменеджменту («Коло правил»)

Щоденне рішення різного роду завдань можна представити у вигляді безлічі різних функцій, які знаходяться в певній взаємозалежності один з одним і, як правило, виконуються в певній послідовності. Такий процес самоврядування можна представити як своєрідний «Коло правил» [24], який наочно демонструє зв'язки між окремими функціями самоврядування (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Коло правил

У зовнішньому колі позначені такі шість функцій:

1. **Постановка мети.** Аналіз і формування особистих і професійних цілей.

2. **Планування.** Розроблення планів і альтернативних варіантів їх діяльності.

3. **Прийняття рішень.** Прийняття рішень по майбутнім справам.

4. **Впровадження та організація.** Складання розпорядку дня і організація особистого робочого процесу з метою реалізації поставлених завдань.

5. **Контроль.** Самоконтроль і контроль результатів (при необхідності коригування цілей). У внутрішньому колі є комплементарна) функція.

6. **Інформація та комунікації.** Певною мірою інші функції «крутяться» навколо цієї функції, оскільки комунікації як обмін інформацією необхідні на всіх фазах процесу самоврядування.

Окремі функції не слідує строго одна за одною, як представлено в нашій моделі, а багато в чому переплітаються.

4 ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

Перед тим як перейти до постановки мети і визначення цілей, потрібно спочатку вирішити для себе питання життєвих цінностей.

4.1 Життєві цінності

Знання своїх особистих цінностей допоможе знайти реалізацію з життя і знайти в ньому свій шлях. Вони можуть працювати як компас, що вказує шлях до змістовного життя та кар'єри. Життєві цінності – це важливі орієнтири, своєрідні покажчики на життєвому шляху. У кожної людини він свій. Вони допомагають впоратися з проблемами, подолати несприятливі обставини. Головне, щоб вчинки і слова людини збігалися з його переконаннями. В іншому випадку невідповідність вчинків внутрішнім цінностям викличе дратівливість, тривогу, почуття незадоволеності життям [31, 32].

4.1.1 Що таке життєві цінності

За визначенням, життєві цінності – це ієрархія важливості для людини тих чи інших речей в житті. Психологи вважають, що принципово життєві цінності формуються в дитинстві на прикладі батьків: ділові батьки можуть прищепити дітям любов до грошей і їх значення; захисники тварин пояснюють, чому необхідно берегти природу і допомагати бездомним кішкам; батько-одинак, який втратив дружину, легко пояснить, що найголовніше – це любов і відносини.

Але чи правильно прищеплювати дітям власні цінності? Адже вони є окремими одиницями. Спочатку без нього не обійтися. Так чи інакше, дитина буде схожий на своїх батьків, буде брати у них те, що вони йому дають. Система цінностей є в цьому списку. Пам'ятайте, що важливо для батьків? Чи схожі ваші переконання?

Ми починаємо жити з цінностями наших батьків. Перебудова починається ще в школі. Тут людина вже розуміє, чого вона хоче, що для неї найважливіше. Цінності змінюються з роками, вони змінюють обставини.

4.1.2 Як співвідносяться світогляд і життєві цінності

Цінності людини визначаються світоглядом. Взяти, наприклад, людину, яка виросла в релігійній сім'ї. Вона дивиться на світ із позиції віруючої людини. Цінності в її житті будуть відповідні.

Варто відзначити, що світогляд – поняття дуже багатогранне. Бувають випадки, коли і їй, і людським цінностям чужі внутрішні відчуття. Людина страждає від сумнівів у правильності життєвих установок, втрачає душевну гармонію. Ці обставини можуть спровокувати повну зміну особистості. Цілі, пріоритети, цінності стануть іншими.

Той же зв'язок між життєвими цінностями і орієнтирами, які ставить перед собою кожна людина. Перші визначають, якими будуть останні. Можна сказати, що це дві складові світогляду [33-36].

4.1.3 Чому важлива система цінностей

Пріоритетність системи цінностей робить нас тими, ким ми є. Двоє братів і сестер могли відрізнитися один від одного тим, що на перше місце в житті ставили різні речі. Подумайте про Каїна та Авеля. Їх значення були різними.

Відмінності в системі цінностей впливають на те, кого ми вибираємо в якості друзів, хто стає нашим обранцем. Якщо для жінки важливі любов і увага, а для чоловіка на першому місці – гроші, то як довго триватиме їхній союз?

Через роки ця жінка може зрозуміти, що гроші не такі вже й погані, а почуття – це тільки хімія в крові. І чоловік зрозуміє, що гроші не зроблять його щасливим. У цей момент вони можуть об'єднатися. Їхні системи цінностей не будуть так кардинально відрізнитися.

У підлітковому віці ми занадто пристрасно захищаємо свою систему світу, не усвідомлюючи, що вона схильна до змін, як і все в житті.

Спровокувати зміну ієрархії цінностей людини можуть різні обставини: потрапивши в аварію, людина почне краще піклуватися про здоров'я; втративши когось із близьких, він на перше місце поставить любов і відносини з людьми; зустрівши заможного однокласника, простий касир може поставити гроші на перше місце, почати підніматися по кар'єрних сходах, шукати способи заробітку.

Так ми змінюємося під гнітом обставин.

За цим принципом ми вибираємо друзів: наші цінності схожі на них. І через це ми їх втрачаємо. Просто цінності змінилися, і ми перестали розуміти один одного.

Особливо важливо, щоб цінності подружжя збігалися. Вони повинні мислити і діяти на основі загальних цілей. У цьому і полягає секрет міцно-

го шлюбу: обоє батьків намагаються створити гармонію заради дітей або живуть тільки для себе.

Цінності подружжя можуть відрізнятись, але не кардинально. Якщо у дружини в першу чергу є гроші, а у чоловіка на останньому місці, вони точно не будуть парою надовго.

4.1.4 Які цінності життя

Розглянемо життєві цінності на прикладах з життя. Для більшості людей це:

- здоров'я і саморозвиток;
- кар'єра і улюблена справа;
- гроші;
- любов і відносини;
- честь, визнання, популярність;
- розваги та відпочинок.

Різні трактування цих пунктів можна знайти в різних джерелах, але суть завжди одна.

Здоров'я і саморозвиток – це те, що знаходиться всередині людини. Його внутрішній світ. Душевна врівноваженість, впевненість у безпеці. Здоров'я організму. Тут інтелект: розвиток, пізнання світу, цікавість.

Кар'єра і гроші – це різні речі. І між ними часто є вибір. Займайтеся улюбленою справою і отримуйте копійки або працюйте на результат, але не отримуйте від цього задоволення. Улюблена справа або робота, яка приносить дохід. Гроші відкривають можливості, задовольняють потреби, дозволяють підвищити статус. Але чи дійсно має значення, якщо робота вам не до душі? Тут у кожного буде своя відповідь.

Любов і відносини – це широка сфера. Усередині нього теж є протиріччя. Чоловік може розриватися між матір'ю і дружиною, які не люблять один одного. Жінка відчує, що стала відчуженою від подруг після того, як вийшла заміж, стала матір'ю. Всі зв'язки з людьми важливі, але всі вони різні. Ми любимо своїх батьків інакше, ніж любимо своїх друзів, і зовсім по-іншому любимо свого чоловіка.

Честь і визнання – це те, як вас оцінюють сусіди, друзі, скільки у вас підписників у соціальних мережах. Вам соромно прийти на зустріч однокласників? Ви намагаєтесь не бачити їх, щоб уникнути допиту?

Розваги та відпочинок можуть бути на першому місці серед підлітків, але повністю відсутні у дорослих, які намагаються забезпечити сім'ю. Цей пункт не можна виключити зі списку, він так само важливий, як і інші. Ви з цим не згодні? Це нормально, адже у кожного своя система цінностей.

Список основних цінностей особистості за категоріями приведений у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Список основних цінностей особистості за категоріями

Цінності розвитку	Матеріальні цінності	Самоактуалізація. Призначення. Мета життя	Духовні цінності
Аналіз	Активів	Автономії	Аскетизм
Зір	Амбіцій	Антифрагментарність	Нескінченності
Уважність	Бізнес	Благополуччя	Безтурботність
Гнучкість	Багатство	Велич	Догляд
Передбачення	Речі	Внесок	Благоговіння
Делегація	Міць	Уява	Бог
Інтелект	Прибуток	Вимога	Сутності
Книги	Виграти	Виклик	Гармонії
Особистісний ріст	Панування	Глобального	Глибина
Логіка	Бізнес	Знаменитості	Єдності
Навички	Гроші	Знання	Здоровий глузд
Надійність	Дім	Значення	Істина
Нестандартні	Досягнення	Значення	Космос
Оновлення	Дохід	Індивідуальність	Легкість
Навчання	Законність	Охайність	Цікавість
Privacy	Слава	Обачності	Мудрість
Обізнаності	Інвестиція	Дослідження	Новизна
Імітація	Новаторство	Кар'єру	Зобов'язання
Звички	Капітал	Якість	Досвід
Задумливість	Комфорт	Компетенції	Розуміння
Проникливість	Конкурс	Творчості	Відкриття
Роздуми	Невизначеності	Керівництво	Пізнання
Самоосвіта	Володіння	Майстерність	Призначення
Значення	Покупки	Мотивація	Прозорість
Концентрації	Використання	Незалежність	Простота
Здатність	Перевага	Перемога	Розробка
Структура	Підприємство	Звітності	Смирнення
Зосереджуватися	Підприємство	Ряд	Вміст
Точність	Престиж	Покликання	Співробітництво
Інтелект	Рентабельність	Професіоналізм	Співчуття
Унікальність	Придбання	Керівництво	Щастя
Управління	Простір	Формальність	Створення
Знак	Сили	Тріумф	Толерантність
Мета	Ризик	Індустрія	Тиша
Визначення	Розкіш	Поліпшення	Умиротворення
Ефективність	Зростання	Служба	Філософія
	Власність	Успіх	Церква
	Стабільність	Самовідданість	Чистота
	Статус	Збільшення	
	Амбіцій	Ентузіазм	

Продовження таблиці 4.1

Здоров'я	Взаємозв'язок цінностей. Кохання	Моральні цінності	Радість. Забава. Решта
Діяльність Внутрішній вогонь Витривалість Природність Інтенсивність Спритність Мобільність Потенціал Продуктивність Процвітання Сили Мужність Швидкість Суперництво Спорт Прискорення Фундаментальність Енергія	Альтруїзм Баланс Благодійність Близькість Вірність Пожертвування Доброта Довіра Дружба Грайливість Інтуїція Щирість Мистецтво Краса Надія Віддача Відвертість Підтримка Відданість Радість Свобода Спонтанність Пристрасть Впевненість Чуттєвість	Пильність Безпека Безстрашність Ввічливість Великодушність Виразність Дисципліна Майстерність Гідність Зрілість Елегантність Контроль Оптимізм Організація Обережність Мужність Відповідальність Визначеність Незалежність Жорстокість Стриманість Мужність Спокій Талант Обережність Переконавання Довіра Поміркованість	Мистецтво Натхнення Веселощі Захват Бажання Життєрадісність Задоволення Розваги Сюрприз Здивування Ентузіазм Хобі Мистецтво Витівка Емоції Естетики Гумор Відпочинок Ігри
Сімейні цінності		Моральні цінності	
Взаєморозуміння Стан Діти Догляд Команда Зв'язок Самотність Розуміння Прощення Народження Громада Серєда Чоловік Традиції		Дворянства Світ Ретельність Поступовість Справді Правила Цілісність Рівності Справедливість Довговічність Традиція Повага Чесність Честь Екологічність	

Проходячи кроки, щоб знайти свої особисті пріоритети, важливо не пропустити ключові категорії. Запропонований список – це всього лише список значень.

Ставитися до нього потрібно вільно. Адже особисті цінності змінюються в процесі життя, вони залежать від вашої точки зору, знань і досвіду.

4.1.5 Особливості формування системи життєвих цінностей

Що таке система цінностей дорослої людини і як вона формувалася? Факторів впливу настільки багато, що неможливо передбачити, як зміниться світогляд людини через рік або десять років.

Наприклад, дитина росла в релігійній сім'ї. З дитинства її вчили, що головне – не образити людину. Але, подорослішавши, ці заборони були стерті. Поступливий характер став причиною глузувань інших дітей. Довелося захищатися. Під цим впливом змінювалися цінності, дитина ставила на перше місце честь, повагу серед друзів. Тепер він може образити людину, щоб уникнути насмішок. Це захист.

Приклад того, як кардинально змінюються пріоритети. Це не рідкість. Часто найпопулярніші діти в школі не можуть реалізувати себе в дорослому житті. Тихони стають злочинцями. Тут діє принцип маятника: як би добре ви не були зараз, ви можете бути грубими і жорстокими. Це ваш асортимент. Ось чому вони кажуть: «Бійтеся гніву спокійної людини».

Життєві цінності людини з часом змінюються. Ця ж дитина росте, закохується. Його світ перевертається з ніг на голову під впливом гормонів і природної потреби бути коханим, дарувати любов. Відносини на першому місці. Але пройде час, пристрасті вщухнуть, першочерговим завданням вже буде забезпечення сім'ї. Гроші будуть на першому місці. Або кар'єра. Іноді кар'єра руйнує сім'ю. Пройде час, заробляння грошей поступиться місцем вічної цінності, основної: здоров'я. З віком у кожного виникають якісь недуги, хронічні недуги. І знову все зміниться. Робота не така важлива, коли на кону стоїть життя. І під словом «здоров'я» ми завжди маємо на увазі саме це: життя, можливість бути тут, в цьому світі.

Турбота про своє тіло – це те, що потрібно. А для літніх людей це завжди на першому місці. Може, вони мають рацію? Але чи можемо ми поставити здоров'я на перше місце, коли ми молоді? Чи досягнемо ми тоді чогось? У кожному віці повинні бути свої цінності.

Ця теорія пояснює, чому так важливо тусуватися з друзями і веселитися в молодості. Якщо розваги ніколи не були на першому місці, доросла дівчина може захотіти цього, коли вийде заміж і залишить сім'ю. Просто в молодості їй заборонялося занадто багато або вона була захоплена навчанням, або хворіла, і здоров'я було на першому місці. Зміна компонентів змінює картину людського світу.

4.1.6 Як визначити власні життєві цінності

А яким людським цінностям ви віддаєте пріоритет? Подумайте, чому ви щоранку встаєте і займаєтеся своїми справами? Для чого ви працюєте: для розваги чи для отримання грошей? Чому ви вирішили схуднути: заради дружини, стати популярним серед друзів, поправити здоров'я? Які мотиви ваших дій? Відповівши на ці питання, ви зрозумієте, що для вас зараз у пріоритеті.

Цитати про життєві цінності:

«Будьте готові змінити свої цілі, але ніколи не змінюйте свої цінності» – Далай-лама Чотирнадцятий.

«Життя окремої людини має сенс тільки в тій мірі, в якій вона допомагає зробити життя інших людей більш красивою і благородною. Життя священне; це, так би мовити, найвища цінність, якій підпорядковані всі інші цінності».

Якщо вам доводиться робити вибір або ви відчуваєте, що йдете по воді, проаналізуйте свої цінності та залишайтеся вірними їм, щоб стати на правильний шлях. Щоб визначити свої життєві цінності, виконайте наведені нижче дії, щоб допомогти вам зрозуміти, що для вас важливо. Як тільки ви зрозумієте свої особисті цінності, ви зможете використовувати їх як основу для «реконструкції» свого життя. Це допоможе вам побудувати життя та кар'єру, які відповідають вашим цінностям.

4.2 Піраміда Франкліна

Одна з найвідоміших, старих і ефективних методик тайм-менеджменту – піраміди Франкліна (англійською мовою іноді використовується форма «піраміда продуктивності»). Посилання на цю методику і використання її окремих постулатів можна знайти у багатьох успішних бізнес-тренерів – Стівен Кові, Кен Крога, Джоела Уелдона, Дені Вайтлі та інших. Піраміда Франкліна – це щось більш універсальне, ніж тайм-менеджмент. Це комплексна система постановки цілей і досягнень, яка розрахована на життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методів полягає в тому, що вона планує не тільки час, але і зайнятість, шляхи досягнення глобальної мети. Цей прийом «спрямований в майбутнє» – виявити, що потрібно зробити, а не переглядати поточну діяльність, щоб ефективніше її організувати [37-40].

Автор методики Бенджамін Франклін (1706–1790) – політик, дипломат, вчений, винахідник, журналіст, бізнесмен, один з батьків-засновників США і авторів Конституції. Він був дуже впливовим політиком, незважаючи на те, що ніколи не був президентом США. Його біограф навіть одного разу пожартував з цього приводу: «Бенджамін Франклін – єдиний пре-

зидент Сполучених Штатів Америки, який ніколи ним не був». Портрет Франкліна бачили всі, хто хоч раз тримав в руках купюру в 100 доларів. Саме він є автором крилатої фрази, яка стала: «Час – гроші».

Бен Франклін був упевнений, що контроль над подіями нашого життя приносить людині душевний спокій. Все життя він навчався, багато уваги приділяв саморозвитку і вихованню. Його діяльність вимагала багато часу і відповіддю на таку потребу була самостійно розроблена система, якої він дотримувався протягом усього життя. Він написав її в 20 років і з тих пір невтомно слідував її принципам, незважаючи на виникаючі обставини.

Наскільки ефективна піраміда Франкліна? Про це ми можемо судити хоча б на прикладі його життя. 15-й з 17 дітей у сім'ї, син звичайної миловарки, який закінчив кілька класів сільської школи і працював із 10 років, Б. Франклін завдяки своїй старанності домогся визнання одночасно в декількох областях і назавжди вписав своє ім'я в історію людства. Дейл Карнегі якось сказав: «Якщо ви хочете отримати чудові поради щодо того, як ставитися до людей, керувати собою та вдосконалювати свої особисті якості, прочитайте автобіографію Бенджаміна Франкліна, одну з найбільш захоплюючих історій у житті».

Піраміда Франкліна наведена на рисунку 4.2.

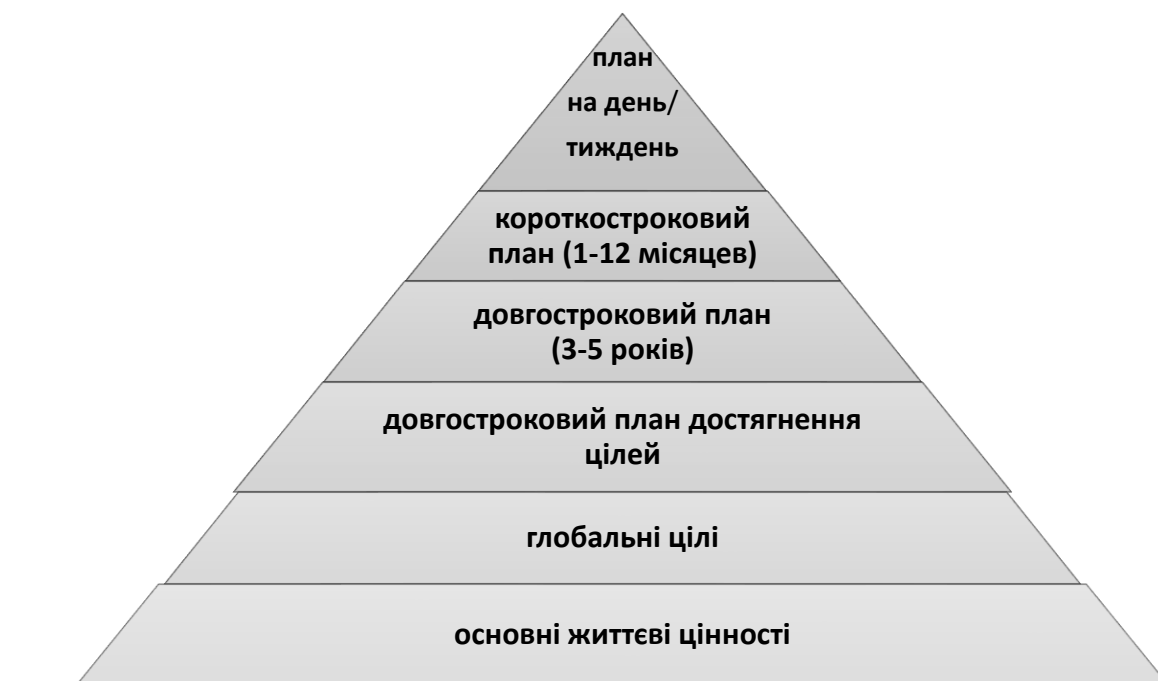


Рисунок 4.2 – Піраміда Франкліна

Шанувальники різних статистичних досліджень на Заході виявили, що тільки 1 % людей може сказати саме те, чого вони хочуть досягти в житті. Б. Франклін знав це точно – його зрадила працездатність і цілеспрямованість. Ще в юності він склав план і спробував його виконати. Суть по-

лягала в такому: глобальне завдання розбивалася на більш дрібні, а ті, у свою чергу, на підзадачі. У цьому і полягає ідея піраміди Франкліна.

Життєві цінності – це фундамент, на якому кожен будує своє життя. Їх приналежність до духовних призводить до того, що в сучасному світі багато людей не приділяють належної уваги виявленню цінностей. Матеріал переважає, кожен хоче заробити багато грошей, їздити на дорогих автомобілях, але не може дати повної відповіді на питання про те, скільки потрібно грошей. Таке ставлення непогане, воно досить неправильне. Будьте чесні з собою. Безпека і гроші – нормальне значення; Якщо це приносить вам задоволення, чому б не присвятити йому своє життя? Можливо, для цього доведеться пожертвувати іншими цінностями, тому важливо бути впевненим у своєму виборі. І це стосується не тільки наведеного прикладу, а й інших смислів життя – бажання приносити користь людям, мати владу, прославитися, присвятити себе сім'ї. Ви можете вибрати кілька напрямків, головне, щоб це було те, чим ви дійсно хочете займатися і чому ви готові присвятити своє життя, те, що зробить вас щасливими і допоможе вам реалізуватися.

Б. Франклін описує свої життєві цінності і план їх досягнення в автобіографії. Для нього цінностями були прості істини, які він дізнався від квакерів в молодості. На основі їх вирощування він будував свою кар'єру і намагався завжди дотримуватися проголошених принципів (за свідченням сучасників, не завжди це виходило з порядком):

- **Стриманість.** Їжте не до ситості, пийте не до сп'яніння.
- **Тиша.** Говорити тільки те, що принесе користь собі або іншим людям, уникайте порожніх розмов.
- **Кожна річ має своє місце,** і кожна річ має свій час.
- **Визначення.** Зважитися на те, що потрібно зробити; неухильно виконувати те, що вирішено.
- **Ощадливість.** Витрачайте гроші тільки на те, що приносить користь собі або іншим; нічого не витрачайте даремно.
- **Індустрія.** Не втрачайте часу; будьте завжди займатися чимось корисним, уникайте зайвих дій.
- **Щирість.** Не використовуйте шкідливий обман; думайте чесно і справедливо, дотримуйтесь того ж правила в розмові.
- **Справедливість.** Нікому не нашкодьте; не дійте несправедливо і не уникайте добрих справ.
- **Поміркованість.** Уникайте крайнощів; терпіти образи.
- **Чистота.** Дотримуйтесь тілесної чистоти, охайності в одязі і в оселі.
- **Спокій.** Не варто переживати через дрібниці і про звичайні або неминучі випадки.
- **Цнотливості.** Будьте цнотливими в своїх думках, контролюйте свої інстинкти.
- **Скромність.** Наслідуйте Ісуса і Сократа.

Ці цінності більш абстрактні, ніж сила або слава, які сучасні практики техніки піраміди Франкліна наводять як приклад. Але справа не в цьому. Головне, щоб вони не йшли проти глобальної мети. Якщо людина марнославний і амбітний, він не зможе довго працювати на командний результат. Або він може, але він не буде щасливий. Тому ще раз повторимося – визначайте свої цінності уважно і уважно.

Глобальна мета – наступний блок піраміди Франкліна. Вона розташовується і зберігається на основі раніше визначених життєвих цінностей і являє собою максимально бажаний результат, мету всього живого. Якщо перший етап – це сенс, який проявляється у відповіді на питання: для чого я живу; Тоді глобальна мета повинна дати розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий.

Пояснимо на прикладі. Для професійного футболіста, який обрав сенс життя реалізацією на спортивній ниві і досягненням світової слави і легендарної слави, глобальною метою є перемога в Лізі чемпіонів і чемпіонаті світу. Для людини, яка хоче придбати владу як політик, глобальною метою буде перемога на президентських виборах або призначення на посаду прем'єр-міністра.

Генеральний план – це покрокова інструкція, план того, як буде досягнута глобальна мета. На даному етапі піраміди Франкліна вона велика і узагальнена. У випадку з футболістом, щоб потрапити в сильну команду і бути викликаним в збірну, йому потрібно домогтися успіху спочатку з молодіжною командою. Наприклад, виграти трофей у другій лізі, пройти кваліфікаційний раунд тощо. На шляху до крісла президента або прем'єр-міністра потрібно набути необхідного досвіду в управлінні, адміністрації – закінчити спеціалізований вуз, бути обраним мером, губернатором, заступником, очолити партію.

Довгостроковий план – планування на найближчі 3–5 років для досягнення конкретних цілей. Вона повинна відповідати одному з пунктів генерального плану, наближаючи таким чином глобальну мету. Для амбітного політика, який хоче стати прем'єр-міністром, важливо отримати необхідну вищу освіту, наприклад, у сфері управління або політології. Хороший вуз дасть і знання, і знайомство з потрібними людьми. Для футболіста довгостроковим планом може стати перехід в академію більш відомого тренера, щоб прогресувати під його керівництвом і виграти молодіжні змагання, з подальшим підписанням контракту з професійним клубом.

Короткостроковий план. Плануйте на кілька тижнів або місяців. Це, в свою чергу, є частиною досягнення точки довгострокового плану. Це досить специфічна. Отже, щоб вступити до хорошого вузу з подальшим орієнтацією на політичну кар'єру, потрібно присвятити деякий час підготовці до тестування, здачі іспитів з профільних предметів. Молодому гравцеві, який хоче перейти на тренування з більш досвідченим тренером, необхідно попрацювати над витривалістю і реалізацією шансів. Це короткостроковий план.

План на день (тиждень). Вершина піраміди Франкліна. У випадку з пірамідою план на день – це найменша одиниця в досягненні глобальної мети, яка знаходиться на крок ближче до неї. У контексті обраних прикладів це можуть бути тренувальні удари з обох ніг, з різних дистанцій і різних ділянок поля для футболіста. Для політика це, наприклад, читання перед іспитом з теорії держави і права «Государ» Н. Макіавеллі.

Для багатьох піраміда Франкліна здається нездійсненним завданням, так як вимагає планування практично всього життя. Це неможливо, це нудно, це вбиває здивування. Але це не так. Всі ми в своєму житті переслідуюмо якусь мету, і ніхто не обмежує нас у виборі засобів. Піраміда Франкліна – це, по суті, просто більш конкретна ідея досягнення цієї мети.

4.3 Піраміда Ділтса

Модель логічних рівнів Роберта Ділтса або техніка неврологічних рівнів – це поняття, яке допомагає зрозуміти сенс дій людини на різних рівнях [41–43].

Піраміда Ділтса (рис. 4.2) досліджує конкретне завдання/мету шляхом поступового переходу від рівня повсякденного життя до рівня, де людина повністю розуміє свою місію та мету. Далі в зворотному напрямку, зверху вниз, де в кожен базовий шар вводиться нове смислове розуміння і значення.



Рисунок 4.2 – Піраміда Ділтса

Збагачення сенсу свого шляху дозволяє собі вводити нові орієнтири і нові особистісні цінності. Людина збагачує свій запас опціонів на нижньому рівні піраміди та бачить нові способи реалізації виявленого сенсу, реагує через призму можливостей і з'являються нових ідей. При використанні піраміди ми чітко і структурно розуміємо, чим саме ми рухаємо людину. Розглянемо модель знизу вгору, як це працює в самоаналізі.

Рівень 1. Навколишнє середовище: *що у мене є?*

Характеризує середовище проживання. Важливими є:

1. Місце. Країна проживання, район, конкретна адреса.
2. Коло спілкування. Колеги, родичі, друзі і навіть випадкові люди, з якими ви зіткнулися долею (наприклад, попутники в купе поїзда, якщо розмова з ними вплинула на ваш світогляд).
3. Матеріальний стан. Рівень доходів, наявність реального і рухомого майна та інших цінностей.
4. Відносини з іншими людьми. Наскільки доброзичливий, комунікативний або, навпаки, токсичний чоловік. Здатний на компроміс.
5. Нижній рівень зачіпає в основному матеріальну сторону, стосується повсякденного життя.

Це базовий, найнижчий рівень. Він включає в себе умови, наше середовище проживання, наш навколишній світ, предмети, людей, місця, дати, терміни і все навколо нас. Це те, з чим ми стикаємося, контактуємо, взаємодіємо в нашій повсякденній діяльності. Це стосується всіх сторін життя: матеріальних благ, можливостей, сім'ї. Наприклад, який у вас зараз бізнес, скільки заробляєте, які у вас відносини з батьками, чи є у вас сім'я. Це питання зачіпає всі сторони побуту і побуту, матеріального благополуччя і відносин.

Рівень 2. Поведінка: *що я роблю?*

Основна увага приділяється діяльності людини і якості її взаємодії з оточуючими:

- 1) як ставитися до колег, родичів, друзів, випадкових перехожих, співрозмовників;
- 2) якої поведінки він очікує від оточуючих по відношенню до себе;
- 3) як він оцінює власні заслуги;
- 4) як відповідально ставитися до обов'язків (сімейних, трудових, інших).

Другий рівень відображає дії, вчинки, спосіб життя. Наприклад, співробітник вважає себе недооціненим – він упевнений, що на посаду начальника відділу повинен був бути призначений саме він, а не Василь Петрович. Якщо провести аналіз, то з'ясується, що він регулярно спізнюється, якимось чином виконує обов'язки, що в результаті негативно позначилося на його кар'єрі. Ситуація покращиться, якщо він почне проявляти більше старанності і почне вчасно приходити на роботу.

Дії або бездіяльність, результати, які спостерігач бачить, чує і відчуває, коли індивід бере участь в тому чи іншому русі. Це рівень людської діяльності. Оскільки дії виконуються над чим-небудь (з ким-небудь, чим-

небудь, десь або коли-небудь), цей логічний рівень найбільш тісно пов'язаний з нижнім рівнем, навколишнім середовищем. Тобто ви можете щось зрозуміти про свою реальність, якщо задаєте питання про особисті дії. Наприклад, людина скаржиться на те, що йому не вистачає грошей. Він не може чесно зізнатися собі, що просто недостатньо працює, неакуратний і не приділяє часу професійному розвитку. Якщо ви запитаете його з головою про те, чим він займається щодня, Виходить, що робоча зміна триває всього 4 години, хоча будь-яка інша людина працює 8 годин.

Саме в нижніх двох рівнях поведінки та оточення відбувається наше життя. На цих рівнях є те, до чого в кінцевому підсумку зводиться більшість наших цілей (задоволення, емоції, увага, самооцінка, спілкування, гроші, секс, вивчення чогось цікавого, відмова від чого-небудь). Запити і вимоги, а також переважна кількість службових маніпуляцій (накази керівництва щось робити, команда, інструкції тощо) також знаходяться на цих двох логічних рівнях. Логічна піраміда Ділтса дає зрозуміти, що лінь не дозволяє збільшити дохід у 2 рази. Ви також можете запитати себе, що ви робите і що отримуєте. Коли відповідь очевидна, є набагато чіткіше розуміння того, чому ми маємо те, що маємо. І виникає більш конкретне питання: це як розвивається життя або ми так його складаємо воедино?

Рівень 3. Здібності і можливості: як вибрати?

Ключовим є навички, знання та таланти людини від кулінарії та спорту до робочих та управлінських. Людина визначається тим, на що вона здатна: це самостійне розширення вроджених здібностей і навичок. Це ефективне застосування навичок і набутих навичок для вирішення життєвих завдань. Це внутрішня поведінка індивіда. Справа не в спеціальних навичках в якомусь напрямку, а в умінні мислити стратегічно – робити правильний вибір. Важливі якості: життєвий досвід, мудрість; інтуїція, вміння орієнтуватися в ситуації; цілеспрямованість, готовність йти на певні жертви в ім'я успіху.

Припустимо, два абітурієнта вибирають напрямок навчання. Один віддавав перевагу факультету з найнижчим прохідним балом, другий вибирав більш складний для вступу, але перспективний в плані майбутнього працевлаштування. Кожен отримає бажане, але результат буде різним.

Третій рівень піраміди стосується стратегії. Модель піраміди Ділтса дозволяє детально проаналізувати свої установки і докопатися до суті причин невдач в житті. Рівень, який визначає нашу поведінку, є джерелом руху і напрямком руху. Також можна сказати, що це той рівень досвіду, який стоїть за нашим сприйняттям навколишнього середовища.

Дехто вважає за краще багато працювати, щоб накопичити на житло або навчання в іншій країні. Хтось вирішує вдало одружитися. Людина може зробити ставку на пошук роботи або відкриття власного бізнесу. Ви можете вибрати вивчення мов і фізичні вправи після роботи або пити пиво перед телевізором.

Рівень 4. Переконавання, цінності: *у що я вірю?*

Розуміється широкий спектр понять: виховання, освіта, менталітет, культура. Віра в можливе і неможливе, що добре для людини, а що погано. Чому він надає значення, що має найбільшу цінність, чи відчуває він мотивацію з приводу цих причин. Підтримувати або перешкоджати особистим цінностям в управлінні поведінкою і визначенні життєвого шляху.

Життєва позиція і принципи, яких дотримується особистість, впливає на поведінку, оточення, здібності. Переконавання формуються в сімейному колі, на них впливає спілкування з авторитетними людьми. Людина розкриває стереотипи, які гальмують просування до мети. Їх усунення дасть можливість досягти поставленої мети. Цінності кожного індивідуальні. Це може бути боротьба за гендерну рівність, протидія корупції, пропаганда здорового способу життя, благодійність.

Це рівень, який увібрав в себе весь досвід людини. Переконавання і цінності формуються під впливом великої кількості факторів: сім'ї, школи, друзів, оточення, культури тощо. На цьому рівні немає місця виправданям, чому я чогось не зробив – ось лише відповіді на питання: «Як цього досягти?» Погодьтеся, що не можна стати підприємцем, якщо людина вважає себе чесним, але переконаний, що підприємці тільки крадуть. Або абітурієнт вважає, що місце у вузі можна отримати тільки блефом, а тому навіть не потрібно намагатися скласти іспити. На цьому рівні розкриваються закономірності і стереотипи сприйняття, які не дозволяють отримати бажане.

Рівень 5. Ідентичність: *хто я?*

Самооцінка, самосвідомість, усвідомлення людиною свого місця і ролі в світі. Може включати в себе ототожнення з роботою, релігією, сімейним станом тощо. Це інтерпретація подій з точки зору власної самооцінки. Передостанній рівень вибудовує зв'язок з вашою особистою роллю. Це роль, яку ви переважно граєте – буфон, мати, крута, герой, бізнесмен, друг, коханець, дитина, мачо, вчитель тощо. На цьому рівні головне питання – «Хто я?» Як уявити себе і навколишній світ? Які переконавання, цінності, здібності та поведінка переважають у кожній ролі?

Як людина сприймає себе, хто він такий? На цьому рівні люди часто кардинально змінюють своє життя. Отримавши медичну освіту, новоспечений лікар розуміє, що не бачить себе в цій сфері, і стає художником, так як впевнений, що це його покликання. Перспективний фінансист відмовляється від вигідної пропозиції, розуміючи, що йому більше подобається займатися дизайном. Самоідентифікація може бути як поштовхом до подальшого прогресу, так і деморалізуючим фактором. Наприклад, якщо керівник фірми з певних причин вважає себе провалом (не вдається укласти дійсно велику угоду, долаються проблеми в сімейному житті тощо) бізнес, який має всі шанси стати успішним, залишиться на дуже середньому рівні. Один упевнений, що він геніальний художник і дизайнер, а тому може ро-

бити будь-які виставки, конкурси і шоу. Інший вважає себе невдахою і бездарною людиною. Самоідентифікація є визначальним фактором успіху в житті.

Рівень 6. Місія: Чому я живу?

Піраміду Ділтса вінчає рівень, який передбачає усвідомлення людиною своєї місії: куди він йде, яких людей збирається зробити, який внесок збирається внести в світ. У чому полягає потужний стимул для подолання труднощів і перешкод, які виникають в процесі життєдіяльності. Найвищий рівень відображає особисті орієнтири. Адреси таких факторів, як духовні устремління; сенс життя; значення особистості для суспільства.

Цей етап стосується духовного аспекту в глобальному сенсі – того, що конкретна людина принесе в цей світ, який слід залишити після себе.

Саме такий рівень духовності відповідає на питання: «Чому? Для чого? Який сенс?», – ґрунтується на нашому баченні поза нами. Це бачення великих систем, які оточують конкретні ролі, цінності, переконання, думки, дії чи відчуття. Це рівень духу окремої людини або організації.

Цей рівень допомагає усвідомити важливість і цінність конкретної людини в масштабах світобудови. Наприклад, японські компанії базуються на принципах цінностей і місії, яка буде актуальна через 100–200 років. Ваше життя так само не розраховане даремно, чи не так?

Основна частина життя середньостатистичної людини відбувається на перших двох рівнях. Отримати освіту і професію, побудувати романтичні і / або сімейні відносини, купити модний одяг і гаджети, купити квартиру і машину – це все складові рівнів «Оточення» і «Поведінка».

Творчі і цілеспрямовані люди багато часу проводять на третьому рівні, розвиваючи свої здібності і відкриваючи нові можливості. На верхні рівні в сум'ятті днів зазвичай не вистачає часу, і саме тут знаходяться відповіді на наші головні пекучі питання.

Навіщо потрібна піраміда Ділтса? Логічні шари показують структуру розуміння того, що відбувається в кожній сфері відносин: самого індивіда, сім'ї, організації, колективу, дітей, партнерства. Піраміда допомагає розпізнати, як різні шари пов'язані один з одним і як вони взаємодіють.

Як використовувати піраміду Ділтса для постановки цілей? Для початку потрібно задати собі чесне питання про те, що у вас насправді є. Потім переходимо до рівнів дії, стратегії, віри. Чомусь у одних людей все просто, а для інших набагато складніше. Очевидно, що питання не в кількості часу, витраченого на роботу, не в підвищенні зарплати, а в чомусь принципово іншому.

Якщо ви хочете зрозуміти, як за допомогою піраміди Ділтса розібратися у власному житті, то відразу приступайте до практичного завдання і відповідайте на питання. Все проясниться самотійно, в залежності від того, наскільки детально ви відповісте на питання. Візьміть аркуш паперу і запишіть всі відповіді, **будучи максимально чесними з собою.**

Модель піраміди Ділтса побудована таким чином, що кожне наступне питання розкриває причинно-наслідковий зв'язок. В цьому і полягає цінність даної схеми. Якщо ви поставитеся серйозно до постановки питань і відповідей на них, то зможете швидко і без сторонньої допомоги провести експрес-аудит власного життя і того, що у вас є.

4.3.1 Побудова піраміди Ділтса

Частина I

Практичні питання на різних рівнях піраміди проблем:

1. Навколишнє середовище: *Хто? Що? Куди? Коли? З ким? Як? Чим я володію? З ким і як можна спілкуватися? Де я живу?*

2. Поведінка: *Що мені робити? Що мені робити? Як себе вести? Які у мене відносини з колегами, родичами, випадковими людьми? Як вони мене сприймають? Як я ставлюся до них? Чи адекватно мене судять? Як мої вчинки впливають на моє життя і оточуючих?*

3. Уміння (навички): *Як? Завдяки чому? Якими знаннями, навичками, вміннями, талантами ви володієте?*

4. Переконавання та цінності: *Що важливо, у що ви вірите? Чому ви робите те, що робите? Які ваші думки про себе, оточуючих людей, про свою роботу? Що для мене неприйнятно? Яких життєвих принципів я дотримуюся?*

5. Індивідуальність (ідентичність): *Хто я? З якою роллю я асоціюю себе? Ваше розуміння себе, свого образу? Ким ви себе вважаєте, в чому ваша сутність і роль? Що потрібно зробити, щоб повною мірою реалізувати свої задатки?*

6. Приналежність: *Чому? У чому суть? Для чого? Яка ваша місія? Чи можете ви передати словами сенс своїх дій? Що мені робити? Чому саме тут? Як це вплине на світ, суспільство?*

Додаткові питання. Вони потрібні для адаптації логічних рівнів Р. Ділтса до конкретної особистості.

Це дасть можливість діяти точніше:

- *Як досягнення моєї мети вплине на мої стосунки з оточенням? Чи будуть мої рідні та друзі задоволені моїм успіхом?*

- *Що саме дасть результат рідним і колегам? Як це вплине на їхнє життя? В який бік має змінитися їхнє ставлення після досягнення мети?*

- *Що відбувається після досягнення мети?*

- *Чи зміниться моя місія після того, як я досягну своєї мети?*

- *Чи можу я почати рухатися до своєї мети за допомогою простих дій протягом наступних двох днів?*

- *Які конкретні дії потрібно зробити зараз?*

Переходимо до наступного етапу. Ваша підсвідомість відкриє для себе важливу інформацію у вигляді ідеї, символу, почуття або картини. Це

ваша підсвідомість, яка наполегливо працювала для вас і для вашої мети. Увібрати все це в себе, зробивши невелику паузу.

Частина II. Збір ресурсів

Поверніться назад, згадайте всі ідеї та ресурси, знайдені на цьому шляху. Відчуйте, чим багатий кожен шар, які знання і досвід підсилюються. Коли чогось не вистачає на рівні, перейдіть на більш високий щабель і візьміть звідти ресурси. Поверніться назад і оцініть зміни, що відбулися з взятими ресурсами.

Перейдіть на рівень «оточення» і запам'ятайте свою мету. Відчуйте, чи стала ваша мета багатшими, якщо порівнювати з початковою.

Частина III. Завершення

Пройдіть всі етапи знову в своєму власному темпі. Приділіть цьому кроку трохи часу.

Пройдіть всі рівні в зворотному порядку зверху вниз – швидко, не замислюючись. Пройдіть, поверніться у вихідне положення і подивіться, наскільки багатшою стала мета.

Чи можете ви вказати, коли буде зроблений перший крок до мети?

Таким чином, піраміда логічних рівнів – цікавий і багатогранний прийом оцінки своєї особистості в різний час. Ви можете розібрати проблему на складові частини, співвіднести кожен з певною категорією свого «внутрішнього Я» і знайти рівень, на якому найлегше вирішити проблему. цілі, зміна обстановки. Головне, не перестрибувати неврологічні рівні, тоді утворюється логічний ланцюжок і питань не виникає. Справа в тому, що зміни на більш високому рівні впливають на рівні нижче, тобто вищий рівень впливає на нижчий. Застосуйте модель логічного рівня Ділтса, щоб вирішити свої питання і змінити своє життя.

4.3.2 Коротка історія логічних рівнів Ділтса

Версія неврологічних шарів, наведена вище, заснована на оригінальній методиці, розробленої Робертом Ділтсом і Тоддом Епштейном. Роберт Ділтс розробив методику неврологічних рівнів змін, надихнувшись роботами Грегорі Бейтсона і філософа Бертрана Рассела. У книзі Г. Бейтсона «Кроки до екології розуму» ідея полягає в тому, що навчання відбувається на різних етапах. В ідеї Г. Бейтсона джерело труднощів людини конкретизується і він знаходить ресурси для вирішення своєї проблеми. Концепція Г. Бейтсона полягала в тому, що навчання відбувається на різних рівнях, і модель Р. Ділтса безпосередньо відображає це. Зміна речей на більш високому рівні неминує призводити до змін речей на більш низьких рівнях. Зміна речей на нижчому рівні може, але не обов'язково впливає на вищі рівні. Рівні Бейтсона (і шари Ділтса в дужках):

1. Контекст навчання (середовище).
2. Вчіться (поведінка).
3. Навчитися вчитися (здібності і компетентність).

4. Віра в те, що освіта відноситься до життєво важливих моментів (вірувань і цінностей).
5. Стати студентом (ідентичність).
6. Сприяти іншим своїм навчанням (метою).

4.4 SMART, OKR, HARD методики постановки цілей

Усі ми розуміємо, що між поняттями *Мета* і *Завдання* є різниця. Але подібностей дуже багато.

Мета – це те, чого я хочу досягти.

Завдання – це те, що допоможе мені досягти мети.

Але якщо мова йде не про наукові дослідження, а про життя людини, ці поняття можуть змінювати один одного, перетинатися. Завдання можуть перетворюватися в короткострокові цілі. А цілі полягають в завданнях для досягнення більш глобальних цілей.

Те, що відноситься до цілей, можна застосувати до завдань і навпаки.

Недарма люди часто плутають ці поняття.

У будь-якому випадку ми вважаємо, що техніки цілепокладання можуть стати в нагоді кожному, хто ще не знайомий з ними або не замислювався про те, як правильно сформулювати свої цілі і навіщо це взагалі необхідно.

Магія починається, коли сон перетворюється в мету або завдання

Якщо людина не знає, до чого вона хоче прийти, може статися наступне: вона взагалі нікуди не їде; вона прийде в місце, де їй може не дуже сподобатися.

Також може трапитися так, що зірки виявляться успішними і безцільно блукаючий людина відправиться в казкове і затишне місце. Але це не точно. Чи варто покладатися на випадок, або краще взяти ініціативу у свої руки?

Мета і план її досягнення дають відчуття захищеності, ясності. Практикуючи постановку цілей, ми зв'язуємося з собою і відповідаємо на дуже важливі питання: *Чого я хочу? Що для мене важливо?*

Поки мрія залишається мрією в нашій голові, наш мозок не буде генерувати ресурси для її досягнення. Але як тільки ми перетворимо мрію в мету, з'являться ресурси, мотивація і життя потихеньку почнуть змінюватися саме в ту сторону, в яку ми планували.

Те ж саме і в бізнесі. Ні цілей, ні прогресу. У той час як власник невеликого квіткового ларька буде просто мріяти про розширення і створення великої мережі і франшизи, нічого не зміниться. Але як тільки він

сформулює свою мету, пробігає по ній з чек-листом прийомів цілепокладання, планує перші кроки – справа зрушиться з мертвої точки.

Нижче представлений короткий огляд трьох методик, які можуть стати в нагоді вам як в особистому житті, так і в роботі.

4.4.1 Постановка цілей і завдань SMART

Цільовий метод SMART [44-46] став популярним у всьому світі багато в чому завдяки своїй універсальності. Він може бути застосована як до завдань в рамках життя однієї людини (вивчити якусь тему, привести в порядок здоров'я, налагодити харчування тощо), так і в глобальному масштабі – вивести компанію на новий рівень, відкрити інший напрямок в бізнесі, розробити новий продукт та інше.

Типова постановка мети по SMART передбачає виконання певних завдань по пунктам. Вони зашифровані в самій аббревіатурі назви цієї методики. Тому, перш ніж приступити до її вивчення, необхідно отримати розшифровку. SMART: S – Specific (конкретика); M – Measurable (вимірність); A – Achievable (досяжність); R – Realistic (реалістичність, значимість); T – Timed (часовий відрізок). На підставі цих пунктів і буде будуватися реальна постановка цілей по смарт методикою. Саме це і визначає ефективність будь-яких дій.

Зазвичай технологія SMART постановки цілей логічна і зрозуміла. Однак є певні особливості, які часто викликають труднощі при інтерпретації або проектуванні на своє життя. Саме тому ми розглянемо постановку мети по смарт на прикладах, розібравши кожен пункт.

Specific (S) – конкретика. Правильна постановка задач по SMART потребує конкретної мети. Більше ніяких абстрактних понять або двозначних ідей. Дуже важливо мати конкретну мету.

Наприклад, бажання збільшити дохід свого підприємства не буде ефективним. Його необхідно конкретизувати, спираючись на певний результат. Тому правильна мета буде виглядати як, бажання збільшити продажі за конкретний місяць, на певний відсоток або суму.

Measurable (M) – вимірність SMART завдання – це не просто конкретика, а й вимірність досягнутого результату. Тільки так ви зрозумієте, до чого потрібно прагнути, і дізнаєтеся, коли отримаєте очікуване.

Наприклад, якщо мова йде про прибуток, то її краще вимірювати певними цифрами. Коли ж питання ведеться про те, що не можна точно вимірювати, то можна самостійно створити шкалу, що характеризує ваше ставлення до мети.

Achievable (A) – досяжність. Даний пункт передбачає наявність чесного ставлення по відношенню до самого себе. Ефективна постановка задач по смарт передбачає наявність реального результату. Тому вам необхідно спочатку реально оцінити свої сили, і тільки на підставі неупередже-

них спостережень ставити завдання. Якщо ви впевнені в тому, що мета реальна, то необхідно відразу підібрати інструменти для її досягнення.

Тому в якості прикладу можна навести ситуацію, коли завданням є збільшення прибутку, а інструментами виступають додаткові маркетингові стратегії, вивчення ринку і залучення нових партнерів.

Realistic (R) – реалістичність і значимість. Перш ніж ставити смарт мети, потрібно зрозуміти, чи дійсно вони важливі для вас. Також має сенс дізнатися, чи не порушує досягнення цього завдання інших планів. Тому найкраще ставити одну мету, яка є найбільш важливою для вас в даний відрізок часу.

Наприклад, бажання піти у відпустку ніяк не сполучається з досягненням успіху в бізнесі. Доведеться вибрати щось одне.

Timed (T) – визначення за часом. Ставити тимчасові рамки дуже важливо. При цьому не слід робити їх абстрактними, переносячи на весь рік або тривалий проміжок. Банний пункт дуже сильно поєднується з конкретикою і вимагає установки певної дати.

Наприклад, бажання вивчити англійську до певного рівня володіння за рік тут не підходить. Мета повинна мати точну дату. Призначте конкретне число.

Виходячи з пунктів смарт завдань, можна зрозуміти, що нічого складного в їх постановці і відпрацювання немає. Це природний процес досягнення, бажаного упором на виконання конкретних дій за певний час. Після того, як ви це зрозуміли, потрібно зробити наступне:

- взяти чистий аркуш паперу; складіть список всіх своїх бажань;
- далі потрібно відфільтрувати отриманий список, враховуючи смарт-систему цілей;
- на наступному етапі рекомендується ще раз оцінити залишилися бажання, обираючи найважливіші для вас;
- то що залишиться і буде вашим завданням;
- далі потрібно визначити інструменти, які ви будете використовувати для їх досягнення.

Якщо на цьому етапі виникають труднощі, то має сенс знову переглянути отриманий список; на заключному етапі встановлюють терміни. Вони повинні бути реальними і короткими. Не варто вибирати завдання, які можна реалізувати тільки через кілька років. Технологія SMART розрахована виключно на активні дії. При відсутності будь-яких дій розраховувати на результат марно.

Існує кілька неправильних підходів до застосування даної методики:

- спроба оскаржити необхідність і важливість конкретного завдання, видаючи бажане за дійсне. Вам потрібно чесно подивитися на своє життя;
 - повна відсутність інструментів та можливостей, щоб досягти мети.
- Не потрібно прагнути стати космонавтом у 40 років за наявності лише середньої освіти;

- усе залишається тільки на папері і не переноситься в життя. Важливо робити конкретні дії, а не сидіти і чекати, коли SMART технологія сама почне працювати.

Технологія SMART цілей дає змогу впорядкувати своє життя, планувати майбутнє і домагатися значних результатів. Це реальна програма, яка допомогла тисячам людей по-новому поставитися не лише до своїх бажань, але і навіть до деяких поглядів на життя. Все, що потрібно – закласти набір інструментів, терпінням і не відступати від активної життєвої позиції.

4.4.2 OKR (Цілі & Ключові результати)

Уперше метод цілепокладання OKR запропонував успішний венчурний інвестор Джон Дорр в своїй книзі «Виміряй найважливіше. Як Google, Intel та інші компанії зростають разом з OKR».

Google, Twitter, IBM, LinkedIn і Netflix використовують OKR для досягнення своїх амбітних цілей.

OKR, або «цілі та ключові результати», – це спосіб визначення вимірюваних цілей. Концепція передбачає об'єднання цілей і ключових результатів, які вимірюють прогрес [47-49].

Метод складається з двох елементів: *Цілі* та *Ключові результати*.

Цілі – це дуже амбітні і складні завдання. Відповідь на питання полягає в тому, чого ми хочемо досягти?

Ключові результати – метрики, спосіб вимірювання прогресу. Як ми хочемо цього досягти і як вимірюємо результат?

Так як спочатку мета дуже складна, досягнення 70-80% ключових показників можна вважати успіхом.

OKR ідеально підходить для командної роботи. Може бути застосований до одного відділу, або масштабуватися до рівня всієї компанії.

Схематично така цілепокладання нагадує дерево, де ключовою метою компанії на поточний період (квартал) є умовний «стовбур».

Виходячи з цієї основної мети, всі інші структурні підрозділи самостійно висувають власні цілі і метрики, здатні визначити прогрес на шляху до їх досягнення – «відгалуження».

Таким чином, всі основні дії диктуються спільною метою, узгоджуються між собою. Тобто він дозволяє компанії рухатися разом в одному напрямку і зробити прорив на противагу сюжету зі знаменитої байки «Лебідь, Рак і Щука».

Особливості цілей OKR:

– *Мотивація* учасників цієї моделі не повинна бути матеріальною. В іншому випадку є ймовірність навмисного заниження ключових показників. Такий підхід дозволяє співробітникам ставити перед собою амбітні цілі, не боячись бути покараними за невдачу.

- Цілі формуються від низу до верху. Співробітники самостійно визначають свої цілі і ключові результати, але в рамках загальної стратегії.
- Завдання повинна бути і *амбітною*, і в той же час *досяжною*, хоча б на 60–70 %.
- Система повинна бути *прозорою* – всі учасники процесу, включаючи молодших співробітників, бачать OKR один одного і загальний прогрес.
- З попереднього пункту випливає, що система *вимагає технічної реалізації консолідації всіх цілей і ключових результатів*, доступу до неї всіх учасників і можливості введення метричних даних. Зараз існує безліч сервісів, які дозволяють це реалізувати.
- Цілі OKR всередині компанії – це *конкретні зобов'язання*, взяті на себе відділами і співробітниками. Спільна мета дає кожному співробітнику відчуття приналежності до чогось більшого, і розуміння того, що від його дій і результатів залежить загальний успіх компанії.
- Прозорість як підстимує співробітників, які можуть спостерігати за прогресом своїх колег, так і надає можливість для взаємодопомоги. Коли хтось бачить, що мета колег провисає, прогресу немає – *вони можуть запропонувати свою допомогу*.

Приклади цілей OKR

Припустимо, керівництво готелю вважало своєю стратегічною метою підвищення якості обслуговування клієнтів до наступного кварталу з метою збільшення виручки. Завдання OKR може виглядати так:

Мета: Підвищити якість обслуговування гостей до кінця 2022 року.

- KR1 – Досягніть індексу лояльності клієнтів вище 40.
- KR2 – Вирішення критичних проблем клієнтів має зайняти не більше 2 годин.
- KR3 – Інформація у формі бронювання повинна оброблятися на 20% швидше.

Приклад з особистого життя автора концепції

Джон Дорр якось поділився досвідом використання OKR в особистому житті. Він поставив собі за мету більше часу проводити з сім'єю.

Мета: Проводити більше часу з сім'єю.

- Ключовий результат 1 – приходити додому на вечерю о 18 годині 20 разів на місяць.
- Ключовий результат 2 – залишити телефони в сусідній кімнаті під час спілкування.

Джону вдалося досягти 70 % від цифри, тобто проводити вечори з сім'єю 15 разів на місяць.

4.4.3 HARD – жорсткі цілі

Марк Мерфі виклав цю концепцію цілепокладання в своїй книзі «Цілі для ХАРД. Важкі цілі: секрет того, як дістатися з того місця, де ви знаходитесь, туди, де ви хочете бути [50].

Марк Мерфі – директор американської консалтингової компанії Leadership IQ, який, часто замислювався над питанням цілепокладання. Як зробити цей процес максимально ефективним, як людина може потрапити туди, куди хоче. У своїй книзі він звертається до *інстинктів, властивим людині природою*. Це інстинкти зростання – драйв і здатність людини робити те, чого вона раніше не робила, досліджувати межі своїх здібностей. Як приклад Марк наводить трирічних дітей -- він звертає увагу на наполегливість і мужність, з якими люди цього віку починають досягати своїх амбітних цілей.

У книзі автор порівнює творця MacBook і трирічну дитину, який намагається дістати печиво з високої полиці. Вони використовують одну і ту ж систему, щоб ставити цілі і максимально використовувати свої інтелектуальні ресурси.

Їх мішені мали чотири характеристики, перші літери яких в англійській мові утворюють слово HARD.

Щиросердечна – це «справжня мета». Мета не повинна бути нав'язаною ззовні, нав'язливою або необхідною. Вона повинна надихати, запалювати, збуджувати.

Анімовані – візуалізовані. Візуалізуйте дуже докладно. Що саме станеться зі мною і з іншими людьми, коли мета буде досягнута?

Потрібно дійсно необхідно. Чому ця мета така важлива? Як це досягнення змінить моє життя, життя компанії та інші?

Складно – це складно. Основна мотивація – виклик. Це точка подолання і виходу на нові рівні розвитку. На думку автора методики, навіть якщо ми не отримаємо максимального результату, робота над складною метою робить нас краще і багатогранніше.

Дослідження автора показало, що люди, які ставлять перед собою правильні цілі і досягають їх, відчують себе на 75% більш повноцінними і щасливими, ніж ті, хто ставить більш слабкі цілі і не прагне до успіху. Хочете ставити перед собою неймовірні цілі і досягати високих результатів? Це не складно. Потрібно просто згадати, як ми це робили в дитинстві.

Будь-яка методика не є на 100 % універсальною і не є обов'язковою. Все це лише інструменти в ваших руках. Можна зупинитися на одному, або застосувати відразу кілька. Хто знає, може бути, ви станете автором чергової популярної формули, яка допоможе людям швидко і безболісно досягти поставлених цілей. До речі, народилося безліч методик – на основі попередніх, вдосконалених з урахуванням недоліків [51, 52].

4.5 Встановлення SMART-цілей – покрокове керівництво з прикладами

Чи потрібно ставити перед собою мету? Здавалося б, просте питання, на яке відповідь більшість читачів: «Звичайно!» Давайте розберемося в термінології. Поставити мету в нашому розумінні – досить складний, але необхідний процес. І складається він з етапів: етап мрії – найприємніший і необтяжливий; етап формулювання мети на основі мрії – саме тут починається справжня робота над успіхом; стадія декомпозиції мети – розбиття її на підцілі; етап визначення завдань-дій, виконання яких призводить до досягнення мети; етап фіксації – вступ всіх попередніх етапів в легку для контролю форму

А тепер скажіть чесно, чи просунулися ви в цілепокладанні за межі першого етапу? Більшість з нас залишається на стадії мрії, адже наступні етапи – це серйозний аналіз ситуації, підбір дій і термінів їх реалізації. На першому етапі ваші рухи до мети здебільшого мають кілька хаотичний порядок, і якщо ви освоїли всі п'ять етапів, то ваші зусилля по досягненню мети зіллються в єдиний потужний потік, що мчить по прокладеному каналу.

Суть у тому, що проходження всіх етапів постановки цілей має вирішальне значення для досягнення бажаних результатів в бізнесі та особистому житті. Що б ви не робили, технологія постановки цілей SMART (рис. 4.3) може допомогти вивести ваші досягнення на новий рівень.



Рисунок 4.3 – SMART-цілі

Слово «SMART» перекладається як «розумний», що відображає суть технології правильного цілепокладання.

Методологія SMART прийшла з США. У 1954 році Пітер Друкер у своїй книзі «Практика управління» (P. Druker, The Practice of Management, 1954) описав управління компанією на основі поставлених цілей. У 1965 році його колега Пол Майєр вперше використав термін «SMART», а в 1981 році Джордж Доран детально описав технологію в своїй роботі (G.T. Doran, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, 1985).

Методологія лягла в основу популярної концепції бізнесу – «Управління цілями». Сенс його полягає в тому, що розвиток і успіх компанії визначаються правильно поставленими, вбудованими в одну систему і своєчасно реалізованими цілями.

Розумний метод був створений для бізнесу, але він ефективний і для постановки цілей в особистому житті. Тому технологію називають універсальною: вона підходить для цілепокладання в будь-якій сфері.

Сильними сторонами методології SMART є простота, структурованість, націленість на практику та результат.

Впровадження технології SMART тісно пов'язане з таким поняттям, як цілепокладання.

Цілепокладання – це процес постановки цілей в житті, бізнесі, творчості, будь-якій іншій діяльності. Воно протікає свідомо або спонтанно, безсистемно.

При свідомому цілепокладанні постановка цілей здійснюється поетапно і ґрунтується на життєвої/ділової місії, аналізі потреб і ресурсів.

При спонтанному підході цілі народжуються спонтанно, без участі самого суб'єкта, під тиском зовнішніх обставин. Наприклад, людина хоче вступити до економічного вузу, тому що наполягали його батьки. Компанія починає виробництво, адже з'явилася дешева сировина. Така схема не призводить до високих результатів, так як цілі вибираються хаотично, і засновані вони не на реальних потребах, а на випадкових обставинах.

Розумне цілепокладання базується на системі справжніх потреб і цінностей. Воно передбачає:

- усвідомлення власних потреб – те, що людині найбільше потрібно: любов, увага, розвиток, освіта, влада тощо;
- визначення цінностей, місії компанії або людини, які розкривають сенс існування;
- вибір пріоритетів – первинних і другорядних цілей;
- побудова дерева цілей – система цілей, розподілених в часі або структурними підрозділами (у випадку з компанією).

У бізнесі цілепокладання – це перший етап управлінського циклу. Планування починається саме з нього і від нього залежить мотивація команди.

Найголовніше в цілепокладанні – свідомо вибрати цілі і правильно їх формулювати.

У цілепокладанні існує більше десяти авторських методик, які пропонують вибрати цілі так чи інакше. При цьому існують універсальні правила постановки цілей і завдання, яких слід дотримуватися, незалежно від обраного підходу:

- точно сформулюйте цілі і завдання: чітко визначте терміни і детально опишіть кінцевий результат, який ви хочете отримати;
- уникайте дублювання і повторення, особливо при формуванні дерева цілей: цілі повинні бути взаємопов'язані, а не однакові;
- вибирайте пріоритетні цілі. Їхня кількість обмежена й оптимально не більше 3 складових;
- фіксуйте цілі: пишіть на папері, друкуйте в електронному вигляді, вкладайте в планування. Формат фіксації не так важливий, головне, щоб мета була задокументована;
- встановіть конкретні терміни реалізації кінцевої мети і проміжних завдань у форматі день-місяць-рік.

Технологія SMART універсальна і ефективна. Цим і пояснюється її популярність. При цьому вона вимагає дотримання деяких важливих умов, закріплених в самій аббревіатурі. Тому SMART іноді називають «фільтром», який перетворює сон або бажання в мету.

Технологія ділиться на п'ять етапів. На кожному з них ви проводите експертизу обраної мети за одним з п'яти критеріїв. Критерії обрані не випадково – це маркери, які вимірюють реальність вашої мети. Причому, кожної мети ми досягаємо двічі: спочатку створюємо ментальний образ мети в своїй голові, потім реалізуємо її фізичне втілення. Насправді технологія SMART спрямована на формулювання мети таким чином, щоб можна було сказати, що «в голові» вона вже досягнута.

Крок 1. Критерій Specific – конкретний. Кожна мета повинна мати цілком конкретне формулювання, що виключає мінливість в її розумінні.

Порівняйте два формулювання: «Я хочу свій дім» та «Хочу купити цегляний котедж в екологічно чистому районі». У першому випадку це всього лише сон, у другому – є деякі додаткові слова, що визначають обсяг формулювання мети. Цей крок робить ваше бажання більш досяжним.

Таким чином, критерій конкретності дозволяє на даному кроці перейти від абстрактної мрії/бажання до тієї області, в якій буде сформульована мета. Чим конкретніше і точніше ви опишете цільову область, тим легше буде працювати з іншими критеріями даної технології. Далі на двох прикладах ми розглянемо процес перетворення *мрії* в *мету*. Один приклад може бути в діловій сфері, інший приклад в області особистих цілей (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Приклади для критерію *Specific*

Розпливчасті формулювання	Конкретне формулювання
Хочу стати відомою особистістю	Бути відомим тревел-блогером
Я хочу, щоб мій бізнес приносив гроші	Забезпечити стійке зростання продажів

Крок 2. Критерій Measurable – можна виміряти. Вимірність означає, що кожна мета повинна мати свою міру, за якою можна визначити її проміжний і кінцевий результат. Бажано, щоб міра була числовий. Вона може виражатися в грошах, кілограмах, кілометрах, частоті, чистому прибутку, кількості переглядів і інших параметрах. Також в якості вимірності деяких результатів можна вибрати перемогу в конкурсах, отримання профільних нагород. Виходить, що «Вимірність» – це властивість формулювання, яке дозволить вам при підведенні підсумків точно відповісти на питання: «Чи досягнута бажана мета?» – Так, досягнута / Ні, не досягнута. Приклади наведені у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Приклади для критерію *Measurable*

Невимірювані формулювання	Вимірювані формулювання
Бути відомим тревел-блогером	Майте щонайменше 100 000 000 підписників у своєму блозі подорожей
Забезпечити стійке зростання продажів	Частка реалізації нової продукції у річному обсязі продажів становить не менше 50 %

Крок 3. Критерій Achievable – досяжний. Досяжність передбачає повний аудит фінансових і матеріальних ресурсів, можливих термінів і наявності відповідних компетенцій.

Якщо результат апріорі неможливий з якихось об'єктивних причин, то мета недосяжна. Тому перед постановкою мети обов'язково проаналізуйте ресурси, а також зовнішні і внутрішні умови, які можуть вплинути на досягнення мети. Наприклад, якщо ви ніколи не займалися спортом, то мета «виграти Олімпійські ігри» буде недосяжною. Важливо пам'ятати, що «Недосяжні цілі демотивують». З іншого боку, формулювання мети не повинна бути легко досяжною або гарантовано досяжною. Іншими словами, необхідно знайти баланс між гарантованою досяжністю і певною часткою честолюбства, щоб створити змістовний мотив для досягнення цієї мети.

Практично на цьому кроці ви ще раз проаналізуєте показник вивірюваності. Слід пам'ятати, що ви плануєте досягти цієї мети через певний проміжок часу. Однією з головних помилок, яка виникає на цьому кроці, є оцінка ймовірності досягнення мети відразу в момент її формулювання.

Навіть не намагаючись думати про кроки, необхідні для її досягнення. Приклади наведені у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Приклади для критерію *Achievable*

Недосяжні формулювання	Досяжні формулювання
Мати щонайменше 100 000 000 передплатників	Майте щонайменше 8 000 підписників у своєму блозі
Частка продажів нової продукції в річних продажах становить не менше 50 %	Частка продажів нової продукції в річних продажах становить не менше 15 %

Крок 4. Relevant критерій є релевантним, значущим. Він трактується двояко. *Мета* повинна мати реальну цінність для людини або компанії і відповідати ситуації на даний момент часу і в найближчому майбутньому.

Важливо, щоб мета була адекватна життєвій ситуації компанії або конкретної людини, інакше вона не буде реалізована в повній мірі. Прикладом може служити те, що менеджер хоче підвищити мотивацію персоналу і вводить нову бонусну систему, засновану на особистому керівництві, хоча головною цінністю компанії є командна робота і товариськість.

На цьому кроці перевіряємо, чи відповідають обрані цілі ситуації, що склалася. Іншими словами, наскільки вони актуальні для компанії або людини (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Приклади для критерію *Relevant*

Чоловік, яким ти хочеш прославитися	У випадку з компанією
Любить подорожувати Має достатньо часу для подорожей Вміє добре фотографувати Ведить блог з невеликою кількістю передплатників	Висококонкурентне середовище Поточне зростання обсягу продажів досягається тільки за рахунок знижок Команда продажів, яка може швидко навчитися продавати нові продукти

Крок 5. Time bounded критерій – обмежений у часі. Це найбільш очевидний критерій: *Мета* повинна мати певні часові рамки для її досягнення. Незалежно від того, чи потрапляє вона в довгострокову, середньострокову або короткострокову мету. Фахівці стверджують, що без дедлайну немає мети.

Приклади критерію наведені у таблиці 4.6.

Таблиця 4.5 – Приклади для критерію *Relevant*

Без обмежень у часі	Обмежений у часі
Майте щонайменше 8 000 підписників у своєму блозі	Майте щонайменше 8 000 передплатників на свій блог 01.06. 2023
Частка продажів нової продукції в річних продажах становить не менше 10 %	Частка реалізації нової продукції в річному обсязі продажів становить не менше 10 відсотків станом на 31.12.2022

Отже, тепер ви озброєні необхідними знаннями, продумали всі деталі і готові боротися за досягнення поставленої мети. Але тримати в голові грандіозний план, не втративши жодної важливої деталі, практично неможливо.

Результати мозкового штурму повинні бути представлені у вигляді докладної і зручної карти бойових дій. Тобто потрібен інструмент, що дозволяє: виправити все задумане; забезпечити контроль свого прогресу на шляху до мети; тримайте ціль у фокусі постійно – дорога довга, і на шляху буде багато шляхів, які ведуть вас від мети, «збивають приціл».

Цим інструментом є платформа WorkTek.

WorkTek – це програмний комплекс для планування, управління цілями і завданнями, контролю за виконанням, зберігання та організації документів. Використання платформи має на увазі індивідуальний доступ з можливістю групової роботи.

4.6 Дерево цілей

Складно сказати, хто першим ввів цей термін «дерево цілей». Але це не біда. Головне, що хтось розумний придумав відмінну структуру для планування життя і підвищення ефективності і назвав її «деревом людських цілей».

До речі, є і «дерево цілей підприємства» – суть та ж сама, але аналіз глибший. І взагалі, принцип дерева цілей підходить для вирішення практично будь-яких проблем і завдань. Структура: робить комплекс прозорим; пропонує оптимальні рішення; дозволяє оптимізувати час [53-55].

Дерево цілей людини: схема, графік, карта.

Створення дерева цілей починається з визначення проблеми, для якої ви хочете знайти рішення.

Проблема полягає в стовбурі конструкції.

«Гілки» споруджуваного заводу будуть позначати завдання – ті кроки, які необхідно зробити для досягнення цілей або нейтралізації труднощів. Гілки – підцілі, етапи, дії.

Дерево будується в перевернутому стані і виглядає як схема, в якій:

- вгорі («стовбур») – проблема
- знизу і в сторони («корона») – схеми рішень.

4.6.1 Переваги дерева цілей

Методика дозволяє чітко і ясно розділити будь-який великий проєкт на безліч послідовних дій, реалізація яких призведе до мети.

Система має величезні переваги перед будь-якими іншими видами планування:

- видимість – відзначаються всі навіть незначні дії;
- послідовність – зрозуміло, як досягти поставлених цілей;
- послідовність – не можна «перестрибнути» або забути про якийсь етап;
- лаконічність – одна задача = одне дерево цілей.

4.6.2 Правила побудови дерева цілей

Розроблення структури дерева цілей людини здійснюється в певній послідовності. Спочатку ставиться основне завдання/проблема/мета. Найчастіше вона недосяжна в одній дії, тому їй потрібно намалювати «корону».

Приклад: надходження до вузу.

Кожна широка гілка внизу є підціль. Передостанній крок, що веде до досягнення мети.

Приклад: вибір вузу, подача документів, здача іспитів, переїзд з іногороднім варіантом навчання.

Невеликі гілки – це основні кроки для досягнення кожного наступного етапу.

Приклад: щоб подати документи, потрібно зробити копії деяких з них, сфотографуватися, заповнити заяву.

Правильним рішенням для будь-якого дерева цілей стануть позначки:

- обмеження в часі;
- необхідні ресурси;
- про зайві і дуже маленькі кроки.

Приведемо приклади побудови дерева цілей (рис. 4.4, 4.5).



Рисунок 4.4 - Стати розробником Full-Stack

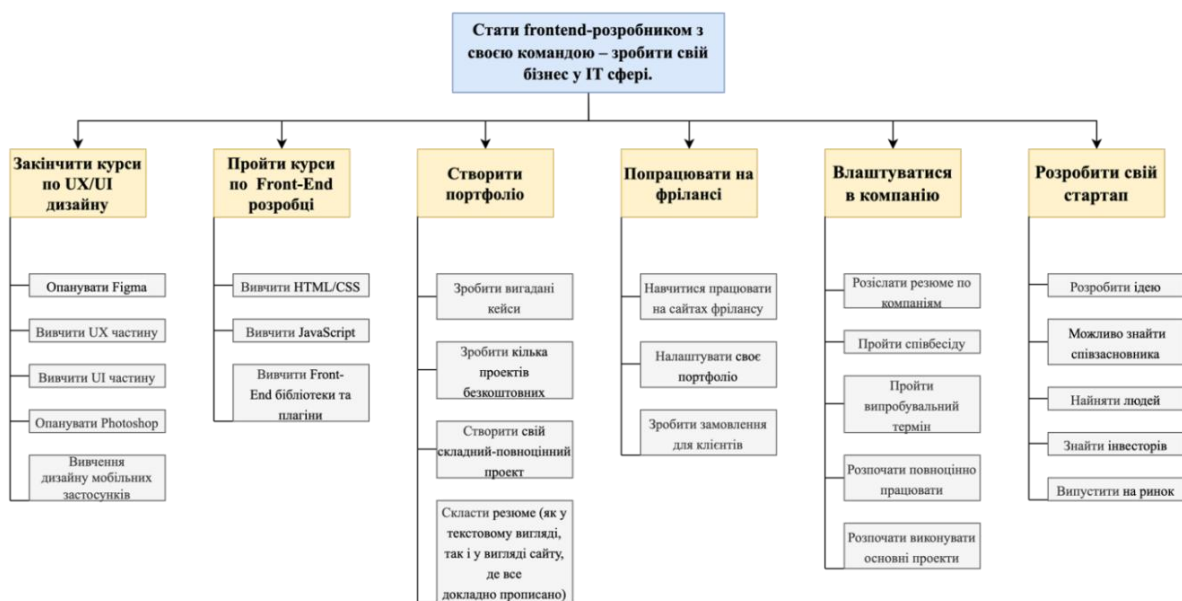


Рисунок 4.5 - Стати frontend-розробником з своєю командою – зробити свій бізнес у IT сфері

Тут можна і потрібно використовувати все, що вимагає система SMART для досягнення поставлених цілей.

Послідовні кроки, що кристалізуються за допомогою дерева цілей, повинні потім бути включені в план дня і знищити їх або як свою головну жабу, або за принципом 15 хвилин. Чим менше етапів досягнення поставлених цілей, тим легше досягти кінцевого результату.

Побудова дерева цілей – процес не складний, але він дуже важливий. Тому що це змушує думати наперед над невеликими завданнями і рухатися тільки вперед. Дійте проактивно та ефективно.

Про те ж саме пише Брайан Трейсі в своїй книзі «Залиште гидливість – з'їжте жабу» [56].

Чим чіткіше ми побачимо і сприймемо майбутнє, наші глобальні цілі, тим швидше ми до них прийдемо.

4.6.3 Зв'язок між SMART і деревом цілей

SMART-цілі – це метод постановки і перевірки життєздатності мети. Дерево цілей – це метод планування і наочної наочності в досягненні мети. А що робити, якщо ці два потужних методу об'єднати?

На рисунку 4.6. надано шаблон для зв'язка між S.M.A.R.T. і деревом цілей.

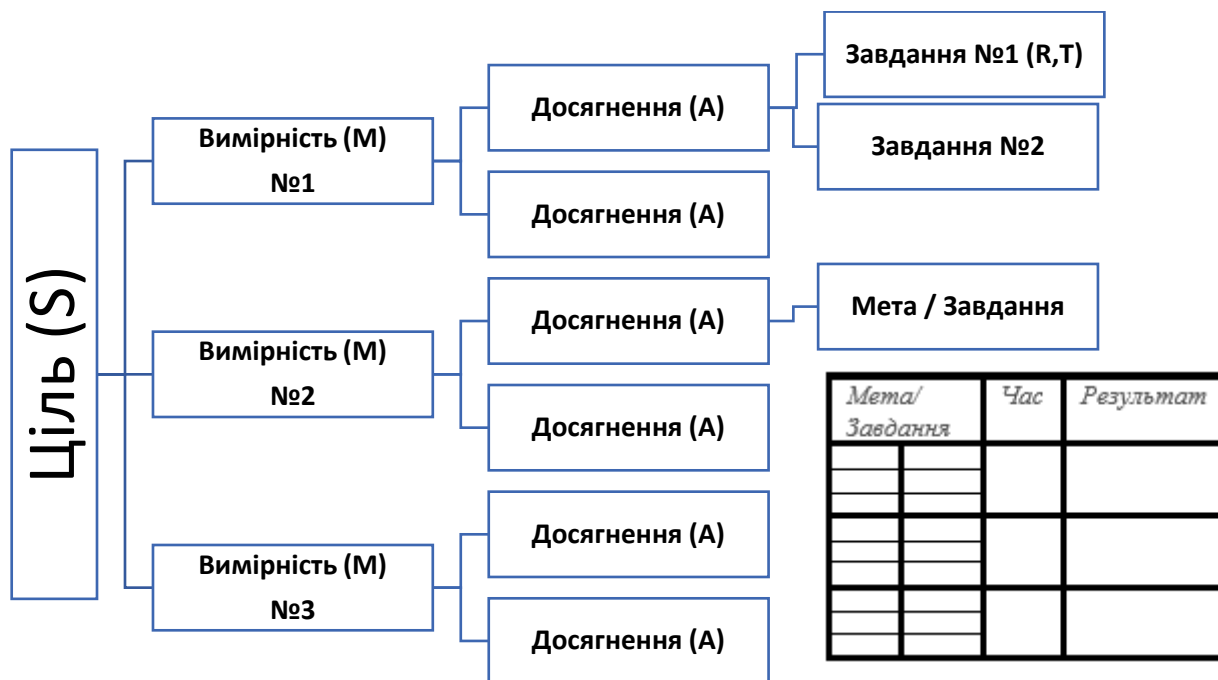


Рисунок 4.6 - Загальний шаблон – приклад для SMART та дерева цілей

По суті, це поетапне розщеплення мети за критеріями.

Мета – це те, чого ми хочемо в кінцевому підсумку. Це наша, можливо, стратегічна чи глобальна мета. Відповідь на питання: *Чого ми хочемо досягти?*

Вимірність № 1, № 2, № 3 – показники мети або її характеристики. Звідки ми знаємо, що мета досягнута? Як це буде відображено?

Досягнення – за вимірними показниками мети відповідь на питання: *Як ми збираємося цього досягти? Чи є у нас для цього відповідні ресурси?*

Завдання № 1, № 2 або Схема: Цілі/завдання – це конкретні цілі та завдання, заплановані з плином часу. Це відповідь на питання: *Що потрібно робити конкретно в кожному з випадків (або робити постійно)?* На цьому етапі також прийнято тестувати наші можливості в реалізації цих підцілей.

Залежно від цілей це дерево може змінюватися. Для більшої ясності і розуміння нижче наведено приклад цільового дерева в розумній інтерпретації (рис. 4.7). Мета: Схуднути за 10 місяців, поліпшити свою фізичну форму.

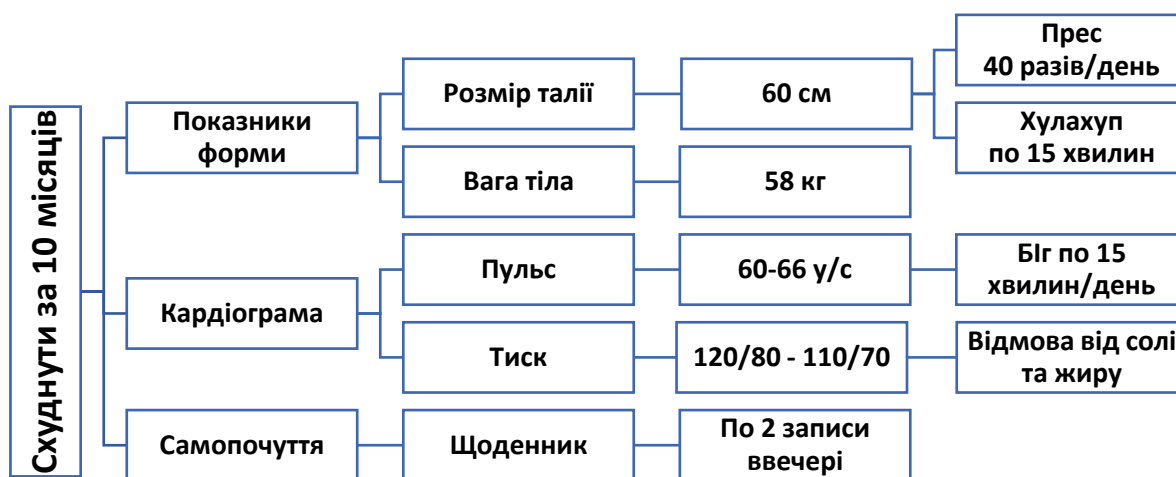


Рисунок 4.7 - Приклад цільового дерева і SMART

Загалом, що ми маємо в конкретному випадку у вигляді дерева цілей з використанням критеріїв SMART: *схуднути і поліпшити фізичну форму – що це значить?* Це означає, що мої фізичні дані покращаться, робота серця нормалізується, я буду відчувати себе добре.

Фізичні дані будуть вимірюватися в розмірі талії і вазі (60 см і 58 кг), для цього я щось виконую.

І так далі. Чим описувати, легше побачити на схемі. У цьому перевага побудови дерева цілей за критеріями SMART.

4.6.4 Дерево цілей для людини

Ви коли-небудь замислювалися, що таке рецепт приготування? Це класичний метод розкладання цільового дерева. Ми бачимо чітку послідовність, узгодженість дій, яких результатів ми повинні досягти на кожному етапі і що дозволяє рухатися до кінцевої мети.

З іншого боку, якщо ми подивимося на своє життя як на особистість, ми можемо сказати, що наша сім'я також тверда. І вона має ті ж принципи

функціонування і завдання для досягнення цілей. І ми відіграємо ключову роль у цій фірмі.

Припустимо, ми плануємо поїхати у відпустку. Для цього потрібно: купити квитки; обрати дату; обирати шлях; приготувати валізу з речами; визначитися з речами; визначити розмір валізи; підготувати гроші: скільки потрібно, де їх взяти; знайти час для відпустки; написати заяву; визначити дати; знайти заміну на роботі, якщо потрібно; попереджати клієнтів.

Що допоможе вам побудувати дерево цілей для вашого життя?

Запишіть ключові сфери вашого життя: сім'я, робота, розвиток, здоров'я, спорт.

Сформулюйте основні цінності свого життя. Що для вас важливо, коли ви щось робите або збираєтеся щось робити. Наприклад: гроші, самореалізація, визнання, відпочинок.

Запишіть цілі, для досягнення яких вам потрібен час і ресурси.

Наприклад: пройти навчання; навчіться писати статті та пости; знайти тренера.

Формулюйте свої цілі за допомогою SMART або GROW моделей: встановіть зв'язки між цілями за критерієм: досягнення мети А допоможе досягти мети Б. Покажіть це у вигляді діаграми; розставити пріоритети – створити ієрархію цілей.

Розуміючи конкретні завдання і необхідні дії, завжди легше рухатися до своїх мрій. Чим простіше і зрозуміліше карта життя, тим спокійніше і впевненіше ми підемо по ній.

Управління деревом може здійснюватися за допомогою додаткових програм. До них відносяться як настільні, так і онлайн-версії. Сьогодні пропонується величезна кількість інструментів для постановки цілей, організації процесу їх досягнення. У таких додатках користувач вводить назву цілей, визначає категорію їх важливості і отримує структуровану модель. Тому планувати діяльність за допомогою графіка не тільки дуже зручно, але і ефективно. Це інструмент, який дозволяє наочно побачити, як будуть взаємодіяти завдання, які ресурси знадобляться для їх вирішення. Іноді виявляються відсутні ресурси, з'являються нові завдання. Можна побачити принцип взаємодії між намірами і те, як вони залежать один від одного. У цілому створення графіка може використовуватися не тільки в бізнесі або при плануванні питань, пов'язаних з роботою. Це корисний спосіб знайти правильні відповіді на особисті питання, відмінний радник з вибору напрямку, якщо якимось важливе завдання недостатньо прозора.

4.6.5 Модель GROW

Це проста методика досягнення цілей та системного вирішення проблем [57–59].

Існує кілька версій моделі GROW. У таблиці 4.6 показано одну з версій та її етапи.

Таблиця 4.6 – Моделі GROW

G	Мета (від англ. <i>Goal</i>)	Мета – це кінцева точка, до якої прагне клієнт. Найважливіше при визначенні мети – це умови виконання та чітке розуміння коли мета буде досягнутою.
R	Реальність (від англ. <i>Reality</i>)	Умови, в яких клієнт перебуває зараз. Як далеко від мети клієнт є зараз?
O	Перешкоди (від англ. <i>Obstacles</i>)	Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі. В момент коучингу перешкоди мають бути визначені, інакше, якби їх не існувало, ціль була би досягнутою.
	Варіанти (від англ. <i>Options</i>)	Після визначення перешкод, клієнт має запропонувати варіанти боротьби з ними, чи шляхи обходу, що дозволять наблизитися до цілі.
W	План дій (від англ. <i>Way Forward</i>)	Після визначення варіантів, клієнту пропонується скласти чіткий план дій з конкретними завданнями.

4.7 Фрірайтинг

Фрірайтинг (*free writing*) або вільне письмо – це техніка письма, яка допомагає знаходити неординарні рішення та ідеї, схожі з методом мозкового штурму. Це механічний запис всіх думок, які виникають в голові за певний час (зазвичай 10–20 хвилин). Текст пишеться без редагування, змін, не турбуючись про граматику або стиль. Фрірайтинг не має нічого спільного з автоматизованим написанням [60–62].

Фрірайтинг допоможе:

– *Боротися з ментальним сміттям.* Допомогає привести свої думки в порядок, якщо у вас в голові психічний безлад. Якщо вас переповнюють думки або та сама думка крутиться до вашої голови, і ви не можете витягнути її з голови. Якщо ви не можете спати або працювати через проблему, думки або купу думок.

– *Вийти з життя і творчий ступор.* Допомогає знайти нові ідеї, повернути інтерес до роботи, боротися з прокрастинацією, знайти нове рішення старої проблеми, стати більш продуктивним і успішним.

– *Позбавтеся від негативу і знайдіть баланс в житті.* Допомагає в роботі над старими прихованими образами, розібратися в сварках, перестати ображатися, позбутися почуття провини, злості і люті. Щоденний він допомагає знайти душевну рівновагу.

– *Познайомтеся ближче з собою.* Допоможе краще пізнати себе, дізнатися свої приховані можливості, навички, бажання і переваги.

Для цього може знадобитися: аркуш паперу або блокнот; ручка; таймер (таймер від 15 хвилин).

4.7.1 Шість правил фрірайтингу

1. *Не докладайте суперзусиль.* Фрірайтинг – це не чарівна таблетка, яка вирішує всі проблеми зі 100% гарантією, але це дуже ефективна методика, яка допомагає мислити інакше, проникати в глибини своєї свідомості. Так що перш ніж його використовувати, потрібно знизити планку очікувань не тільки від техніки, але і від себе. Не чекайте, що ваш мозок відразу почне фонтанувати геніальними ідеями. Для цього потрібен час і практика, як і в будь-якій справі. Так що працюйте кожен день, але потроху.

2. *Пишіть швидко і безперервно.* Писати потрібно дуже швидко, на межі своїх фізичних можливостей, щоб рука могла встигати за думками, інакше, думки будуть повільно плестися за рукою. Писати потрібно безперервно, навіть якщо думка застопорилася. У цьому випадку можна повторити останнє слово або навіть букву, головне – не втратити швидкість. Не можна повертатися назад і виправляти або щось перекреслювати. У фрірайтингу головне не якість, кількість.

3. *Працюйте в стислі терміни.* Обов'язково обмежте себе в часі, інакше така інтенсивна діяльність виснажить вас і відіб'є бажання писати надовго. Можна обмежитися кількістю сторінок, слів або просто встановити таймер. Рекомендую використовувати таймер і починаючи з 5 хвилин, потім збільшувати час потроху до 20 хвилин. В цей час не варто ні на що відволікатися, ні на дітей, ні на роботу, ні дзвінка телефону. Тому правильно вибирайте час і місце для фрірайтингу.

4. *Пишіть так, як ви думаєте.* У фрірайтингу не варто стримувати себе, це ваш потік думок, тому не звертайте уваги на граматику і пунктуацію, ви також можете використовувати будь-які слова, навіть сленг, лайку, а можете придумати їх самі, якщо вони прийшли вам в голову. Не варто боятися образити когось своїм листом, так як ця буква тільки для вас, і ніхто, крім вас, її не побачить, якщо ви не вирішите інакше.

5. *Розвивайте свою думку.* Найчастіше думки перескакують з однієї на іншу незв'язно, ми мислимо асоціативно, одна думка штовхає нас проти іншої. Спробуйте простежити і вибудувати ці ланцюжки, навіть якщо в пі-

дсумку ви підете в високі казки, і ваші записи стануть схожими на записи божевільного.

6. *Переорієнтуйте свою увагу.* Якщо у вас закінчилися ідеї або думки, і ви зайшли в глухий кут, почніть задавати собі підтримуючі питання, такі як «який кращий спосіб використовувати інформацію, яку я маю?», «Що ще я можу розповісти нам про це?» або «Як би я описав цю ситуацію незнайомій людині?».

4.7.2 Поради щодо фрірайтингу

1. «Не знаю, про що писати»

Якщо ви не знаєте, про що писати, почніть з фрази «Не знаю, про що писати» і повторюйте її до тих пір, поки в ваших думках не з'явиться наступна фраза. Або ви можете описати свій стан або об'єкт перед собою, або вчорашню розмову з другом, риму з дитинства. Просто прислухайтеся до своїх думок.

2. «Я сьогодні не в настрої»

Потрібно відразу зрозуміти для себе, що кожен день новий, він не схожий на попередній і наступний. Це означає, що ваш фрірайтинг буде змінюватися з кожним днем. Одного разу вам дуже сподобається писати і будуть чудові результати, на наступний день у вас взагалі не буде ні часу, ні настрою. Заздалегідь визначитеся, чим ви будете займатися в такі дні. Наприклад, можна пообіцяти собі винагороду у вигляді улюблених ласощів за 5-хвилинний фрірайтинг. в дні, коли зовсім не хочеться писати. Або, навпаки, проявити впертість і згадати слова Майка Тайсона: «Коли мені важко, я завжди нагадую собі, що якщо я здамся, то краще не стане».

3. «Мені потрібна нова ідея»

Почніть з питання або задайте тему, наприклад, «Я хочу бути щасливою!» або «Як мені стати щасливою?». Присвятіть цій темі свій фрірайтинг, намагайтеся не відхилятися від теми. Краще влаштувати серію фрірайтингу на цю тему. Наприклад, в перші 5–10 хвилин фрірайтингу напишіть свої думки на цю тему, постарайтеся розкрити її з різних сторін. Далі зробіть перерву, прочитайте це, Те, що ви написали, виділіть основні ідеї і в найближчі 5–10 хвилин попрацюйте над ними. Ви можете змінити виклад матеріалу, уявити, що говорить ваш опонент або колега, незгодна з вами людина або, навпаки, дотримується тієї ж точки зору, що і ви. Ви навіть можете домовитися про діалог зі своїм кумиром, з експертом в цій галузі або з тим, кого ви дуже поважаєте. Розкажіть йому свої ідеї на робочому аркуші і подивіться, які питання він вам задає.

4. «Я відчуваю гнів/лють/обурення»

Якщо вас переповнюють дуже сильні емоції, то фрірайтинг – один з найбільш ефективних прийомів в даному випадку. Викладіть все на папір,

не стримуйтеся, не бійтеся когось образити або образити, пишiть, поки потiк ваших емоцiй не вичерпається. Потiм зробiть перерву i влаштуйте другий раунд фрiрайтингу, в якому вам запропонують всi можливі варiанти . вирiшення вашої проблеми або ситуацiї, яка викликала таку бурхливу реакцiю. Спробуйте стати на бiк опонента i описати цю ж iсторiю його очима.

5. «Мене турбує важлива подiя»

Пiд час сеансу фрiрайтингу намалюйте собi повну картину майбутньої подiї i опишiть всi можливі його варiанти. Уявiмо i детально опишiть всiх можливих людей, присутнiх на цьому заходi. Якщо вони можуть задавати питання, то подумайте, якi теми їм будуть цiкаві, i якi питання вони могли б вам задати. Підготуйте вiдповiдi на всi цi питання, заграйте їх в голові i на аркуші. Опишiть цю подiю вiд iменi iншої людини або навіть декiлькох, хто там буде.

6. «Я не знаю, чого я хочу / що я люблю / що я хочу робити»

Дiти завжди пристраснi, тому згадайте себе в дитинствi i опишiть свiй день, чим займається, куди йдете, з ким спілкуєтесь, що вас захоплює, що вас засмучує. Подумайте про героя фiльму, який вам подобається. Опишiть його, напишiть, якi якостi вас в ньому приваблюють, чим вiн займається, що в ньому є, чого у вас немає, i ви хотiли б розвинути його в собi. Згадайте людей, якими ви захоплюєтесь, що вас до них приваблює, чим вони займаються, хотiли б ви зробити те ж саме. Копайте глибоко, поки не зрозумiєте свої iнтереси. Поговорiть на аркуші зi своїм кумиром, розкажiть йому про себе i свою дiяльнiсть, подумайте, якi питання вiн мiг би вам задати. Зробiть кiлька сеансiв фрiрайтингу.

4.7.3 Електронний фрiрайтинг

Бажано робити фрiрайтинг по-старому, використовувати ручку i папiр. Але для любителiв сучасних технологiй i гаджетiв можна обрати технологiї, крiм стандартного додатка Word.

5 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОСОБИСТОСТІ. SWOT-АНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ

5.1 Системний підхід до особистості

Сприймаючи свідомість як систему, стає набагато легше зрозуміти себе. У першу чергу зникають всілякі «трансцендентні» і «підсвідомі» освіти, що надають чуття таємничості і загадковості психології.

Друга – свідомість, яке стає зрозумілим і легким у розвитку. Судить самі, чарівну таблетку ми просто втрачаємо, а придбання корисних звичок прив'язане до зрозумілих і простих дій. У цьому напрямку працює принцип поступового накопичення, з акцентом на ефективність.

Ні одкровень, ні «не робіть тільки одну дію, і життя повернеться до нормального життя». Системний підхід до нашої свідомості і світогляду оперує дещо іншими принципами. Просто, зрозуміло, доступно кожному. І вимагає проникливості та рутинного виконання [63-65].

Системний підхід, це метод змінити себе через кумулятивну систему дій. На практиці це працює наступним чином:

- ти спантеличиш себе конкретною метою. Доведіть проєкт до фіналу через рік. Вивчайте нову мову за сезон. Привести організм в порядок – як у фізичній формі, так і нормалізуючи принципи здорового способу життя. Мета може бути будь-який, якщо вірити і розуміти, що її можна реалізувати;

- на другому кроці мета розбивається на складові елементи. Оцінюються напрямки проєкту і визначається статус їх статусу. Іноземна мова ділиться на лексичну і граматичну складову, а ваш організм піддається метрикам і подальшої постановці цілей;

- на третьому кроці створюється система. Ви описуєте для себе алгоритм досягнення проміжних результатів за допомогою щоденних дій. Закриття квитків на проєкт, від найпростіших до найскладніших. Вивчення 2–5 слів у день плюс перегляд відео або улюблених серіалів на потрібній мові. І щоденні фізичні навантаження, що відповідають вашим цілям;

- переоцінка. Процес всього цього може приносити задоволення і звикання. Ви починаєте захоплюватися проєктом, викладати щоденні пости в Інстаграм із фотографіями словників і книг англійською мовою, і вже кожен з ваших знайомих знає графік тренувань і те, як вони проходять. Але чи була це метою? Подивіться, до яких результатів ви прийшли;

- якщо обрані дії не призводять до результатів, відредагуйте алгоритм. Як часто це потрібно робити? Судить в конкретній ситуації. Постійно міняти човен марно, поки не навчишся веслувати веслами.

В ідеалі, підтримуючи алгоритм, можна поступово редагувати свій загальний спосіб життя, світогляд, можливості і навички. І, головне, вирішувати психологічні проблеми.

5.2 SWOT-аналіз особистості

Ймовірно, ви зможете досягти успіху в житті, коли будете використовувати свої таланти в повній мірі. Також потрібно буде розібратися зі своїми слабкостями, щоб вони не заважали вашому життю і роботі. Саме для цих цілей SWOT-аналіз був перенесений з ділової практики в сферу саморозвитку.

Зробити прорив в житті, скласти особистий план розвитку і досягти бажаних цілей допоможе SWOT-аналіз. Це унікальна методика, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони, виявити таланти і недоліки, що перешкоджають успіху.

Що робить модель SWOT особливо потужною, так це те, що вона допомагає розкрити ті можливості в нашому світі, які на перший погляд такими не здаються. Це також допоможе в розвитку бізнесу або вашої роботи. Модель розглядає чотири характеристики:

- S – Strengths (сильні сторони)
- W – Weaknesses (слабкі сторони)
- O – Opportunities (можливості)
- T – Threats (загрози)

Розглянемо їх докладніше.

1. Сильні сторони

- *Що ви робите краще за інших?*
- *До яких ресурсів ви маєте доступ?*
- *Які, на думку інших людей, ваші сильні сторони?*
- *Якими досягненнями ви найбільше пишаєтеся?*
- *У які цінності ви вірите, в які інші не вірять?*
- *Чи є у вас зв'язки з важливими людьми?*
- *Що ви робите краще за інших?*
- *Чим ви володієте, чого не вистачає іншим? (Навички, освіта, зв'язки, досвід.)*
- *Які ресурси у вас є?*
- *Чим ти пишаєшся?*
- *У що ви продовжуєте вірити, навіть незважаючи на те, що оточуючі вже давно перестали?*
- *Які мої досягнення за останні 5 років?*
- *Що дала мені освіта?*

- Які рідкісні джерела інформації, місця та зв'язки доступні мені?
- Яка моя впевненість і сила?
- Що в мені незвичайного?

Цей перелік питань досить об'єктивний, адже в ньому враховується не тільки ваша думка, а й думка оточуючих. Знання своїх сильних сторін робить людину щасливішою і дозволяє застосовувати їх у своїй роботі.

Якщо у вас виникли проблеми з визначенням сильних сторін, запишіть список ваших особистісних характеристик. Деякі з них стануть вашими сильними сторонами. Особливо цінуються ті, яких немає у інших. Наприклад, якщо ви дуже добре знаєте математику і вас оточують люди, які знають її ще краще, це не може бути вашою сильною стороною, але якщо ви найдобріший і найспритніший з усіх своїх друзів (і вони це підтверджують), то це вони.

Відповідаючи на ці питання, не бійтеся здатися занадто скромним, або навпаки – занадто нескромним. Будьте максимально об'єктивними – ви краще знаєте свої здібності якомога точніше. Не забувайте про деякі свої особисті якості, адже вони можуть ставитися до універсальних м'яких навичок, які на вагу золота на ринку праці.

Також важливо розуміти, що деякі характеристики, які ви вважаєте сильними сторонами, насправді не є такими. Наприклад, ви можете подумати, що у вас все вийде на музичній ниві, адже ви самі пишете пісні. Однак є мільйони людей, які можуть самі писати пісні. Щоб знайти свою унікальну силу, потрібно подумати про те, що може виділити вашу музику на тлі інших.

2. Слабкості

– Яких завдань ви найчастіше уникаєте, тому що відчуваєте себе невпевнено?

– Що саме, на думку оточуючих вас людей, є вашими слабкостями?

– Ви абсолютно впевнені в корисності своєї освіти і навичок? Якщо ні, то в чому ти найслабший?

– Які ваші негативні робочі звички? (Ви часто запізнюєтеся, дезорганізовані, запальні або не в змозі впоратися зі стресом).

– Чи є у вас риси особистості, які постійно тягнуть вас назад і утримують від прогресу? (Страх виступати на публіці, незважаючи на те, що це ваш головний обов'язок).

– У яких питаннях ви відчуваєте себе невпевнено?

– Чого ви уникаєте робити?

– Які ваші слабкі сторони на думку інших?

– Які ваші основні негативні звички? (Ви запізнилися, запальні, не витримуєте стресу тощо)?

– Які риси характеру заважають вам розвиватися?

– Яка критика турбує мене найбільше?

– Що змушує мене відчувати страх? А соромно? А агресія?

– Чи є у мене риси характеру, які постійно тягнуть назад і заважають мені прогресувати? (Страх виступати на публіці).

Знову ж таки, слабкі сторони розглядаються не тільки з вашої точки зору, але і з точки зору оточуючих. Прислухайтеся до того, що про вас говорять. Навіть якщо люди помиляються, вас сприймають як такого, а значить, до вас будуть ставитися відповідно. І це варто врахувати. Виявлення слабких місць необхідно для подальшої роботи над ними.

Перерахування своїх слабких сторін не повинно виглядати так, ніби ви дорікаєте собі. Навпаки, це має бути позитивна вправа, яке розкриє ті якості, які ви можете не використовувати в роботі або переграти в перевагах.

3. Можливості

Можливості, як правило, є скрізь. Чи помітите ви ці можливості, чи використовуєте ви їх – інша справа. Позитивні люди, як правило, бачать більше можливостей, ніж ті, хто негативний. А не дуже амбітні люди можуть не помітити можливості, поки вона не впаде їм на голову.

Питання, які допоможуть виявити приховані і явні потенціали:

– Чим інтернет може бути вам корисний? Як можна використовувати сучасні технології, щоб допомогти собі?

– Ваша галузь зростає? Що в ньому для вас? Чи є у вас можливість це зробити?

– Чи є у вас довгострокові контакти з людьми, які можуть вам допомогти?

– Які тенденції і закономірності в світі або вашої компанії проявляються зараз? Як вони можуть допомогти вам у майбутньому?

– Що я можу зробити, щоб слабкі сторони були менш вираженими, а сильні сторони – навпаки?

– На що у мене зараз є час, гроші та енергія?

– До кого я можу звернутися за допомогою?

– Що мене надихає?

– Які у вас проблеми з друзями, колегами, партнерами? Як вони зазвичай вирішуються?

– Чи є нова технологія, яка допоможе вам досягти поставлених цілей?

– Чи можуть вам допомогти контакти з іншими людьми в Інтернеті?

– Чи є у вас вакантна посада в компанії або за її межами, яка краще відповідає вашим навичкам і сильним сторонам?

– Як розвивається ваша галузь і що ви особисто можете зробити, щоб допомогти їй розвиватися?

– Чи можете ви взяти на себе завдання або проєкт, який ніхто не хоче робити?

– Чи є якісь семінари або заняття, які ви можете відвідати, щоб підвищити свої навички?

– Чи є потреба в галузі, яку ніхто не задовольняє?

Поверніться до сильних сторін і проаналізуйте їх зараз у поєднанні з можливостями. Саме таке поєднання дозволяє найбільш об'єктивно оцінити свої достоїнства, вибрати вектор руху і зрозуміти, що ви можете запропонувати оточуючим. Продовжуйте працювати над своїми слабкими сторонами та вдосконалюватися. Пройдіть тренінги, курси, конференції і беріть участь в інших заходах, які допоможуть посилити переваги і усунути недоліки. Працюючи над цим розділом, зверніть увагу на свої слабкі сторони, щоб побачити, чи є такі, які можна перетворити на можливості. Наприклад, ви можете вважати себе не дуже хорошим менеджером проєктів, але як дізнатися, якщо ви не намагаєтеся очолити проєкт, коли з'являється така можливість. Ще раз вивчіть свої сторони і подумайте, як краще їх застосувати, щоб відкрити нові можливості.

4. Загрози

У цьому квадранті схеми SWOT-аналізу розгляньте можливі каміння спотикання або ситуації, які заважають вам досягти поставлених цілей. SWOT-аналіз враховує потенційні загрози. Питання для їх виявлення:

– Що заважає моєму розвитку? Що заважає мені робити те, що я хочу?

– Який інцидент/особа завадив мені отримати те, про що я мріяв?

– Що я не можу змінити?

– Що змушує мене відчувати страх і безнадійність?

– З якими викликами я стикаюся щодня? А на роботі?

– Які риси характеру інших людей мені неприємні, можуть зачепити мене і чому?

– Чи є у мене серйозні конкуренти або ті, хто заважає моєму успіху?

– Які виклики виникають у вашій роботі?

– Ваші колеги змагаються з вами?

– Ваша робота постійна або змінюються вимоги до неї і її суть?

– Чи є поява і впровадження нових технологій в повсякденне життя загрозою для вашої роботи?

– Чи загрожують ваші слабкості майбутньому?

Знаючи небезпеки, які можуть підстерігати вас в певних сферах життя, ви можете підготуватися до зустрічі з ними, «прокачати» свої сильні сторони або придбати навички, які допоможуть подолати можливі загрози.

Щоб зробити аналіз більш точним треба виконати деякі правила, які дозволять витягти максимум цінної інформації з вашого SWOT-аналізу:

– **Визначення сфери.** Проводьте аналіз не на всю людину / проєкт / ідею, а на сегменти. Це допоможе точніше оцінити все, що зачіпає питання – напевно, сплинуть начебто незначні нюанси, які на все зроблять істотний вплив.

– **Розуміння відмінностей.** Важливо усвідомлювати, що сильні і слабкі сторони – це обставини вашого внутрішнього оточення, тобто вони контролюються вами або вашою компанією. А можливості і загрози – це фактори, які чекають вас у зовнішньому середовищі.

– **Точне формулювання.** Якщо фактор сформульований розпливчато, результат не буде об'єктивним. Будьте гранично зібрані, коли вирішите зробити особистий SWOT-аналіз власної особистості.

Цей аналітичний інструмент хороший своєю простотою і, в той же час, «виносить на світло Бога» справжні причини тимчасових невдач.. Тоді можна і потрібно працювати з цими причинами. Відбувається глибоке занурення за рахунок ресурсних питань, які людина задає собі.

Рекомендації щодо практичного застосування SWOT-аналізу:

– Виберіть час, коли вас ніхто не буде турбувати. Час виконання становить приблизно 30–40 хвилин.

– Вимкніть усі додатки. Це певне занурення в глибини підсвідомості, тому краще не відволікатися.

– Розділіть лист формату А4 на 4 частини. Зліва – плюси, праворуч – мінуси. Верхній – це внутрішні особливості, нижні сегменти – зовнішнє середовище.

– Відповідайте на питання максимально докладно. Не шкодуйте час. Описані характеристики підштовхнуть до потрібних зон зростання. Для цього найкраще використовувати метод фрірайтингу.

Ретельно проаналізувавши всі чотири характеристики, можна знайти оптимальне рішення і визначити шлях до успіху. Модель не творить чудес, але вона дозволяє краще пізнати себе, знайти сенс звітності і визначити, що потрібно зробити, щоб підвищити свою ефективність і продуктивність. SWOT-аналіз – це можливість зіткнутися з правдою, зосередитися на сильних сторонах, мінімізувати недоліки, максимально використати можливості, бути готовим до загроз. Працюючи з SWOT-аналізом треба пам'ятати, що коли ти використовуєш свої сильні сторони для реалізації можливостей, які відкрилися – отримуєш тактичну перемогу. Приклад SWOT-аналізу наведено у таблиці 5.1.

Посилюючи слабкі сторони (працюючи над найбільш критичними) – ви закладаєте довгострокову, стратегічну вигоду, піклуючись про свою ефективність у майбутньому. Усуваючи загрози, ви надаєте довгострокову можливість бути ефективними.

Можливості ж можна використовувати, якщо бути готовими до них. Вони чекають на вас.

Таблиця 5.1 – Приклад SWOT-аналізу

Внутрішній світ	
<p><i>S – сильні сторони</i> Творча особистість Багато нових і цікавих ідей Уміння спілкуватися з людьми і переконувати їх логічне мислення Аналітичний склад розуму</p>	<p><i>W – Слабкі сторони</i> Імпульсивність Я часто кидаю половину шляху Гублюся в стресових ситуаціях Стримати Страх публічних виступів</p>
Зовнішні обставини	
<p><i>O – Спроможності</i> Я беру участь у виставці і можу зустріти потрібних людей Наш відділ розширюється, і я можу підніматися по кар'єрних сходах У світі намітилася тенденція до створення галузі, сусідньої з нашою</p>	<p><i>T – Загрози</i> Давно не у відпустці, ефективність моєї роботи знижена Падіння економіки може привести до скорочення замовлень з боку компанії У відділі працює більш комунікабельний і підприємливий співробітник, який мріє про підвищення по службі</p>

6 ПЛАНУВАННЯ СПРАВ. СКЛАДАННЯ СПИСКІВ. ПРІОРИТИЗАЦІЯ. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Якщо почати досконально розбиратися в тому, які чинники впливають на життя людини, взагалі, то їх можна знайти безліч. Будь-яка сфера життя людини і кожна сфера його діяльності, безумовно, мають ряд властивих йому особливостей, а іноді те, що можна застосувати до одного, абсолютно непридатне для іншої.

Але є, незважаючи на це, деякі фундаментальні принципи, які ефективні абсолютно у всьому. Одним з таких принципів, а точніше, законів, які можна вважати гарантими успіху в будь-якій сфері, можна сміливо назвати вміння планувати і розставляти пріоритети.

Планування покликане забезпечити використання майстром, мабуть, найціннішого активу – часу, а саме:

- або використовувати наявний час для плідної та успішної діяльності (максимальний критерій);
- або досягти поставлених цілей з мінімально можливим витратою часу (мінімальний критерій).

Чим краще ми розподілимо (плануємо) свій час, тим краще зможемо використовувати його в своїх особистих і професійних інтересах. Планування як складова частина завдань і правил самоменеджменту означає підготовку до реалізації цілей + структурування (упорядкування) часу.

Планування щоденної роботи, середньо- та довгострокових акцій та результатів також означає набуття часу, досягнення успіху та більшої впевненості в собі. Так само, як будь-яка фірма планує або повинна планувати свою збутову і виробничу діяльність, кожна людина повинна думати і працювати, дивлячись в майбутнє, а не віддаватися владі подій.

6.1 Що таке планування. Види планування.

6.1.1 Процес планування

Планування – це процес оптимального розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань, а також сукупність процесів, які пов'язані з їх формулюванням і реалізацією. Планування є невід'ємною частиною тайм-менеджменту і при вмілому використанні значно підвищує його ефективність [66-68].

У найпростішій і формальній інтерпретації планування характеризується наступними етапами:

- етап постановки цілей (завдань);
- етап складання плану для досягнення запланованого;
- етап проєктування варіантів;
- етап виявлення необхідних ресурсів, а також їхніх джерел;

- етап ідентифікації керівників та інструктаж;
- етап фіксації результатів планування у фізичній формі (план, проєкт, карта тощо).

6.1.2 Види планування

Планування, як уже зазначалося, може бути застосовано до абсолютно будь-якої сфери життя, але, в залежності від цього, воно може мати свої особливості, які, в свою чергу, виражаються в різних видах за своєю формою і змістом.

Види планування розрізняються:

1. За зобов'язанням

– *Директивне планування* – має на увазі обов'язкове виконання поставлених завдань, завжди має конкретного адресата і відрізняється підвищеною деталізацією. Прикладом може служити постановка завдань, пов'язаних з вирішенням питань державного значення, роботою на підприємствах тощо.

– *Орієнтовне планування* – антипод першого: воно не передбачає обов'язкового і точного виконання, має більш рекомендаційний і керівний характер. Цей вид планування широко поширений в системі макроекономічного розвитку різних держав.

2. За часовими рамками досягнення цілей

– *Короткострокове (поточне) планування* – розраховується на термін до одного року і може складатися з планів на день, тиждень, місяць, квартал, півроку. Це є найпоширеніший вид планування. Його використовують як звичайні люди в процесі повсякденного життя, так і керівники різних організацій.

– *Середньострокове планування* – розраховується на термін від 1 до 5 років. Така форма планування поширена в діяльності державних установ, фірм і підприємств, але часто використовується стратегічно мислячими людьми. У деяких випадках його можна поєднувати з поточним плануванням, яке в сукупності являє собою рухоме планування.

– *Довгострокове планування* – розраховується, як правило, на кілька (5, 10, 20) років вперед. Найчастіше цей вид планування використовується на великих підприємствах з метою виконання завдань соціального, економічного та науково-технічного характеру тощо.

3. За змістом планувальних рішень

– *Стратегічне планування* в основному довгострокове. За допомогою нього визначаються основні напрямки в діяльності організацій: розширення діяльності, створення нових напрямків, стимулювання робочого процесу, вивчення ринку і його сегментів, вивчення попиту, особливостей цільової аудиторії тощо. Загальні в діяльності організацій.

– *Тактичне планування* часто таке ж, як і довгострокове. Його основна мета – створення необхідних умов для реалізації можливостей, що знаходяться через застосування стратегічного планування. Як правило, тактичне планування використовується при плануванні економічного, соціального, виробничого розвитку організації. Поширене у діяльності організацій.

– *Оперативно-календарне* планування є завершальним етапом стратегічного і тактичного планування. Служить в основному для реалізації процесу досягнення поставлених результатів. За допомогою нього конкретизуються всі показники, а безпосередньо організовується робота організації. Оперативно-календарне планування має на увазі визначення часу на виконання поставлених завдань, підготовку виконання технологічного процесу, облік, контроль і аналіз процесу. Цей вид поширений у діяльності організацій.

– *Бізнес-планування* – служить для оцінки доцільності, актуальності та ефективності планованої діяльності. Складання бізнес-плану дуже ретельне, з урахуванням всіляких показників, можливостей, пропозицій тощо. Воно поширене в діяльності організацій і роботі бізнесменів.

Крім розглянутих видів планування, які враховують первинні аспекти, існують і такі, які враховують вторинні. Вони, у свою чергу, відрізняються:

1. За ступенем охоплення

– *Генеральне планування* – охоплює всі деталі контексту.

– *Часткове планування* – охоплює деякі деталі контексту.

2. За об'єктом планування

– *Цільове планування* – має на увазі визначення цілей, необхідних для досягнення.

– *Планування коштів* – має на увазі планування засобів, необхідних для досягнення результату (фінанси, інформація, персонал, обладнання та ін.).

– *Програмне планування* – має на увазі розроблення програм, необхідних для досягнення результату.

– *Планування дій* – передбачає визначення дій, необхідних для досягнення результату.

3. За глибиною

– *Планування агрегатів* – відбувається з урахуванням загальних параметрів.

– *Детальне планування* – відбувається з урахуванням всіх деталей і особливостей.

4. За узгодженням планів у часі

– *Послідовне планування* – має на увазі тривалий процес, який складається з декількох менших етапів.

– *Одночасне планування* – має на увазі одноразовий короткий етап.

5. За обліком зміни даних

– *Суворе планування* – має на увазі обов'язкове дотримання заданих параметрів.

– *Гнучке планування* – має на увазі можливість недотримання заданих параметрів і появи нових.

6. За замовленням

– *Впорядковане планування* – має на увазі почергове виконання планів, один за одним.

– *Рухоме планування* – має на увазі продовження плану на наступний період після його завершення в поточному періоді.

– *Неординарне планування* – має на увазі виконання задуманого в міру виникнення потреби.

6.1.3 Мета планування

Планування – це фактор, який багато в чому визначає не тільки те, чи досягне людина бажаного, а й те, чого він взагалі досягне. Справа в тому, що сам процес планування не надає якогось одиничного і вузькоспрямованого ефекту, а впливає комплексно, впливаючи на багато особистісні показники людини, спрямованість його дій і спосіб життя в цілому. Нижче ми перераховуємо лише деякі позитивні сторони планування та переваги, які воно дає.

1. Конкретизація мети.

Як тільки людина починає планувати свою діяльність, у нього активізується мислення, залучається творчість, підвищується мозкова активність. Можна чогось захотіти і «як би» уявити це, при цьому думаючи, що точно знаєш, чого хочеш. Але як тільки ви сідаєте складати план і починаєте його ретельно продумувати, ваша мета починає перетворюватися з абстрактної в конкретну (наприклад, вивчити іноземну мову). Поступово ви починаєте уявляти його в деталях, враховувати його особливості, якимось варіювати. Існує приказка, що корабель, який не знає, куди йде, ніколи не досягне місця призначення. Так і людина – якщо він не знає, чого саме він хоче, він ніколи цього не доб'ється. Планування дає можливість зрозуміти і усвідомити, чого ви насправді хочете, і знайти конкретну мету.

2. Чіткий план дій.

Навіть знаючи, чого ми хочемо, ми можемо ніколи цього не досягти, якщо не знаємо, що нам потрібно для цього. Наші цілі можуть бути мегаглобальними, хорошими і чудовими, але вони залишаться лише картиною того, чим ми хочемо володіти і що робити. Такий стан речей коригується за допомогою планування. По-перше, він дозволяє виявити конкретні кроки, які необхідно зробити, щоб досягти бажаного результату.

По-друге, це допомагає визначити ресурси та їх джерела. По-третє, дає можливість встановити тимчасові рамки. Таким чином, склавши точний план, ви будете знати, що вам потрібно зробити, щоб його реалізувати, кого або що принести, а головне, коли ви хочете це зробити. Планування значно прискорює процес досягнення мети, адже воно є практичним керівництвом до дії.

3. Дія, а не думки про дію.

Поки у нас не з'явиться план реалізації того, що ми хочемо, ми перебуваємо в постійній рефлексії на цю тему. Ми думаємо про те, як сильно ми цього хочемо, як було б добре, якби у нас це було, думаємо про те, як сильно його зараз не вистачає, можливо, навіть уявляємо себе в процесі дії. Але є одне АЛЕ.

Негативна сторона полягає в тому, що крім мислення ми більше нічого не робимо. А це свідчить про те, що, швидше за все, на цьому все закінчиться. І важливо розуміти, що коли ви починаєте планувати, то вже робите перший і найбільший крок до реалізації задуманого. Тільки це вже суттєво штовхає вас вперед.

А потім починається ланцюгова реакція: після складання плану ви починаєте виконувати конкретні дії, за ними йдуть другі, за ними йдуть другі тощо. Якщо ви зможете прищепити собі звичку планувати навіть найдрібніші речі, то відразу помітите, як ваші бажання почнуть ставати реальністю. Тут можна застосувати ще одну приказку: «Під лежачий камінь вода не тече». Зрушити з мертвої точки і вжити заходів. Планування створює енергетичний потенціал, необхідний для досягнення мети.

4. Маневреність.

Не знаючи конкретно, що потрібно зробити для досягнення поставлених результатів, ми не можемо ні визначити, ні скоординувати свої дії. Ми можемо мати приблизне уявлення про те, що нам потрібно робити, але діючи без плану, ми ризикуємо зайти в глухий кут або навіть далі від мети. Коли у вас є план і ви починаєте діяти, ви можете, так би мовити, управляти всім процесом онлайн: так не виходить, спробуйте інакше, одне не підходить, подумайте, як його можна замінити. Наявність чіткого плану дозволить здійснювати маневри на своєму шляху, варіювати різні методи і способи. У результаті у вас з'явиться комплексний план, який буде враховувати всілякі нюанси і варіанти розвитку подій. Уміння планувати – це вміння бути гнучким і готовим до будь-якої ситуації.

5. Висока ймовірність успіху.

І, мабуть, найголовніша перевага планування – це хоч і не абсолютна гарантія, але все ж величезна ймовірність успіху. Скільки ми бачимо людей, які хочуть дуже мало, але не маючи плану, нічого не досягають! І, на противагу їм, існує величезна кількість прикладів людей з фантастичними цілями, які здавалися б недосяжними, досягаючи їх незважаючи ні на що і навіть більше. Перші відрізняються від других умінням планувати і розс-

тавляти пріоритети. Визначте свої цілі, почніть складати план – через деякий час ви побачите, що досягли мети, а тисячі роззяв без плану залишилися на своїх місцях. Планування зробить вас лідером в будь-якій сфері!

Напевно, зараз вам стало набагато зрозуміліше, навіщо потрібно займатися плануванням і продумувати всі свої кроки. Планування здійснюють бізнесмени і підприємці, керівники величезних корпорацій, творчі люди, письменники, актори і зірки шоу-бізнесу, в загальному, всі ті, кого називають успішними людьми. Планування – це частина життя і діяльності будь-якої людини, яка хоче підвищити свою продуктивність і досягти серйозних результатів. Саме з цієї причини, крім того, що сидячи за столом, взявши ручку і аркуш паперу, і почавши щось планувати, сьогодні існують спеціально розроблені методики планування, які не раз довели свою ефективність. Короткий огляд найпопулярніших з них ми дамо в наступному розділі.

6. Перелік цілей і завдань.

Найпростіша техніка, за допомогою якої можна планувати час і справи. Це просто список того, що потрібно зробити.

7. Чим зручно?

Такі списки дуже зручні тим, що не вимагають ніяких додаткових ресурсів, таких як ПК, мобільні додатки або використання складних схем, але і дозволяють візуально відображати все, що потрібно робити і контролювати цей процес.

Список цілей і завдань дуже простий: можна просто записати на аркуш паперу все, що потрібно виконати і коли, а в кінці виконаних пунктів просто закреслити. А можна трохи ускладнити: скласти таблицю, в якій будуть графи: «завдання», «пріоритет», «термін виконання», «відмітка про виконання».

Усі представлені прийоми можна використовувати як поодиноці, так і в комплексі. Спробуйте всі варіанти – напевно, через деякий час ви підберете для себе найбільш зручний і підходящий, а може бути, навіть складете якісь свої на їхній основі.

Для того щоб вам було простіше при плануванні бізнесу і часу. Кілька дуже ефективних принципів, які ви можете використовувати в повсякденному житті.

6.1.4 Принципи планування

– Спробуйте всі обговорювані прийоми планування і виберіть найбільш підходящий для вас. Використовуйте його щодня і у всіх питаннях.

– Не намагайтеся запам'ятати все – ведіть нотатки. Як то кажуть, «найтупіший олівець краще, ніж найгостріший спогад».

– Якщо у вас багато справ, не намагайтеся встигнути все зробити. Знайдіть час, щоб визначити найважливіші і пріоритети, і почніть їх реалізовувати. Решту закінчіть пізніше.

– У кінці одного тижня складіть план дій на наступний. Робіть те ж саме в кінці кожного дня.

– Заведіть звичку носити з собою блокнот і ручку або диктофон, щоб записувати цікаві думки, які відвідують вас.

– Ведіть «журнал успіху», в якому будете щодня відзначати всі свої успіхи, навіть самі незначні. Це буде тримати вас постійно мотивованими і нагадувати про те, що ви на правильному шляху.

– Навчіться говорити «ні». Ця здатність позбавить вас від марнування часу, прагнення до непотрібних цілей і спілкування з непотрібними людьми.

– Завжди думайте, перш ніж щось робити. Зважте всі за і проти. Намагайтеся не робити необдуманих вчинків і вчинків.

– Всякий раз, коли ви перебуваєте в процесі чогось, пам'ятайте про себе, усвідомлюйте, що ви робите в даний момент. Якщо ви відчуваєте, що не рухаєтеся вперед, киньте цю діяльність.

– Подивіться критично на себе: визначте свої шкідливі звички, на які потрібен час, речі, якими ви любите займатися, але які не рухають вас до мети. Потім поступово і по черзі замінійте ці звички і види діяльності новими – ефективними.

– Визначте свої головні пріоритети на все життя і живіть відповідно до них. Так ви завжди зможете бути зосереджені на головному, і не витратите час даремно.

– Не робіть зайвих дій, не виконуйте чужі справи. Ви повинні рухатися вперед самі, але не дозволяйте використовувати себе як інструмент для досягнення чужих цілей, якщо ви не задоволені цим.

– Регулярно і планомірно виділяйте час на самовдосконалення: читання книг, перегляд навчальних і мотивуючих відеороликів, тренування своїх навичок тощо.

– Не зупиняйтеся на досягнутому – досягнувши однієї мети, поставте іншу, більш серйозну. Так ви завжди зможете бути в тонусі, у вас з'явиться стимул і мотивація.

Застосування всіх перерахованих вище рекомендацій дозволить вам бути успішними в будь-якій сфері і досягати поставлених цілей в найкоротші терміни. Найголовніше – постійно працювати над собою і застосовувати на практиці засвоєні навички. Щоб все, що ви дізнаєтеся, почало приносити плоди, потрібно почати планувати свою майбутню діяльність вже сьогодні. Почніть з будь-якого способу, тренуйтеся, відточуйте нову майстерність і зробіть це звичкою. Все в нашому житті не можна спланувати, звичайно, але багато чого можна зробити.

6.2 Методології планування. Розстановка пріоритетів

Розстановка пріоритетів – це процес – показник переважання важливості того чи іншого пункту плану над іншими. Важливе розстановка пріоритетів має з тієї причини, що серед великої кількості різних нюансів і особливостей виділяють як ті, які мають найменше значення і найменше впливають на процес досягнення мети, так і ті, які відіграють домінуючу роль у цьому процесі. Уміння розставляти пріоритети можна назвати ще одним показником ефективності та результативності будь-якого процесу планування, адже орієнтація на найбільш значущі пункти плану часто є вирішальною в питанні про те, чи буде досягнута мета чи ні [69-72].

Як бачимо, планування як процес характеризується чималою кількістю різних нюансів. Будь-який з видів може використовуватися окремо, а може бути в поєднанні з іншими. Головне при виборі – врахувати всі особливості своєї діяльності. Але, скільки б видів планування не існувало, скільки б ми їх не розглядали, скільки б прикладів ми не наводили, все це не матиме ніякої цінності, якщо ми не зрозуміємо – навіщо взагалі щось планувати, які в цьому є переваги, як це допоможе нам в житті? Саме на ці питання ми і спробуємо дати відповіді в наступному розділі.

6.2.1 Планування ABC

Передумовою цього методу є досвід, який наочно показує, що співвідношення важливих і неважливих справ у відсотках завжди приблизно однакове. Будь-які завдання, виходячи з їх важливості в досягненні поставлених результатів, повинні розподілятися за допомогою буквених значень ABC. Звідси випливає, що завдання, що мають найбільшу важливість і значимість (А), повинні виконуватися в першу чергу, за ними йдуть всі інші (В, С). Планувати свій час необхідно за допомогою цієї методики, враховуючи важливість поставлених завдань, а не зусиль, необхідних для їх виконання [69, 72].

Методологія ABC заснована на трьох основних правилах:

– Категорія А – найважливіші справи. Вони складають близько 15 % від усіх речей, які ви робите, але вони приносять близько 65 % результатів.

– Категорія В – важливі речі. Вони складають близько 20 % всіх ваших справ і приносять близько 20 % результатів.

– Категорія С – справи, що мають найменше значення. Вони складають близько 65 % всіх ваших справ, але і приносять близько 15 % результатів.

Залежно від мети аналізу може виділятися довільна кількість груп. Найчастіше зустрічаються 3, рідше 4–5 групи.

ABC-аналіз заснований на принципі дисбалансу, в якому побудований графік залежності сумарного ефекту від кількості елементів. Такий

графік називається кривою Парето, кривою Лоренца або кривою ABC. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжуються і групуються в залежності від розміру їхнього внеску в сукупний ефект.

Процедура проведення ABC-аналізу:

- визначте мету аналізу (*а навіщо саме потрібен цей аналіз?*);
- визначаємо дії за результатами аналізу (*що будемо робити з результатами?*);
- виберіть об'єкт аналізу (*що ми будемо аналізувати?*) і параметр аналізу (*на якій підставі будемо аналізувати?*);
- складіть рейтинговий список об'єктів в порядку убавання значення параметра;
- розрахуйте частку параметра із загальної суми параметрів з кумулятивним підсумком. Частка з сукупним підсумком розраховується шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів;
- виділіть групи А, В і С: призначте значення групи виділеним об'єктам.

Існує близько десяти методів розрізнення груп, найбільш застосовні з них: емпіричний метод, метод суми і дотичний метод. В емпіричному методі ділення відбувається в класичній пропорції 80/15/5. У сумовому методі складається частка об'єктів і їх сукупна частка в результаті – так величина суми знаходиться в межах від 0 до 200 %. Групи розрізняють наступним чином: група А – 100 %, В – 45 %, С – інші. Перевагами методу є велика гнучкість. Найбільш гнучким методом є дотичний метод, при якому до кривої ABC притягується дотична, що розділяє спочатку групу А, а потім С. Існує багато способів виділення груп в ABC-аналізі.

Також існують:

- FMR-аналіз;
- XYZ-аналіз;
- RFM-аналіз;
- ВЕН-аналіз
- SWOT-аналіз.

6.2.2. Матриця Ейзенхауера та її застосування в повсякденному житті

У нескінченному потоці повсякденних справ можна легко заплутатися, адже з кожним днем їх стає все більше. Вчорашня незавершена справа стає сьогоднішньою роботою, а те, що ми не встигли зробити сьогодні, автоматично переноситься на завтрашній день. У результаті всіляких речей може накопичитися стільки, що потім ви не зрозумієте: що зроблено, що в процесі, а що ще тільки чекає свого часу [25, 73, 74].

Такі або докладні ситуації часто виникають у людей, які не приділяють належної уваги процесу планування своєї діяльності. Природно, що навичкам тайм-менеджменту і тайм-менеджменту в школі не навчають, і багато батьків та інші люди, які виступають вихователями в процесі нашого розвитку, часто толком не вміють самі планувати свою діяльність, хоча нічого складного в цьому немає. Просто належної уваги цьому якось не приділяється.

Однак сьогодні існує безліч відмінних технік планування, які дозволяють навчитися раціонально використовувати свій часовий ресурс і витягти з цього процесу максимальну користь для себе. Але в цьому посібнику ми не будемо розглядати всі ці прийоми, а наведемо приклад тільки одного, який відрізняється своєю простотою і ефективністю. Такий прийом отримав назву «матриця Ейзенхауера».

«Матриця Ейзенхауера» – один з найпопулярніших інструментів тайм-менеджменту, яким користуються багато людей по всьому світу: від рядових співробітників і менеджерів середньої ланки до менеджерів великих фірм і всесвітньо відомих корпорацій. Засновником цієї матриці є 34-й президент США Дуайт Девід Ейзенхауер. Як неважко здогадатися, цей чоловік був дуже зайнятий і йому доводилося робити масу всіляких справ, пов'язаних з його діяльністю. З цієї причини він займався оптимізацією свого робочого графіка і переліку виконуваних завдань. Результатом його досліджень й стала матриця.

Сенс матриці Ейзенхауера в тому, щоб навчитися правильно розподіляти всі свої справи, відрізнити важливе від термінового, не термінове від найменш важливого, а також мінімізувати час на виконання будь-якої справи, виконання якого не дає ніяких істотних результатів.

Суть матриці Ейзенхауера полягає в наступному. Вона складається з чотирьох квадрантів, основою яких є дві осі – це вісь важливості (по вертикалі) і вісь терміновості (по горизонталі) (рис. 6.1). У результаті виходить, що кожен квадрант відрізняється своїми якісними показниками. У кожному з квадрантів фіксуються всі завдання і кейси, завдяки чому гранично чітка і об'єктивна картина того, що слід робити в першу чергу, що – у другу, а що взагалі не варто робити. Усе це досить просто, але не зайвим буде дати кілька пояснень в будь-якому випадку.

Квадрант А: важливі та нагальні справи.

При ідеальному плануванні цей квадрант матриці повинен залишатися порожнім, адже поява важливих і термінових випадків є показником дезорганізації і допущення засмічення. Ця частина розкладу заповнюється для багатьох людей через властиву їм ліню і недоречні пріоритети. Природно, часом такі випадки можуть з'явитися у кожної людини, але якщо це відбувається щодня, то саме час звернути увагу на самодисципліну.



Рисунок 6.1 – Матриці Ейзенхауера

Так, слід уникати появи відміток в квадранті А. А для цього необхідно лише вчасно виконати пункти, які залишилися в квадранті. Але якщо щось все ж варто ввести в перший квадрант, це:

- випадки, невиконання яких негативно позначається на досягненні поставлених цілей;
- кейси, збій в роботі яких може стати причиною труднощів і неприємностей;
- випадки, які пов'язані зі здоров'ям.

Також важливо пам'ятати, що існує таке поняття, як «делегування». Це означає, що коли у вашому квадранті А з'являються справи, які можна комусь делегувати, ця можливість, безумовно, повинна бути використана для того, щоб якомога швидше вирішити інші важливі і термінові справи.

Квадрант Б: важливі, але не термінові справи.

Найбільшої уваги заслуговує другий квадрант, адже справи, розташовані в ньому, є найбільш пріоритетними і перспективними, і саме з них і повинні складатися повсякденні завдання будь-якої людини. Помічено, що люди, які займаються в основному справами цього квадранта, домагаються найбільших успіхів в житті, просуваються в кар'єрі, заробляють більше грошей, мають достатньо вільного часу і живуть щасливим і насиченим життям.

Зверніть увагу ще й на те, що відсутність терміновості дозволяє піти до вирішення будь-яких проблем більш обдуманно і конструктивно, а це, в свою чергу, дозволяє людині розкрити весь свій потенціал, самотій-

но продумати всі нюанси своєї діяльності і управляти тимчасовими рамками своїх справ. Але тут, крім усього іншого, потрібно пам'ятати, що справи в квадранті В, якщо їх не виконати своєчасно, можуть легко потрапити в квадрант А, ставши ще більш важливими і вимагаючи швидкої реалізації.

Досвідчені фахівці з тайм-менеджменту рекомендують включати в квадрант Б всі поточні справи, пов'язані з основною діяльністю, плануванням і аналізом роботи, навчальної та спортивної діяльності, дотриманням оптимального графіка і раціону харчування. Тобто все те, що складається з наших звичайних буднів.

Квадрант С: Термінові, але не важливі справи.

Речі, які знаходяться в цьому квадранті, здебільше відволікають і не наближають людину до намічених результатів. Часто вони просто заважають концентруватися на дійсно важливих завданнях і знижують ефективність. Головне при роботі з матрицею – не сплутати термінові випадки з квадранта С з терміновими випадками з квадранта А. В іншому випадку сформується плутанина і те, що слід зробити в першу чергу, залишається на задньому плані. Завжди пам'ятайте про свої цілі і вчіться розрізняти важливе і другорядне.

До випадків квадранта С відносяться, наприклад, зустрічі або переговори, нав'язані кимось зі сторони, святкування днів народжень не дуже близьких людей, раптові неприємності по дому, усунення відволікаючих чинників, які не є життєво важливими, але вимагають уваги (розбилася ваза, зламалася мікрохвильова піч, згоріла лампочка тощо), а також інші всілякі речі, які не рухають вас вперед, а тільки гальмують.

Квадрант D: не термінові або важливі справи.

Завдання, пов'язані з останнім квадрантом, взагалі не приносять користі. У багатьох випадках корисно не тільки боротися з ними в останню чергу, але і взагалі не мати з ними справу. Хоча знати про них, безумовно, необхідно, адже вони є «пожирачами часу».

Цікава і ще одна особливість кейсів з цієї групи: вони дуже привабливі для багатьох людей – ці речі легко виконувати і доставляти задоволення, дозволяють розслабитися і приємно провести час. Тому встояти перед спокусою займатися ними може бути досить проблематично. Але це треба робити.

У квадрант D можна записувати такі речі, як розмова по телефону з друзями про щось незначне, непотрібне листування або проведення часу в соціальних мережах, перегляд серіалів і різних «задушливих» серіалів, комп'ютерних ігор тощо. Звичайно, кожен повинен періодично відпочивати і якось розважатися, але для цього є і більш цікаві і розвиваючі способи: читання хороших книг, інтелектуальні ігри, відвідування спортзалів і басейнів, виїзди на природу тощо. Якщо повністю позбавити себе від справ з квадранта D не представляється можливим або не хочете, то потрібно відкласти їх виконання хоча б до того моменту, коли справи квадрантів В і С будуть завершені, а час, яке буде присвячено справам квадранта D, має бу-

ти зведено до мінімуму. Тут буде доречна відома прислів'я: «Час для справ, веселощів – година».

Як тільки ви освоїте матрицю Ейзенхауера і навчитеся правильно розподіляти свої справи всередині неї, ви помітите, що у вас досить багато нового часу, вам вдається все робити своєчасно і без поспіху, всі ваші справи в порядку, цілі досягаються одна за одною, а самі ви практично завжди в гарному настрої і веселому настрої. Вся справа в тому, щоб бути організованим і зібраним. Напевно, ви самі час від часу помічаєте, що дезорганізовані люди завжди знаходяться у вихорі якихось незрозумілих речей, вони завжди зайняті чимось дурним, але «дуже важливим», виглядають втомленими і роздратованими. Є багато відмінних рис. Але важливо не це, а те, що якщо ми з вами не хочемо мати таких результатів, то треба діяти по-іншому. А саме, ми повинні бути організовані, чітко розуміти, що і коли нам потрібно робити, і навіть ми все це робимо. І матриця Ейзенхауера відмінно підходить для цього.

6.2.3 Правило Парето

Правило Парето іноді називають принципом «80/20» [75]. Його сформулював італійський економіст Вільфредо Парето. Основна його передумова полягає в тому, що найменша частина дій приносить найбільшу частину результатів, і навпаки.

Зрозуміло, що це правило виглядає так:

- 20 % дій = 80 % від результату;
- 80 % дій = 20 результатів;
- 20 % людей володіють 80 % всього капіталу (в дійсності, так було колись, зараз понад 80 % світового багатства виявилось зосереджено у руках 1 % населення);
- 80 % людей володіють 20 % всього капіталу;
- 20 % клієнтів приносять 80 % доходу;
- 80 % клієнтів приносять 20 % доходу тощо;

З цього випливає:

- значних чинників небагато, а чинників тривіальних безліч – лише поодинокі дії призводять до важливих результатів;
- більшість зусиль не дає бажаних результатів;
- те, що бачимо, який завжди відповідає дійсності – завжди є приховані чинники;
- те, що ми розраховуємо отримати в результаті, зазвичай відрізняється від того, що ми отримуємо (зазвичай діють латентні сили);
- зазвичай занадто складно і втомливо розумітися на тому, що відбувається, а часто це й не потрібно – необхідно лише знати, працює ваша

ідея чи ні, і змінювати її так, щоб вона запрацювала, а потім підтримувати ситуацію доти, доки ідея не перестане працювати;

– більшість вдалих подій зумовлено дією небагатьох високопродуктивних сил; більшість неприємностей пов'язані з дією небагатьох деструктивних сил;

– більшість дій, групових чи індивідуальних, є марною витратою часу. Вони не дають нічого реального для досягнення бажаного результату.

Застосуйте це правило до своєї повсякденної діяльності, і ви побачите, що 80 % всього, що ви робите за день – , це лише 20 % від необхідного вам результату, а 20 % добре спланованих дій наближають вас на 80 % до заповітної мети.

Виходячи з цього, пам'ятайте, що день повинен починатися з декількох, але найскладніших, важливих і термінових справ, і тільки після цього слід братися за реалізацію легких і не менш важливих, але присутніх у набагато більшому обсязі. Дуже зручно застосовувати правило Парето в поєднанні з методом ABC або принципом Ейзенхауера.

6.3 Діаграма Ганта

Діаграма Ганта – це техніка гістограми, яка розроблена американським вченим з менеджменту Генрі Гантом. Вона використовується для ілюстрації планів і графіків роботи над різними проектами [76, 77]. Діаграма складається з смуг, які орієнтовані по часовій осі, і кожна з них відображає окрему задачу, яка є частиною проекту. Вертикальна вісь – це список завдань. Крім того, можна відзначити на графіку різні показники – відсотки, покажчики, позначки часу тощо. За допомогою діаграми Ганта можна чітко відстежити процес реалізації проекту і ефективність виконаних дій. Його найкраще використовувати для невеликих проектів. Сама діаграма часто включається в різні програми управління проектами в якості доповнення. Смугова діаграма відображає поточну стадію реалізації проекту у співвідношенні з ще майбутніми діями і термінами завершення роботи. Тривалість кожного виду діяльності зазначено у вигляді смуги. Смуги затемнені, для того, щоб показати ступінь завершеності цього виду діяльності. У результаті стає можливим з першого погляду визначити поточний стан кожного виду діяльності та граничні строки виконання проекту. На рисунку 6.2 наведено приклад використання простої смугової діаграми (діаграми Ганта), яка відображає план підготовки та написання курсової роботи студентом.



Рисунок 6.2 - Приклад використання простої смугової діаграми

Смуги діаграми зафарбовуються в міру реалізації окремих етапів завдання. Вертикальна переривчаста пряма позначає мислимий поточний момент часу, до якого студент вже вибрав тему, склав список літератури, підготував і обговорив із науковим керівником план курсової роботи, відповідно до його зауваженнями вніс зміни до плану і приступив до написання першої частини. Однак він дещо відстав від графіка з написанням першої частини, і йому доведеться докласти зусиль, щоб надолужити згаяне.

На рисунку 6.3 наведено ще один приклад використання смугової діаграми (діаграми Ганта), яка відображає план підготовки до весілля. Діаграма створена за допомогою MS Excel.

В якості інструментів для побудови діаграми можна використовувати інші інструменти (наприклад MS Project, GanttPRO тощо).

У зв'язку з тим, що таблиці Ганта користуються популярністю, їх все частіше використовують в пакетах прикладних комп'ютерних програм для того, щоб допомогти менеджерам планувати проєкти і управляти ними. Хоча таблиці Ганта надзвичайно корисні в різних ситуаціях, вони мають один істотний недолік: у них не відображено, яким чином взаємозалежні різні види діяльності. Відносно невеликих проєктів такий взаємозв'язок досить очевидний.

Що стосується великих, складних проєктів, то при роботі з ними найчастіше використовуються більш складні способи планування. Одним із таких методів є метод мережевого планування.

ПІДГОТОВКА ДО ВЕСІЛЛЯ

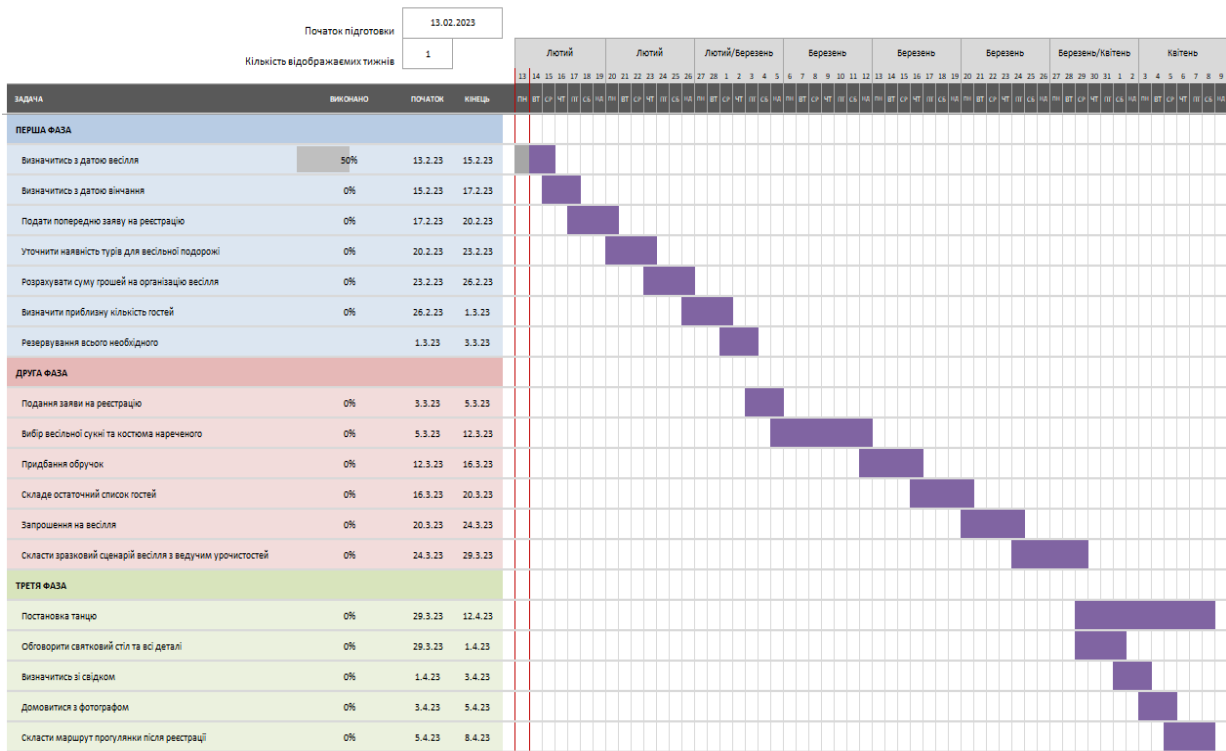


Рисунок 6.3 - Діаграми Ганта на тему «Підготовка до весілля»

6.4 Мережеве планування

Мережеве планування – це одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання стратегічних планів і довгострокових комплексів проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства [78-80]. Поряд з лінійними графіками та табличними розрахунками мережеві методи планування знаходять широке застосування при розробці перспективних планів та моделей створення складних виробничих систем та інших об'єктів довгострокового використання. Мережеві плани роблять на підприємствах при створенні нової конкурентоздатної продукції та містять не тільки загальну тривалість всього комплексу проєктно-виробничої та фінансово-економічної діяльності, але й тривалість та послідовність здійснення окремих процесів чи етапів, а також потреби необхідних економічних ресурсів.

6.4.1 Сутність мережевого планування

Вперше плани-графіки виконання виробничих процесів були застосовані на американських фірмах Г. Рантьє. На лінійних або стрічкових графіках по горизонтальній осі в обраному масштабі часу відкладається тривалість робіт за всіма стадіями, етапами виробництва. Зміст циклів робіт зображується по вертикальній осі з необхідним ступенем їх розчленування на окремі частини або елементи. Циклові або лінійні графіки звичайно застосовуються на вітчизняних підприємствах у процесі короткострокового чи оперативного планування виробничої діяльності. Основним недоліком таких планів-графіків є відсутність можливості тісної взаємозв'язки окремих робіт в єдину виробничу систему або загальний процес досягнення запланованих кінцевих цілей підприємства (фірми).

На відміну від лінійних графіків мережеве планування служить основою економічних і математичних розрахунків, графічних і аналітичних обчислень, організаційних і управлінських рішень, оперативних і стратегічних планів, що забезпечують не тільки зображення, а й моделювання, аналіз і оптимізацію проєктів виконання складних технічних об'єктів і конструкторських розробок тощо. Під мережевим плануванням прийнято розуміти графічне зображення певного комплексу виконуваних робіт, що відображає їх логічну послідовність, існуючу взаємозв'язок і плановану тривалість, і забезпечує подальшу оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів і комп'ютерної техніки з метою його використання для поточного управління ходом робіт.

Мережева модель комплексу називається орієнтованим графом. Він представляє безліч з'єднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проєктів. Мережеві моделі або графіки призначені для проєктування складних виробничих об'єктів, економічних систем і всіляких робіт, що складаються з великої кількості різних елементів. Для простих робіт зазвичай використовуються лінійні або циклові графіки.

Мережеві графіки служать не тільки для планування різноманітних довгострокових робіт, але і їх координації між керівниками та виконавцями проєктів, а також для визначення необхідних виробничих ресурсів та їх раціонального використання. Мережеве планування може успішно застосовуватися в різних сферах виробничої і підприємницької діяльності, наприклад таких, як:

- виконання маркетингових досліджень;
- проведення науково-дослідних робіт;
- проєктування дослідно-конструкторських розробок;
- здійснення організаційно-технологічних проєктів;
- освоєння досвідченого і серійного виробництва продукції;
- будівництво і монтаж промислових об'єктів;
- ремонт і модернізація технологічного обладнання;

- розроблення бізнес-планів виробництва нових товарів;
- реструктуризація діючого виробництва в умовах ринку;
- підготовка і розстановка різних категорій персоналу;
- управління інноваційною діяльністю підприємства.

Застосування мережевого планування в сучасному виробництві сприяє досягненню таких стратегічних й оперативних завдань:

- обґрунтовано вибирати цілі розвитку кожного підрозділу підприємства з урахуванням існуючих ринкових вимог і планованих кінцевих результатів;

- чітко встановлювати детальні завдання всім підрозділам і службам підприємства на основі їх взаємозв'язки з єдиною стратегічною метою в планованому періоді;

- залучати до складання планів-проектів майбутніх безпосередніх виконавців основних етапів майбутніх робіт, що мають виробничий досвід і високу кваліфікацію;

- більш ефективно розподіляти та раціонально використовувати наявні на підприємстві обмежені ресурси;

- здійснювати прогнозування ходу виконання основних етапів робіт, зосереджених на критичному шляху, і своєчасно вживати необхідні планові та управлінські рішення щодо коригування строків;

- проводити багатоваріантний економічний аналіз різних технологічних методів і послідовних шляхів виконання робіт, а також розподілу ресурсів з метою досягнення запланованих результатів;

- виробляти необхідне коригування планів-графіків виконання робіт з урахуванням зміни зовнішнього оточення, внутрішнього середовища та інших ринкових умов;

- використовувати для оброблення великих масивів довідково-нормативної інформації, використовуючи для поточних розрахунків і побудови мережевих моделей сучасну комп'ютерну техніку;

- оперативно отримувати необхідні планові дані про фактичний стан ходу робіт, витрати і результати виробництва;

- забезпечувати в процесі планування та управління роботами взаємодію довгострокової загальної стратегії з короткостроковими конкретними цілями підприємства.

Таким чином, застосування системи мережевого планування сприяє розробці оптимального варіанту стратегічного плану розвитку підприємства, який є основою оперативного управління комплексом робіт у ході його здійснення. Основним плановим документом у цій системі є мережевий графік, або просто мережа, що представляє інформаційно-динамічну модель, у якій відбиваються всі логічні взаємозв'язки та результати виконуваних робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети стратегічного планування. У мережевому графіку з необхідним ступенем деталізації зображується, які роботи, в якій послідовності і за який час належить виконати, щоб забезпечити закінчення всіх видів діяльності не пізніше заданого або планованого періоду.

В основі мережевого моделювання лежить зображення планованого комплексу робіт у вигляді орієнтованого графа. Граф – це умовна схема, що складається із заданих точок (вершин), з'єднаних між собою певною системою ліній. Відрізки, що сполучають вершини, називаються ребрами (дугами) графа. Орієнтованим вважається такий граф, на якому стрілками вказані напрямки всіх його ребер, або дуг. Графи носять назву карт, лабіринтів, мереж і діаграм. Дослідження цих схем проводиться методами теорії, що отримала назву «теорія графів». Вона оперує такими поняттями, як шляху, контури тощо.

Шлях – це послідовність дуг, або робіт, коли кінець кожного попереднього відрізка збігається з початком наступного.

Контур означає такий кінцевий шлях, у якого початкова вершина або подія збігається з завершальним, кінцевим. Іншими словами, мережевий графік – це орієнтований граф без контурів, дуги, або ребра, якого мають одну або кілька числових характеристик. На графіку ребрами вважаються роботи, а вершинами – події.

Роботами називаються будь-які виробничі процеси чи інші дії, що призводять до досягнення певних результатів, подій. Роботою слід вважати і можливі очікування початку наступних процесів, пов'язане з перервами чи додатковими витратами часу. На часовій осі робота є відрізком. Виділяють такі види робіт: дійсна робота; очікування; фіктивна робота.

Дійсна робота – робота, що вимагає затрат часу та ресурсів.

Робота-очікування вимагає зазвичай витрат робочого часу без використання ресурсів, наприклад, охолодження нагрітих заготовок, затвердіння бетону, природне «старіння» корпусних деталей тощо. Крім дійсних робіт та робіт-очікувань, існують фіктивні роботи або залежності.

Фіктивної роботою вважається логічний зв'язок або залежність між якимись кінцевими процесами або подіями, що не вимагає витрат часу. На графіку фіктивна робота зображується пунктирною лінією.

Подіями вважаються кінцеві результати попередніх робіт. Подія фіксує факт виконання роботи, конкретизує процес планування, виключає можливість різного тлумачення підсумків виконання різних процесів і робіт. На відміну від роботи, як правило, подія має свою тривалість в часі, та представляє тільки момент звершення планованої дії. Наприклад, мета обрана, план складений, товар вироблений, продукція оплачена, гроші надійшли тощо. Події бувають початковими або вихідними, кінцевими або завершальними, простими або складними, а також проміжними, попередніми або наступними.

Проектом будемо називати сукупність робіт, які необхідно виконати для досягнення певного результату.

6.4.2 Методи мережевого планування

На основі мережевих моделей розроблено багато методів планування та керування проектами, найвідомішими з яких є метод критичного шляху (CPM – Critical Path Method) та система планування та керування програмами розробок (PERT – Program Evaluation and Review Technique).

В методах CPM та PERT проводиться аналіз проектів для складання часових графіків розподілу фаз проекту. На рисунку 6.4 в узагальненій формі наведено основні етапи реалізації цих методів. На першому етапі визначаються окремі роботи, що входять в проект, їхня послідовність та тривалість. Далі проект подається у вигляді мережі, де графічно зображено послідовність робіт проекту. На третьому етапі на основі побудованої мережі виконуються обчислення, в результаті яких складається часовий графік реалізації проекту.

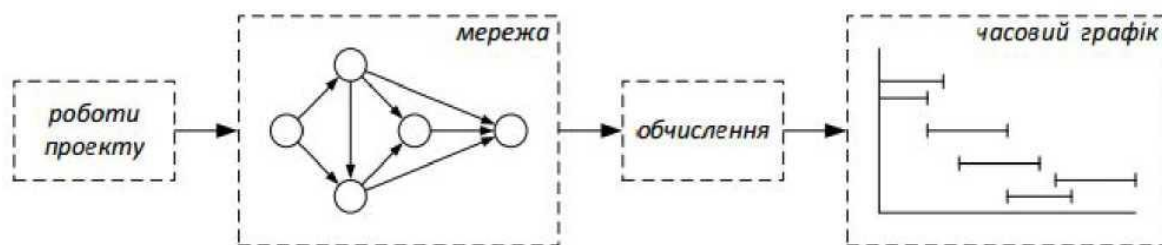


Рисунок 6.4 - Основні етапи виконання методів CPM та PERT

6.4.3 Побудова мережі проекту

На мережевому графіку події зображуються вершинами, а роботи – орієнтованими дугами.

При побудові мережі проекту необхідно дотримуватись таких правил:

- у мережі, крім завершальної події, не повинно бути тупикових подій, з яких не виходить жодна робота;
- у мережі, крім вихідної події, не повинно бути хвостових подій, яким не передують жодна робота;
- у мережі не повинно бути замкнутих контурів (циклів) та петель;
- будь-які дві події повинні бути зв'язані лише однією роботою;
- у мережі повинні бути лише одна вихідна й одна завершальна події.

Наявність в мережі тупикових та хвостових подій, а також циклів вказує на необхідність проведення більш ретельного аналізу робіт та взаємозв'язків між ними. Якщо в проекті потрібно виконати декілька робіт при одних і тих же початковій та кінцевій подіях, то в таких випадках необхідно ввести фіктивні події та роботи.

Графічно правила побудови мережі наведено на рисунку 6.5.

Якщо процес реально можна почати або завершити з кількох робіт, то необхідно ввести фіктивні вихідну та завершальну події.

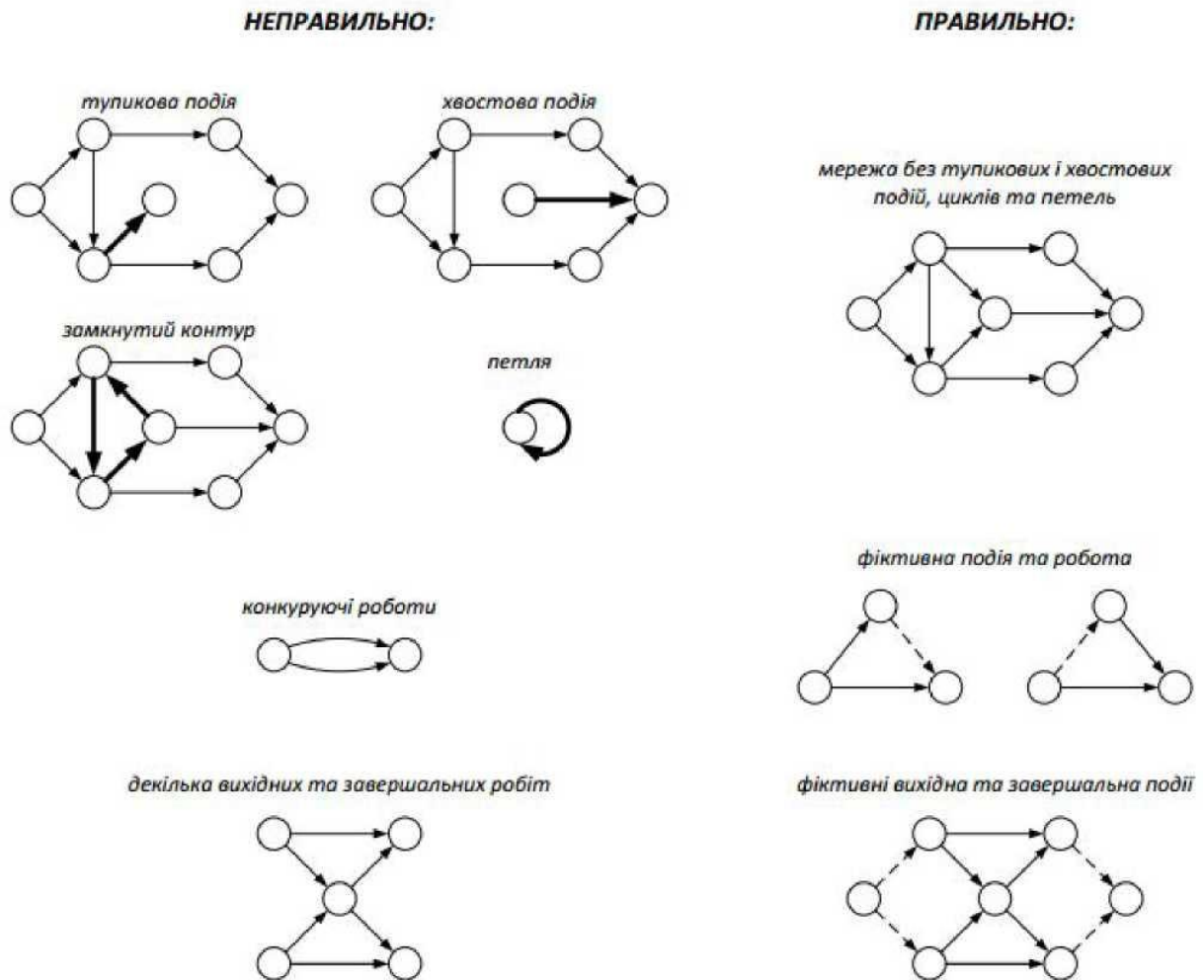


Рисунок 6.5 - Правила побудови мережі проєкту

Припустимо, що чотири роботи повинні задовольняти таким правилам:

- робота **C** повинна початись одразу після завершення робіт **A** і **B**;
- робота **E** повинна початись одразу після завершення роботи **B**.

На рисунку 6.6, а), наведено неправильне зображення робіт, оскільки виходить, що робота **E** повинна початись як після завершення роботи **B**, так і після завершення роботи **A**. На рисунку 6.6, б) наведено, як за допомогою фіктивної роботи **D** вирішити цю проблему.

Вершини мережі можна нумерувати довільно, але для розв'язування задач зручно використовувати так звану правильну нумерацію подій – нумерація події, за якої номер кожної наступної події більший, ніж номер будь-якої попередньої.

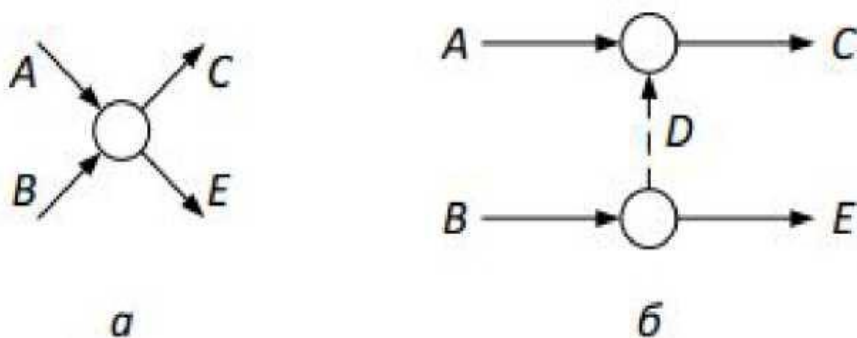


Рисунок 6.6 - Використання фіктивної роботи для правильного відображення послідовності робіт

Мережева діаграма не є блок-схемою в тому сенсі, в якому це засіб використовується для моделювання ділових процесів. Принциповою відмінністю від блок-схеми є те, що мережева діаграма моделює тільки логічні залежності між елементарними роботами. Вона не відображає входи, процеси і виходи і не допускає повторюваних циклів або петель.

У всіх мережевих графіках важливим показником служить шлях.

Шлях в мережевому графіку – всяка послідовність робіт (стрілок), що зв'язує між собою кілька подій.

Шлях, що з'єднує початкову і завершальну подію мережі, вважається повним, всі інші – неповними. Кожен шлях характеризується своєю тривалістю, яка дорівнює сумі тривалості складових його робіт. Повний шлях, має найбільшу тривалість, яка називається критичним шляхом.

Критичний шлях – найбільш протяжній за часом послідовний ланцюжок робіт, які ведуть від вихідної до завершальної події.

Роботи, що лежать на критичному шляху, також називаються критичними. Саме тривалість критичного шляху визначає найменшу загальну тривалість робіт по проєкту в цілому. Тривалість виконання всього проєкту може бути скорочена за рахунок скорочення тривалості завдань, що лежать на критичному шляху. Відповідно, будь-яка затримка виконання завдань критичного шляху спричинить збільшення тривалості проєкту. Основною перевагою методу критичного шляху є можливість маніпулювання термінами виконання завдань, які не лежать на критичному шляху, через виявлення і використання резервів часу здійснення подій.

Резерв часу виконання події – проміжок часу, на який може бути відстрочено звершення події без порушення запланованих мережевим графіком термінів закінчення проєктних робіт.

Обчислюється часовий резерв (або запас часу) як різниця між самим раннім можливим терміном завершення роботи і самим пізнім допустимим часом її виконання. Управлінський сенс тимчасового резерву полягає в тому, що при необхідності врегулювати технологічні, ресурсні або фінансові

обмеження плану наявність резерву дозволяє затримати роботу на його час без впливу на загальну тривалість реалізації плану і тривалість безпосередньо пов'язаних з ним завдань. Роботи, що лежать на критичному шляху, мають тимчасовий резерв, рівний нулю. Це означає, що якщо розрахунковий час звершення якої-небудь події, що знаходиться на критичному шляху, буде затримано, то тим самим будуть відсунуті на цей же період заплановані терміни настання завершального події.

Найважливішими етапами мережевого планування найрізноманітніших виробничих систем чи інших економічних об'єктів є:

- розділення комплексу робіт (плану) на окремі частини: поодинокі роботи-події здійснюються шляхом декомпозиції завдань плану на підзадачі тощо. Структура розбиття робіт є початковим інструментом для організації робіт, що забезпечує поділ загального обсягу робіт за проектом у відповідності зі структурою їх виконання в організації. На нижньому рівні деталізації виділяються роботи, відповідні деталізованим елементам діяльності, відображуваним в мережевій моделі;

- визначення відповідальних виконавців кожної одиничної роботи;
- побудова мережевих графіків і уточнення змісту планованих робіт;
- обґрунтування або уточнення часу виконання кожної роботи в мережевому графіку;

- оптимізація плану (мережного графіка).

Керованими чинниками в мережевій моделі є:

- тривалість виконання робіт, яка залежить від великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і тому вважається випадковою величиною. Для встановлення тривалості будь-яких робіт в мережевій моделі можна користуватися нормативними, розрахунково-аналітичними, експертними методами;

- потреба в ресурсах, необхідних для виконання всього комплексу робіт або процесів. Планування потреби різних ресурсів в мережевих моделях зводиться в основному до розроблення календарного плану постачання ресурсів, необхідних для виконання передбачених комплексів робіт.

Ресурси – компоненти, що забезпечують реалізацію планів: виконавці, енергія, матеріали, обладнання тощо. Для виконання кожної роботи потрібні певні ресурси. Процес призначення і вирівнювання ресурсів в мережевій моделі дозволяє проаналізувати план, побудований за допомогою методу критичного шляху, з тим щоб забезпечити доступність і використання певних ресурсів протягом усього часу виконання проекту. Призначення ресурсів полягає у визначенні потреби кожної роботи в різних типах ресурсів. Методики вирівнювання ресурсів являють собою, як правило, програмно-реалізовані евристичні алгоритми планування при обмежених ресурсах. Ці засоби допомагають менеджеру створити реальний розклад плану з урахуванням його потреби в ресурсах і фактично доступних в даний момент часу ресурсів.

Ресурсна гістограма – гістограма, що відображає потреби проєкту в конкретних ресурсах в певний момент часу.

Залежно від обраного критерію оптимальності і наявних обмежень ресурсів завдання їх раціонального розподілу в мережевій моделі можна звести до мінімізації відхилення від заданих моделлю термінів виконання проєктних робіт при дотриманні існуючих обмежень щодо використання виробничих ресурсів. У підсумку в процесі оптимізації мережових графіків досягається поліпшення процесів планування, організації та управління комплексом робіт з метою скорочення витрачання економічних ресурсів і підвищення фінансових результатів при заданих планових обмеженнях.

Завершується мережеве моделювання аналізом реалізованості проєкту:

- логічна реалізованість: облік логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі;
- часовий аналіз: розрахунок і аналіз часових характеристик робіт (рання / пізня, дата початку / закінчення роботи, повний, вільний тимчасової резерв та ін.);
- фізична (ресурсна) реалізованість: облік обмеженості готівки або доступних ресурсів в кожний момент часу виконання проєкту;
- фінансова реалізація: забезпечення позитивного балансу грошових коштів як особливого виду ресурсу.

Мережеве планування може успішно застосовуватися в різних сферах.

6.4.4 Технологія SMART планування

Технологія SMART використовується як при визначенні цілей, так і в плануванні. Метод SMART, як і будь-який інший інструмент, має свою концепцію, яку потрібно виконати, а також свої плюси і мінуси [81-84].

До правил технології SMART планування відносять:

- **Пріоритет.** Найголовніше в техніці SMART – це не S – специфічність, як зазвичай пріоритетна, а R – важливість. Перш за все, ми повинні розуміти не те, що ми робимо, а чому;
- **Запис.** Формулювати цілі потрібно письмово. Це дозволить внести корективи і опрацювати деталі плану, щоб очистити робочі (або особисті) інструкції, кроки по виконанню. До речі, записати їх можна і в Todoist (taskменеджер, вебсервіс і набір програмного забезпечення для управління проєктами та керування завданням).
- **Гнучкість.** Варто мати на увазі, що з часом з'являються нові знання або обставини, здатні кардинально вплинути на мету, тому критерії, що визначають мету, повинні бути адаптивними;

– **Мотивувати.** Співробітникам, керівникам відділів і відділів в цілому встановлюються цілі і показники їх ефективної реалізації. За реалізацію можна нарахувати певний відсоток до зарплати.

До плюсів технології SMART можна віднести:

– **Детермінованість.** Практика показує, що якщо мета визначена, то рухатися до неї набагато легше. І рано чи пізно, залишаючись актуальною, вона призведе до результату;

– **Практичність.** Вказує на те, що описавши мету за вищенаведеним алгоритмом, ви фактично вже плануєте собі кроки, які необхідно зробити для планування розумних дій;

– **Універсальність.** Алгоритм в постановці цілей простий і універсальний, дозволяє описувати цілі не тільки для управління великими компаніями, а й планувати особисті;

– **Ергономіка.** Методологія SMART дозволяє економити час і сили, регулювати роботу персоналу, підвищувати продуктивність дій;

– **Мотивація.** Отримуючи чіткі інструкції по роботі, співробітники, відділи, або структури, помітно краще розуміють свої організаційні ролі.

До мінусів технології SMART можна віднести:

– **невизначеності.** Розумні критерії не завжди застосовні до стратегічних цілей. Плануючи стратегію, ми завжди стикаємося з невизначеністю;

– **людський фактор.** Жорстко сплановані і поставлені цілі можуть наштовхнутися на нерозуміння з боку персоналу, тому важливо узгодити пункти цілей;

– **розпорядок дня.** Нерідко виконанню намічених цілей заважає щоденний оборот: виникає неконтрольований потік короткострокових завдань, що відволікає.

Розглянемо покрокову інструкцію з написання цілей SMART.

Перш за все, щоб поставити собі за мету, ретельно проаналізуйте ситуацію, що склалася: **крок 1.** *Що у вас є на даний момент? Який аспект вашої діяльності вам не подобається за наявними результатами?*

Крок 2. *Що для цього потрібно зробити?*

Задумайтеся, навіщо вам це потрібно? Для вас особисто або для компанії, для деяких співробітників, сторонніх? Підняти свій дохід (теж – за що?) зміцнити репутацію компанії, щоб «утриматися на плаву». Це актуально, послідовність.

Крок 3. *Скільки вам потрібно?*

Тепер спробуємо в цифрах визначити, наскільки вам потрібно те, що ви хочете. Воно буде і Вимірним (Measurable) і Досяжним (Achievable) одночасно, тому що тут питання будуть чергуватися.

Крок 4. Чи є у вас необхідні ресурси?

Тому в той же час ми зрозуміємо мету в рамках R (Relevant), яка полягає в узгодженості між ресурсами. Що ми маємо зараз, і що ще нам може знадобитися.

Крок 5. В які терміни?

Тепер потрібно встановити розумний термін. Це можуть бути довгострокові цілі на кілька років або ті, які будуть виконані до кінця цього місяця. Головне, щоб був встановлений термін.

Таким чином, методологія SMART корисна як для розроблення стратегії у великій компанії, так і в особистих цілях. Постановка цілей і планування SMART настільки універсальна, що можна використовувати її для 8 з 10 ідей, трансформуючи розпливчасті бажання в план дій, розподілений виконавцями і термінами.

7 ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

7.1 План на тиждень

План на тиждень передбачає більш детальний, більш точний прогноз майбутнього періоду. Виходячи зі свого місячного плану, складіть розпорядок на тиждень всіх ваших справ і завдань відповідно до їхніх обсягів і часу, необхідних для їх виконання.

Допоміжні питання для планування роботи протягом тижня.

- *На чому я повинен зосередитися в першу чергу на цьому тижні (центральне завдання)?*
- *Яке найважливіше і трудомістке завдання на цьому тижні?*
- *Які ще справи потрібно зробити на цьому тижні?*
- *Яку рутинну роботу (письмо, телефонні розмови тощо) мені робити?*
- *Які невирішені питання необхідно вирішувати (можливі завдання)?*
- *Що ще було б доречно або бажано зробити?*
- *Які події можна передбачити?*

7.2 План дня

Щоденний план будується на основі плану на тиждень. У ньому встановлюється, які завдання і справи необхідно виконати протягом відповідного робочого дня, а до раніше запланованих додаються непередбачені.

Щоденний план – це останній і в той же час найважливіший крок у системі планування часу, конкретне втілення (реалізація) поставлених цілей.

Планування передбачає поступове просування вперед, розкладання загального завдання на конкретні, щоб різні дії можна було розподілити в часі.

Щоб організувати використання часу в сьогодні, необхідно підготувати його розподіл тоді, коли воно ще в майбутньому.

7.3 Складання планів на день методом Альпи

Планування означає підготовку до реалізації поставлених цілей.

У зв'язку з цим згадуються і цільові плани. Ви зможете сприймати навколишній світ зовсім по-іншому, якщо будете знати, чого хочете і коли (навіщо), тобто якщо у вас є конкретний план проведення часу [86, 87].

Дуже важливо скласти план дня в письмовій формі. Плани дня, які тримаються в голові, легко відкидаються. Письмові плани дня забезпечують розвантаження пам'яті.

Письмовий план надає психологічний ефект самомотивації до роботи. Ваша ділова активність стає більш цілеспрямованою і орієнтованою на суворе дотримання програми дня. В результаті ви менше відволікаєтеся і більше заохочуєтеся виконувати тільки ті завдання, які ви задумали. Завдяки контролю за підсумками дня ви «не втратите» незавершені справи (перенесення на наступний день). За допомогою письмової реєстрації ви збільшите ефект планування, так як краще оцінюєте потребу в часі і «перешкодах», а також можете більш реалістично планувати час резервного копіювання.

Послідовне планування дня визначає вдосконалення вашого особистого способу роботи. Якщо є ясність з приводу того, що потрібно зробити протягом дня, то ви автоматично намагаєтеся раціоналізувати свою роботу і, крім того, свідомо протидіяти «втручанням» внутрішнього або зовнішнього порядку. В цьому випадку ви не відволікаєтеся на непотрібні телефонні розмови, обмежуєтеся лише найнеобхіднішим. Якщо в кінці дня ви запитаете себе, що, власне, і було зроблено, то причиною цього в основному є відсутність чіткої мети на день.

Реалістичний план дня в основному повинен містити тільки те, що ви хочете або повинні, а також можете робити в цей день. Тому що чим більш досяжними ви вважаєте цілі, тим більше зусиль концентруєте і мобілізуєте на їх реалізацію.

7.3.1 П'ять етапів методу Альпи

Метод, пропонований вашій увазі, відносно простий, і після деяких вправ на складання щоденного плану піде в середньому не більше 10 хвилин.

Навіть якщо вам здається, що ви задихаєтеся під «купою речей», не миріться з долею, а дійте за методом «Альп».

Метод включає в себе п'ять етапів:

- 1) підготовка завдань;
- 2) оцінка тривалості дій;
- 3) бронювання часу (у співвідношенні 60/40);

- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів та перепризначень;
- 5) контроль (облік того, що не було зроблено).

Перший етап: створення завдань.

Запишіть під відповідними заголовками форми «План дня» все, що хочете або потрібно зробити на наступний день:

- завдання зі списку справ або з тижневого (місячного) плану;
- невиконані напередодні;
- додані кейси;
- терміни, які повинні бути дотримані;
- повторювані завдання.

Використовуйте скорочення, відповідні виду діяльності або рубрикам у вигляді «План дня»:

Трохи тренування, і можна скласти список завдань так, щоб:

- у першому наближенні розподілити їх за пріоритетом;
- розділити їх на протяжні і «короткі», короткі;
- ще раз перевірити завдання, пов'язані з особистим контактом, на можливість їх виконання більш раціональним способом (за допомогою телефону тощо).

Однак це тільки початок вашого плану дня.

Реалістичний план дня завжди повинен обмежуватися тим, що ви насправді в змозі зробити.

Другий етап: оцінка тривалості акцій.

Встановіть приблизний час для кожного завдання на його виконання, підведіть підсумки і визначте приблизний загальний час.

Можна стверджувати, що тривалість окремих випадків не може бути оцінена досить точно. Це правда. Однак накопичивши відомий досвід, ви зможете покласти його в основу планування свого часу.

Майте на увазі також, що робота часто вимагає стільки часу, скільки у вас є в розпорядженні. Отже, встановлюючи конкретний проміжок часу для окремих випадків, ви змушуєте себе вписуватися в цей час.

Ви працюєте набагато більш зосереджено і більш послідовно позбавляєтеся від перешкод, якщо виділили певний час на певне завдання.

Спробуйте скласти письмові плани на 10 днів, і ви будете відчувати себе в цьому все більш впевнено.

Третій етап: резервування часу в резерві.

Складаючи план на день, дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким план повинен охоплювати не більше 60 % вашого часу і приблизно 40 % слід залишати в якості резерву часу на несподівані речі. Якщо ви починаєте з 10-годинного робочого дня, значить, в ваших інтересах покрити планом не більше 6 годин.

Якщо ви запланували більше 60 % свого часу, то слід невблаганно привести складений вами список завдань до заданих параметрів, розставляючи пріоритети, делегуючи справи і скорочуючи відведений на них час.

Решту справ потрібно або перенести на наступний день, викреслити або завершити понаднормово.

Четвертий етап: прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень та перепризначень.

Встановіть однозначні пріоритети для своїх справ, наприклад, за допомогою ABC-аналізу, і уточнюйте відповідно до них завдання дня.

Ще раз перевірте свою скалькульовану потребу в часі і скоротіть час на всі справи до абсолютно необхідного; намагайтеся триматися на основі реальності.

Етап п'ятий: контроль і передача того, що не було зроблено.

Як показує досвід, не всі завдання можна виконати. Тому їх доводиться переносити на наступний день.

Якщо ви переносити один і той же випадок неодноразово, то він стає для вас тягарем, і тоді є дві можливості:

Ви, нарешті, берете його рішуче і доводите до кінця;

Ви відмовляєтеся від цієї справи, тому що іноді проблема вирішується сама собою.

Оскільки в звичних календарях-записках не вистачає місця для планів дня, а окремі листи мають той недолік, що загальний огляд втрачається, рекомендується регулярно і послідовно працювати зі спеціальним щоденником часу. Він може підійти для денних та інших часових планів.

Розглянемо, що дає метод Альп.

Нічні витрати спочатку 20, потім 10, а потім всього 5 хвилин за методом «Альп» принесуть вам багаторазовий виграш у часі.

Нижче ще раз наведені основні аргументи на користь методу, або *20 переваг методу «Альпи»*:

- найкраще ставлення до майбутнього робочого дня;
- планування на наступний день;
- чітке уявлення про завдання дня;
- упорядкування перебіг дня;
- подолання забудькуватості;
- зосередьтеся на найнеобхіднішому;
- зменшення обсягу «паперової» роботи;
- досягнення цілей дня;
- виділення більш важливих і менш важливих справ;
- прийняття рішень про встановлення пріоритетів і перепризначення;
- раціоналізація через групування завдань;
- зменшення перешкод і небажаних перебоїв;
- самодисципліна у виконанні завдань;
- зниження стресу і нервового напруження;
- спокійне сприйняття непередбачених подій;
- поліпшення самоконтролю;
- відчуття успіху в кінці робочого дня;

- підвищення задоволеності і мотивації;
- зростання особистісних результатів;
- набирайте в часі завдяки методичній організації роботи.

При успішному використанні прийомів і методів планування часу наукової організації праці можна економити від 10 до 20 % свого часу кожен день.

Намагайтеся щодня вигравати 1 годину часу – «золоту годину»!

Постарайтеся спланувати і організувати свій робочий день за методом «Альпи» на один місяць.

Для цього буде потрібно деяка самодисципліна, але ви швидко оціните переваги щоденного планування часу.

Складіть план перед тим, як приступити до роботи, а саме ввечері вихідного дня: з більшою впевненістю і розкутістю ви підете додому і з більшою концентрацією енергії на наступний ранок почнете новий день!

Але для цього потрібні психологічні передумови.

Уже по дорозі додому і по дорозі на роботу вранці ваша підсвідомість обробляє завдання дня і готує можливі рішення.

Оскільки формулювання основних завдань знаходяться перед вашими очима і намічені підходи до їх вирішення, новий день, повний роботи, виглядає вже не сірим і важким, а спостережуваним, спланованим і керованим.

Ви вже не так легко відволікаєтеся на сторонні справи, через що рідше відкладали вирішення основних завдань на все більш віддалені терміни, поки останні не були вирішені поспіхом, за рахунок понаднормової роботи і, як правило, менш задовільно.

Найважливіші принципи і правила планування часу наступні:

- базове співвідношення (60 / 40);
- аналіз діяльності та витрат часу. Листівка «Денні перешкоди»;
- об'єднання завдань воедино – це план дій;
- регулярність – послідовність;
- реалістичне планування;
- гнучкість;
- надолужування втрати часу;
- письмова форма;
- передача невиконаного;
- фіксуйте результати, а не дії;
- встановлення часових обмежень;
- розстановка пріоритетів (ступенів важливості);
- позбавлення від «тиранії» поспіху;
- «Поглиначі часу» і резерви часу;
- переробка відходів – це повторна перевірка;
- вільний час;
- тимчасові блоки і тихий час (закриті години);

- час планувати свою творчість;
- рутинна робота;
- непродуктивна діяльність;
- альтернативи;
- різноманітність;
- узгоджуватиме часові плани.

7.4 Організаційні принципи розпорядку дня

Відомо, що раціональний режим дня є одним з факторів, що забезпечують високу ефективність і хорошу успішність [25, 89].

Людина, яка вміє правильно організувати режим своєї роботи і відпочинку від студентської пори року, ще довго буде залишатися життєрадісною і творчою діяльністю в майбутньому.

Чітке виконання хоча б на кілька тижнів заздалегідь продуманого і грамотно складеного розпорядку дня допоможе виробити динамічний стереотип. Його фізіологічною основою є формування в корі головного мозку певної послідовності процесів збудження і гальмування, необхідних для ефективної діяльності.

Автор вчення про динамічний стереотип І. П. Павлов підкреслював, що його створення – це довга робота. Закріпившись звички до регулярних занять, до розумно організованого розпорядку дня, допомагають підтримувати хорошу працездатність протягом навчального року.

Організм учнів характеризується особливостями, обумовленими віком, впливом умов навчання і життя. Великий вплив на організм молодших школярів надає зміна звичного способу життя. Збільшення кількості отриманої інформації, незвичайна форма її викладу в порівнянні зі школою, необхідність самостійно розподіляти свій час і організувати повсякденне життя підвищують навантаження на психоемоційну сферу. При тривалому сидінні знижуються обмінні процеси у внутрішніх органах, що знижує працездатність організму і, в першу чергу, кори головного мозку.

Для підтримки високої розумової працездатності необхідно учням строго дотримуватися режиму дня: вставання і відхід до сну, прийом їжі, чергування видів роботи в певній послідовності, а також щоденний і щотижневий відпочинок в один і той же час.

Вихідні найкраще використовувати для максимального відпочинку на природі.

У режимі дня кожного учня неодмінно повинні бути передбачені: щоденна ранкова гімнастика, водні процедури (протирання, душ), прогулянка на свіжому повітрі, 2–3 фізкультурні паузи по 5–7 хвилин для активного відпочинку кожну годину розумової діяльності, заняття будь-яким

видом спорту, 3–4-разовий прийом їжі, активний денний і вечірній відпочинок, години для самообслуговування і спокійного сну.

Необхідно забезпечити 8 годин сну в режимі доби. Сон особливо важливий під час напруженої розумової і фізичної роботи, зокрема, під час підготовки до заліків та іспитів. Найкращим часом для нічного сну вважається період з 22–23 годин вечора до 6–7 годин ранку. Однак організм легко пристосовується до будь-яких інших годин нічного відпочинку, але важливо, щоб вони були постійними. З причин розладу сну, підвищеної стомлюваності, порушення апетиту необхідно відзначити загальне недотримання режиму, низьку рухову активність, недостатнє перебування на свіжому повітрі, засинання і пробудження в різний час.

З огляду на вищесказане, слід правильно використовувати встановлені перерви під час навчальних занять і по можливості виходити на свіже повітря, особливо в теплу пору року. Під час перерви необхідно провітрювати приміщення. Після закінчення занять необхідно зробити перерву в півтори-дві години активного відпочинку, включаючи час на обід.

Залежно від біоритмів людини його працездатність різна в різний час доби. Максимальна працездатність в період з 10 до 12 і з 16 до 18 годин.

Для забезпечення плідної розумової діяльності необхідно пам'ятати не тільки про правильне чергування праці та відпочинку, а й про інші необхідні умови, а саме: про поступове входження в роботу, її ритмічності, дотриманні певної послідовності і систематичності і необхідному сприятливому ставленні до цієї роботи.

Самостійні заняття повинні починатися з легких елементів (з перегляду, повторення раніше вивченого матеріалу), а через 45–60 хвилин, коли продуктивність досягне високого рівня, можна братися за найскладніше – новий матеріал, поступово знижуючи розумове навантаження до кінця занять. Між кожною годиною роботи не слід забувати про короткочасні інтервали у вигляді фізичної культури.

Найбільш стресовим і відповідальним періодом для студентів є тестові заняття. Тому особливо важливо дотримуватися режиму і збалансованості харчування під час екзаменаційної сесії, що вимагає мобілізації ряду фізіологічних систем організму. У студентів, які систематично працюють над засвоєнням матеріалу, стомлюваність під час екзаменаційної сесії значно нижче, а успішність вище, ніж у тих, хто не дотримується режиму навчальних занять. У тестовий період, коли час звільняється від академічних занять, слід скласти новий розпорядок дня, зберігши при цьому основні принципи рівномірного розподілу часу на заняття, відпочинок і сон. Необхідно залишити непохитними вже раніше вироблені звички – одночасно спати і їсти, робити ранкову зарядку, фізкультурні паузи під час занять і прогулянок на свіжому повітрі.

У день здачі іспиту або заліку також не можна порушувати режим дня і слід максимально економити нервову енергію. Напередодні іспиту потрібно вчасно лягати спати.

Вранці рекомендується робити всі звичні гімнастичні процедури, потім в решту часу перед початком іспиту прогулятися на свіжому повітрі. Після здачі іспиту або заліку потрібно відпочити і вчасно лягти спати.

Під час сеансу необхідно приділити увагу харчуванню: збільшити в раціоні частку продуктів, що містять повноцінні білки і вітаміни, які підвищують емоційну стійкість організму і його працездатність. Нестача вітамінів призводить до дратівливості, порушення сну, погіршення пам'яті, поганого настрою.

Нервові клітини дуже чутливі до нестачі поживних речовин, необхідних для їх нормальної працездатності. Зниження рівня глюкози в крові, яке відбувається при нерегулярному прийомі їжі, гальмує діяльність кори головного мозку – виникають головні болі, різко знижується увага і працездатність.

Встановлено, що студенти, які дотримуються режиму, мають достатньо вільного часу, в середньому від 2 до 4, а деякі – більше 5 годин. Ці студенти мають час для громадської роботи, занять фізичною культурою і спортом, художньої самодіяльності, захоплень.

Також слід враховувати, що не у всіх людей спостерігаються добові біоритми в одних і тих же часових параметрах. У «сов», наприклад, у вечірній час поліпшується перебіг психічних процесів. З'являється бажання займатися. Вранці вони не можуть «розгойдуватися», їм хочеться спати довше, «жайворонки» люблять рано лягати спати. Але рано вранці вони вже на ногах і готові до активної розумової роботи.

Однак за допомогою вольових зусиль людина здатна поступово дещо перебудувати свої добові біоритми. Першорядне значення для кожного з нас мають наявність певних цілей, потреб, цікава і корисна робота.

Необхідно постійно проводити моніторинг результатів і самоконтроль. Порівняння обсягу роботи, запланованого у вашому розпорядку дня, з обсягом фактично виконаної роботи з урахуванням поставлених цілей і відхилень від них, є важливою складовою організації праці, самостійною функцією самоменеджменту.

7.5 Техніка Pomodoro

Техніка Pomodoro, це метод керування часом, розроблений Франческо Чірілло в кінці 1980-х. Цей метод використовує таймер для того, щоб розбити роботу на 25-хвилинні інтервали, які називаються *pomodori* (італійське слово, що означає «помідори») і розділені короткими перервами. Справа в тому, що максимальна продуктивність однієї півкулі для вирішення конкретних завдань становить не більше 25 хвилин, після чого необхідна невелика перерва (3–5 хвилин). Навіть така невелика пауза вже допомагає «перезавантажити» мозок [90–93].

Для наступного завдання ми також ставимо 25 хвилин, читаємо, робимо невелику перерву і знову беремося за справу. Головне – не зупинятися, навіть коли ви чогось не розумієте в матеріалі. Годинник цокає.

Розглянемо кількість циклів раціонального режиму студентського дня.

Пам'ятайте, що наш день складається з трьох умовних частин. Кожен день включає в себе 4,5 години роботи. 4,5 години діляться на 5–6 «помідорів». Після 6-го «помідора» робимо перерву на обід і фізичну активність.

На цей раз простих вправ недостатньо: прогулятися, зустрітися з друзями, поспілкуватися, сходити в магазин – головне, поворухнутися і відволіктися. Через годину приступайте до планування завдань на другий день і заводьте «помідор»!

Ваш день повинен виглядати так:

Ранок: Сніданок, фізична активність, стреси, планування і 5–6 «помодоро»-циклів.

День: Обід, фізична активність, планування і 5–6 «томатних» циклів.

Вечір: вечеря, фізична активність, планування і 5–6 «томатних» циклів.

7.6 «З'їж свою жабу!». Важливість першими виконувати неприємні завдання

Марк Твен якось сказав, що якщо з'їсти жабу вранці, то залишок дня обіцяє бути чудовим, адже найгірше на сьогодні закінчилося. Повторюючи його, всесвітньо відомий фахівець з особистої ефективності Брайан Трейсі радить всім, хто хоче чогось досягти, кожен день в першу чергу з'їдати свою «жабу»: виконувати найскладніші і найважливіші з усіх майбутніх завдань.

Ключові ідеї методу «З'їсти жабу» полягають в тому, що неможливо виконувати всі без винятку завдання, і це не обов'язково. Досить навчитися правильно визначати своїх «жаб» і починати день з їх «поїдання». «Жаба», це найважливіша робота, яку ми схильні відкладати.

Для того щоб правильно ставити цілі, досить зробити сім простих кроків.

Важливо навчитися сортувати завдання за важливістю. Брайан Трейсі впевнений, що це гонитва за химерами: у нас завжди буде більше справ, ніж ми в змозі переробити. Але це не означає, що ми не можемо стати господарями свого часу і свого життя. Експерт пропонує освоїти придуману ним систему, яку можна назвати так: «З'їж свою жабу!».

Ваша «жаба» – це найбільша і найважливіша робота, яку ви зазвичай тягнете назад. Саме її слід «з'їсти» в першу чергу.

При «поїданні жаб» важливо дотримуватися двох простих правил.

1. Із двох доступних почніть з найприємнішого.

Якщо вам потрібно виконати два важливих завдання, почніть з самого амбітного, складного і основного. Важливо навчити себе приймати його без зволікання, доводити справу до кінця і тільки потім переходити до наступного. Не піддавайтеся спокусі почати простіше!

Пам'ятайте, найголовніше рішення, яке ви приймаєте кожен день – що робити першим, а що робити другим (якщо, звичайно, можна закінчити перше).

2. Не соромтеся занадто довго.

Секрет високої ефективності полягає в звичці братися за основну роботу кожен день вранці, не замислюючись тривалий час. За звичкою, доведеною до автоматизму!

Ми влаштовані таким чином, що завершення роботи приносить нам задоволення і дозволяє відчувати себе переможцем. І чим важливіше справа, тим більше наша радість, впевненість, відчуття влади.

У такі моменти наш мозок починає виробляти гормон задоволення ендорфін. Одним з найважливіших секретів успіху є «корисна пристрась» до ендорфінів і до почуття ясності і впевненості в собі, які вони викликають.

Коли це станеться, ви почнете несвідомо організовувати своє життя так, щоб постійно виконувати всі найскладніші і важливі справи від початку і до кінця. Завдяки силі цієї звички вам буде простіше закінчити роботу, ніж залишити її незавершеною.

7.7 «Як з'їсти слона». Досягнення цілей всупереч усім шансам

Іноді з першого разу незрозуміло, яких слонів потрібно поступово вживати в їжу [93, 94]. Спробуємо розібратися.

Це можуть бути випадки або цілі такого характеру:

- втрата ваги на досить велику кількість;
- робота над серйозним аналітичним звітом;
- вивчення іноземної мови;
- підготовка поїздки або переїзду;
- надходження до вузу;
- підготовка до змагань;
- відкриття фірми;
- розкрутка сайту.

Усе це приклади типових слонів, так як цілі такого плану не досягаються однією дією, а вимагають систематичної роботи. Щоб зрозуміти кількість кроків, необхідних для вирішення завдання, можна скористатися «деревом цілей», яке є простим, наочним і ідеальним для поділу слонів на частини.

Розглянемо, як «їдять слона», або правила ефективної «трапези».

Щоб «з'їсти слона», потрібно зробити з нього багато стейків. Тобто розділити величезну тушку на дрібні частини і поступово знищити весь обсяг. Також треба у трапезі є свої правила. Стейкі повинні бути розміром «на один день». Якщо з'їсти шматочок слона за один раз не виходить, потрібно розбити захід на ще більш дрібні підзадачі.

Перш за все, вживанню в їжу підлягають самі апетитні і смачні шматочки. Тоді задоволення від виконаної роботи вище, і слона стає менше.

Якщо якість футляра за смаком і зовнішнім виглядом схоже на жабу, то їсти такі ласощі потрібно вранці.

Слон в меню має бути щодня. Якщо ви дійсно втомилися і викликаєте стійку огиду, то нехай в якийсь день це буде щось дуже маленьке, на 15 хвилин.

Важливі особливості слонів в тайм-менеджменті, про які знають далеко не всі люди, що використовують цю методику це те, що слон росте, якщо його не вживати в їжу. Причому зростає він не тільки в розмірах, як це буває при безлічі невирішених проблем, але зростає в голові у власника. З кожним днем страх перед нездоланністю тушки і неможливістю її з'їсти стає тільки більше. Тому, знайшовши або отримавши слона, варто відразу ж приступити до його знищення.

Кожен з'їдений шматочок дає море енергії. Щоб посилити позитив від ситуації, потрібно похвалити себе.

Не можна оцінювати розмір тушки нескінченно довго. В іншому випадку маса і обсяг завдання занурить найзавзятішого оптиміста в депресію.

Варто пам'ятати, що слон не нескінченний. Він обов'язково закінчиться, якщо докласти до цього хоч якихось зусиль.

Щоб слона бадьоро і швидко знищили, необхідно розділіть його на точно дозовані стейки. Для цього ідеально підходить дерево цілей.

Виділяйте ресурси для вирішення всіх проблем. Для цього згадаємо ідеї SMART-методології і реалізуємо їх.

Визначитесь з тимчасовими рамками. Можна виміряти час для всієї тушки, можна прописати свої терміни для кожного шматка.

Робіть щось кожен день. Це дуже важливий момент, тому його можна вставити у все правила і рекомендації, що стосуються поїдання слонів.

Нагороджуйте себе, коли слон закінчиться! Як нагорода може виступити будь-яка приємна річ: хоча б похід в кафе, навіть улюблена книга тощо.

7.8 Кайдзен для життя

Безпосередньо слово «кайдзен» (Kaizen – англ.) походить з японської і складається з двох частин: «Kai», що означає «зміни», та «Zen» – «добре», що в поєднанні дає «зміни на краще», або ж «удосконалення».

Кайдзен націлений не на збільшення кількості зроблених справ, а на те, щоб звільнити час. Якщо ваша мета – зробити якомога більше справ, ви піддаєте себе стресу. Все ніколи не закінчується. Тому не варто робити більше справ, а робити тільки ті речі, які перетинаються з вашою місією. Для того щоб досягти щасливого життя, потрібно спланувати правильні речі [95–97].

На чолі філософії, якої дотримуються на острові Окінава, де поміщено найбільшу кількість довгожителів, ставлять Ікігай.

Ви знаходите Ікігай (справа життя, сенс життя) – в процесі ви стаєте Шокуніном (майстром своєї справи) – коли ви виконуєте роботу, ви знаходите точку Саторі (точку найвищого блаженства або Поток, коли ви відчуваєте себе щасливим).

Віктор Франкл, психіатр, психолог, філософ, який вижив у концтаборі, вважав, що щастя – це лише побічний ефект впорядкованого життя. Його основне висловлювання: «Щастя – найкращий показник успіху»; «Воля без енергії = 0, енергія породжує волю, та приходить тільки тоді, коли живеш щасливим життям, в якому бувають періоди неробства, улюблені заняття. Тобто краще накопичити енергію, відпочивши кілька днів, ніж вичавлювати з себе морально-вольовим шляхом останні соки».

Альберт Ейнштейн казав: «Не прагніть бути успішним, а прагніть зробити своє життя осмисленим». «Успіх визначається не знаннями, не освітою, а діями. А для того, щоб діяти правильно, потрібне правильне планування».

Є декілька інших думок:

«У розумної людини завжди є сумніви. Але досягти успіху можна тільки поборовши сумніви впевненими діями. Дурень не сумнівається, він йде навпростець. Розумні люди повинні вибрати такий спосіб планування, який виключає сумніви, а потім поводитися як дурні. Виберіть правильну ціль, а потім відкиньте все, що вам не потрібно».

«Якщо боїшся, не роби цього, а якщо робиш – не бійся».

«Якщо ви хочете дізнатися про своє минуле, подивіться на нинішню ситуацію. Якщо ви хочете дізнатися про своє майбутнє, подивіться на свої нинішні дії».

«Роблячи те, що вам не подобається, ви знижуєте свою ефективність».

«Для ефективності потрібна чіткість мети. Візуалізація потрібна, щоб чітко розуміти мету».

«Людську зайнятість не можна розглядати як склянку води. Це скоріше труба. А якщо у вас величезний список справ і у вас немає часу, зна-

чить, ваша труба засмічена. У вас дуже низька пропускна здатність і немає потоку, або у вас проблеми з фільтрами».

«Ваша пропускна здатність дорівнює кількості завершених справ. Важлива не кількість справ, які ви зробили, а те, скільки справ ви закінчили. Визначте свою пропускну здатність на день і плануйте відповідно».

Найстрашніше занепокоєння для людей – це: незавершені справи; мрійливість; тривога; дедлайни.

В ісламі є правило: «Уникайте того, що викликає сумніви». Впроваджуйте це правило у своє життя. Ніяких сірих зон. Все має бути дуже чітко написано на папері (без усних домовленостей)».

«Мораль і закон – це межі, за якими закінчується щастя. Ні в якому разі не можна їх перетинати».

Розглянемо у чому **різниця між Кайдзен плануванням і списком справ.**

- список справ зосереджений на тому, що робити, тоді як система Кайдзен фокусується на тому, що зробити. Потрібно не виконувати роботу, а створювати результат;

- список справ статичний. Кайдзен-планування динамічне;

- список справ величезний, планування Кайдзен мотивує та надихає. Довгий список справ не мотивує, а пригнічує;

- список справ не показує проблему. Кайдзен-планування виявляє проблему;

- основним принципом Кайдзен-планування є стан потоку. Кайдзен – це гнучка система планування.

Принципи Кайдзен:

- створіть ланцюжок. Потік може прискорити всі ваші справи в рази. Потік - це рівномірне виконання всіх завдань за одиницю часу. Як у трубі, коли вода тече рівномірно по всьому об'єму;

- візуалізації. Усі думки, бажання, зобов'язання і цілі видимі і відчутні;

- гнучкість системи планування;

- задійте всі органи чуття;

- Чіткість формулювань. Щоб записати свої думки на папері, спочатку потрібно їх усвідомити і правильно сформулювати;

- наочність динаміки процесу;

- простота і інтуїтивність системи.

Правила Кайдзен:

- головний сенс планування – завжди тримати голову порожньою;

- поза картою не повинно бути думки, бажання, сумніву. У кожній думки, бажання, тривоги, сумніву є своя карта;

- кожна карта знаходиться на своєму місці;

- зменшить розмір завдання. Їжте слона невеликими шматочками;

- цілі повинні бути вимірними;

- момент, коли завдання закінчується, повинен бути дуже чітким;
- те, чого ви не бачите, ви ніколи не зрозумієте;
- те, що ви не бачите, ви не контролюєте;
- ряд. Спочатку прання, потім прасування;
- одна річ за одиницю часу. Багатозадачність людини – це міф;
- максимально обмежте навантаження в розділі «В процесі», збільшивши кількість виконаних завдань;
- баланс навантаження.

Розглянемо, як планувати за допомогою Кайдзен.

Крок 1. Вивантажте все з голови.

Коли ви викладаєте ідею на папері, ви придумуєте рішення, як її реалізувати.

Робиться це 1 раз і обов'язково вручну, знадобиться ручка і картки. По-перше, записуйте все, що у вас в голові, на картки. 1 аркуш паперу – 1 думка, мета, бажання. По-друге, розділіть всі отримані папірці на 2 частини: «хочу» і «треба».

Крок 2. Місія та початкові фільтри.

По-перше, потрібно усвідомити/сформулювати свою місію. Без місії ви ніколи не зможете побудувати ефективну систему планування. Для того щоб знайти місію, чесно дайте відповідь на такі запитання: «Хто я?», «Чого я хочу?», «Як я хочу прожити своє життя?», «Що я хочу залишити після себе?».

Наприклад, **місія:** «Жити щасливим життям із користю для суспільства та навколишнього середовища».

По-друге, відфільтруйте всі завдання через свою місію (на прикладі місії: «Це робить мене щасливим», «Це добре для суспільства», «Це корисно для навколишнього середовища»).

По третє, утилізуйте все чуже, нав'язані бажаннями, які не пройшли фільтри місії, попередньо проаналізувавши, куди/від кого ця думка прийшла. Залиште тільки те, що «я хочу», що відповідає вашій Місії.

Крок 3. Фільтри «Хочу».

Розділіть картки, що залишилися, на категорії: особистісний розвиток; родина; бізнес; зв'язки з громадськістю; хобі. Де карток буде більше, значить, це є основний запит на даний момент. Ми спрямовуємо свою увагу саме туди. Якщо одна з колонок порожня або карток занадто мало, це теж сигнал подумати, відчувати, і бажання з'явиться.

Крок 4. Канбан (картка).

Далі всі справи, які пройшли фільтри, потрібно спланувати і дати дедлайн. Заведіть собі 10 таблиць, на кожен рік + таблиці на наступні 12 місяців.

Таблиця Канбан складається з 3 стовпців: потрібно зробити; заплановано; зроблено.

Далі створіть ще одну Канбан-дошку на наступний місяць: потрібно зробити; заплановано; в процесі; сьогодні; зроблено.

Вузьке місце у нашого потоку – СЬОГОДНІ. Якщо налагодите потік в цьому місці, налагодите своє життя. Іншими словами, робіть те, що можете, з тим, що маєте, ЗАРАЗ.

Розглянемо, що обмежує ваш потік: занадто багато справ, особливо незавершених справ; відсутність фільтрів (місій) або їх засмічення; відсутність обхідних труб – делегування.

Лайфхаки:

- рутинні (повторювані) завдання переносяться на звички;
- якщо ви почнете впроваджувати корисні звички, часу на погані просто не залишиться. Потік обмежений;
- окремі дошки для складних проєктів, також можна створити дошку «Публікації в блозі» або «Зустрічі»;
- якщо завдання кочує з одного місяця в інше, відкладається, то потрібно задатися питанням, а чи потрібно це робити взагалі?

Лаконічно і наочно система Кайдзен представлена на рисунку 7.1

Можна сказати, що це найпростіший і найшвидший спосіб зробити своє життя цікавішим і результативнішим. Але, усі ідеї потрібно перевіряти. Вам пропонується три простих способи перевірити чарівну силу Кайдзен. Для цього вам потрібно десять днів поспіль застосовувати хоча б один із запропонованих варіантів.

Варіант 1. Письмово відповідайте на три прості, але важливі питання: *«Що я дізнався/зробив нового за сьогодні?»*, *«Як я можу стати найкращим у моїй сфері? Як я можу стати ефективнішим?»*, *«Що я можу зробити завтра, щоб принести велику користь собі та іншим?»*

Отримані відповіді обов'язково впроваджуємо у життя.

Варіант 2. Малюйте та візуалізуйте! Зробіть свій рух видимим. По-вісьте свої графіки руху до цілей на видному місці та щодня відмічайте результати. Розмовляючи з колегами, близькими, особливо з дітьми, малюйте те, що ви хочете сказати. Простежте за реакцією людей і здивуйтеся, наскільки ефективнішим та цікавішим стане ваше спілкування.

Варіант 3. Щоранку записуйте п'ять справ, які спростять, полегшають, прискорять вашу роботу. Звичайно, впровадити все відразу не вийде, але навіть якщо 20 % ідей буде реалізовано, ваша робота сильно зміниться.

Докладніше про покрокову систему досягнення цілей за системою Кайдзен рекомендуємо прочитати в книзі Роберта Маурера «Крок за кроком до досягнення мети. Метод Кайдзен».

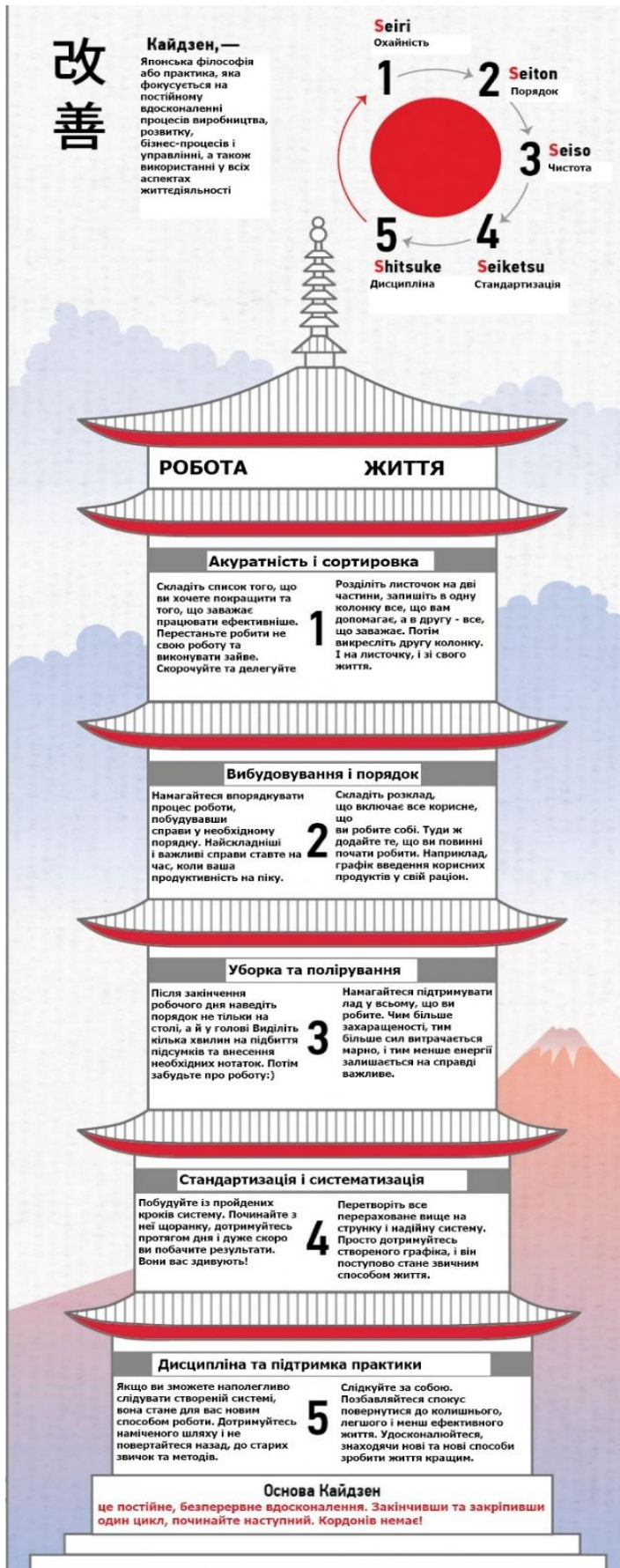


Рисунок 7.1 – Система Кайдзен

7.9 Інструмент Канбан

Канбан – відмінний інструмент для системної роботи і впорядкування хаосу [98-100].

Метод Канбан реалізується на дошках (це може бути аркуш паперу). Ви берете процес і малюєте стовпчики на дошці. Ви називаєте стовпці етапами цього процесу, наприклад: Ready to go, In progress, Done. Ви ставите завдання стовпцями. І в міру його виконання ви переміщуєте завдання по колонках, тобто по етапах виконання. Це і є простіше кажучи Канбан.

Канбан - з японської мови «вивіска», «табличка». Це також частина методології Agile, та інструмент для покращення роботи за допомогою візуалізації – якщо розбити будь-який процес на етапи на дошці, легко оцінити, скільки і що потрібно робити, яке навантаження на співробітників і як швидко ви рухаєтеся. Метод також передбачає активну роботу над незавершеними завданнями.

У системі Kanban є кілька ключових елементів, які роблять її ефективною:

- **Канбан-дошка.** Простір, де візуалізується робочий процес. Це може бути пробкова, магнітна, маркерна дошка, ватман або цифрова дошка. Великий простір, який розділений на колони. Ці колонки представляють етапи роботи.

- **Стовпці.** Саме це і є етапи робочого процесу. Робота зроблена, переміщуємо завдання в колонки-етапи. Основні етапи: Готовий до роботи, В процесі, На розгляді, Готово тощо.

- **Канбан-картки (стікери).** Завдання, виконавці, дедлайни та пріоритети записуються на картках. Коли статус завдання змінюється, стікер на фізичній дошці переклеюється в іншу колонку. Якщо дошка цифрова, картка перетягується в наступну колонку (метод drag-and-drop).

- **Ліміти WIP (Work In Progress).** Обмежте кількість завдань, які можуть бути дозволені на кожному етапі робочого процесу одночасно, тобто в одному стовпці. Це допомагає контролювати робоче навантаження та рухатися до завершення. У класичному Канбані це не більше шести завдань. Якщо в одному стовпці шість карток, нову туди не покладеш.

Метод Канбан не є строгим поняттям. Тому багато хто взяв канбан-дошки і адаптував їх за авторськими методиками.

Розглянемо переваги Канбан. Це:

- **універсальність.** Канбан допомагає відстежувати прогрес як у великому бізнесі, так і в особистій ефективності;

- **гнучке планування.** Пріоритезація допомагає розставляти пріоритети завдань і не загрузнути в купі справ;

- **контроль дедлайнів.** Метод допомагає контролювати і прогнозувати час виконання завдань;

- **наочність.** Напевно, один з головних моментів. Це допомагає побачити все і відразу;
- **ефективність.** Ми чітко бачимо слабкі місця в роботі, усуваємо їх, працюємо ефективніше;
- **простота.** Це дійсно простий спосіб керувати завданнями. Важливо лише пояснити принципи роботи і дотримуватися їх.

Метод Канбан дійсно хороший для планування роботи та іншого. На дошках можна викласти практично будь-який процес – від розроблення найскладнішого додатка до плану ремонту будинку.

До недоліків Канбану можна віднести:

- не підходить для великих команд;
- у ньому складно масштабувати великі проекти;
- не завжди підходить для довгострокового планування;
- успіх методу багато в чому залежить від самодисципліни. Якщо не переміщати завдання по дошці, то сенсу в Канбані не буде.

Метод Канбан популярний, і на ньому ґрунтуються всі сучасні планувальники. Тому програм, де можна зробити Канбан-дошку, дуже багато. Одними з найпопулярніших є: WEEEK, Kaiten, Trello, Jira, Asana, Notion тощо.

Система Канбан проникла й в індустрію програмного забезпечення.

Тільки картки з інформацією про терміни, опис або номер процесу, найменування підрядника тепер прикріплені не до контейнера з запчастинами, а до дошки з розміченими графами:

- Backlog – завдання, які потрібно виконати;
- завдання, які зараз розробляються;
- завдання, які виконані, але ще не делеговані тестувальникам;
- завдання, готові до здачі у відділ тестування;
- завдання, які розглядає Project Manager (PM);
- виконані завдання.

Над стовпцями зазвичай пишеться число – межа, що вказує на максимальну кількість процесів у ньому. Ліміт беклогу розраховується виходячи з часу виконання замовлення. Якщо в системі 5 незавершених робіт, а на виконання кожної з них йде в середньому 1 день, то беклог можна обмежити лімітом у 5.

Ця структура не сувора – в залежності від специфіки проекту можуть додаватися імпровізовані колони. Нерідко можна зустріти систему Канбан, в якій потрібно визначити критерії готовності завдання до його завершення. Потім з'являються дві колонки, які англійською мовою називаються **specify** і **execute**.

7.10 Повна функція управління

Досягнення будь-якої мети або вирішення будь-якої задачі може бути ефективно здійснено з використанням повної функції управління (ПФУ).

ПФУ являє собою послідовність дій різної якості, при якій процес управління реалізується у всій повноті виявлених можливостей і деталізації. Іншими словами, ПФУ поглинає весь алгоритм управління об'єктом (процесом).

Етапами ПФУ є:

1. Виявлення фактору який викликає потребу в управлінні.

– Чи був виявлений реальний фактор, або хтось вигадав нісенітницю або ілюзію був зведений в роль об'єктивного фактору?

– Управляти можна тільки об'єктивно існуючими процесами або об'єктивно здійсненими проєктами.

– Здійсненність цього етапу повної функції передбачає попереднє накопичення деякого мінімуму інформації про середовище, з яким взаємодіє суб'єкт, так як в іншому випадку він не здатний розпізнати фактори впливу в повному їх спектрі.

2. Формування навички (стереотипу) розпізнавання фактору на майбутнє.

– По суті, це питання метрологічної узгодженості ідентифікації фактору незалежними спостерігачами.

– Необхідно виявити і проаналізувати перелік параметрів, що характеризують наявність фактору, який необхідно контролювати, і визначити метрологію по відношенню до кожного з параметрів (через органи чуття, або інструментально, або обидва).

3. Цілепокладання – формування вектору цілей управління по відношенню до цього фактору і введення цього вектору цілей в загальний вектор цілей суб'єкта-керівника. Цілепокладання може включати в себе вирішення проблеми стійкості конкретних цілей і вектору цілей у цілому в сенсі передбачуваності, хоча це також можна віднести до 4-ї стадії повноцінної функції управління.

– Аналіз цілей, метрологічного статусу кожної з них.

– Аналіз структури вектору цілей на предмет відсутності в ньому дефектів (взаємовиключних цілей, порушення порядку пріоритетності цілей, повторення одних і тих же цілей за різними пріоритетами і тощо).

4. Формування загальної концепції управління і конкретних концепцій управління по відношенню до кожної з цілей як частини вектору цілей (тобто цільових функцій управління, які в сукупності складають загальне поняття) на основі вирішення проблеми стійкості в сенсі

передбачуваності поведінки об'єкта (процесу) під впливом: зовнішнього середовища, власних змін об'єкта, управління.

– Чи вирішена і яким чином проблема прогнозування і можливостями досягнення поставлених цілей по відношенню до нього?

– Чи існує загальна концепція управління і як вона включає в себе конкретну концепцію управління для цілей?

5. Реалізація загальної концепції менеджменту в житті – організація нових або реорганізація існуючих структур управління, що здійснюють цільові функції управління.

В аспекті соціального застосування: Управління проєктами на практиці – це розподіл персональної одноосібної відповідальності за різні етапи проєкту між різними людьми, розподіл повноважень і різнорідних ресурсів, необхідних їм для виконання своїх функцій.

6. Контроль (нагляд) за діяльністю структур в процесі здійснюваного ними управління, і координація взаємодії між різними структурами.

По суті, це контроль за реалізацією проєкту на основі його мережевої моделі та діяльності структур і посадових осіб, які керують кожним з них особисто.

7. Удосконалення діючої концепції при необхідності.

Аналогічно крокам 1–4 повної функції.

8. Демонтаж існуючих конструкцій і вивільнення використаних ресурсів, коли вони більше не потрібні, або підтримання їх в робочому стані до наступного використання.

У разі ліквідації перше питання: хто є отримувачами та хранителями результатів діяльності? У разі підтримання в робочому стані постають питання підтримки персоналу на належному професійному рівні, постачання нового обладнання.

Пункти «1» і «8» завжди присутні в повній функції управління. Проміжні між ними можуть бути об'єднані або більш глибоко деталізовані, представляючи їх як послідовність якихось менших «етапів» відповідно до потреб практики.

Якщо деякі етапи повної функції управління не проявляються в реальному процесі управління, це означає, що контроль здійснюється не за повною функцією: тобто деякі етапи повної функції реалізуються поза *об'єктом (процесом)*, який не контролюється повною функцією.

З точки зору теорії і практики менеджменту значення інформації, що характеризує процес управління як такий, зменшується в наступному порядку:

- відомості про процеси, які можуть привести до виявлення можливості того, що в майбутньому протікання процесу управління може відхилитися від нормальних параметрів;

- об'єктивно існують можливості для того, щоб процес управління в майбутньому відхилився від нормальних параметрів;

- можливості почали реалізовуватися і спостерігається тенденція до відхилення процесу управління від нормальних параметрів;
- протікання процесу відхилилося від нормальних параметрів, але все ще знаходиться в допустимих межах;
- відхилення параметрів процесу на межі допустимих;
- процес вийшов за допустимі межі.

Відповідно до теорії інформації, властивість повноти (достатності) означає, що вона містить мінімальний, але достатній набір даних для прийняття правильного рішення. Поняття повноти інформації пов'язане з її смисловим змістом. Як неповна, так і надлишкова інформація знижує ефективність рішень, прийнятих людиною на її основі. Властивості інформації надані у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 - Властивості інформації

Об'єктивність	Інформація об'єктивна, якщо вона не залежить від думки, судження будь-кого.
Достовірність	Інформація достовірна, якщо вона відображає справжній стан справ
Повнота	Інформація повна, якщо її достатньо для розуміння та ухвалення рішення.
Актуальність	Інформація актуальна (своєчасна), якщо вона важлива, суттєва для теперішнього часу.
Корисність	Корисність інформації оцінюється за тими завданнями, які ми можемо вирішити за її допомогою.
Зрозумілість	Інформація зрозуміла, виражена мовою, доступною для одержувача

У той же час необхідно пояснити ще один аспект врахування можливостей і тенденцій розвитку керуючої дії. Можуть відкритися не тільки несприятливі можливості, але і сприятливі можливості, реалізація яких дозволяє значно підвищити якість управління. Те ж саме стосується і врахування тенденцій.

ПФУ може здійснюватися тільки в **інтелектуальній** схемі управління (різновид схеми управління предиктор-коректор, прев'ютор-коректор), що передбачає **творчий підхід системи управління – суб'єкта-керівника** – як мінімум у таких областях:

- виявлення факторів зовнішнього середовища, що викликають необхідність управління або зміну його характеру;
- формування векторів цілей;
- формування нових концепцій управління;
- удосконалення методології та навичок прогнозування при вирішенні питання стійкості в сенсі передбачуваності при постановці управлі-

нського завдання і (або) в процесі управління за схемою *предиктор-коректор*.

Термін «предиктор-коректор» – назва одного з методів обчислювальної математики. У ньому послідовними наближеннями знаходиться рішення задачі. При цьому алгоритм методу є циклом, в якому в послідовності один за одним виконуються дві операції: перша - прогноз рішення і друга - перевірка прогнозу на задоволення вимог до точності рішення задачі. Алгоритм завершується у разі, коли прогноз відповідає вимогам до точності розв'язання задачі.

Крім того, схема управління, в якій керуючий сигнал виробляється не тільки на основі інформації про поточний стан системи, але і на основі прогнозу її подальшої поведінки, також іноді називається «предиктор-коректор» (провісник-поправник, хоча по суті точніше «передвісник-поправник»). За схемою предиктор-коректор забезпечується в принципі найбільш висока якість управління, оскільки частина контурів циркуляції інформації замкнута не через минуле, а через прогнозоване майбутнє. Ця обставина і дозволяє звести запізнення управління щодо впливу, що обурює, до нуля, а при необхідності перейти до випереджуючого управління, при якому керуючий вплив попереджає причину, що змушує до управління. При розгляді конфліктних ситуацій, з погляду теорії управління, схема предиктор-коректор досить часто виключає навіть можливість протистояння з попереджувальною готовою до нього системою.

Для кращого розуміння наведемо кілька прикладів використання ПФУ.

Приклад 1.

Для якісного управління інформаційною безпекою підприємства необхідно вміти прогнозувати поведінку системи інформаційної безпеки як об'єкта управління в різних життєвих умовах [101]. Вона повинна бути багатоваріантною з можливістю вибору конкретного варіанту під конкретні умови експлуатації. Це завдання виконує невід'ємна частина системи управління – предиктор, який реалізує 1–4 етапи ПФУ. Далі СУІБ вводиться в експлуатацію. Робота ведеться адаптивним способом з періодичним контролем якості функціонування та коригуванням параметрів СУІБ. Це 5–7 етапи ПФУ. Повна ліквідація СУІБ закінчиться тоді, коли вона більше не буде потрібна, або консервування її елементів у разі, коли вона передбачається для використання в майбутньому. Це останній, 8-й етап ПФУ. Етапи 5–7 реалізуються програмно-адаптивним модулем СУІБ. Виходячи з цих міркувань, оптимальну структурну схему СУІБ можна зобразити таким чином (рис. 7.2).

Ця модель явно розділяє етапи проектування і експлуатації СУІБ і дозволяє чітко сформулювати вимоги до кожного етапу. Також вона дає можливість встановлювати вимоги до кваліфікації персоналу, задіяного в розробленні та супроводі СУІБ на кожному етапі.

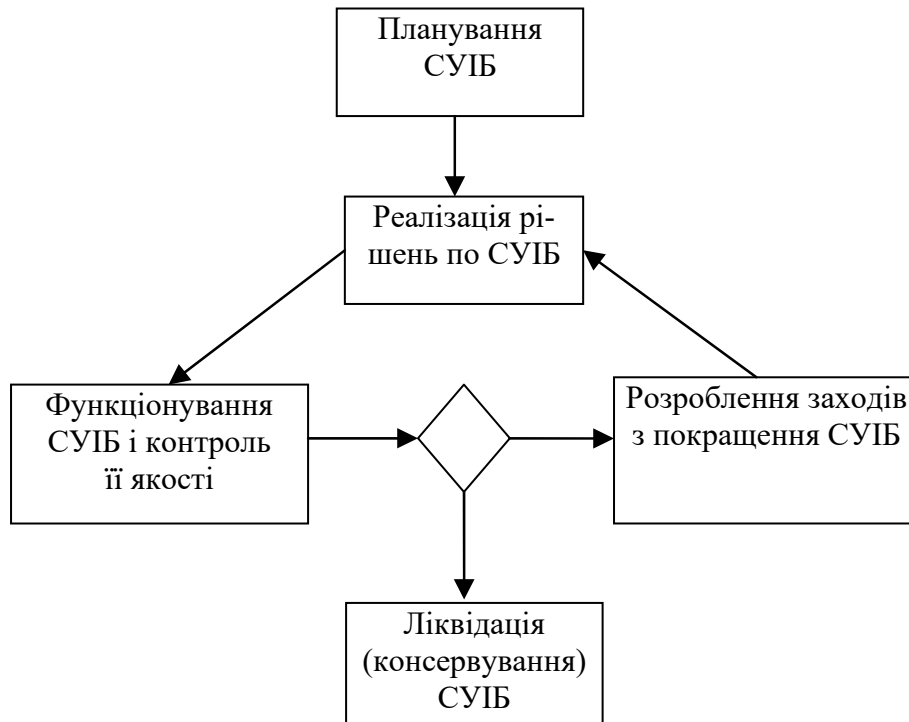


Рисунок 7.2 - Модель СУІБ на основі ПФУ

Приклад 2.

Потрібно доставити вантаж з пункту А в пункт Б. Система управління автомобіль-водій-дорога.

1. На дорозі ожеледиця. Водій різко гальмує, і машину заносить. В цілому це *РОЗПІЗНАВАННЯ ФАКТОРА, ЩО ВПЛИВАЄ НА СИСТЕМУ*.

2. Весна. Сніг тане. Волого. Вечір. Температура падає. Водій веде машину під гірку і «відчуває», що за поворотом, де завжди дме вітер, дорога може покритися кіркою льоду. Водій заздалегідь знижує швидкість. І це закономірність його дій, вироблена звичка. У цілому це виглядає як *ФОРМУВАННЯ НАВИЧКИ (СТЕРЕОТИПУ) РОЗПІЗНАВАННЯ ФАКТОРА НА МАЙБУТНЄ*.

3. На основі цих стереотипних, звичних ситуацій водій формує свій вектор цілей по відношенню до кожного фактору: двигун «стукає» – ремонтує його; ожеледиця на дорозі – пригальмовує; туман – уповільнення і включення протитуманних фар тощо, тобто *ФОРМУВАННЯ ВЕКТОРА ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПО ВІДНОШЕННЮ ДО ДАНОГО ФАКТОРА І ВКЛЮЧЕННЯ КОЖНОГО З ЦИХ ВЕКТОРІВ МЕТИ В ЗАГАЛЬНИЙ ВЕКТОР ЦІЛЕЙ СВОЄЇ ПОВЕДІНКИ (САМОУПРАВЛІННЯ)*. Загальний вектор цілей: 1) доставити вантаж в цілості й схоронності; 2) автомобіль повинен залишатися в належному технічному стані; 3) подача бензину повинна гарантувати доставку вантажу; тощо.

4. Отже, перед нами великий перелік конкретних цілей - *ВЕКТОР ЦІЛЕЙ*, і всі їх необхідно виконати, щоб доставити вантаж з пункту «А» в пункт «Б» в цілості й схоронності, в строк, не розбиваючи машину тощо.

Для цього необхідно розробити *КОНЦЕПЦІЮ* управління, тобто *ЯК* і *ЩО* потрібно зробити для досягнення мети. В цілому все це виглядає як *ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ (ІДЕЇ) МЕНЕДЖМЕНТУ І КОНКРЕТНИХ ЦІЛЬОВИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ В СУКУПНОСТІ СКЛАДАЮТЬ КОНЦЕПЦІЮ, НА ОСНОВІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ СТІЙКОСТІ В СЕНСІ ПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ ПОВЕДІНКИ.*

5. Тепер нам потрібно створити структуру, яка буде все це робити. У нашому випадку така структура - це водій, автомобіль, дорожня карта, правила дорожнього руху, вказівки від керівництва. У загальному випадку це виглядає як *ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ, ЩО НЕСЕ ЦІЛЬОВУ ФУНКЦІЮ УПРАВЛІННЯ.*

6. Необхідно стежити за конструкцією, щоб вона з якихось причин не «провалилася» або не «зламалася». Потрібно контролювати: 1) стан транспортного засобу, тобто об'єкта контролю; 2) власний стан водія, тобто суб'єкт контролю; 3) стан «сусідніх» автомобілів на дорозі, тобто стан «сусідніх» об'єктів контролю; 4) стан дороги, погода, пішоходи..., тобто стан навколишнього середовища; 5) стан дорожніх знаків, світлофорів, присутність на дорогах інспектора тощо. Для цього необхідно *КОНТРОЛЬ (НАГЛЯД) ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ СТРУКТУРИ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ.*

7. *УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЮЧОЇ КОНЦЕПЦІЇ ПРИ НЕОБХІДНОСТІ.* Наприклад, оптимізація маршруту з урахуванням «пробок» і перешкод.

8. Але якщо з якихось причин конструкція виходить з ладу, то необхідно її відремонтувати і зберегти її подальші експлуатаційні характеристики, щоб вона не «зламалася», тобто необхідно *ЗБЕРЕГТИ ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ КОНСТРУКЦІЇ.* Загалом, якщо структура виконала поставлене завдання і більше ніколи не знадобиться, то її слід *ЛІКВІДУВАТИ.*

Приклад 3.

Прокладання водопроводу. Отже, ми розпізнали фактор середовища: (1) без води людина не може жити. (2) Формуємо навичку розпізнавання цього фактору. Наприклад, у нас пересихає у роті за тривалої відсутності пиття. (3) Формуємо вектор цілей. Вода повинна бути в житлі, вона повинна бути завжди прийнятною якістю, подаватися під тиском, мати певну температуру. Чудово. (4) Формуємо концепцію. А які взагалі існують способи доставити воду до будинку? Прокласти центральний водогін, викопати колодязь, забити колонку, протягнути шланги від загальної колонки, замовляти доставку води додому. Як бачите, є безліч концепцій. Виберемо першу – прокладка водопроводу. Тепер нам потрібно сформувавши структуру, яка цим займеться. (5) Збираємо бригаду. Запрошуємо до неї зварювальника, сантехніка, екскаваторника. Бригада працює. (6) Контролюємо її роботу. (7) Удосконалення (наприклад, використання більш якісних матеріалів). Робота закінчена. (8) Розформовуємо бригаду.

8 ПРИЙНЯТТЯ ПРАВИЛЬНИХ РІШЕНЬ

Наше життя – це ряд рішень, які впливають на неї і визначають вектор розвитку нашої особистості. Але іноді у людини виникають проблеми з прийняттям рішень, враховуючи, що ми діємо в умовах невизначеності і ризику, нам здається, що вибір неоднозначний, і це так. Чи є схема прийняття правильного рішення? Чи можна досягти максимальної ефективності при виборі того чи іншого способу? Спробуємо розібратися в цих питаннях.

Існує ціла наука, присвячена прийняттю рішень, в якій прийняття рішень – це процес, здійснюваний окремим індивідом або групою людей з метою поліпшення організації, стану цього індивіда або даної групи.

Приймаючи рішення, перш за все, ми повинні розібратися зі своєю метою. Це допоможе нам відразу відповісти на питання: навіщо нам приймати це рішення? Як це допоможе в досягненні мети? Важливо пам'ятати, що мета визначає напрямок ваших дій, і при визначенні мети потрібно враховувати три істотних моменти: *«Куди звертатися?»*, *«З ким переїхати?»*, *«Які можливості (ресурси) існують для руху?»*

Перший пункт дає нам орієнтир для наших дій. Другий момент дуже важливий, адже коли ви плануєте здійснювати будь-які дії, на ці дії, хід їх розвитку впливають інші люди, як правило. Немає ідеї, яка може бути реалізована без залучення третіх осіб, тому завжди ретельно підбирайте команду і людей, які розділяють з вами шлях до мети. І третій момент передбачає об'єктивну оцінку ваших можливостей в досягненні поставлених цілей. Дуже важливо не переоцінювати наявні ресурси і вміти розподіляти їх на практиці.

Часто ми виступаємо відмінними порадиниками, даємо практичні рекомендації і, здавалося б, допомагаємо друзям і родичам змінити життя на краще. А потім, зіткнувшись зі своїми особистими проблемами, ми губимося і не розуміємо, як діяти. Цей ефект отримав назву «Парадокс Соломона». Воно бере назву від імені знаменитого єврейського царя, який славився своєю мудрістю у відносинах з іншими людьми, але при цьому мав ряд особистих проблем.

Після того, як ви визначилися з метою, оцінили свої можливості та набрали команду для досягнення ваших цілей, настав час прийняти рішення, і є кілька методів, які можуть вам допомогти.

Найголовніше – абстрагуватися. Це дуже складно, але неймовірно ефективно. Спробуйте уявити, що ви – це не ви, ваші проблеми – це проблеми, які вас безпосередньо не стосуються. Намагайтеся розмовляти з собою як би з іншою людиною, зважуйте всі «за» і «проти», максимально ігноруючи власні почуття і досвід, намагайтеся керуватися здоровим глуздом і наживою.

Повертаючись до парадоксу Соломона, відзначимо цікавий факт, пов'язаний з винаходом іспанських психологів, які вирішили створити вірту-

альний психологічний кабінет разом з Зигмундом Фрейдом. Суть експерименту полягала в тому, щоб перевірити, як змінюється сприйняття людини після дистанціювання і оцінки ситуації з боку. Учасникам експерименту було запропоновано зануритися у віртуальну реальність, де є одна і та ж людина (максимальна зовнішня схожість), що розмовляє з відомим психологом. При цьому учасники спочатку занурювалися в своє віртуальне тіло, а потім і в тіло Фрейда, маючи при цьому можливість залишатися самими собою, але в іншому світі, тому подивіться на себе очима психолога, послухайте і спробуйте допомогти.

Абстрагування допомагає не тільки оцінити себе очима іншої людини, але навчитися мислити ширше, що допоможе вам у відносинах з іншими людьми, зробить вас більш розуміючими, терплячими і, додасть більше шансів на успіх.

8.1 Квадрат Декарта

Суть цієї методики значно полегшує процес прийняття рішень [102, 103]. Якщо ви розгубилися і не знаєте, як це буде правильніше, не полінуйтеся, візьміть ручку з папером, і давайте попрацюємо з ситуацією.



Рисунок 8.1 - Квадрат Декарта

До речі, робота з письмовими носіями є досить важливим моментом, адже наша свідомість здатна працювати приблизно з сімома одиницями інформації. Тому розділіть аркуш паперу на чотири великих однакових

квадрата. У кожному квадраті ви повинні написати відповіді на питання. Це повинні бути чесні, розумні і по можливості неупереджені відповіді.

Питання для першого квадрата: *«Що станеться, якщо це станеться?»*

Тут ви описуєте все, що спадає на думку, пишете всі позитивні наслідки, які принесе прийняття цього рішення.

Питання для другого квадрата: *«Що станеться, якщо цього не станеться?»*

У цій сфері опишіть всі позитивні наслідки, які мають місце в разі альтернативного рішення, будьте чесними і відвертими, не намагайтеся, не записавши деякі моменти, обдурити себе. Це все одно не спрацює.

Питання для третього квадрата: *«Чого не станеться, якщо це станеться?»*

Або *«Що ми втратимо в разі цієї події?»*, *«Скільки коштує вибір цього сценарію?»* Тут ви фіксуєте те, що називається негативними наслідками прийняття рішень.

Питання для четвертого квадрата: *«Чого не станеться, якщо цього не станеться?»*

Іншими словами, *«Які недоліки вас чекають, якщо ви не приймете це рішення?»*, *«Що ви втрачаєте в разі альтернативної версії подій?»*

Після того як ви записали відповіді на всі питання, ще раз проаналізуйте свою «таблицю», знову зважте позитивні і негативні обставини від прийняття рішення, і приступайте до наступного прийому.

8.2 Адвокат диявола

Дана методика безпосередньо пов'язана з квадратом Декарта і передбачає аналіз вже зазначених наслідків. Включіть більш жорсткого критика, подумайте, чи дійсно після прийняття рішення ви зіткнетесь з зазначеними вигодами і втратами [104 - 106].

Щоб нейтралізувати ефект суб'єктивності і успішніше впоратися із завданням Адвоката, почекайте деякий час після того, як ви зробили квадрат Декарта. Відволікайтеся, займайтеся іншими справами, спите (до речі, оброблення інформації активізується під час сну).

Через певний час поверніться до квадрату і перекресліть те, що, на вашу думку, зайве.

Після час проконсультуватися.

Постарайтеся оцінити коло своїх знайомих і вибрати людей, які дійсно допоможуть, дадуть цінні поради з приводу вашого рішення. Як правило, такі люди є в житті кожної людини. Якщо ви провели невелике опитування, порадилися з кількома людьми, і вони порекомендували вам зо-

всім інші речі, подивіться, які з них були більш успішними, особливо в тій області, де вам потрібно прийняти рішення.

Якщо вам все ж важко знайти людину, яка зможе дати вам слушну пораду, зверніться до історії або літератури, де описані практично всі життєві ситуації, що хвилюють людину. Особливо актуальними сьогодні є книги успішних бізнесменів, підприємців, в яких багато цікавої і корисної інформації саме для вас. Напевно можна знайти те, що допоможе вам зорієнтуватися і прийняти правильне рішення.

Отже, якщо ви зробили всі попередні кроки або деякі з них, швидше за все, ви втомилися в результаті важкої роботи свого розуму, тому відкиньте всі думки і відпочиньте. Ляжте, відволікайтеся, гуляйте на свіжому повітрі, а потім повертайтеся до процесу прийняття рішень з новою, «очищеною» головою, на цей раз у вас буде чітке уявлення про те, що вам потрібно, а що ні.

Не забувайте, що в таких питаннях важлива і інтуїція, передчуття, своєрідний «внутрішній консультант». Прислухайтеся до свого внутрішнього голосу, який зазвичай знає, що правда, але не плутайте інтуїцію з емоціями, які можуть привести вас не в той степ.

Ще одна річ у прийнятті рішень – це страх помилятися. Дуже багато людей бояться зазнати невдачі, але це абсолютно марно. Не бійтеся робити помилки, адже більшість з них можна виправити. Також будь-яка помилка – це досвід, і потрібно вміти сприймати свої помилки як можливість дізнатися щось нове, стати досвідченішим, мудрішим.

8.3 Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складається з наступного:

– визначте проблему, завдання або можливість (проблема: до якого стоматолога звернутися лікувати зуби; можливість: що буде важливіше через п'ять років – знання англійської чи китайської мов?);

– створіть масив можливих варіантів (в інтернеті можна знайти кілька стоматологічних клінік, а потім ще й запитати у знайомих);

– оцініть витрати і вигоди, пов'язані з кожним варіантом (з одного боку, навіть лікування в недорогій клініці коштує копійки, з іншого – лікуватися все одно потрібно, адже тоді ви будете змушені платити в десять разів більше);

– оберіть рішення;

– реалізуйте обране рішення;

– оцініть вплив рішення і при необхідності його модифікуйте.

Можливо, не в кожному випадку свого життя ви будете проходити всі ці шість етапів і не завжди послідовно. Але навіть незважаючи на це,

складнощів з прийняттям рішень не повинно виникнути сильно, адже існує покроковий алгоритм. Хоча в житті зазвичай все не так просто.

Розглянемо методи і прийоми пошуку і розроблення ефективних рішень. У наш час їх існує безліч. Головне завдання людини – визначити, яка методика підходить для конкретної людини і для конкретної ситуації.

Сьогодні існує досить цікава думка, що проблем немає, а тільки завдання, які потрібно вирішити. Проблеми є продуктом нашого розуму. З цим можна не погодитися, адже свобода вибору є у кожного. Однак поняття «проблема» є синонімом поняття «завдання», а тому, надаючи проблемам форму завдань, ми значно спрощуємо їх вирішення.

До шкільних років ви, напевно, пам'ятаєте, що є завдання з одним, двома, трьома і більше невідомими; є навіть деякі, які містять мінімум довідкової інформації. Приблизно так само і в житті: зіткнувшись з нерозв'язною ситуацією, людина спочатку думає, що не в змозі її подолати. Але в міру того, як клубок питань розплутується, він починає розуміти, що рішення вже знайдено, і знайдено правильно.

Але чи можна зробити рішення задач і прийняття рішень предметом єдиного алгоритму? Ми хочемо зробити вас щасливими – це можливо зробити, і нам потрібно, по-перше, сформуванати власну систему прийняття рішень, а по-друге, постійно, завжди і всюди відточувати майстерність її застосування.

Будь-яка людина може створити свою особисту систему роботи з проблемами, взявши за основу досвід ззовні – знання інших людей і методи, які вони використовують для підвищення своєї особистої ефективності.

Існує безліч методів і прийомів пошуку правильних рішень. Кожен з них окремо і всі вони разом сприяють ефективній творчій діяльності і є надійними інструментами в житті, роботі та навчанні. І якщо ви відносите себе до числа людей, які вміють грамотно вирішувати завдання (або прагнуть стати такою людиною), про це потрібно знати в обов'язковому порядку.

До найбільш ефективних методів і прийомів пошуку рішень відносять:

- мозковий штурм;
- синектика;
- метод Дельфи;
- конференція ідей;
- ідеологічна інженерія;
- метод творчої співпраці;
- колективний метод блокнота;
- карткове опитування;
- метод фокальних об'єктів;
- системний аналіз;
- SWOT-аналіз.

Розглянемо ці методи.

Мозковий штурм – це особливий метод роботи, спрямований на пошук альтернативних рішень різного роду завдань. Найбільше він підходить до ситуацій, коли рішення проблеми орієнтоване на отримання конкретного результату.

Метод проводиться на основі декількох етапів:

- здається, що є проблема;
- висувається максимальна кількість варіантів вирішення поставленого завдання;
- з масиву ідей вибирається кілька найбільш реалістичних і ефективних з них;
- розробляються і опрацьовуються обрані ідеї;
- на підставі отриманих результатів розробляються варіанти вирішення завдання.

У більшості випадків мозковий штурм проводиться протягом 2–3 годин. Велика частина часу присвячується останньому етапу.

Існує також зворотний мозковий штурм. Якщо коротко, то це виглядає так:

- виявлено проблему;
- якщо проблема зашкалює: потрібно встановити, чим може бути викликана проблема і чим вона може загостритися;
- проводиться регулярний мозковий штурм, метою якого є пошук максимальних варіантів загострення проблеми;
- отримані варіанти перевертаються з ніг на голову: потрібно розуміти, як вчинити навпаки – щоб ситуація покращилася;
- визначаються та розробляються найкращі варіанти.

Ця варіація мозкового штурму кілька незвичайна, але не менш ефективна, ніж класична.

Синектика по праву визнана одним з кращих методів стимулювання творчої активності. В його основі лежить принцип того ж мозкового штурму, але тут його проводять професіонали або напівпрофесіонали. Більше того, проводиться кілька штурмів, а отриманий досвід накопичується для прийняття кращого рішення.

Якщо при мозковому штурмі запропоновані ідеї спочатку не піддаються критиці, то синектика допускає її елементи. Однак дуже важливо використовувати чотири методики, засновані на аналогіях:

- пряма аналогія (*як вирішуються такі завдання?*);
- особистісна аналогія (*як поводить себе об'єкт проблемної ситуації?*);
- символічна аналогія (*як можна образно сформулювати суть проблеми?*);
- фантастична аналогія (*як казкові персонажі могли вирішити проблему?*).

Якщо йти по класичному синектичному шляху, то для реалізації методу потрібно зібрати невелику групу з 5–7 людей. Також необхідно встановити правила ведення дискусії, склад групи (соціальний, професійний тощо).

Далі необхідно пройти три етапи:

- вказується проблема, визначається її зміст (тут же визначається і наявність зав'язків, а також ймовірність виникнення нових проблем);
- за допомогою аналогій відчужується зміст проблеми (учасники свідомо відходять від суті питання);
- формуються варіанти вирішення завдання (після застосування аналогій отримані дані порівнюються з задачею, на основі якої з'являються ідеї вирішення задачі).

При необхідності процес можна повторити – це дозволяє відсікти непотрібні варіанти і знайти в інших аспектах, прихованих при первинному знайомстві. Організатор і керівник синектичної сесії повинен тримати її курс під контролем, постійно беручи участь в обговореннях. З цієї причини синектика доступна в більшій мірі підготовленим людям. Однак застосувати його можна, не володіючи відповідними знаннями – потрібно всього лише провести кілька сеансів, щоб набратися досвіду.

Говорячи про синектику, важливо сказати про синектичної конференції. Вони включають в себе багато важливих елементів традиційної синектики, але відрізняються меншою суворістю. Примітно, що в процесі обговорення рішення знову приймаються за допомогою аналогій. Вони формуються в довільному порядку, а потім на їх основі виробляються ідеї. Фаза відчуження, присутня в класичному варіанті методу, відсутня. Щоб синектична конференція була ефективною, її повинні проводити люди, які досконало володіють класичною синектикою.

Крім усього іншого, існує також візуальна синектика, де ідеї виявляються за допомогою спостереження за розглянутими образами. Дана варіація методу включає в себе ще кілька етапів:

- учасники розглядають прозорі плівки разом;
- учасники описують зображення;
- учасники аналізують ситуацію;
- учасники, ґрунтуючись на елементах або відносинах розглянутого образу, пропонують свої ідеї;
- якщо ідеї неефективні, учасники розглядають наступне зображення.

Візуальна синектика – непростий метод, для здійснення якого необхідно залучити професійного фахівця.

Метод Delphi використовується в якості прогностичного інструменту для пошуку правильних рішень [107–109]. Реалізація методу відбувається за наступною схемою:

- набирається група експертів (від 5 до 20 осіб);
- фахівці просять надати письмові варіанти вирішення проблеми (варіанти повинні бути самостійними);
- встановлюється термін розроблення і подачі потенційних рішень (найчастіше він обмежується 14 днями);
- опції, отримані в кінці терміну, підсумовуються (повторні відсіюються);

– складений список результатів розсилається всім учасникам методу для наступного розгляду існуючих пропозицій, розроблення нових і додавання готових ідей (цей етап також повинен бути обмежений в часі; при необхідності його можна повторити);

– усі отримані і доопрацьовані варіанти оцінюються експертною групою на основі ключа оцінки і встановлених критеріїв, що дозволяє отримати попередню вибірку варіантів вирішення поставленого завдання;

– фахівці проводять остаточне обговорення відповідних варіантів і вибирають найбільш підходящий.

Метод Дельфи цілком може бути використаний неспеціалістами, але якщо питання стосується професійних сфер діяльності, необхідно залучати фахівців.

Конференція ідей – це, певною мірою, ще одна інтерпретація мозкового штурму [111, 112]. Але різниця полягає в темпі обговорення рішень, наявності доброзичливої критики у вигляді зауважень. Критичні оцінки на конференції ідей додають цінності пропозиціям.

Конференція ідей популярна в організаціях. До обговорення залучаються керівники і рядові співробітники, а також новачки – їх свідомість ще не обтяжене стереотипами, через що вони часто висувають цікаві пропозиції. Слід враховувати, що на конференції ідей виключається присутність скептично налаштованих осіб і тих, хто «вже все знає». Голова конференції в процесі обговорення поводить нарівні з іншими, але контролює хід дискусії, підтримує невимушену атмосферу і сприяє висуванню ідей.

Конференція ідей також має кілька різновидів.

Перший – «Дискусія-6б». Він являє собою велику зустріч, учасники якої діляться на групи по шість чоловік. Незалежно один від одного групи шукають рішення. У кожній групі повинен бути призначений доповідач, протокольний офіцер і модератор. На обговорення питання є 6 хвилин. Після цього всі групи збираються разом, а їх спікери озвучують, що команди змогли розвинути. Метою підсумкової зустрічі є вироблення нового рішення на основі інформації, отриманої від груп. Перевагою «Дискусії-6б» можна назвати те, що завдяки поділу багатьох людей на невеликі групи, кожна людина бере участь у вирішенні проблеми.

Другий різновид – «Метод 635». У ньому група з шести чоловік спочатку чітко формулює проблему і аналізує її. Кожен учасник повинен мати форму для запису ідей. Протягом 5 хвилин всі учасники записують в бланках три пропозиції, а потім передають їх форму сусідові. Він, в свою чергу, записує три нових варіанти з урахуванням написаних перед ним пропозицій. У результаті за півгодини учасники заповнюють шість форм, в тому числі в цілому до 108 варіантів вирішення проблеми.

Ідеологічна інженерія – це метод, призначений для обліку й оброблення ідей [112, 113]. Реалізація методу базується на п'яти етапах:

– Визначається ціль. Організатор висуває проблему і мету, до якої приведе рішення.

– відбираються учасники. Відбір здійснюється приблизно так само, як і при мозковому штурмі: задіяні всі, хто вже має своє бачення ситуації (у проблемі можуть брати участь і непосвячені люди);

– аналізуються труднощі і причини проблеми. Найкраще зібрати команду людей для аналізу. Усі аргументи, гіпотези і аргументи записуються на картки;

– шляхи вирішення проблеми збираються. Уся інформація, зібрана на попередньому етапі, інтерпретується у вигляді питань і пропонується для вирішення командою. Пропозиції знову фіксуються на картках;

– складається програма заходів щодо усунення проблеми. Ідеї повинні аналізуватися і оцінюватися фахівцями або іншими компетентними особами. Отримані результати призводять до узгодженої програми дій.

Врахуйте, що потрібно обговорити проблему і по черзі записати варіанти рішень. Наприклад, 10 хвилин обговорення і 10 хвилин запису, 5 хвилин обговорення і 5 хвилин запису, знову 10 хвилин обговорення і 10 хвилин запису тощо.

Метод творчої співпраці цікавий тим, що по черзі містить індивідуальну і групову роботу [114, 115]. Спочатку проводиться невеликий (15–20 хвилин) мозковий штурм, після якого учасники розходяться, щоб самостійно обміркувати проблему ще 10–15 хвилин. У цей час можна доповнювати ідеї, розширювати і видозмінювати їх, а також придумувати нові.

Колективний метод блокнота схожий на метод ідеологічної інженерії [116–118]. Збирається група людей, які обговорюють проблему, і кожному з учасників видаються зошити для ідей, які детально описують проблему. Кожен учасник повинен протягом певного проміжку часу записати в свій зошит виникаючі рішення. Час генерації ідей може становити від декількох днів до місяця.

Після закінчення дедлайну учасники подають свої записи координатору. Його завдання – систематизувати матеріал, привести до спільного знаменника і знайти потенційні варіанти вирішення проблеми. Результати роботи координатора вивчаються та обговорюються всіма учасниками. Відмінною рисою методу колективного зошита є те, що учасників не потрібно обмежувати ні місцем, ні часом обговорення.

Карткове опитування. Якщо для прийняття рішення використовується картковий опитування, учасники методу збираються в спокійній обстановці, де нічого не буде заважати [119–121]. Уже на місці знайомляться з проблемою, написаною на дошці або на картці. Для з'ясування незрозумілих моментів учасники повинні задавати зустрічні питання і озвучувати свої аргументи.

Після цього команді дається трохи часу (від 10 до 45 хвилин) на запис своїх ідей або коментарів. Кожен учасник робить позначки на окремих картках, а авторство не вказується, що заздалегідь попереджає критику в ту чи іншу сторону. Після проведення опитування картки групуються за предметним змістом або систематичним принципом.

Систематизована інформація розглядається зацікавленими у вирішенні проблеми сторонами. Після цього проводиться його аналіз, і найбільш пріоритетне рішення вже не будується на основі аналітичних даних.

Метод фокальних об'єктів активізує асоціативне мислення. Суть його полягає в тому, що ознаки випадково обраних об'єктів переносяться на об'єкт, який потребує вдосконалення [122–124]. Цей об'єкт знаходиться у фокусі передачі, тому називається вогнищевим. Основні етапи його реалізації:

- вибирається фокальний об'єкт (те, що потребує вдосконалення);
- вибираються випадкові об'єкти (це можуть бути поняття з будь-якого джерела, наприклад, газети або книги, в обов'язковому порядку – іменники, що відносяться до різних тем і відрізняються від фокусного об'єкта);
- фіксуються властивості випадкових об'єктів;
- властивості набору додаються до фокального об'єкта;
- отримані варіанти розробляються за допомогою створення асоціацій;
- отримані варіанти оцінюються з позицій доцільності, оригінальності та ефективності.

Результатом проходження всіх цих етапів можуть стати дуже цікаві рішення. Метод показав найкращі результати щодо пошуку модифікацій існуючих планів дій і рішень, а також механізмів і пристроїв.

Системний аналіз відноситься до наукових методів пізнання і являє собою сукупність дій, спрямованих на встановлення структурних зв'язків між елементами певної системи [125–129]. В її основі лежать математичні, статистичні, природничо-наукові, експериментальні та загальнонаукові методи.

Існують й додаткові методи пошуку рішень проблем.

Дерево рішень. Інструмент, який підтримує прийняття рішень. Він найчастіше використовується в аналізі даних і статистиці, але може використовуватися і в побуті [130–133]. Дерево рішень має «стовбур», «гілки» і «листя». Стовбур є проблемою, його атрибути відображаються на гілках, а його значення відображається на листках. Серед переваг методу слід виділити простоту його розуміння і інтерпретації, відсутність необхідності в підготовці даних, можливість роботи з інтервалами і категоріями, можливість оцінки за допомогою статичних тестів, надійність і можливість оброблення великих потоків інформації без підготовчих процедур.

Метод «Колесо». Він дозволяє відносно швидко знайти рішення проблеми і оцінити його [134–136]. Він складається з восьми кроків: спочатку у всіх деталях описується проблемна ситуація, потім здійснюється пошук конкретних фактів і встановлення відсутньої інформації, після чого проблема формується в позитивному ключі. Далі проводиться мозковий штурм для створення поля ідей для вирішення проблеми, проводиться оцінка знайдених варіантів реалізму, продумується сценарій практичної реалі-

зації, Складається детальний план дій. Останній крок – вжити заходів і оцінити його ефективність.

Метод трьох скринь. Призначений для того, щоб ще швидше знаходити рішення проблем [137–140]. В процесі роботи потрібно наповнити інформацією три «скрині», у першій дається відповідь на питання: *«Які негативні наслідки нас чекають, якщо ми підемо цим шляхом?»*. Для заповнення другої оцінюється реальна загроза ризиків, що містяться в першій скрині. Третя наповнена можливими «протиотрутами» від загроз другої скрині, які здійснюються шляхом мозкового штурму. В результаті рішення знаходяться, застосовуються на практиці і оцінюються.

Метод послідовних наближень. По суті, це метод проб і помилок [141]. Краще використовувати його, коли інформації про проблему недостатньо. Суть в тому, що рішення послідовно висуваються і розглядаються. Погані ідеї відкидаються, а замість них пропонуються нові, і перевіряються ще раз. Особливих правил пошуку і оцінки тут немає – все вирішується суб'єктивно, і ефективність методу залежить від того, чи наскільки добре люди (або людина), що вирішують проблему, розбираються в питанні. При використанні методу важливо враховувати елемент випадковості.

Метод морфологічної ознаки. Він ставить перед собою завдання охопити весь спектр рішень проблеми, викликаних законами будови досліджуваного об'єкта, а також відкрити нові зони пошуку, які спочатку не є очевидними [142–145]. При реалізації методу складається морфологічна двовимірна таблиця або кілька багатовимірних матриць, куди вводяться всі комбінації характеристик об'єкта. Складність методу полягає в тому, що необхідно проаналізувати велику кількість комбінацій. Метод значно розширює зону пошуку, Однак він не пропонує універсального способу оцінки варіантів комбінацій характеристик.

Матриця ідей Буша. Це метод аналізу проблемних ситуацій і визначення поля пошуку рішень [146–148]. Для його реалізації потрібно побудувати матрицю двосторонніх відносин, для чого потрібно відповісти на питання: *«Що?»*, *«Хто?»*, *«Де?»*, *«Як?»*, *«Чому?»*, *«Що?»* і *«Коли?»*. Відповідаючи на них, людина отримує всю інформацію про проблему. Якщо об'єднати питання, то можна отримати велику евристичну підказку для вирішення.

Теорія розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ). Цей метод вказує шлях до пошуку одного або декількох варіантів вирішення проблеми [149–152]. Він створює алгоритм отримання винахідницьких ідей, розробляє принципи, що дозволяють знаходити оригінальні рішення. Основна передумова ТРИЗ полягає в тому, що будь-яка система виникає і розвивається на основі об'єктивних законів. Ці закони можуть встановлюватися і застосовуватися для вирішення завдань і прогнозування розвитку ситуацій. ТРВЗ дає можливість знайти широкий спектр рішень, серед яких може бути й ідеал.

Матриця Ейзенхауера. Найпопулярніший інструмент пошуку рішень, яким користуються звичайні люди і фахівці по всьому світу. Сене

матриці полягає в тому, щоб навчити людину оптимально розподіляти навантаження, розрізняти важливе і термінове, скорочувати час на безглузді дії. Матриця являє собою чотири квадранти з двома осями – важливістю і терміновістю. У кожному з них фіксуються випадки і завдання, і в результаті людина отримує об'єктивну картину пріоритетних завдань.

Квадрат Декарта. Дуже проста техніка прийняття рішень, яка займає дуже мало часу для застосування. Методика допомагає виявити основні критерії відбору і оцінити наслідки прийнятих вами рішень. Щоб скористатися технікою, потрібно намалювати квадрат і розділити його на чотири частини. У кожній частині написано питання: «Що буде, якщо це станеться?», «Що буде, якщо цього не станеться?», «Чого не станеться, якщо цього не станеться?» і «Чого не станеться, якщо цього не станеться?». Ці питання і є точками спостереження за проблемою. Саме з цих позицій і слід рахуватися. Відповівши на всі питання, людина отримує об'єктивну картину стану справ і можливість оцінити перспективи.

Хотілося б відзначити, що при бажанні можна знайти й інші методи і прийоми пошуку і розроблення ефективних рішень. Ця тема сьогодні дуже актуальна, і фахівці по всьому світу постійно працюють над спрощенням і підвищенням ефективності прийняття рішень.

Знаходженню ефективних рішень проблем можна навчитися. Для цього потрібно лише правильно визначити проблему і вибрати той метод пошуку рішення, який їй найбільше підходить. Наприклад, для ситуаційного аналізу проблеми це мозковий штурм, дерево рішень і аналіз факторів, а для системного аналізу – метод Дельфі, метод морфологічних ознак і метод експертних оцінок. Для звичайних життєвих ситуацій можна використовувати матрицю Ейзенхауера, квадрат Декарта, методи «Колесо» і «Три скрині». Аналогічним чином повинні підбиратися методи, в залежності від кількості учасників, що беруть участь в проблемі: якщо це команда або інша група людей, можна використовувати більш складні прийоми (особливо якщо в колективі є фахівці), а для одного-двох чоловік цілком прийнятні прості прийоми.

Але прийняття рішень передбачає не тільки їх пошук і реалізацію, а й оцінку ефективності.

Але іноді приймати рішення досить важко.

Деякі з ваших рішень настільки прості, що ви приймаєте їх, не замислюючись. Але складні або неоднозначні вимагають до себе більшої уваги. До них відносяться:

- **невизначеність:** Багато фактів і змінних можуть бути невідомі;
- **складність:** Багато взаємопов'язаних факторів;
- **наслідки високого ризику.** Вплив рішення на вашу долю і долю інших може бути значним;
- **альтернативи.** Можуть виникнути різні альтернативи, кожна зі своїм набором переваг, невизначеностей та наслідків.
- **міжособистісні проблеми.** Вам потрібно передбачити, як інші люди відреагують на ваше рішення.

У вашій голові все це проноситься за секунду, тому ви навіть не встигаєте зрозуміти, чому з'явилося це в'язке внутрішнє почуття. Ясно одне: чим складніше рішення, тим більше часу потрібно виділити на роздуми.

Перш ніж приступити до вирішення конкретних проблемних питань, необхідно розробити загальний механізм прийняття обґрунтованих рішень. Він складається з трьох частин:

- це те, на чому ви зосереджуєтесь. Те, про що ви думаєте, формує вас як особистість і змінює ваші емоції. Багато людей щодня зосереджуються на тому, що вони не можуть контролювати. Ви можете приймати рішення на основі того, що у вас є, на що ви можете вплинути;

- прийміть рішення не зосереджуватися на тому, що не працює. Звучить дивно, але саме так робить більшість людей. Ми настільки звикли дозволяти всьому сумніватися, що не помічаємо, як замість робочих рішень, перш за все, перебираємо неробочі;

- оцінюйте ситуації. Життя змінюється кожен день, змінюються ви, навколишні вас люди і ситуація в цілому. Деякі проблеми можуть взагалі не бути проблемами.

Але це все теорія. У реальному житті ми мислимо конкретними категоріями і часто обмежені у виборі багатьма факторами. Ось деякі практичні вимоги до процесу рефлексії, які дозволять розглянути будь-яку ситуацію більш уважно і тверезо.

Якщо ви швидко приймайте рішення, в даному випадку воно може бути не найкращою. Однак навіть погане рішення краще, ніж думати, затуляючи на дні, місяці або роки. За цей час люди психологічно миряться з тим, що ніякого рішення прийнято не буде.

Успішні, великі люди часто швидко приймають рішення. Вони знають, що сумніви і страхи можуть зруйнувати навіть найбільші починання. Вони змінюють і коригують свої плани в міру проходження, навчаючись в процесі.

Якщо ви ненавидите свою роботу, чому б не прийняти рішення змінити її прямо зараз? Не змінювати, а приймати рішення. Це означає, що ви починаєте шукати іншу роботу, підвищувати кваліфікацію і готувати ґрунт. Але ви приймаєте рішення зараз, зволікати не потрібно.

Часто ми мислимо в такому ланцюжку: збір інформації – аналіз – оцінка – збір інформації – аналіз – оцінка. І так до нескінченності. Приймайте рішення (ви вже знаєте, що потрібно змінити ненависну роботу) прямо зараз і тільки після цього шукайте інформацію, яка допоможе в процесі реалізації задуманого.

Чим більше ви чекаєте, тим більше будете страждати. Страждайте від того, що ви прекрасно розумієте важливість прийняття рішення, але ніяк не приймаєте його.

Вам треба знайти критерій прийняття рішення. Але виникає питання, чи потрібно його брати? У багатьох випадках все занадто очевидно, в деяких випадках – ні.

Після прийняття швидкого рішення необхідно зібрати інформацію.

Знову ж таки: не плутайте і міняйте місцями перший і третій пункти. Якщо вам потрібно вивчити англійську мову, приймайте рішення тут і зараз, а вже потім починайте збирати інформацію, шукати книги, самовчителі, записатися на курси (все це можна буде зробити через хвилину).

Коли рішення прийнято і мета поставлена, зберіть всю необхідну інформацію, попередньо висунувши для себе умову: наступний важливий крок в цьому напрямку я зроблю через стільки часу. Наприклад, ви вирішили вивчати англійську мову вранці, дали собі чотири години на пошук всієї необхідної інформації, а о шостій годині вечора вирішили зателефонувати в кілька шкіл англійської мови і вибрати для себе кращий час занять, дистанційність тощо.

Також треба аналізувати минулі рішення.

Важливо розуміти дві речі:

- чому ви приймали правильні рішення в минулому?
- чому ви приймали погані рішення в минулому?

Що ж тоді сталося? Якими принципами ви керувалися? Можливо, коли ви приймаєте рішення швидко і інтуїтивно, вони виявляються кращими у вашому житті. Потім зробіть те ж саме в подальшому.

Надалі створіть електронну таблицю.

Це дуже просто, зрозуміло та ефективно: усі ваші вибори знаходяться на одному екрані зі своїми рейтингами, плюсами та мінусами. Це дозволяє зануритися в деталі або подивитися на загальну картину – в залежності від мети.

Уникнути можливих недоліків при прийнятті рішень можна, коли у вас є система, яка допоможе розбити варіанти і передбачити можливі слабкі сторони. Він називається ООС/EMR. Це метод прийняття рішень від **Тоні Роббінса**. Він застосовує чотири правила до процесу її розроблення.

Правило перше: всі важливі або важкі рішення повинні прийматися на папері.

Не робіть цього в голові. Таким чином, ви в кінцевому підсумку одержимі одними і тими ж речами, не досягнувши жодного рішення. Прокручування думок створює тиск і призводить до стресу.

Згадайте самі, коли останній раз важливе рішення приймалося дуже довго. Вірніше, вони не хотіли його приймати. Минали місяці і навіть роки, і справа не зрушила з мертвої точки. Якщо взяти ручку і папір, рішення можна було прийняти за одну годину.

Правило друге: Будьте абсолютно чіткими щодо того, що вам потрібно, чому ви цього хочете і як ви можете знати, що ви цього досягли.

Ви повинні чітко розуміти, чого ви хочете, яка мета. Навіть якщо абсолютно зрозуміло, чого ви хочете, ви можете забути причини, чому ви цього хочете. Чому саме це змусить вас слідувати вашому рішення. Ось тут-то і з'являється мотивація.

Отримайте якомога конкретнішу інформацію про те, що ви хочете, навіщо вам це потрібно і як ви дізнаєтеся, коли отримаєте те, що вам потрібно.

Правило третє: рішення ґрунтуються на ймовірності.

Не чекайте повної і абсолютної впевненості. У більшості випадків ви ніколи цього не отримаєте. А значить, вони повинні віддати його собі.

Ніхто не може чітко сказати, якими будуть наслідки рішення. Так, потрібно збирати інформацію і аналізувати її, але 100 % гарантію ніхто дати не зможе.

Правило четверте: Прийняття рішень – це уточнення.

У більшості випадків може бути кілька результатів. Дізнайтеся, яке рішення принесе найбільшу користь у всіх сферах вашого життя. Іноді переваги виникають там, де ви ніколи не думали, що можете.

Ось ми і дісталися до процесу прийняття рішень. Роббінс називає його хитромудрою аббревіатурою EMR. Він складається з наступних етапів:

- результати;
- вибір;
- наслідки;
- оцінка варіантів;
- зменшення шкоди;
- рішення.

Розглянемо кожен крок окремо.

Результати. Тоні Роббінс починає з визначення результатів, яких він хоче досягти. Він ставить такі запитання:

- *Якими будуть результати?*
- *Чого саме я хочу досягти?*

Це допомагає створити ясність щодо результатів, а також розставити їх пріоритети. Адже їх може бути дуже багато, і вони можуть мати абсолютно різну користь. За думку Роббінса: «Спочатку роздуми і тільки потім відповіді».

Вибір. У ньому фіксуються всі варіанти, навіть ті, які можуть здатися дивними. Чому? Т. Роббінс каже, що тут є принцип: «Один варіант – це не вибір. Два варіанти – це дилема. Три варіанти – це вибір».

Наслідки. Роббінс намагається з'ясувати наслідки кожного з придуманих ним варіантів, і задає кожному з них такі питання:

- *У чому переваги і недоліки кожного варіанту?*
- *Що я отримую від кожного варіанту?*
- *Чого це мені коштуватиме?*

Оцінювання варіантів. Для кожного варіанту або вибору Т. Роббінс задає такі питання:

- *На які результати впливає?* (саме про це ми говорили в першому абзаці)
- *Наскільки критичними є недоліки та важливі переваги за шкалою від 1 до 10?*

– Яка ймовірність від 0 до 100 %, що відбудеться негативний або позитивний наслідок?

– Яка емоційна користь або наслідок виникне, якщо я виберу цей варіант?

Роббінс використовує цей крок, щоб видалити деякі параметри зі списку.

Зменшення шкоди. Потім він дивиться на наслідки недоліків кожного з інших варіантів. Для всіх Т. Роббінс проводить мозкові штурми альтернативними способами відновлення або зменшення шкоди. Можна схилитися до одного варіанту, але при цьому знати, що у нього є свої мінуси. Ось для чого потрібен цей етап: подумайте, як зменшити їх вплив.

Рішення. Роббінс вибирає варіант, що забезпечує максимальну впевненість в досягненні бажаних результатів і потреб виходячи з найбільш ймовірних наслідків.

Він передбачає наступні кроки на даному етапі:

- виберіть оптимальний варіант;
- доповнюйте його так, щоб він гарантовано працював;
- вирішіть для себе, що незалежно від того, працює варіант на 100 % чи ні, він призведе до перемоги (таким чином ви можете перестати мучитися думками про те, що, вибравши один варіант, ми втрачаємо інший);
- розробити план реалізації;
- починайте діяти.

Система PrOACT дозволяє побачити видимі і невидимі сторони будь-якої ситуації, а також перевести всі ваші факти, почуття, думки, переконання і думки в найкраще з можливих рішень, скоротивши при цьому час на прийняття самого рішення [153–156].

У найпростішому варіанті PrOACT складається з п'яти ключових елементів:

– **Problem statement.** Чітко визначте проблему, яку потрібно вирішити;

– **Objectives.** Визначте цілі, яких ви хочете досягти, вирішуючи проблему;

– **Alternatives.** Подумайте, чи є ще одна проблема, яку ви вирішили, і ви вирішите першу. Також опрацюйте кілька варіантів вирішення проблеми;

– **Consequences.** Спробуйте передбачити можливі результати подій після того, як ви вживете заходів для вирішення проблеми. Накидайте кілька сценаріїв;

– **Trade-offs.** Оцініть все перераховане вище: проблеми, цілі, рішення, наслідки. Чи є у всьому цьому суперечливі елементи? Чи є такі, що суперечать один одному? Якщо такі є, усуньте розбіжності.

Метод полягає у вивченні кожного елемента окремо. Використовуйте їх для прояснення і впорядкування своїх думок. Пройшовши всі етапи, приступайте до втілення рішення в життя.

Часто викає питання «Чому люди приймають погані рішення?».

Насправді це не таке вже й просте питання, якщо задуматися. Можна, звичайно, зійти з рук банальне «люди дурні», але навіть розумні, талановиті, досвідчені люди приймають погані рішення. Ось кілька причин цього:

- брак часу;
- надія на єдине джерело інформації;
- емоційні переживання;
- велика кількість думок з приводу проблеми;
- невміння помічати альтернативи і нові можливості;
- відсутність знань і ясності;
- недооцінка кількості часу, необхідного для прийняття правильного рішення;
- переоцінка власних навичок, знань, умінь і засобів;
- страх прийняти неправильне рішення.

Усі ці бар'єри заважають вам прийняти правильне рішення. А якщо вони працюють в тандемі, ситуація стає ще гіршою. Так як же подолати ці бар'єри?

На допомогу приходить **практика 360-градусного мислення**.

Думки впливають на емоції, емоції – на рішення, а рішення – на дії. І кожна ланка в цьому ланцюжку можна оптимально налаштувати. 360-градусне мислення складається з трьох істотних компонентів, які також є методами. З їх допомогою можна ефективно аналізувати ситуацію, після чого стає легше прийняти правильне рішення.

Такими компонентами є погляд у минуле; передбачення; проникливість.

Застосовуючи всі три методи мислення, ви розглядаєте своє життя в перспективі на 360 градусів. Тобто вони найкраще працюють разом.

Також погляд у минуле (він же ретроспективний аналіз) допоможе критично оцінити своє минуле. Це дозволяє всебічно розібратися в ситуації, яка вже сталася, щоб поліпшити свої майбутні рішення.

Це мислення корисне, оскільки допомагає вам вчитися на помилках, проблемах, невдачах та минулих успіхах. В результаті цього навчального досвіду ви можете скорегувати свій курс дій, щоб рухатися вперед набагато швидше.

Якщо ви не знаєте або ніколи не практикували саморефлексію, це дуже підходящий випадок. Знайдіть час, щоб проаналізувати рішення, які ви прийняли вчора. Запитайте себе:

- *Що я зробив вчора?*
- *Які рішення я прийняв?*
- *З якими викликами ви зіткнулися?*
- *Як я впорався з цими проблемами?*
- *Як я впорався з негативними емоціями, які виникли, коли я зіткнувся з проблемою?*
- *Як я до цього ставлюся?*

– З якої ще точки зору ви можете подивитися на мої вчорашні проблеми?

– Чому корисного можна навчитися з вчорашнього досвіду?

– Що я міг зробити інакше?

– Що потрібно вдосконалити, щоб наступного разу ефективніше впоратися з цією проблемою?

Майте на увазі, це не просто прокручування негативних думок (що ви зазвичай робите), це саморефлексія. Ви ставите собі правильні запитання, даєте собі відповіді та з'ясовуєте, що наступного разу можна зробити краще. Тепер ви більше усвідомлюєте, які рішення ви приймаєте і в якому стані приймаєте.

Відтепер ви почнете ставитися до своїх проблем і прийняття рішень більш усвідомлено, а не на автопілоті. Наступного разу є великий шанс зробити все правильно. Іншими словами, ви зробили правильні висновки з минулого досвіду – так роблять всі успішні люди.

Слід пам'ятати, що не варто використовувати минуле для прийняття рішень в майбутньому. Кожна ситуація по-своєму унікальна. Те, що працює сьогодні, завтра може не спрацювати. Але сам процес саморефлексії дуже корисний, адже змушує задуматися про своє мислення, дії і рішення.

Передбачення – це здатність передбачати майбутні події, зміни, тенденції, наслідки своїх дій. Більше того, це можливість досліджувати альтернативні сценарії, які потенційно можуть розгорнутися.

Це мислення корисно, оскільки допомагає побачити і передбачити, що може бути попереду. Тому ви зможете краще виявляти можливості і робити набагато менше помилок при прийнятті рішень.

Форсайт відмінно працює в тандемі з поглядом в минуле. Таким чином, ви можете використовувати минуле як барометр, щоб передбачити майбутнє і, отже, приймати кращі рішення.

Щоб розвинути передбачення, потрібно навчитися успішно усувати потенційні загрози і заздалегідь визначати свої потреби. Це планування, а також збір необхідних ресурсів, які допоможуть в майбутньому.

Задайте собі такі запитання:

– Як це рішення вплине на майбутнє?

– Як це рішення вплине на мої майбутні рішення?

– Які наслідки цього рішення?

– Які можливості я матиму після прийняття цього рішення?

– Які проблеми виникнуть?

– Що робити, якщо щось піде не так? Як реагувати?

– Який мій план В і С?

– Що станеться, якщо...?

Передбачення не є точною наукою. Це скоріше гра, в якій ви намагаєтесь прийняти найкраще рішення на основі поєднання уроків, отриманих з минулого, та ідей із сьогодення. Враховуючи ці два фактори, ви можете створити можливі майбутні сценарії, які допоможуть вам приймати кращі рішення.

Проникливість – це здатність розрізняти справжню природу ситуації. Це вміння розуміти свою ситуацію, а також причинно-наслідкові зв'язки. Іншими словами, мова йде про отримання точного розуміння людей, подій і обставин вашого життя.

Інсайт часто є каталізатором творчості, інновацій та натхнення. Саме це і виводить назовні моменти «Еврика!», коли всі шматочки головоломки раптом об'єднуються в щось зрозуміле. Це так, ніби ви вийшли з туману, і тепер ви нарешті бачите речі абсолютно по-новому, що відкриває світ нових можливостей.

Однак варто сказати, що ідеї, які приходять вам в голову, – це не що інше, як інтерпретація реальності, заснована на минулому досвіді, а також на сприйнятті і очікуваннях від майбутнього. Коротше кажучи, справжнє прозріння виникає лише тоді, коли ви освоїли два інших способи мислення.

Цим навиком володіють кращі світові підприємці і політики. Щоб оволодіти ним, треба багато читати, ти знаєш себе, ти знаєш людей, і треба бути допитливим. Але навіть цього недостатньо. Ви повинні навчитися розуміти закономірності свого мислення, позбавлятися від когнітивних спотворень, перебувати в свідомому стані, бачити суть речей. У певному сенсі мова йде про інтуїцію.

Почніть з того, щоб стати більш спостережливим щодо того, що відбувається навколо вас і всередині вас. Зверніть увагу на навколишній світ і задайте глибокі питання про себе, інших і обставини, в яких ви опинилися. Наприклад:

- *Чому я роблю те, що роблю? Що це означає для мене?*
- *Що потрібно іншим? Чому для них це важливо?*
- *Що відбувається? Чому це відбувається? Що це значить?*
- *У чому проблема? Як це стало проблемою? Чому це все ще проблема?*
- *Чому обставини такі, якими вони є, а не інші?*
- *Як це сталося і чому це важливо?*
- *Яка цінність знати це? Як ці знання змінюють мою точку зору?*
- *Як ще подивитися на цю ситуацію? Чому це важливо?*
- *Чому так сталося? Що до цього призвело? Що було до цього? Чи є зв'язок?*
- *Як пов'язані між собою ці дві події? Чому вони пов'язані саме таким чином?*
- *Як це було зроблено? Хто це зробив? Чи могло бути інакше?*

Якщо ви почнете задавати ці та подібні питання, ви станете дуже уважними і спостережливими. Ви навчитесь розуміти, чому все так, як є, і що потенційно може бути інакше. По суті, ви перестаете бути пасивним спостерігачем. У результаті ви починаєте критично думати про себе, про інших, про обставини, з якими маєте справу.

Усе це стимулює виникнення більш глибоких думок, дозволяючи робити висновки і ситуації, які ви ніколи раніше не розглядали. Це відкриває нові рівні розуміння.

Бувають ситуації, коли рішення лежить на поверхні, потрібно просто простягнути руку. Інші складні і складаються з безлічі факторів. Щоб прийняти правильне рішення, потрібно використовувати 360-градусне мислення, розглядаючи проблему з усіх боків. Це спрацює не відразу, але певні результати будуть видні вже після першого застосування цієї методики.

8.4 Практика поетапного прийняття рішень

Щоб прийняти правильне рішення, у більшості життєвих ситуацій досить слідувати простому алгоритму.

1. Отримайте чітку ясність щодо того, що ви хочете. Ваш перший крок – чітко зрозуміти бажаний результат і визначити ресурси, необхідні для досягнення цього результату. Запитайте себе:

- *Який мій бажаний результат?*
- *Чого саме я хотів би досягти?*
- *Що може знадобитися для досягнення такого результату?*
- *Як я повинен визначити пріоритети своїх зусиль?*

Розуміння того, якого результату ви хочете досягти, важливо, оскільки воно (розуміння) допомагає направити всі зусилля на одну мету. Після цього ви зможете приймати більш ефективні рішення.

2. Вживайте заходів для досягнення бажаного результату. Коли ви не зовсім розумієте, як дістатися до потрібного пункту призначення, легко панікувати. Але важливо те, що ви робите перший крок. Вам потрібно зробити лише один крок, який підштовхне вас трохи ближче до бажаного результату. Попереду, напевно, ще багато туману, але зрозуміло, що ця дія необхідна.

Наприклад, якщо ви хочете придбати автомобіль і повністю перевантажені кількістю варіантів, першим кроком може стати читання спеціалізованих автомобільних форумів. Навчившись розбиратися в темі, можна прийняти більш зважене рішення.

У будь-якому комплексному рішенні завжди є кілька дій, з яких можна почати. У якийсь момент ви будете просуватися вперед, і подальші дії стануть більш очевидними.

3. Відстежуйте результати. Ви завжди повинні бути пильними щодо того, що працює, а що не працює. Не потрібно витрачати дорогоцінний час на неефективні інструменти.

Однак, щоб почати вимірювати прогрес, потрібно зрозуміти, що саме ви будете вимірювати. Задайте собі такі запитання:

- *Як дізнатися, що я рухаюся в правильному напрямку?*
- *Як саме я буду вимірювати свій прогрес?*
- *Як дізнатися, чи досяг я своєї мети?*

Чим більше ясності ви отримаєте, тим краще рішення.

4. Залишайтеся гнучкими при прийнятті рішень. План дій завжди буде перероблений, адже передбачити всі фактори в цьому абсурдному світі неможливо. Тому ви повинні бути гнучкими в своїх рішеннях і діях в будь-який момент. Завжди і всюди пам'ятайте про свої довгострокові цілі, щоб не втратити курс.

Запитайте себе:

- *Яких результатів я хочу досягти?*
- *Що я зараз роблю?*
- *Чи наближає мене нинішня дія до результатів?*
- *Це найкращий спосіб зробити це?*
- *Що потрібно змінити, щоб отримати кращі результати?*

Не втрачайте самовладання, якщо все пішло не так, як планувалося. Все нормально. Дізнайтеся, чому ви відхилилися від курсу, будьте цікаві, а не роздратовані. З цікавістю вченого задавайте собі питання і шукайте оптимальні рішення.

8.5 Повний процес прийняття рішень

Повноцінний процес прийняття рішень потребує набагато більше часу, а значить, його потрібно використовувати в тому випадку, якщо проблема, яка стоїть перед вами, дійсно важлива.

1. Отримайте ясність. Давайте спочатку зрозуміємо важливість рішення, яке ви збираєтеся прийняти. Запитайте себе:

- *Які є варіанти?*
- *Яке ідеальне рішення я повинен прийняти?*
- *Чому це рішення таке важливе?*
- *Як це мені допоможе?*
- *Наскільки важливим є це рішення для моїх близьких?*
- *Чи може це змінити моє життя?*
- *Чи розуміють інші люди важливість цього рішення?*

Варто чітко розуміти важливість рішення, яке ви збираєтеся прийняти, адже воно допоможе визначити, скільки зусиль ви докладете і витратите час.

2. Зберіть факти та вивчіть варіанти. Іноді рішення вимагає багато інформації, і якщо для вас це важливо, то потрібно приділити йому достатньо часу.

Після того, як ви зібрали всю необхідну інформацію, знайдіть час, щоб розглянути можливі шляхи вперед. Запитайте себе:

- *Яке рішення я можу прийняти?*
- *Які дії я можу зробити?*
- *Які є варіанти?*
- *Що мені потрібно?*

Для одного рішення можуть знадобитися гроші, допомога інших людей і багато часу. Для іншого багато праці і терпіння. Що для вас найкраще?

3. Оцініть плюси і мінуси. Саме час поглянути на плюси і мінуси кожного рішення. Запитайте себе:

- *Які переваги такого способу дій?*
- *У чому недоліки?*
- *У чому переваги одного варіанту перед іншим?*

Ставлячи собі ці запитання, подумайте про жертви, на які вам доведеться піти в першому і другому випадках. Вони можуть бути неочевидними: іноді можна зіпсувати відносини з оточуючими, прийнявши рішення, яке на них не впливає.

Все зводиться до вартості можливостей. Приймаючи один спосіб дій, ви не зможете прийняти інший, і в різних варіантах можуть бути переваги та недоліки.

4. Визначте найгірший сценарій. Згадайте закон Мерфі: «Якщо може статися неприємність, це станеться». Враховуйте це щоразу, коли приймаєте рішення.

Запитайте себе: *«Що найгірше, що може статися, якщо я прийму це рішення. Як я буду боротися з наслідками?»*.

Звичайно, найгірший сценарій не завжди може статися. Але до цього потрібно бути готовим. Принаймні психологічно. Зваживши всі «за» і «проти», з'ясувавши, які найгірші сценарії вас чекають, прийміть рішення. Але пам'ятайте, що вона повинна бути гнучкою: якщо щось піде не так, ви зможете швидко скорегувати і оновити свій план дій.

5. Вчіться на своєму досвіді. Ви прийняли рішення, і тепер ви або пожинаєте плоди своїх зусиль, або шкодуєте про свої помилки. У будь-якому випадку, це все досвід для оцінки. Запитайте себе:

- *Чого я навчився з цього досвіду?*
- *Чого я навчився з того, як приймаю рішення?*
- *Чи було це рішення повністю гармоніювало з моєю особистістю і моїми цінностями?*
- *Чи досяг я бажаного результату?*
- *Чи коригував я свої дії, коли стикався з проблемами?*

Є багато питань, які ви можете задати собі. Тому, будь ласка, не обмежуйтеся лише цими. Придумайте інші варіанти питань, які ви могли б задати собі, особливо після помилок, поразок або невдач.

8.6 Питання Стіва Павліни для прийняття важких рішень

Американський блогер і письменник Стів Павліна – один з найпопулярніших фахівців в області саморозвитку. У 2007 році він був визнаний найбільш високооплачуваним блогером із доходом близько 500 тисяч доларів на рік. Усього цього не можна було б досягти, якби він не підняв і не відповів на багато важливих питань в області самовдосконалення.

Іноді нам доводиться приймати складні, складні рішення з мінімумом інформації. У цій ситуації Стів Павліна рекомендує задати собі шість питань, відповідь на які, рішення знайти буде набагато простіше [157].

Чи допоможе це мені рости як особистості?

В ідеалі будь-яке рішення повинно привести до таких наслідків, як навчання і особистісний ріст. Це питання допоможе вам отримати щось нове замість того, щоб робити те, що ви робили в минулому.

Ви завжди повинні шукати нову та унікальну для вас діяльність. Ніколи не виступали на публіці і отримали шанс? Погодьтеся відразу.

Звичка пробувати нове ще й прекрасна тим, що дозволяє загартувати свій характер. Людина, яка звикла долати себе і виконувати незвичайну роботу, буде більш гнучким, ніж той, хто щодня робить одне і те ж.

Подивіться, чи все це «в наявності»:

- відсутність навичок;
- відсутність знань;
- страх, фобії і страхи;
- роботи багато.

Звучить як виклик. Звичайно, не варто братися за справу, в якому ви абсолютно нічого не розумієте. Але в більшості випадків вам запропонують роботу, з якою можна впоратися навіть без певного досвіду і навичок.

Чи зможу я проявити свої найкращі якості?

Вони, безумовно, є. А їх дуже багато: сміливість, творче мислення, щедрість, доброта, дисциплінованість. Якщо у вас є хоч якісь, подумайте, як ви можете використовувати їх для вирішення конкретної проблеми.

Ми часто концентруємося на тому, чого у нас немає, і тому відчуваємо великі труднощі. Але це дорога в нікуди. Хочете написати книгу, але вам вистачає не фантазії, а висока самодисципліна? Чудово, можна почати. Ви або розвинете в процесі творче мислення, або напишете книгу, спираючись на інші сильні якості.

І дійсно, як можна сумніватися в собі, якщо ви старанні, терплячі і вмiєте дисциплінувати себе? Цих трьох якостей досить для вирішення багатьох завдань.

Чи хочу я це пам'ятати?

Кожне рішення і дія стає спогадом. То ви хочете про це пам'ятати? Чи варто воно того?

– Хочете спогади про те, як залишитися на нинішній роботі протягом 10 років?

– Або що ви поїхали в ту подорож?

– Ви читали цю книгу?

Це дійсно гарне питання, яке працює незалежно від рішення. Це також допомагає вам поглянути на своє життя. Що ви пам'ятаєте за останні 5 років? Скільки днів за цей час можна згадати з посмішкою на обличчі? Але ми здатні робити кожен день таким.

Погодьтеся, більшість цих спогадів не стосуються роботи або проведених годин за письмовим столом. Так, вони дуже важливі, але це не означає, що в них все живе.

Стів Павліна провів у Діснейленді 30 днів. Так, він міг би провести набагато кращий час, але він міг би зробити гірше. У будь-якому випадку це освіжаючий і дуже оригінальний досвід, який запам'ятається на все життя.

Як це вплине на мій характер чоловіка/жінки?

Всі наші рішення і вчинки впливають на наш характер. Сміливі, правильні рішення роблять чоловіка з хлопчика. Звичайно, поняття правильного вчинку дуже розпливчасте, але в багатьох випадках воно очевидно.

У 2008 році Стів Павліна заробляв мільйони доларів на місяць на рекламі у своєму блозі. У кінці року він відмовився від реклами і втратив це джерело доходу. Павліна каже, що це було справою честі. Він відчував провину за те, що його читачі були змушені бачити рекламу, яка займала третину сторінки, навіть незважаючи на те, що вони приходили до нього, щоб дізнатися про особистісний розвиток.

Зараз він заробляє мільйони і вважає це рішення правильним. Можна сказати, що це було зроблено спеціально, але йому довелося відмовитися від грошей «тут і зараз», коли він не був таким багатим. Корисливі люди ніколи не відмовляються від цього.

Ви можете зробити те ж саме у своєму житті. Не кожне рішення обіцяє вигоду, але якщо воно буде правильним, ви будете діяти відповідно до своїх цінностей. А чи буде довгострокова вигода від такого рішення, покаже час.

Чи зможу я змінити або скасувати це рішення?

Деякі рішення носять постійний характер і від них не можна відмовитися. Якщо ви припините або припините стосунки, швидше за все, більше не буде можливості повторити це рішення.

Інші рішення можуть бути змінені: завжди можна віднести товар в магазин, повернутися в місто, в якому ви народилися.

Чи можу я спочатку протестувати це рішення?

Коли ми приймаємо рішення, ми ризикуємо. І якщо є можливість його протестувати, чому б і ні? У бізнесі це можливо зробити, у всіх інших сферах теж.

Ви можете укласти цивільний шлюб до того, як підете в РАЦС, отримати випробувальний термін на нову роботу, розмістити свої роботи в інтернеті і отримати про них думку.

Ризики є завжди, але їх зниження – розумний хід. Не поведіться необачно. Ви можете уникнути більшості проблем, якщо спочатку створите пробну версію.

8.7 Помилки та вороги при прийнятті рішень

Ми щодня приймаємо рішення і від їх якості залежить наше життя і успіх в ньому. Якщо вибір стоїть між кавою і чаєм, це може не дуже вплинути на нас, але якщо мова йде про бізнес або відносинах з оточуючими, помилка може коштувати дуже дорого. Тому відзначте ці десять найпоширеніших помилок і навчіться їх уникати: через деякий час ви побачите, що приймаєте більш якісні і ефективні рішення, позитивно впливають на ваше життя і кар'єру [159-164].

Зволікання. Навіть якщо ви прийняли рішення, це не означає, що ви відразу ж почнете діяти, адже на вас раптом впадуть дрібні справи, які потрібно зробити. Зволікання може вбити будь-яку хорошу ініціативу, тому не дозволяйте себе обдурити.

Дійте, досягаючи мети кожен день, але виділяйте час на невеликі завдання. Займайтеся своєю проблемою кожен день і робіть незначні речі тільки для того, щоб вони не переросли в великі.

Не варто розрізняти паузу і лінь. Пауза від ліні відрізняється тим, що в першому випадку ви вже добре попрацювали, відчуваєте себе трохи втомленим і приймаєте її тільки для того, щоб набратися сил. Лінь означає, що ви витратили 10–20 хвилин і перестали займатися справами, а прокрастинація означає взагалі не братися за роботу.

Завжди будьте в курсі і чітко усвідомлюйте, що ви робите. Будьте максимально чесними.

Не мають системного підходу. Навіть якщо ви творча особистість і вам потрібно кожен день придумувати щось нове, це не означає, що вам не потрібен системний підхід. У всіх великих винахідників і творчих людей був підхід, за допомогою якого вони створювали нові речі, картини і книги. Вони можуть відрізнитися від випадку до випадку, але є певне ядро, яке дозволяє їм бути продуктивними протягом тривалого періоду часу.

Не враховуйте різні точки зору. Ми часто поспішаємо як при прийнятті рішень, так і в своїх діях. Щоб цього не сталося, дайте собі достатньо часу, щоб уважно розглянути проблему з різних точок зору.

Використовуйте методи мозкового штурму та CATWOE [158].

Не залучайте зацікавлених сторін. Ви можете все зробити самостійно, але за загальним правилом, чим більше зацікавлених сторін ви залучаєте до процесу, тим більше можливостей ви отримуєте. Це також допоможе вам розглянути проблему з різних точок зору. Потрібні нові ідеї та креативність.

Бути підданим груповому мисленню. Групове мислення небезпечно тим, що всі члени команди за замовчуванням погоджуються із загальною думкою і бояться висловити щось нове і революційне. В цьому випадку виникає застій в думках і люди починають мислити шаблонами і стереотипами.

Заохочуйте людей говорити вголос про те, що вони думають. Позбудьтеся від критики на їхню адресу і слухайте все, що вони говорять. Якщо члени команди критикують ваші рішення, обговоріть їх з ними в чесній і відкритій дискусії. Ви всі зацікавлені у вирішенні проблеми, а значить, не може бути ніякого обмеження любові до себе.

Будьте переконані. Ми знаємо, чим впевненість відрізняється від впевненості в собі в теорії, але переконатися в цьому на практиці досить складно. Ставте під сумнів очевидні для вас істини. Ви здивуєтеся, як багато чого змінилося в світі не тільки за десять років, але і за останній рік. Світ змінюється шаленими темпами, і завтра сьогоднішні тенденції застаріють.

Не думайте про наслідки. Наслідки будуть впевнені. Вони можуть бути негативними, навіть якщо ви прийняли правильне рішення, дотримувалися свого плану дій і дуже добре впоралися з проблемою.

Так що знайдіть час і подумайте, до чого ще призведе ваше рішення.

Не вчіться спілкуватися з людьми. Якщо ви вирішуєте проблему поодиночі, потрібно розібратися з власними думками, якщо в колективі, то дуже важливо донести до людей саме те, що ви хочете сказати. Не обманюйте себе – усі різні і по-різному розуміють очевидні для вас речі.

Сподіваємося на швидкий успіх. Ви вкладете багато сил і емоцій, тому в один момент зможете відчувати себе порожнім, адже відчутного результату все одно немає. Пам'ятайте, що навіть невеликі успіхи можуть не з'являтися тижнями, тому налаштуйте свою психологію на довгострокову подорож.

Ми часто стоїмо перед вибором, часто приймаємо рішення. І, на жаль, вони не завжди правильні. Що заважає нам робити найкращий вибір? Що заважає вам прийняти правильне рішення? Розглянемо основні причини, за якими ми робимо неправильний вибір – вороги правильних рішень.

Вузькі рамки. Іноді найкращим рішенням є альтернатива. Тому перед тим, як зробити вибір, завжди потрібно постаратися розширити сферу застосування, знайти якомога більше можливих варіантів. Обмежений вибір призводить до поганих рішень. Креативне мислення допоможе вам ро-

зширити поле вибору. Не обмежуйтеся пропонованими варіантами – шукайте свій – той, який підійде вам найкраще.

Брак часу. Думаємо, у кожного був сумний досвід, пов'язаний з поспішним рішенням. Тиск часу – один з головних ворогів правильних рішень. Завжди шукайте можливість приділити час обдумуванню, щоб правильно проаналізувати всі варіанти, а не приймати рішення поспіхом.

Емоції. Багато приймали рішення «поспіхом». Коли людину переполюють емоції, раціональне мислення відходить на другий план, перестає грати вирішальну роль. Тепер ваші емоції беруться за прийняття рішень, про які рідко здогадуються з оптимальним варіантом. Так що перед прийняттям рішення завжди дайте собі охолонути і відновитися. Розвивайте навички розумової саморегуляції і не дозволяйте своїм емоціям переважати і робіть помилку.

Невігластво. Іноді ми приймаємо погані рішення з однієї простої причини – ми не розуміємо питання. Ми не знаємо, як оцінити можливі варіанти і якими критеріями керуватися при виборі.

Перш ніж приймати рішення, завжди потрібно розібратися в проблемі, позбутися від будь-яких неясностей. Також необхідно подумати про ті підводні каміння, які можуть вас чекати.

Якщо вам потрібно прийняти рішення з питання, в якому ви мало розбираєтесь, постарайтеся знайти експерта і проконсультуватися з ним (а краще навіть з декількома). Ставте свої запитання, будьте чіткими та приймайте своє рішення усвідомлено.

Презумпція. Зарозумілість йде рука об руку з невіглаством. Надмірна самовпевненість часто штовхає людей на неоптимальні рішення проблем, на прийняття нереалістичних планів дій тощо. Намагайтеся бути об'єктивними. Тверезо оцінюйте ситуацію і свої сили. І мати план дій на випадок помилки.

Сумніви. Ви коли-небудь передумали в останній момент і відмовлялися приймати правильне рішення? Мало визначитися і вибрати краще, потрібно ще й подолати сумніви в тому, чи буде вибір правильним.

Іноді, звичайно, ваші сумніви допомагають виявити помилку і йдуть тільки на користь, але частіше саме ірраціональні сили витрачають вашу енергію. Перевірте, чи виправдані ваші сумніви. Якщо так, зробіть відповідні висновки, якщо немає – проженіть їх.

Когнітивні спотворення. Наш мозок часто робить помилки, і це вже не секрет. Численні когнітивні спотворення можуть перешкодити вам прийняти правильне рішення, тому вам потрібно зробити три речі:

- з'ясуйте, до яких помилок і спотворень схильне ваше мислення;
- навчіться знаходити ці помилки, визнавати їх;
- приймати рішення з урахуванням виявлених спотворень.

Якщо ви хочете вивчити різні методи прийняття рішень, навчитися їх оцінювати і вибрати оптимальні варіанти, рекомендуємо пройти безкош-

товний курс прийняття рішень, в якому ви дізнаєтеся найголовніше на цю тему всього за п'ять уроків. Якщо у вас ще не так багато часу, просто візьміть на замітку все вищесказане – у багатьох життєвих ситуаціях одного цього буде достатньо, щоб не помилитися у виборі.

Розглянемо когнітивні спотворення, які заважають вам приймати правильні рішення.

Когнітивні упередження схожі на вірус, вбудований в саму ДНК нашого мозку. Вони працюють приховано, впливаючи на всі наші рішення, будь то вибір товару в магазині або партнера для довгострокових відносин. Навіть найрозумніші та найосвіченіші люди іноді роблять неймовірно дурні висновки – все через когнітивні помилки. Хороша новина полягає в тому, що їх можна виявити і боротися з ними.

Оскільки енергетичні ресурси мозку обмежені, він завжди намагається йти по шляху найменшого опору. Усе життя він вибудовує собі «рейки» з гладкою і прямою поверхнею, по якій швидко приходиться до бажаного висновку. Але зворотний бік прискорення мислення – часті помилки, які ми не помічаємо.

Когнітивні помилки не завжди шкідливі. Психологи вважають, що багато які з них служать адаптивній меті – виживанню. Якщо ви йдете по темній алеї і помічаєте темну тінь, яка, здається, слідує за вами, когнітивне спотворення призведе до висновку, що це грабіжник і що вам потрібно швидше звідти вибратися. Темна тінь, можливо, просто була спровокована прапором, що майорить на вітру, але, спираючись на ментальні ярлики, можна піти від небезпеки в ситуаціях, коли рішення потрібно приймати швидко.

Але якщо ви приймаєте довгострокові рішення в спокійній обстановці, когнітивні помилки можуть зіграти з вами злий жарт. Ви повинні навчитися розпізнавати їх і боротися з ними.

Розглянемо деякі когнітивні помилки.

Ефект ретроспективного підтвердження. Це поширене спотворення, яке передбачає схильність людей бачити події, навіть випадкові, більш передбачуваними, ніж вони є.

В одному класичному експерименті студентів попросили передбачити, яка ймовірність того, що кандидат Кларенс Томас буде обраний до Верховного суду США. Перед голосуванням у Сенаті 58 % студентів не сумнівалися, що К. Томас переможе. Після виборів науковці знову опитали студентів. Зараз 78 % заявили, що вірять у вибори К. Томаса.

Ця тенденція озиратися на події і вважати, що ми «знали це весь час», напрочуд поширена. Після іспитів студенти дивляться на питання і думають: «Звичайно! Я це знав», навіть якщо вони взагалі пропустили їх під час підготовки. Інвестори озирються назад і вважають, що могли передбачити, які компанії стануть домінуючими на ринку.

Наступного разу це може призвести до неправильних прогнозів випадкових подій. Приймаючи рішення, нагадуйте собі, що багато речей абсолютно непередбачувані і ми не можемо їх передбачити.

Вплив дезінформації. На наші спогади про конкретні події сильно впливають речі, які сталися після самої події – це називається ефектом дезінформації. Людина, яка стає свідком автомобільної аварії або злочину, вважає, що їхні спогади кришталеві чисті, але дослідники виявили, що пам'ять схильна навіть до дуже тонких впливів.

В експерименті людям, які переглянули відео автокатастрофи, задавали одне з двох дещо різних питань:

- *З якою швидкістю їхали машини, коли вони били один одного?*
- *З якою швидкістю їхали машини, коли врізалися один в одного?*

Коли свідків допитали через тиждень, дослідники виявили, що ця невелика зміна формулювань змусила учасників згадати речі, яких вони насправді не бачили. Їх запитали, чи помітили вони на відео якесь розбите скло. Ті, кому ставили більш негативний другий варіант питання, частіше повідомляли неправильно, що бачили розбите скло.

Люди підсвідомо коригують свої спогади на основі іншої інформації, отриманої після події. Цим часто користуються працівники телебачення, опитуючи свідка з потрібними їм «спогадами». Тому не варто довіряти показанням тільки одного учасника. Проаналізуйте якомога більше джерел, щоб скласти об'єктивну картину.

Когнітивні упередження схожі на вірус, вбудований в саму ДНК нашого мозку. Вони працюють приховано, впливаючи на всі наші рішення, будь то вибір товару в магазині або партнера для довгострокових відносин. Навіть найрозумніші та найосвіченіші люди іноді роблять неймовірно дурні висновки – все через когнітивні помилки. Хороша новина полягає в тому, що їх можна виявити і боротися з ними.

Ми не можемо уникнути процесу прийняття рішень в процесі життя. Кожен день ми вирішуємо питання: від того, що їсти на сніданок, до того, як мотивувати дитину йти в школу. Звичайно, перераховані вище методики стануть відмінним помічником на шляху реалізації рішення, однак, якщо ви занадто багато часу зосередите на пошуку оптимального рішення. Зрештою, ви можете заплутатися і втратити головну нитку – мету, якою ви керуєтеся. Згадайте її, а також згадайте цитату Йоганна Вольфганга Гете: «Хто довго думає, той не завжди знаходить найкраще рішення». Прислухайтесь до себе і не бійтеся помилок, тоді все обов'язково вийде!

Наше життя залежить від рішень, які ми приймаємо. І якщо багато дрібниць можна залишити автоматичної частини мозку, то до важливих проблем потрібно ставитися розважливо. Ці правила допоможуть вам приймати більш якісні рішення:

- приймайте важливі рішення вранці, коли ваш мозок ще свіжий;
- остерігайтеся потрапляння під вплив більшості, збирайте відгуки з обережністю;
- довіряйте своїй інтуїції, якщо приймаєте рішення у своїй галузі знань;
- навчіться виявляти когнітивні спотворення, щоб вони не впливали на ваш вибір;
- спрогнозуйте найгірший сценарій і прийміть це рішення, щоб уникнути його;
- подумайте про проблему іноземною мовою, щоб відключити емоції.

9 КОНТРОЛЬ

Досягнення мети є тривалим і складним процесом, що не виключає, з одного боку, руйнівної дії зовнішніх перешкод, а з іншого боку, пластичності та мінливості внутрішнього образу мети. Щоб досягнення мети стало реальністю, необхідно постійно стежити, щоб не збитися з курсу.

Підкреслимо, що для керування такою «тонкою матерією», як час, контроль особливо важливий. Нашим зусиллям, спрямованим на досягнення мети у призначений термін (тобто відповідно до плану), протистоїть безліч внутрішніх та зовнішніх перешкод. Достатньо «переглянути» якусь прикру дрібницю, і ось уже відставання від плану стає катастрофічним.

Можна говорити про різні види контролю, але у ТМ найбільш затребуваними є два види контролю: процесуальний та підсумковий.

Процесуальний контроль в ідеалі пов'язаний з безперервним спостереженням за процесом діяльності. Насправді процесуальний контроль здійснюється в певні моменти часу (контрольні точки), через відносно короткі проміжки часу. Усі контрольні точки при цьому знаходяться «всередині» тимчасового проміжку діяльності, і бажано, щоб вони збігалися з ключовими, переломними моментами в характері діяльності. При цьому відстежується відповідність діяльності деяким заздалегідь встановленим параметрам якості.

Підсумковий контроль проводиться наприкінці діяльності (або після досягнення окремих самостійних завдань у структурі діяльності). При підсумковому контролі перевіряється відповідність отриманого результату раніше запланованому.

У контексті ТМ процесуальний контроль більшою мірою пов'язаний із виконанням щоденних планів. Підсумковий контроль зазвичай пов'язаний з контурами зворотний зв'язок, що у рамках прийнятої у індивідуальному (організаційному) управлінні часом системи планів.

Також важливо розрізняти зовнішній контроль та внутрішній (самоконтроль).

Внутрішній контроль передбачає різні процедури самоперевірки, тобто зворотний зв'язок характер діяльності, контур якої повністю замкнуті всередині самого суб'єкта контролю. Отже, внутрішній контроль можна вважати як самоконтроль.

Зовнішній контроль передбачає включення до процедури контролю додаткової ланки у вигляді зовнішнього контролера. Причому в ролі такого зовнішнього контролера можуть виступати як люди, так й безособові стандарти діяльності.

У таблиці 9.1 перелічені деякі способи контролю, що використовуються у ТМ.

Таблиця 9.1 - Способи контролю, що використовуються у ТМ

	Процес	Результат
Самоконтроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення хронометражу протягом дня. 2. Позначки в органайзері протягом дня: 3. Хронометраж окремих витрат часу. 4. Фіксація перешкод. 5. Використання інтуїції 6. Створення «тимчасового середовища» та пам'яток. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Щоденний огляд виконаних завдань, досягнутих цілей. Аналіз причин успіхів/невдач. 2. Щоденний експрес-аналіз якості часу. 3. Планове підбиття підсумків по завершенню планового періоду (тижня, місяця та ін.)
Зовнішній	<ol style="list-style-type: none"> 1. Письмова фіксація домовленостей, строків звітів з делегованих завдань. 2. Взаємні зобов'язання (договір) під час спільної роботи. 3. Використання «нагадувальників», «будильників», «контролерів часу». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усна чи письмова звітність перед заінтересованими особами відповідно до договору. 2. Використання консультантів, презентація перед зацікавленою групою, отримання оцінки та зворотного зв'язку

У рамках індивідуального ТМ існує досить велика різноманітність способів самоконтролю над процесом діяльності:

1. Ведення хронометражу протягом дня. При цьому чим менший (наприклад, 5–10 хвилин) інтервал часу використовуватиметься як одиниця хронометрування, тим вищий ступінь контролю над процесом досягнення мети.

2. Позначки в органайзері протягом дня. Навіть якщо ви не ведете докладний хронометраж протягом дня, саме по собі своєчасне заповнення органайзера (хоч би позначки про час, витрачений на виконання поставлених на день завдань) є ефективним способом процесуального контролю.

3. Хронометраж окремих витрат часу. Якщо у вас немає можливості вести тотальний хронометраж протягом дня, докладно хронометруйте хоча б деякі найважливіші види діяльності.

4. Фіксація перешкод. Якщо актуальним завданням вашого персонального ТМ є освоєння мистецтва прийняття рішень щодо відхилень, зосередьте увагу на контролі над відхиленнями (перешкодами).

5. Використання інтуїції. Якщо ви старанно пройшли «школу хронометражу», то, швидше за все, вже відчули, наскільки змінилося ваше внутрішнє почуття часу. Напевно, ви значно точніше орієнтуєтесь в часі, ніж це було раніше – не зупиняйтесь, продовжуйте перевіряти та розвивати свою тимчасову інтуїцію безпосередньо в процесі діяльності!

6. Створення «тимчасового середовища» та пам'яток. Найпростіша пам'ятка, якою напевно користувалася у своєму житті будь-яка людина, – будильник, який ви заводите, щоб уранці не проспати на роботу чи навчання. Строго кажучи, будильник є вже зовнішнім елементом у контурі

контролю, але все-таки заводьте його самі! З розвитком сучасної техніки кількість та різноманітність «будильників» значно зростає: наручний годинник із програмованим будильником, мобільні телефони з функціями будильника та органайзера, комп'ютерні органайзери та спеціалізовані програми – «нагадувальники» та ін.

У ролі пам'яток не обов'язково мають бути технічні пристрої. Найпростішою та ефективною пам'яткою може стати звичайна записка самому собі, розміщена в потрібному місці та нагадує, що необхідно зробити у певний час. Сукупність подібних пам'яток і технічних пристроїв може створити свого роду «тимчасове середовище», що полегшуватиме чіткіше розуміння того, що людина робить «тут і тепер» (тобто контроль над процесом).

Як підсумковий самоконтроль (контроль результату) в рамках індивідуального ТМ можна запропонувати такі способи:

- щоденний огляд виконаних завдань, досягнутих цілей. Аналіз причин успіхів/невдач;
- щоденний експрес-аналіз витрат часу;
- планове підбиття підсумків по завершенню планового періоду (тижня, місяця та ін.).

Для зовнішнього процесуального контролю досягнення цілей можна використовувати такі способи:

1. Письмова фіксація домовленостей, строків звітів із завдань. Якщо ви виступаєте у ролі виконавця, слід заздалегідь обговорювати та фіксувати письмово точні терміни виконання завдання. Якщо такий термін не відомий, то існує велика спокуса «забути» це завдання. Наявність точного терміну дозволяє оперативна співвідносити з ним виконання завдань, тобто виконує контролюючу роль.

2. Взаємні зобов'язання (договір) під час спільної роботи. Дуже зручним випадком реалізації зовнішнього контролю є у спільній діяльності, що передбачає наявність постійного спілкування з колегами, друзями, знайомими. У разі можна розділити контроль, розподіливши обов'язки та функції, пов'язані з відстеженням процесу діяльності, між його учасниками. Цілком можливо, що в такій ситуації хтось із членів команди контролюватиме (в рамках існуючих домовленостей) характер вашої включеності до спільної діяльності.

3. Використання «нагадувачів», «будильників», «контролерів часу». У найпростішому випадку ви просите якусь знайому вам людину (друга, колегу, члена сім'ї тощо) простежити за вашим часом і при необхідності внести корективи в процес вашої діяльності. У даному випадку слова «нагадувач» або «будильник» використовуються як синоніми, що позначають приватні функції ваших персональних контролерів часу. Наприклад, завдання «нагадувача» – у певний час нагадати про зміну характеру діяльності, необхідність дотримуватися певних стандартів діяльності тощо.

Для зовнішнього підсумкового контролю можна використовувати такі методи:

1. Усна чи письмова звітність перед заінтересованими особами відповідно до договору (договореності).

2. Використання консультантів, презентація перед зацікавленою групою, отримання оцінки та зворотного зв'язку. У найпростішому випадку ви просите побути в ролі «консультанта» будь-якої людини, думка якого є для вас значущою. Ви розповідаєте йому про досягнутий вами результат, можливо, включаючи опис самого процесу руху до мети, ваша думка про «ціну» досягнутого результату тощо. «Консультант» не просто вислуховує ваш звіт, але й висловлює власну думку про отриманий вами результат що дозволяє більш глибоко та якісно здійснити підсумковий контроль.

В організаційному ТМ можна використовувати відкриті презентації будь-яких більш-менш масштабних результатів діяльності перед будь-якою зацікавленою та компетентною групою. Відкритість презентації передбачає можливість плідного обговорення отриманого результату, що дозволяє підвищити якість підсумкового контролю.

9.1 Метод «п'яти пальців»

Лотар Зайверт пропонує дуже простий та зручний метод щоденного підсумкового ТМ-контролю (втім, метод можна використовувати і для проміжного контролю за виконанням окремих завдань протягом дня) – так званий метод «п'яти пальців» [2]. Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним із пальців руки закріплений один із контрольованих параметрів якості досягнення мети.

Достатньо лише подивитися на долоню правої руки та за першими літерами назв пальців згадати параметри, на підставі яких здійснюється контроль.

Ось ці параметри (у дещо модифікованому, порівняно із запропонованими Л. Зайвертом, вигляді):

М (мізинець) – думки, знання, інформація. *Що нове сьогодні дізнався? Які важливі знання набув? У чому зросла моя компетентність, посилюється професіоналізм? Які нові та важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»?*

Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи вигадав нові «хитрощі», щоб краще керувати ним?

Б (безіменний) – близькість до мети. *Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив? І навпаки, досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?*

С (середній) – стан. *Які справи були особливо цікавими? Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією? Навпаки, які справи були нудними, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?*

В (вказівний) – послуга, допомога, співпраця. *Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав ланцюгову послугу, з ким порозумівся, з ким разом добре працював? Чи я познайомився з новими людьми? Чи покращилися мої стосунки зі старими знайомими? Чи, навпаки, з ким виник конфлікт? З ким досвід співпраці був невдалим і через які причини?*

В (великий) – бадьорість. *На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил? Що дозволило відпочити, відновити сили? Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?*

«П'яти пальцевий» метод підсумкового контролю зручний перш за все своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним із критеріїв питання можуть бути як гранично короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті цей метод може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

9.2 Використання карт контролю

У принципі, для здійснення оперативного контролю можна як головний і єдиний інструмент використовувати звичайний щоденник. Зручним же інструментом контролю є так звана карта контролю [165].

В якості пропонованої карти контролю використовують бланк формату А4, поділений на дві половини: верхня призначена для планування (постановка завдань, що вимагають перевірки завдань, або старт контролю), нижня – для позначок про проведення поточного або підсумкового контролю.

Перша половина картки контролю призначена для планування (табл. 9.2)

Таблиця 9.2 – Перша половина картки контролю

Постановка задачі	Виконавець	Очікувані результати	Точки контролю

У полі «Постановка задачі» коротко описується завдання, виконання якого потребує подальшого підсумкового чи проміжного контролю.

У полі «Виконавець» зазначається виконавець (група виконавців, організаційний підрозділ) завдання.

У полі «Очікувані результати» перераховуються основні результати, які необхідно отримати під час виконання завдання.

У полі «Точки контролю» зазначаються дати (одна чи кілька), коли необхідно перевірити процес чи проміжні результати виконання завдання.

Якщо завдання є не дуже важливим, то в полі «Точки контролю» вказується лише одна дата – дата підсумкового контролю. Якщо важливо проконтролювати процес виконання завдання, точок контролю може бути декілька; вони будуть розташовані або через рівні проміжки часу або відповідно до вузлових етапів роботи.

Друга половина картки контролю призначена для контролю виконання завдань (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 - Друга половина картки контролю

Перевірюване завдання	Виконавець	Очікуваний результат	Фактичний результат	Рішення	Точка контролю

У полі «Перевірена задача» описується поставлене раніше завдання.

У полі «Виконавець» зазначається виконавець (виконавці) завдання.

У полі «Очікуваний результат» перераховуються результати, яких планувалося досягти.

У полі «Фактичний результат» вказується фактичний результат, а також зазначається ступінь розбіжності із планом.

У полі «Рішення» записується управлінське рішення щодо розходження факту з планом (усувати, не усувати тощо); фактично це рішення щодо відхилень.

У полі «Точка контролю» вказується дата (одна або кілька), до якої необхідно виконати прийняте рішення, усунути розбіжність плану та факту.

Поле «Точка контролю» може залишатися порожнім, якщо ухвалено рішення про достатній рівень збігу фактичного результату із запланованим (очікуваним).

10 ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ

Ядром, або центром кола, самоуправління є сфера інформації та комунікацій, навколо якої постійно обертаються інші функції. Насправді нам доводиться справлятися з реальним потоком інформації, який падає на нас.

Оброблення інформації повинно бути орієнтовано на досягнення ваших професійних і життєвих цілей

Було б ідеально, якби ви мали справу тільки з тією інформацією, яка здається важливою з точки зору вирішення ваших проблем і досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим однозначна цілеорієнтованість може служити інформаційним фільтром для сприйняття нових даних, коли більш значущі речі сприймаються сильніше, ніж ті, які мають мало або зовсім не мають інформаційної цінності і тому залишаються без нагляду.

Однак у реальному житті ви отримуєте, обробляєте та поширюєте набагато більше інформації, ніж це дійсно необхідно.

Функція «Інформація та комунікації» є важливою сполучною ланкою між різними функціями самоменеджменту, оскільки ви змушені постійно обмінюватися інформацією – вступати в комунікації.

Інформація і комунікації є ключовими моментами будь-якого процесу управління, суспільних відносин, соціальної системи і взагалі самого людського існування.

Персональна система роботи з інформацією, це правила, на основі яких можна розробити власну систему роботи з інформацією, щоб потім використовувати її в контексті рольового або індивідуального ТМ.

Найголовніше визначитися з метою отримання, зберігання і використання інформації. Для цього потрібно відповісти на ряд питань: «*Навіщо взагалі потрібна інформація?*», «*Як він буде використовуватися?*» Точні відповіді на ці питання допоможуть вам краще зрозуміти, що в цілому (яка інформація, факти, дані тощо) є для вас «інформацією», а що ні (тобто «інформаційним шумом»).

Велика проблема інформаційної інженерії полягає в тому, що ви не можете охопити величезне. Нас оточує океан інформації, і тільки чітке визначення меж може допомогти нам не потонути в ньому: що таке «інформація», а що ні. «Межі інформації» безпосередньо залежать від мети, тобто від того, як ми маємо намір використовувати цю інформацію.

1. **Визначте** інформаційні теми, зручні особисто для вас. Теми – це змістові області, категорії, сфери, розділи, які дозволяють легко узагальнювати (узагальнювати) інформацію, що надходить. Інформаційні теми не є чимось непорушним, при бажанні можна легко їх змінити: об'єднати кілька тем в одну, перейменувати, розділити тему на кілька самостійних тем тощо. Принцип об'єднання інформації в тему може бути будь-яким, головне, щоб теми були зручними для вашого сприйняття і відповідали

вашій логіці роботи з інформацією. Однак по можливості зміст тем не повинно перетинатися між собою, в іншому випадку може виникнути серйозна плутанина.

2. **Вирішіть**, в якій формі і в якому обсязі буде зберігатися і використовуватися інформація. Це індивідуальне завдання формалізувати інформацію, яку ви використовуєте. Ви можете використовувати найрізноманітніші форми подачі інформації, головне, щоб вони були для вас зручними: у вигляді повної або часткової копії документа, докладної виписки або записки, короткої виписки або цитати, посилання на джерело інформації тощо.

Форма і обсяг зберігання (використання) інформації є супутніми характеристиками. Наприклад, приймаючи рішення про збереження повного документа, навряд чи має сенс робити позначки, переписуючи весь текст в цілому, але зменшуючи написання окремих слів. Набагато простіше зробити ксерокопію або відсканувати весь документ, тобто зберегти його цілком.

3. **Оберіть** зручний для вас носій інформації. Традиційними носіями інформації є паперові, хоча останнім часом вони все частіше витісняються цифровими (комп'ютерними) носіями інформації. Комп'ютерні носії інформації, безсумнівно, відкривають унікальні можливості для швидкої і ефективною роботи з величезними обсягами інформації, в той же час паперові носії, як не дивно, більш надійні і універсальні.

Розміщуйте інформацію (точніше, її носії) в просторі таким чином, щоб з нею було зручно працювати. Наприклад, зручним способом розміщення інформації є метод «три зони»:

Перша зона – це інформація, з якою я працюю безпосередньо в даний момент, яка знаходиться у мене перед очима (наприклад, на робочому столі або на «робочому столі» комп'ютера).

Друга зона – це інформація, яка може знадобитися терміново в якості доповнення до основної або та інформація, з якою я буду працювати в другу чергу. Друга зона – це також поверхня робочого столу і суміжні області (наприклад, ящики для робочого столу, полиця над столом і т. Д.). У комп'ютері аналогом другої зони можуть бути значки робочих папок (каталогів), що відображаються на «робочому столі».

Третя зона – це архів, тобто та інформація, яка використовується порівняно рідко. Третя зона взагалі повинна знаходитися за межами робочого столу, наприклад, це можуть бути окремі шафи або стелажі для зберігання паперів. У комп'ютерній версії третя зона «архіву» може бути прихована всередині структури папок (каталогів) або навіть «видалена» на зовнішній носій.

Для зручності орієнтування у великих масивах накопиченої (архівної) інформації придумайте власний кодифікатор, що дозволяє швидко визначити, до якої теми або підтеми, розділу, тощо належить та чи інша одиниця зберігання інформації. Кодифікатор повинен бути зручним для вас, а

в його основі можуть бути цифри, символи, колір тощо. Наприклад, усі папки в паперовому архіві можуть мати кодифікуючі мітки у вигляді кольорових етикеток на корінці, а прикріплені до них матеріали мають відповідну мітку-символ в правому верхньому кутку аркуша. Зручним способом піднести невеликі інформаційні одиниці (наприклад, цитати, бібліографічні посилання та ін.) – це картотека, в якій способами кодифікації інформації може бути її розміщення в алфавітному порядку, в хронологічному порядку тощо.

Щоб розроблена вами система управління персональною інформацією могла «працювати» на практиці, слід дотримуватися такого алгоритму оброблення вхідної інформації:

– *Чи потрібна мені ця інформація? Чи доречно це, чи можна його якимось чином використувувати?* Якщо інформація не потрібна, не доречна, щоб уникнути «інформаційного блокування» вона відкидається, і чим швидше, тим краще.

– *Якщо інформація потрібна, якої теми вона стосується?* У деяких випадках корисна інформація «не вписується» в існуючі теми. Тут є два шляхи: або створити нову тему, або дозволити цій інформації «прилипнути» на деякий час. Можливо, через деякий час ви прийдете до іншого розуміння змісту виділених вами тем, і тоді відкладена інформація легко підійде для теми.

– *Якщо ви визначили, до якої теми належить важлива для вас інформація, то вам необхідно вирішити дві пов'язані між собою завдання: в якій мірі і в якій формі необхідно зберегти інформацію?* Фактично одночасно з рішенням про форму і обсяг інформації, що зберігається, також приймається рішення, на якому носії вона буде «відбита».

У «канцелярській площині» цю проблему можна вирішити тисячею і одним способом (почерк, ксерокопіювання, сканування, покупка друкованого варіанту документа, фотографування тощо), Але бажано постаратися звести все канцелярське різноманіття до одного-двох варіантів. В іншому випадку ваш архів буде нагадувати багатоформатні блоки зберігання інформації, в якому буде незручно і незручно орієнтуватися.

4. Розмістіть виділену вами одиницю інформації в області, що відповідає її актуальності. Якщо інформація відразу ж відправляється в архів, то (при необхідності) кодифікують її.

11 ВИКОРИСТАННЯ ДОДАТКІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Щоб все було зроблено до встановленого терміну, можна складати списки справ на папері або вести щоденники. Але ефективніше це робити в спеціальних програмах.

Щоб вибрати підходящу, визначте, навіщо вона вам потрібна: планувати час, керувати проектами, писати нотатки. Подумайте, які функції вам потрібні. Наприклад, складати списки справ, додавати фотографії та посилання на завдання, ділитися ними з іншими користувачами.

11.1 Служби для планування часу та завдань

11.1.1 Календар Google

Можливості. Додатки Google синхронізуються між собою, увійшовши в обліковий запис Google.

У «Календарі Google» розфарбуйте завдання по днях і годинах. Вони додають зображення і геокарти. Є функція «Цілі». Щоб створити ціль, укажіть, скільки годин на тиждень ви готові присвятити цій вправі. Далі система розрахує оптимальний час.

Працює на мобільних пристроях і настільних комп'ютерах.

Для чого він підходить. Довгострокове планування на місяці вперед. Можна ставити завдання команді: є функція спільних календарів.

Плюси. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Автоматично імпортуйте події з Gmail. Наприклад, якщо ви придбали квиток на літак, ви побачите нагадування про рейс у своєму календарі. Ви можете переглядати завдання в автономному режимі, якщо зберігаєте дані на своєму пристрої.

Мінуси. Списки не можна створювати без дати.

Ціни. Безоплатно.

11.1.2 Завдання Google

Можливості. Легко створювати списки справ і відстежувати перебіг виконання. До кожного завдання можна додати додаткові відомості, такі як дата, час, підзавдання. Користувачі сортують списки за датою або в своєму порядку.

Працює на ПК, Android і iOS.

Для чого він підходить. Невеликі особисті та робочі завдання.

Плюси. Синхронізація з Gmail і Календарем Google на всіх пристроях, робота в автономному режимі, просте управління.

Мінуси. Не можна додавати посилання або зображення до завдань.

Ціни. Безоплатно.

11.1.3 Any.do

Можливості. Інструменти мають списки справ і покупок, календар, нагадування, щоденник. Завдання можна створювати за допомогою голосового введення, прикріплювати зображення, додавати теги й підзадачі.

У преміум-аккаунті завдання виділяються кольором, підбираються теми для оформлення, повтори налаштовуються, якщо завдання щоденне. Обмежень за розміром навісного обладнання немає.

Доступно на Windows, macOS, Android, iOS.

Для чого він підходить. Зручний у використанні як для особистих, так і для ділових завдань.

Плюси. Кілька функцій в одному сервісі. Синхронізуйте свій обліковий запис на всіх своїх пристроях.

Мінуси. Заважають рекламні банери з пропозицією купити платний аккаунт.

Ціни. Базова версія безкоштовна, преміум коштує 5,99 доларів США на місяць.

11.1.4 Todoist

Можливості. Автоматично визначає пріоритети завдань. Можна синхронізувати зі службою Gmail і календарем. Є функція швидкого додавання завдання, щоб швидко вставити важливий елемент у список.

У платних версіях кілька учасників на одній дошці, різноманітні теми для дизайну і фільтри завдань.

Працює на всіх ПК і мобільних пристроях.

Для чого він підходить. Особисті файли та командна робота. Наприклад, можна створювати завдання і делегувати їх колегам.

Плюси. Командна робота Інтеграція з більш ніж тридцятьма сервісами для відстеження часу і продуктивності, управління проектами і браузерами.

Мінуси. Базовий функціонал дуже обмежений.

Ціни. Є безкоштовна версія. Про – за 4 долари на місяць, бізнес – за 6 доларів на місяць.

11.1.5 Microsoft To Do

Можливості. Він створює нагадування, завдання та підзадачі. Складає списки та надає до них спільний доступ іншим користувачам. Можна виділяти завдання кольором. Служба інтегрується зі службами Office 365 і Outlook, тому ви можете керувати завданнями з будь-якого пристрою.

Працює на macOS, Windows, iOS, Android.

Для чого він підходить. Робота зі службами Microsoft.

Плюси. Програмне забезпечення для планування автоматично сортує завдання за часом і складає з них план на день.

Мінуси. Проблеми із синхронізацією: інформація оновлюється із запізненням на пристроях.

Ціни. Безкоштовно.

11.1.6 LeaderTask

Можливості. Програма створює списки справ на день, регулярні завдання, нагадування про події. Також керуйте проектами: делегуйте завдання безпосередньо в додатку. Є вбудований календар для планування речей у довгостроковій перспективі.

На платних планах дані зберігаються в хмарі. Є додаткові опції для бізнесу, наприклад, чек-листи, призначення завдань, загальний доступ.

Працює на смартфонах і комп'ютерах.

Для чого він підходить. Робота і особисті завдання, планування в колективі.

Плюси. Є оффлайн-режим, вбудована спрощена CRM-система.

Мінуси. Не підходить для великих компаній.

Ціни. Є безкоштовний план. Преміум – 1,99 долари на місяць, бізнес-тариф – 40,99 долари на рік.

11.2 Послуги для нотаток

11.2.1 Notion

Можливості. Поєднує в собі функціонал Trello і Google Docs. Програма створює списки справ, зберігає документи, планує час, керує проектами.

Додаток являє собою блокнот. На кожному сторінку можна додавати текст, таблиці, відео, зображення, посилання.

Працює на ПК і мобільних пристроях.

Для чого це потрібно. Робота, школа та особисті завдання.

Плюси. Сервіс універсальний. Не потрібно використовувати інші програми: функціонал включає в себе всі необхідні інструменти.

Мінуси: Інтерфейс тільки на іноземних мовах.

Ціна. Існує безкоштовна версія та план Pro для особистого користування. Останній коштує 4 долари на місяць і передбачає необмежену кількість гостей облікового запису та завантаження файлів. Вартість командної версії становить 8 доларів на місяць на одного користувача.

11.2.2 Google Keep

Можливості. Проста програма, де користувачі малюють від руки, пишуть нотатки, прикріплюють зображення та аудіо, підсвічують записи кольоровими наклейками.

Працює у веб-версії та мобільному додатку.

Для чого це потрібно. Особисті нотатки, коли потрібно швидко щось записати.

Плюси. Програма синхронізується з усіма сервісами Google через Gmail. Зручний інтерфейс.

Мінуси: немає спільного доступу до програми.

Ціни. Безкоштовно.

11.3 ТОП додатків для тайм-менеджменту і планування (Платформи: iOS, Android)

11.3.1 Tick Tick

Планувальник завдань.

Платформи: iOS, Android

Ідеальне додаток для планування речей на кожен день за допомогою системи GTD (Getting Things Done). Принадність цього додатка в тому, що його можна повністю налаштувати під себе за допомогою різноманітних налаштувань і опцій.

У додатку є вбудований календар і все можна спланувати заздалегідь – у потрібну дату і час спрацює нагадування. Так ви не забудете ні про призначення лікаря, ні про дату здачі квартального звіту, ні про шкільні збори.

До будь-якого завдання можна додавати коментарі, контрольні списки, файли, теги і мітки, призначати пріоритет. Дуже зручно сортувати завдання за проектами і контекстами. Можна навіть «прив'язати» завдання до певної адреси, а коли ви пройдете повз магазин, Tick Tick нагадає про покупку продуктів на вечерю.

Якщо у вас зовсім немає часу на друк, можна просто сказати завдання голосом – так що більше ні слова про те, що у вас немає часу на планування.

Окрема подяка розробникам за можливість ділитися своїми списками з іншими для спільної роботи над завданнями. Це зручно, якщо ви плануєте сімейну поїздку або запускаєте невеликий проєкт на роботі.

Безкоштовний додаток має весь необхідний функціонал, але преміум-версія порадує навіть найвибагливіших планувальників. Взагалі, оди Tick Tick можна використовувати дуже довго.

11.3.2 CoinKeeper

Функціональний помічник з планування бюджету.

Платформи: iOS, Android.

Це справжній особистий бухгалтер у смартфоні! Він допомагає розпоряджатися грошима, фіксувати витрати і доходи, не виходити з допустимого бюджету, аналізувати витрати за допомогою детальної статистики тощо.

Якщо прив'язати до програми банківські карти (ця функція працює тільки на смартфонах з платформою iOS), то всі витрати з них будуть автоматично додані в додаток. Це дуже зручно, якщо ви забудете оплатити витрачену суму після кожної покупки.

У додатку все продумано до дрібниць для максимальної зручності користувачів: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, синхронізація з іншими пристроями, можливість додавати різні категорії і підкатегорії витрат і доходів, встановлювати ліміти, прогнозувати майбутні витрати тощо. Обов'язково спробуйте організувати свої фінанси за допомогою CoinKeeper, щоб перестати замислюватися, куди йдуть ваші гроші))

11.3.3 Sectograph

Візуальний графік на візуальному циферблаті.

Платформи: Android.

Чи не погодилися б ви, що було б зручно, якби, дивлячись на годинник, ви відразу побачили свої завдання на цей час? Сектограф реалізував цю функцію в кращому вигляді. Додаток переміщує ваші плани з Календаря Google на 12-годинний циферблат і замість лінійного списку ваш графік перетворюється на візуальну секторну діаграму.

Такий формат ідеально підходить для тих, хто найкраще сприймає інформацію візуально. Відразу зрозуміло, коли починається і закінчується ваш робочий час, скільки буде потрібно на зустріч, навчання або прийом до косметолога, коли у вас є вільні «віконця». Все це дозволяє краще відчувати час і використовувати його більш ефективно.

11.3.4 MindMeister

Сервіс ментальних карт для масштабного планування.

Платформи: iOS, Android.

Великі проєкти і кейси на тривалий період (тиждень, місяць, квартал) найкраще планувати у вигляді ментальних карт, щоб побачити всю картину і нічого не пропустити. Для цього використовують MindMeister – у ньому можна легко і швидко спланувати навіть дуже складний і багатокомпонентний проєкт, наприклад, запуск нового курсу або самостійну поїздку.

Великі ментальні карти з безліччю гілок зручніше створювати з комп'ютера або iPad, тому функція синхронізації на різних пристроях дуже корисна, і завжди можна поділитися посиланням на карту з колегами або друзями і попрацювати над нею разом.

11.3.5 Evernote

Знаменита програма для зберігання будь-якої інформації.

Платформи: iOS, Android.

Вам знайома ситуація, коли кількість блокнотів і заміток в телефоні з важливими списками, ідеями, цитатами та іншою інформацією, яку ви хочете зберегти, настільки висока, що легше ніколи не повернутися до записаного? Безумовно, має бути одне місце, де вся ваша інформація зберігається організовано – посилання, статті, рецепти, скріншоти важливих документів, списки фільмів і книг тощо – щоб ви могли швидко знайти те, що вам потрібно при нагоді. І Evernote ідеально підходить для цього.

11.3.6 Хаос-контроль

Організатор особистих цілей і завдань.

Платформи: iOS, Android.

Контроль хаосу – це не просто програма для управління часом і складання списку справ, а ціла система організації ваших планів і глобальних цілей.

Браво розробникам за можливість структурувати кейси в додатку, вибудувати ієрархію сфера-мета-проект-дія – саме ця зв'язка на 80 % гарантує досягнення плану. Додаток реалізовано на основі принципів GTD, це ще один великий плюс. У ньому є спеціальне «місце для хаосу» (аналог папки «Вхідні» в додатку «Галочка»), де можна швидко розмістити інформацію, що прилетіла, раптові ідеї, а потім розібратися з ними і структурувати їх.

Якщо ви любитель послідовності і чіткої організації планів, вам обов'язково варто придивитися до Chaos Control. Можливо, це додаток стане вашим вірним помічником для досягнення цілей на довгі роки.

11.3.7 MyLifeOrganized

Найфункціональний електронний диспетчер задач.

Платформи: iOS, Android

Це модний космічний корабель серед інших програм для планування завдань! Він має найширший спектр функцій, які тільки можна собі уявити: простий список, ієрархія завдань і підзадач, групування, контекстне призначення, фільтрація, перегляд календаря, повторювані завдання, побудова залежностей, налаштування нагадувань, додавання нотаток, відстеження прогресу по проектах тощо. Щоб розібратися у всіх можливостях програми, знадобиться час, але воно того точно варте.

11.3.8 Habitty

Простий і зручний додаток для відстеження звичок.

Платформи: iOS.

Якщо вам не подобаються додатки з купою незрозумілих функцій, в яких сам диявол зламає ногу, то такий варіант вам точно сподобається. У додатку Habitty немає нічого зайвого! Просто ваші звички та візуальний прогрес.

Цей мобільний трекер звичок допоможе вам здійснювати корисні ритуали, позбавлятися від шкідливих пристрастей, не забувати про важливі для здоров'я і краси дії, розвитку і повноті життя.

У додатку можна встановити нагадування, щоб точно не пропустити тренування і не забути випити склянку води. Є докладна статистика по кожній звичці і навіть можливість побачити її «силу» в процентному співвідношенні. Наприклад, чим рідше ви пропускали ранкову зарядку, тим сильніше ставала ця звичка.

11.3.9 RescueTime

Сервіс для моніторингу екранного часу.

Платформи: iOS, Android.

На питання «Куди йде ваш час?» RescueTime відповість найбільш чесно. Цей сервіс веде облік того, скільки годин ви проводите за телефоном або за комп'ютером, і видає всю статистику без прикрас. Ви можете побачити, на яких сайтах і в яких додатках ви затримуєтеся особливо довго, а розбивка за категоріями покаже, з якою метою ви найчастіше використовуєте пристрої: роботу, спілкування, покупки, розваги, навчання, новини тощо.

12 ПОБУДОВА КАР'ЄРИ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Життя людини нерозривно пов'язане з професією, яку він вибрав. Успішна кар'єра будується на основі особистих досягнень і професійних результатів, успішності команди, з якою людина взаємодіє як учасник або як лідер (керівник).

Кар'єра – це успішна реалізація людиною своїх здібностей і талантів в тій сфері, яку він вибрав під час самовизначення. Це може бути як професійна, так і громадська, офіційна або наукова діяльність у різних галузях [166–170].

Сьогодні побудова кар'єри практично нічим не обмежується. Більш того, ідея продовження освіти корениться в суспільстві, тому індивід може оволодіти різноманітними навичками, змінити свою профорієнтаційну спрямованість. У кожного своя особистісна система цінностей, і саме на цю систему орієнтується людина, коли мова йде про вибір професійної сфери і свого бізнесу. Кар'єра будується на сукупності ресурсів. Кожна професія висуває свої вимоги – як професійні, так і особисті. Індивід може відповідати їм, а може і не відповідати, а також може здобувати нові знання і набиратися досвіду, тим самим вибудовуючи свою кар'єрну діяльність.

Кар'єра кожного індивіда будується по-різному, вона може йти вгору або стояти на місці, але все це буде залежати виключно від людини, його цілей, внутрішньої мотивації. Грають роль і зовнішні чинники. Наприклад, індивід може бути максимально мотивований у власному кар'єрному зростанні, але в той же час економічна ситуація і підвищення рівня безробіття порушують його плани, і працевлаштування на новому місці доведеться відкласти. Але володіючи сучасними можливостями, людина здатна просуватися по кар'єрних сходах, буквально не виходячи з дому – за допомогою онлайн-курсів, вебінарів, дистанційного навчання в університетах. Це дуже зручно, швидко, не вимагає зайвих ресурсів і дозволяє людині освоїти професійні механізми і навички в зручних для нього умовах.

Кар'єра структурована і включає в себе кілька важливих складових:

– професійний розвиток особистості, яке полягає в накопиченні досвіду і знань. Вони впливають на психіку людини, можуть підвищити його професіоналізм і зміцнити його позиції в кар'єрній ієрархії;

– кар'єрний ріст – людина абсолютно свідомо вибирає для себе шлях, який пов'язаний з професійним і офіційним просуванням по службі. Результатом кар'єрного зростання є досягнення бажаного статусу, який в подальшому визначає роль індивіда, його можливості. Кар'єрний ріст також дозволяє позбутися від небажаних обмежень, які переслідують людину протягом усього життя.

Підвищення кваліфікації проходить в кілька етапів. Їх особистість проходить поступово, починаючи з оволодіння основами і з часом стаючи

лідером, який освоїв деякі наставницькі види роботи. На першому етапі індивід вибирає професію відповідно до своїх інтересів, поступово будує кар'єру, починаючи з малого. Швидкий кар'єрний ріст – це, скоріше, виняток з правил і справа удачі. Але побудову кар'єри можна прискорити, якщо проявити свою мотивацію, здатність вчитися, генерувати інноваційні та креативні ідеї.

На шляху до професійного успіху людині належить пройти кілька етапів:

- внутрішня – людина входить в професію як особистість, яка оволоділа рядом навичок і якостей, як повноправний член професійного співтовариства;

- етап майстерності – індивід приміряє на себе роль лідера, демонструє найкращі результати і вселяє довіру з боку членів спільноти;

- стадія авторитету – співробітник входить в число кращих, завойовує довіру у фахівців і може претендувати на керівні посади;

- Менторський етап – цей рівень вважається найвищим у структурі кар'єри. Наставники діляться своїм досвідом з новачками, можуть виступати експертами в окремій сфері.

Педагогічний рівень – це найвищий рівень розвитку фахівця, але закріпитися на ньому може далеко не кожен. Важливо не тільки володіти знаннями і використовувати їх самостійно, а й вміти ділитися цими знаннями з іншими, заслужити довіру інших учасників професійного і трудового процесу. Особистісні особливості тісно переплітаються з професійними, необхідно постійно самовдосконалюватися і керувати власною професійною кар'єрою.

12.1 Особливості побудови кар'єри в сучасному суспільстві

Побудова професійної кар'єри передбачає управління нею. Це цілеспрямована діяльність, вона не хаотична, а будується на основі певного сценарію. В принципі, вона у всіх однакова, але досить гнучка і підлаштовується під особливості і перспективні орієнтації індивіда. Основна мета – поступово розвивати професійні здібності, накопичувати професійний досвід. Надалі ці знання слід раціонально використовувати для того, щоб розвивати себе і допомагати розвитку інших людей, зокрема новачків.

Управління професійною кар'єрою має конкретні цілі як для організації, так і для співробітника. З боку організації управління реалізується шляхом ефективного використання професійних навичок, знань, умінь і навичок працівника з метою вирішення найактуальніших завдань. Ще одна мета співробітників HR – своєчасне забезпечення організації необхідною

кількістю співробітників, які будуть відповідати всім вимогам компанії і вивести її на новий рівень, а також створення ефективних стимулів, що мотивують співробітників на розвиток і освоєння нових знань. За побудову кар'єри в сучасному суспільстві відповідають різні соціальні інститути, в тому числі сім'я, навчальні заклади (школа, університети), спільноти, які допомагають людині розкрити свої здібності.

12.2 Основні методи й етапи кар'єри

Кар'єра – процес тривалий. Вона проходить ряд послідовних етапів, на яких людина задовольняє свої потреби. Щоб людина адекватно розподіляв свої сили на весь період кар'єри, передбачав можливі злети і падіння і не лякався останнього, важливо знати особливості етапів його розвитку:

Попередній етап включає в себе навчання в школі, середню і вищу освіту і триває до 25 років.

У цей період людина може змінити кілька різних вакансій в пошуках діяльності, що відповідає його потребам і відповідає його можливостям. Якщо він відразу знаходить цей вид діяльності, починається процес самоствердження його як особистості, він піклується про безпеку існування.

Етап становлення від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і виникає необхідність у встановленні самостійності. Він продовжує турбуватися про безпеку існування, турботу про здоров'я. Зазвичай в цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому виникає бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування від 30 до 45 років. У цей період відбувається процес зростання кваліфікації, просування по службі. Відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, зростаюча потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої самостійності, починається самовираження як особистість. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на підвищенні заробітної плати і турботі про здоров'я.

Етап консервації від 45 до 60 років. Фаза консервації характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів. Відзначається пік підвищення кваліфікації та її підвищення в результаті активної діяльності та спеціальної підготовки, працівник зацікавлений в передачі своїх знань молоді. Цей період характеризується креативністю, може бути сходження на нові рівні обслуговування. Людина досягає вершин самостійності і самовираження. Є заслужена повага до себе та інших, які досягли своєї позиції завдяки чесній праці. Хоча багато потреб працівника в цей період задово-

льняються, він продовжує цікавитися рівнем оплати праці, але спостерігається все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участі в прибутку, капіталі інших організацій, акціях, облігаціях).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Тут людина починає всерйоз замислюватися про вихід на пенсію, готуватися до відходу. У цей період йде активний пошук гідної заміни і навчання кандидата на вакантну посаду. Хоча цей період характеризується кар'єрною кризою, і такі люди все менше задовольняються роботою і відчують стан психологічного і фізіологічного дискомфорту, самовираження і повагу до себе та інших подібних людей в них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в підтримці рівня заробітної плати, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їх зарплату на момент виходу на пенсію і були б хорошим доповненням до пенсійного забезпечення.

Етап виходу на пенсію. На останньому – пенсійному етапі, кар'єра в даній організації (вид діяльності) завершена. «Ми всі суперінтенданти. Ми будемо своє життя так само, як бригадир до виходу на пенсію». З притчі «Як ми будемо своє життя» Є можливість самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали в ролі хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях тощо). Стабілізується повага до себе та до пенсій ближніх. Але фінансове становище і стан здоров'я в ці роки можуть зробити його постійною турботою про інші джерела доходу і про здоров'я.

Індивідуальна кар'єра. Слово «кар'єра» в перекладі з італійської означає «рух», «життєвий шлях». А це, в свою чергу, походить від латинського «універсал». Тобто кар'єра – це зовсім не позначення зростання по кар'єрних сходах, а будь-який розвиток, збільшення потенціалу в професії або інших сферах життя.

Цей термін завжди означав щось глобальне, близьке до таких багатогранних понять, як спосіб життя, спосіб мислення, стратегія *самореалізації*. Тому що якби людина вибрала кар'єру домогосподарки, то вела б відповідний спосіб життя. Моя стратегія полягала б у тому, щоб розвиватися в сім'ї та розвивати сім'ю. Це був би вектор розвитку самої людини, її пріоритети і базові життєві інтереси. Її мета. Людина б відповідно розставляла пріоритети, постійно оптимізувала якісь процеси, дізнавалася про щось нове в цих питаннях. Так само, як і в будь-якому іншому проєкті.

У наш час досить велика кількість людей вибирає шлях індивідуальної діяльності, і ця діяльність стає головним фактором, що впливає на весь спосіб життя людини. Схематично таку кар'єру можна зобразити зірочкою з безліччю променів. Такий спосіб життя і самореалізації я називаю сольним проєктом.

Люди, які будують кар'єру за таким принципом, мислять категорією «власний директор». При розширенні сфери бачення свого проєкту індивідуалісти прагнуть вибудовувати свою ієрархію і управляти нею на рівні підприємців.

Розвиваючи особисту кар'єру, потрібно мати на увазі такі особливості способу життя:

1. Ви завжди повинні піклуватися про свою репутацію, адже особисті якості в даному виді кар'єри – не останнє (успіх в кар'єрі безпосередньо залежить від якості особистості).

2. Чітка самоорганізація (вимагає серйозних навичок цілепокладання, планування, самодисципліни, управління фокусом уваги).

Люди, які не люблять бути частиною будь-якої ієрархії, вибирають особисті проекти.

Так, в подібних проєктах є певна ступінь свободи, але ризики на цьому кар'єрному шляху немалі. Однак переважна кількість людей вибирає інші кар'єрні шляхи з різними плюсами і мінусами. Вони працюють в командах і входять до їх складу, а це означає, що їх кар'єра підпорядкована руху всередині ієрархії. Такий рух задає певний напрямок для розвитку кар'єри. Вона може бути вертикальною, горизонтальною і не тільки.

Розглянемо особливості способу мислення і життя людей, які, так чи інакше, вбудовані в системи.

Вертикальну кар'єру, тобто підйом по кар'єрних сходах, класично називають власне словом «кар'єра». Його офіційний, а також вертикальний статус чомусь вважається показником життєвих досягнень. Якщо у вас є амбіції і здібності, людина починає з якоїсь маленької позиції, а потім піднімається вгору. Звичайно, не обов'язково швидко і не обов'язково на топові позиції. Конкуренція, як правило, велика. Але той, хто націлений на таке зростання, навряд чи будуть простим співробітником. Адже це не просто кар'єрні цілі, це характер, честолюбство, азарт, спосіб мислення, нарешті. Вона полягає в підвищенні рівня виконуваної роботи і соціального статусу в процесі роботи в житті.

«Потрібно виділятися, потрібно просуватися вперед, потрібно чинити вплив» – такі установки людей, що будують вертикальну кар'єру. Такі люди не бояться відповідальності, вони здатні приймати рішення, їм не страшна боротьба, більш того, вони її люблять і прагнуть до неї.

Люди, які будують вертикальну кар'єру, мислять з точки зору зростання в ієрархії і збільшення своєї влади. Люди досягають тієї висоти в ієрархії, яка відповідає їх шкалі особистості і прагненню до особистісного зростання в аспекті лідерства. При значному зростанні, і при наявності вектору творення, такі люди з часом можуть створювати власні структури, системи та ієрархії, переходячи в розряд підприємців, керуючих своїм бізнесом.

Розвиваючи вертикальну кар'єру, потрібно мати на увазі такі особливості способу життя:

1. Брак часу (будуть потрібні серйозні навички самодисципліни).

2. Можна розвивати трудоголізм, коли всі інтереси орієнтовані на роботу (важливо вміти організувати відпочинок і збалансувати всі сфери свого життя – особисте життя, друзів, хобі, спорт та інші)

3. Постійна присутність в агресивному і конкурентному середовищі, в якій поруч завжди будуть недоброзичливці (ставиться до цього як до невід'ємної частини професійної діяльності).

Горизонтальну кар'єру вибирає людина, яка не хоче бути лідером. Вони просто люблять виконувати свою роботу, але їм важливо бути частиною чогось цілого, бажано цінної і шанованої частини. І дійсно, при такому способі мислення людина не обов'язково є маленьким гвинтиком в якійсь більш потужній системі.

Зазвичай ця людина – майстер своєї справи і він любить свою роботу не за статус, а за процес (а хороший процес не може не дати хорошого результату!). Він отримує задоволення від процесу своєї роботи, самої діяльності. І багато людей, які займаються своєю справою (тобто знайшли своє покликання), стають професіоналами з ім'ям. Їх знають багато потенційних роботодавців, таких людей цінують як сильних, надійних, професійних виконавців, майстрів своєї справи, їх шукають, їх знаходять, намагаються переманити в свій колектив.

Список професій, в яких працюють прихильники даного виду кар'єри, дуже великий: юристи, журналісти, архітектори, вчителі, бухгалтери, перекладачі, лікарі та ін.

Велике значення, як і у випадку з вертикальною кар'єрою, мають особисті якості. Ці люди, як правило, працюють в команді. Іноді вони його люблять (особливо якщо його роботу цінує колектив, а колективу щастить: поруч цікаво працювати з колегами, на них можна покластися), а іноді ні. В останньому випадку їм цікавіше працювати індивідуально, тобто відповідати за себе, і тоді кар'єра перетворюється в індивідуальну. Крім того, вони мають яскраво виражену інтроверсію за своїм темпераментом. Комунікація важлива, але ще важливіше простір і вміння працювати, не заважаючи їх робочим процесам.

Сьогодні, якщо немає бажання будувати індивідуальну кар'єру, але ви хочете відокремитися від колективу і працювати самостійно, можна знайти можливість працювати в умовах віддаленого доступу (розглянемо трохи далі докладніше).

Люди, які будують горизонтальну кар'єру, мислять з точки зору ступеня майстерності і зростання професіоналізму в обраній справі. Статус не важливий. Важливий комфорт і стабільність робочого процесу. Люди досягають тієї глибини майстерності і тієї висоти професіоналізму, яка відповідає їх темпераменту, любові до справи. При досягненні вершин майстерності і прагненні до свободи для реалізації своїх талантів такі люди з часом можуть перейти в розряд сольних фахівців, вибравши спосіб роботи на себе.

Розвиваючи горизонтальну кар'єру, потрібно мати на увазі такі особливості способу життя:

1. Необхідно завжди піклуватися про свою репутацію, адже особисті якості в даному виді кар'єри – не останнє (при зміні роботодавців необхід-

но красиво і мирно розлучитися, зберігши при цьому можливість отримати позитивну довідку).

2. Потрібно завжди пам'ятати про конкуренцію (необхідно підвищувати свій рівень знань і умінь, бути висококласним майстром своєї справи).

Кар'єрний зигзаг вибирає людина, яка шукає себе, перебираючи варіанти сфер діяльності або професійних посад, або якому важко довго перебувати на одному місці, так як він хоче багато спробувати.

Зигзагоподібна кар'єра багато в чому є результатом двох історій.

Перша історія – це коли людина виростає з того формату, в якому вона існувала деякий час, і **ставити перед собою нові цілі і виклики, завдання іншого рівня**. Вони можуть бути спрямовані на: розвиток поточної професійної діяльності або перехід в іншу сферу діяльності. Вони можуть бути пов'язані як з розвитком як вертикального, так і горизонтального типів кар'єри. У випадку з вертикаллю – це зміна статусу, як з курсом на явне підвищення, так і з курсом на помітне зниження (дауншифтинг), а в разі горизонтального – кардинальна зміна сфери, галузь або сам вид діяльності. У разі кар'єри зигзагом людина не йде гладко, проходячи регулярні етапи, а робить стрибок.

Наприклад, сьогодні така людина є начальником відділу, а завтра – підприємцем і творцем власної справи. Він може змінювати місця проживання, проекти, галузі, статуси, наприклад, брати участь в різних проектах (або створювати їх з нуля) в різних статусах. І все це в рамках свідомого і цілеспрямованого вектору самореалізації, в рамках життєвого свого кар'єрного шляху.

Сьогодні можна побачити, як зовсім молоді люди, починаючи з маленької або великої компанії, і яскраво проявляючи свої таланти та ідеї, можуть, минаючи багато кроків, швидко вийти на досить високу позицію в ієрархії. Сьогодні в деяких кар'єрах є можливість «не підніматися по сходах, а підніматися в ліфті».

Друга історія кар'єри зигзагом може вийти, коли людина знаходиться в пошуку своєї справи, в пошуках самореалізації і тому перебирає варіанти, пробує те чи інше.

Наприклад, вона спробувала себе в одній якості, а потім, змінила свою позицію, як і галузь. Пропрацювавши на одному місці, через кілька років її захотілося змінити місце проживання і вона пішла, ставши вчителем. Захопився, створила новий консалтинговий проект. Зараз є плани знову повернутися в рідне місто і влаштуватися на роботу в представництво великої компанії.

У першому випадку люди свідомо вносять зміни, формуєючи нове бачення своєї кар'єри.

У другому люди не знають, чого хочуть, але було б в корені неправильно говорити про те, що вони мають нерозвиненими вольовими якостями і тому гальмують їх професійне зростання. Пояснимо чому.

Є людські сканери (їх так називають з легкої руки письменниці і тренера Барбари Шер). Це особливе плем'я людей, яких можна зневажливо

зарахувати як до осіб, які розбігаються і роблять «все і нічого», так і до людей з синдромом дефіциту уваги. Другий дійсно може супроводжувати людей-сканерів, але не обов'язково.

Сканери людини часто страждають від того, що не можуть зупинитися на одній сфері діяльності (а упускають всі інші свої величезні інтереси!) і / або не можуть визначити своє призначення (як це прийнято в нашому суспільстві – одне і майже назавжди). Таким людям треба не тільки почати поважати себе, незважаючи на критику і нерозуміння оточуючих, не просто самовизначитися і почати доводити свої проекти до кінця, а й навчитися завойовувати авторитет і заробляти на своїх талантах і особливостях.

Якщо ви не можете сказати собі, що ви інтелектуальний «ненажера» з блискавичною швидкістю, що поглинає все нові сфери знань, як всеїдні людські сканери, то необхідно посилити «дайвера», тобто людини, яка поглиблює, а не розширює свою діяльність.

Справа в тому, що часті перескакування з одного випадку в інший у пошуках свого шляху можуть стати корисним заняттям на етапі становлення людини, для перевірки себе в різних областях, але це не змінює суті – людина перескакує з однієї початкової стадії на іншу початкову. Ось і виходить, що особистісного і професійного зростання і виходу на новий рівень в цьому недостатньо. У певний момент (нехай і не відразу) все одно потрібно **вибрати для себе бізнес** і не боятися зануритися в процес, виходячи із зони комфорту, довіряючи світу, працюючи зі своїм ЕГО і своїми страхами, переходячи від рівня до рівня в обраній справі. Без цих інгредієнтів не можна отримати серйозних результатів.

Якщо в якійсь справі вам раптом стало нудно, вас дратувала рутинна, то це не завжди означає, що потрібно змінити сферу діяльності і спробувати себе в чомусь іншому. Це означає, що у вас особистий, професійний і взагалі енергетичний застій, ви досягли стелі на якомусь етапі. Потрібно усвідомити, що ви переросли цей етап і зупинилися. Тепер потрібно прийняти рішення – перейти на новий рівень в цій справі по тому ж шляху, постановка нових робочих завдань, взяття на себе нової відповідальності і підключення нових проєктів або зміна статусу (наприклад, з фахівця стати підприємцем) і розвиток в іншій іпостасі в обраній сфері діяльності.

Поки ви розвиваєтеся, поки ставите цілі і рухаєтеся за планом бачення власної кар'єри, нудьгувати не можна. Нудно може бути тільки в тому випадку, якщо ви зупинитесь.

Звичайно, можна змінити професію, але слід усвідомлювати, що там ви знову почнете з азів і до того моменту, коли станете визнаним майстром своєї справи, пройде не один рік. Однак якщо ви чітко переконані, що це саме те, що вам потрібно створити самому – свідомо і самостійно, то дійте і дійте сміливо.

Треба використовувати термін «створи себе» замість «знайди себе», тому що правильніше буде «ти не можеш знайти себе, ти можеш створити тільки себе». Пошук тільки породжує пошук. А шлях свідомих змін –

це шлях людини, яка формує себе, ставлячи перед собою цілком конкретні цілі і досягаючи бажаних результатів, долаючи зону комфорту, спираючись на систему щоденних системних кроків і власну зрілість у питанні «нічого не можна досягти поспіхом, працювати і працювати потрібно системно, отримуючи радість у процесі виконання цього». За великим рахунком, справа може бути будь-якою. Інше питання, як ви організуєте процес роботи.

Розвиваючи зигзагоподібну кар'єру, потрібно мати на увазі такі особливості такого способу життя:

1. Необхідно мати резерв коштів (дійсно мати таку цінність, як спонтанність, мобільність і інші непередбачені обставини на творчому кар'єрному шляху, а також реалізувати свою мрію, наприклад, почати свій проєкт, власну справу).

2. Необхідно розуміти свій поточний етап і мати плани, і виходячи з бачення наступного етапу. Важливо усвідомити суть і сенс своїх переходів і зигзагів, і в процесі нових проєктів і кар'єрних поворотів продовжувати рости особисто, а не тікати з наступного етапу, коли потрібно докласти трохи більше зусиль, трохи більше спроб, трохи більше масштабу (а може бути і набагато більше!), коли потрібно оптимізувати і поліпшити, змінити або ускладнити завдання, також фактично ризикувати на нових умовах.

Як ви розумієте, слово «*кар'єра*» вживається в глобальному сенсі. Не просто в плані професійної діяльності, а й в плані організації бажаного способу життя людини, можливостей його самореалізації у всіх сферах, не тільки в роботі.

Кар'єра – це відображення способу мислення, який, в свою чергу, формує певний спосіб життя людини. Це також працює з точністю до навпаки. Бажаючи вести певний спосіб життя, людина може створити будь-яку кар'єру.

Сьогодні, як ніколи, можна поєднати самореалізацію в сім'ї з успішною самореалізацією в бізнесі. Сьогодні, як ніколи, є можливості організувати свій побут і кар'єру таким чином, щоб створити для себе максимально комфортні умови проживання, реалізуючи свої особисті та професійні цілі.

Цьому сприяють такі фактори, як:

- нові можливості цифрових технологій;
- розвиток онлайн і віртуальних сервісів у багатьох сферах бізнесу;
- формування нових цінностей і умов життя і праці.

Нові економічні умови диктують нові принципи функціонування. Принципи побудови кар'єри глобально змінилися за останні 20 років. Тільки старожили, а також керівники сімейних бізнес-імперій можуть похвалитися кар'єрною історією «все життя працював на одному підприємстві», в той час як поняття «безперервний досвід» давно відійшло в небуття.

Крім того, раніше були чіткі межі у виборі: самозайнятість або робота у великій міжнародній корпорації, або на невеликому сімейному підприємстві, круті перспективи або робота мрії. Що стосується останньої пари

понять: сьогодні такий вибір потрібен не завжди, у багатьох країнах можна поєднувати масу можливостей і умов життя і роботи без протиріч один з одним.

Можна працювати в будь-якому статусі і вписуватися в будь-яку систему (або створювати свою), створюючи для себе прийнятні умови життя і роботи – було б бажання.

Знайти «своє» допоможуть 3 прості прийоми, які працюють для всіх людей.

1. Сядьте, розслабтеся, закрийте очі і уявіть, що вам більше не потрібно заробляти гроші. Все, їх вистачає! На все життя і залишиться. Що б ви тоді зробили? Багато хто говорить про те, що вони б подорожували по всьому світу. Так, але що тоді? Я все одно хотів би щось зробити. А що? Деякий час потрібно поспостерігати за собою, уявити різні варіанти і знайти, де буде відповідь. Це буде перший маркер «свого» бізнесу.

2. Краще відповісти письмово на питання «що приносить мені задоволення від діяльності?» і «в чому я бачу сенс своєї діяльності»? Якщо поточна діяльність не несе ні задоволення, ні сенсу, то згадайте будь-які періоди життя, коли був драйв, була мотивація – що давало там відчуття задоволення і в чому там був сенс? Запишіть відповіді. Це буде друга група токенів.

3. Письмова відповідь на питання: у чому я хороший, що я люблю робити, за що мені платять? Тренери називають цей прийом «Персональним Ігікай». Точка влади на перетині відповідей на ці питання. Я маю на увазі, що я, можливо, дуже люблю співати, але я так собі. Більш того, мені за це не платять, тобто ніякої цінності для суспільства в цьому немає. Отже, ми шукаємо більше. Питання про гроші риторичне. Швидше, важливим є цінність, яку ми приносимо суспільству, і гроші є лише виміром цієї цінності. Тому може бути таке, що гроші вам ще не виплачені, але ви дуже вдячні, щось дають натомість. Відповідями на ці питання буде третя група маркерів.

І так, маємо три групи маркерів. Яка діяльність їм підходить? Відповівши на це питання, рекомендуємо відповісти ще на одне – який спосіб життя я уявляю собі в майбутньому? Наприклад, хтось не уявляє собі життя поза офісом, а для кого-то важлива свобода, робота з будь-якої точки світу, робота в корпораціях або поза ними. Що підходить саме вам?

Сформулювавши «образ майбутнього» – переходимо до конкретних кроків:

Крок 1. Вибрати. Ми можемо довго думати про щось, ми можемо чогось хотіти, ми можемо турбуватися про те, що цього не будемо, але події почнуть відбуватися, коли вибір буде зроблений. Коли ви говорите собі: «Я точно йду в цьому напрямку».

Крок 2. Працюйте зі спокусами. Як тільки вибір буде зроблений, ви обов'язково вирішите змінити кар'єру, почнуться «перевірки». Наприклад,

ваш нинішній роботодавець запропонує вам підвищення, прийде новий цікавий проєкт, або ви дуже не захочете розлучатися з колегами. Страх залишитися без грошей, страх невдачі також можуть вас перевірити. Важливо продовжувати свій рух і стежити за своїм вибором. Чим чіткіше вибір, тим менше спокус.

Крок 3. Покладіть соломинку. Йти «в нікуди» завжди страшно. Хоча для деяких це теж хороший варіант, все ж простіше, якщо знати, як, на що ви будете жити в найближчі півроку, залишаючи своє поточне місце роботи.

Крок 4. Відточуйте свої навички. Якщо ви вирішили почати щось нове, можливо, вам доведеться дізнатися щось нове. Курси, тренінги, додаткова освіта – все це можна отримати паралельно з поточним місцем роботи.

Крок 5. Подолання комплексу самозванця. Багато людей соромляться довго брати гроші за свої послуги, або просять занадто мало за свою роботу, вважаючи себе не фахівцями, недостатньо досвідченими тощо. І довгий час не можуть почати заробляти на новому шляху, «набуваючи необхідний досвід». Цей процес найму може ніколи не закінчитися. Відбувається це тому, що ми порівнюємо себе з певним ідеалом, майстер своєї справи. І важливо порівнювати себе з собою, з тими, ким ви були до того, як почали пізнавати нове. Ви стали кращими, розумнішими, експертнішими? Вперед!

Крок 6. Не здавайтеся. Знайомий старий контекст, родичі та друзі, а також ваші власні страхи можуть затягнути вас назад у минуле. Поверніться до минулого досвіду найму, робіть те, що можете, але не насолоджуйтеся. Важливо не опускати руки, а слідувати своїм мріям. Особисто мені допомогла віра в те, що ми тут не одні. Назвемо їх «ангелами-охоронцями». Що б там не було, хтось або щось захищає нас. Отже, нам легше. Адже труднощі не проходять поодиноці.

Крок 7. Створіть сприятливе середовище. Важливо, щоб у вас була підтримка серед ваших близьких. Поговоріть з ними, поясніть ситуацію, заручіться підтримкою. Як правило, люди охоче відповідають, якщо знають і розуміють, що відбувається.

Крок 8. Створіть план. Поганий план краще, ніж жодного. План повинен включати в себе:

- опис вашого остаточного способу життя, вашої мети, в цифрах;
- проміжний результат;
- ваші кроки великим планом;
- детальні кроки на найближчі 1,5 місяці.

Крок 9. Дія. Магія дії дозволяє рано чи пізно перейти від кількості до якості. Дійте в напрямку своєї мети, повзайте, лягайте, якщо не можете повзати, головне, робіть це в напрямку своєї мети.

Крок 10. Святкуйте успіх. Хваліть себе за маленькі перемоги, відзначайте поліпшення, навіть незначні успіхи, виховуйте позитивну мотивацію.

Озирніться назад.... Подивіться, як далеко ви вже зайшли за цей час! Це вже заслуговує похвали і поваги!

І ще один момент: є проста, але мудра істина – найшвидший шлях, яким ви пройдете складний шлях, це якщо вас веде рука того, хто вже пройшов цей шлях перед вами.

У сучасному світі необхідно звернутися за послугами фахівців, які присвятили ті чи інші питання роки свого життя і практики. Поки ви будували кар'єру, вони відточували ваші навички. Знайдіть свого кар'єрного радника, коуча, просто наставника, який вже пройшов цей шлях. І тоді ви пройдете своє в рази швидше.

Який результат? Для чого все це потрібно? Всі люди в своїх прагненнях хочуть одного – бути щасливими. Так, у кожного своє уявлення про те, що таке щастя.

Можна зробити узагальнення – по-справжньому щасливий той, хто живе власним життям. І кар'єра – це значна її частина. Отже, свідомо будувати свою кар'єру – це вибір людини, яка вибрала власне життя і прагне до щастя.

13 ДОСЯГАТОРСТВО

Мірилом щастя може бути тільки те, як довго людина прожила радісно в своєму житті. Щастя не в зв'язках. І не в грошах. І не в чомусь конкретному і матеріальному, до якого можна доторкнутися. А саме в стані. Коли живеш весело, радісно, безтурботно. І про це досягаторство [171–176].

13.1 Хто такі досягачі і чому вони посміхаються?

Якщо ви ставитеся до життя занадто серйозно і як до важкої роботи, то не чекайте, що воно буде ставитися до вас з легкістю. Швидше за все, життя влаштує вам випробування які відповідають вашим очікуванням. Набагато більше пощастило тим, хто, народившись, вигукнув: «Ого, як круто! Я живий! Здрастуй, життя! Ти чудове! Давайте веселитися разом?!»

Яким ви народилися, визначити неважко. Якщо сьогодні ви живете, зціпивши зуби під словом «нужда», куточки губ опущені вниз, а вираз обличчя часто нагадує зморшкуватий зад, то у вас явно натягнуті відносини з життям. Давайте позначимо цю категорію людей як «попоморщери».

Якщо ви прокинулися в чудовому настрої, часто посміхаючись, напередодні дня, від якого перехоплює подих, а куточки губ гладкі або підняті вгору, то, швидше за все, ви людина, закохана в життя, іншими словами – «досягач».

У попоморів життя має складну коміркову структуру. Кожна комірка важлива і життєво необхідна. Під цією вагою вони стогнуть і «сплющуються».

Досягачі живуть набагато легше, в їх системі всього три комірки, і це полегшує їм життя.

1. Фізичне виживання. Народився – живи, дихай, їж і задовольняй свої фізіологічні потреби, за законами природи.

2. Фізична безпека має важливе значення для фізичного виживання. Інстинкт самозбереження навіть при розумному початку ніхто не відміняв. Є два стану – «живий» і «мертвий». Щоб не потрапити в другий стан завчасно, потрібно підтримати перше, а тому постаратися забезпечити безпечне існування. Отже, вам є що перекусити, вам є де сховатися, залишилося.

3. Насолоджуйтесь життям! Це найулюбленіша комірка досягача. Він, немов чарівна скринька, наповнена дивовижними речами. Ви ніколи не знаєте, що ви збираєтеся витягнути наступного разу. Все забавно, все цікаво і хочеться спробувати і випробувати. У ньому здобувачі все життя копаються в пошуках чогось нового. Але вона таємна і розкривається тільки тоді, коли заповнюються перші дві клітини. Той, хто досягає, розуміє, що життя – це гра, і все, що дійсно потрібно людині – це «хліб і ви-

довища». І поки він «їсть пряники», насолоджуючись черговою «комедією», попоморшер підморгує, стоячи в дверях, і дорікає йому в легковажності намірів, вчить «жити правильно», тобто: ТРЕБА багато працювати, терпляче чекати «радісного життя», мати золотий унітаз, диплом академіка, іспит ТІЛЬКИ на «5», віллу на Багамах, престижну роботу, машину, картину, кошик і маленьку ко... і купу інших «життєво важливих» речей. Якщо чогось не вистачає, це принесе великі страждання і, врешті-решт, «вб'є». А краще відразу лягти і загинути, все одно від цього життя немає ніякої користі.

Слід зазначити, що попоморщери не такі невдахи. У них може бути картина і золотий унітаз, диплом академіка і престижна машина, але... Вони йдуть до цього з великими зусиллями, через втрату і розчарування. Від такої напруги вони втрачають здоров'я і, як наслідок, маючи в туалеті золотий унітаз, змушені користуватися простою посудиною під ліжком.

Кардинальна різниця в світоглядах істотно ускладнює взаємини між досягачами і попоморщерами, починаючи від боротьби «хочу» з «потребою», закінчуючи сортом туалетного паперу. А якщо на вулиці можна спокійно розійтись, то вдома це може перетворитися в «битви місцевого значення», які закінчуються поділом території, смертельною тишею і розлученнями. Тому важливо спочатку зрозуміти, хто знаходиться поруч з вами, і по можливості обмежити свої контакти з «ворожої» стороною.

Досягачі чітко окреслюють свої потреби. «Якщо я не буду їсти, я не виживу, це важливо!», «Якщо я не здам іспит, я виживу, не вбивай себе!». Попоморшер однаково впаде в глибоку депресію як від нестачі їжі, так і від непроходження іспиту. Якщо досягач щось грає, то він задоволений самим процесом. Попоморщувач напружений, йому все одно, що відбувається на полі, в разі програшу він «з головою пірнає в трагедію», переконуючи себе і в той же час оточуючих в жорстокості і несправедливості цього світу. Необхідно навчитися розрізняти те, що дійсно важливо для виживання, а що надумане і піднесене в надважливу ступінь.

Досягачу легко підтримувати потрібні контакти і зв'язки. Йому як і рогу достатку сипляться нові ідеї та можливості. Він жадібно пробує все і залишає лише найкраще. Поки попоморшер осмислює та зважає черговий хід, перед ним залишаються одні «неїди» від нових можливостей. Подібне притягує подібне. Образа притягує ще більшу образу, а успіх - успіх. Якщо попоморшер шліфує свою майстерність у нанесенні та перетравленні образ, то життя підкидає йому нові й нові «практичні заняття». У щоденнику такого учня стоїть: «образа» - 5, «розчарування» - 5+, «зневага» - залік. Досягачам для відпрацювання навичок отримання задоволення життя влаштовує приємні сюрпризи, підкидаючи радість, щастя, удачу та насолоду. Як то кажуть, хто на що вчився!

Найулюбленіше слово попоморщера – «треба». Причому вони не завжди здатні його обґрунтувати і виразно відповісти на запитання: «Чому?» Своім «треба» вони, як молотом, розбивають найкращі, найкрасивіші мрії та бажання і, що особливо неприємно, не лише свої... І якщо ви ще

недостатньо зміцніли як досягач, то убережіть себе від їхнього важкого «треба». Попоморщером легко маніпулювати. Слово «треба» заганяє їх у жорсткі рамки, а власні потреби та бажання надовго замуровані під «установою компанії». Будь-яка думка, що несподівано «влетіла», здається їм загрозливою, вони «прибивають» її на місці. Досягач же в цей час спокійнісінько робить тільки те, що йому хочеться, а заразом ділиться своїм «хочу» з іншими, передбачливо замінивши його на «треба» спеціально для поморщерів. Попоморщер сильно втомлюється, тому що багато думає про те, яке тяжке і несправедливе життя, як складно знайти своє місце, як цілих 15 хвилин він простояв у черзі в касу, якого кольору краватку треба надіти, який негідник цей слюсар в автосервісі, чому секретарка нагрубіла і як не хочеться завтра йти на роботу... Досягач не помітить автослюсаря, секретарку та... із задоволенням поспілкується із сусідом по черзі. Ось так удача! Завдяки щасливому випадку в тій черзі виявився керівник компанії його мрії. «Так! Так! Звісно, завтра буду! Це було би чудово! Саме те, що я шукав! Дякую!»

Вчіться жити на вітиху, не відмовляйтеся від своїх бажань. Не бійтеся бути кумедними і пробувати нові можливості. І якщо вам досі не щастило, то ніколи не пізно стати везунчиком. Головне -перестати «бурчати» на життя і почати вірити в себе і краще!

13.2 Фішки досягачів (від авторів: Тимур Гагін, А. А. Келін)

Досягачество - це: життя легке; не збавляйте обертів, коли вам пощастить; коли будь-який вітер попутний; коли завжди є «План Б»; коли зміни радують.

А це також: жити радісно; коли всюди є жадані цілі; коли їм завжди щастить; коли ти завжди в русі; коли є комора з авоськами; коли ви знаєте фішки.

Досягачі – це ті, чиє життя знаходиться в процесі досягнення відразу багатьох цілей.

Попоморщери – це ті, хто морщить попу (пре напружено) до однієї мети.

Про досягачів: здатний кожен; хто знає і може – може більше; є прості шляхи; легкі шляхи – на попутних вітрах; будь-який вітер – це попутний вітер, головне правильно ставити цілі; всі гриби на неприборканих індійських стежках; шлях до непротореної індійської стежки відкривається знанням фішки.

Про поморщерів: кожен несе свій хрест на горбі; якщо ви хочете більшого, покладіть горб під більший хрест; безкоштовний сир є тільки в мишоловці; розраховуйте тільки на власні сили; будь-який вітер – переш-

кода, головне не звертати зі шляху; безпечно і тихо – на звичних пішохідних стежках; безпечні стежки – це те, де людно.

Є люди, для яких природно напружуватися, щоб рухатися в гору «як всі» по мізерних вибитих стежках завдяки власним титанічним зусиллям. Так і має бути.

13.3 Фішки Досягача

Головні фішки:

– досягач з радістю чекає всього і нічого конкретного, шукаючи те, що не збігається зі звичним. Йому завжди цікаво;

– досягач помічає найдрібніші зміни в малюнку попутних вітрів. Він розважається використанням будь-яких нових функцій. Він «на полюванні»;

– досягач задоволений нестабільністю і незначними кризами: вони відкривають шляхи;

– досягач уникає великих неприємностей хитрими індійськими стежками;

– досягач знаходить перспективи і не сортує їх за важливістю. Перспектива сама по собі радісна;

– головною метою є не «досягнення результатів», а «процес досягнення результатів».

Цілей завжди багато. Коли у вас багато цілей, ви не прив'язані до єдиного напрямку руху. Куди б ви не пішли, у вас є бажана мета.

Бажані всі цілі. Тут немає цілей «в кращому випадку» і «в гіршому». Всі вони відрадні. А поїздка на Гаваї і вдала покупка кефіру радують. Радують і нова робота, і раптовий відпочинок.

Цілі можуть бути близькими і далекими, тягнути в різні боки і з різною силою, але вони радують. Справжні цілі стосуються особисто вас і переживаються радісно. В іншому випадку вони не відповідають дійсності.

Цілі навколо вас. Не варто вибудовувати послідовність цілей: спочатку одна, а потім інша. Не робіть цілі залежними одна від одної. Якщо мета потрібна тільки для іншої мети, це не мета, а засіб. Не варто плутати засоби і цілі. Прагніть до цілей, змінюйте засоби.

Цілі є всюди. Живуть, як вітрильник в морі, а не як трамвай від зупинки до зупинки. Уникайте тунелів, де є тільки один шлях вперед, і тупиків, де немає навіть такого шляху.

Живіть так, щоб, озирнувшись навколо, ви побачили перед собою бажану мету.

Цільова вилка. Коли ви почнете хотіти, знайдіть повну протилежність тому, що ви хочете. І праворуч, і ліворуч. Як зверху, так і знизу (про

всяк випадок). Направо підеш - до друзів потрапиш, ліворуч підеш - на роботу влаштуєшся, прямо підеш - обновку купиш, на місці залишишся - дочекаєшся знайомства, а злетиш - навчишся літати. Чи не одне, так інше. Не те, то це. По-любому пощастить.

Хороша «вилка» в шахах. А «вилка» для чотирьох рівнозначних фігур ще краще. Однак «один удар – чотири дірки» – це теж ваш метод.

Відсутність фішок. Немає такого поняття, як «нездійснені мрії». Не долетів до однієї мети – не гальмує! Лети до іншої. Використовуй те, що є: інерцію. Досягай всього попутно. Головна мета – сам політ. Тоді обломи не загрожують.

Безлад у коморі. Не відмовляйся ні від чого. Не розмінюй мети одну на іншу. Не втрачай жодної радісної мети. Для цілей, які не попутні зараз, є Комора. Яюсь ця мета виявиться попутною: вітер везіння змінюється.

Зроби «авоську» для мети: уяви, де, як і що станеться, коли зрозумієш, що ця мета близька. І лишилося тільки потягтися. І - відклади авоську доти. У Комору. І коли до мети рукою подати, ти згадаєш про неї. У шляхах: Шукай індіанську стежку

Хитрість «індіанця». Індіанець той, хто хитрий. А той, хто хитрий - індіанець. Хитрий індіанець прямо не ходить, не пре напролом. Хитрий індіанець знає хитру стежку. На індіанських хитрих стежках багато смачного. І мало народу. Попоморщери там не ходять. Вони не знають.

Індіанська стежка. Індіанська стежка йде в обхід. В обхід явних небезпек і тупих труднощів, в обхід довгих, нудних і натужних шляхів, давно відомих. Шлях на індіанську стежку відкривається знанням фішечки. Краще день втратити (і нарубати фішечку), проте потім за п'ять хвилин долетіти (і не один раз).

Фішка. Буратіно пощастило: він нарів золотий ключик і зайшов у дверцята. Фішка (фішечка) – це золотий ключик на індіанську стежку.

Якщо ти знаєш фішечку, то не паришся. Ти не намагаєшся зробити все-все ще більше. Ти не перебираєш методом тую. Ти робиш лише те, що спрацьовує. Ти натискаєш на потрібні кнопки. Ти приходиш у вірне місце. Ти знайомишся з тим, з ким треба. Ти з'являєшся - вчасно - свіжим і відпочивши, бо не чекав добу безперервно, а знав, коли прийти. Ти шукаєш там, де це є. У тебе виходить. Легко. Ти не потієш. Тобі щастить.

Де рубають фішки? Фішки є в інших індіанців. І на самих індіанських стежках. Вони дістаються випадково. Або обмінюються. Їх можна дізнатися. Або винайти. Або придбати. Або ж відкрити. Або нарити. Загалом зрубати. Гей, фішкоруби! Всі на фішкоповал! Впізнав фішку - можеш веслувати халяву;

Є чарівне слово: халява. Щоби все в тебе було, і нічого за це не було. Окрім радості. Легко це на халяву. Ти витрачаєш у рази менше, а отримуєш у рази більше. Бо ти знаєш фішечку.

Все пов'язано. Коридори важливіші за кімнати. Проходи важливіші за стіни. Зв'язки важливіші за речі. Шукай зв'язки. І зв'язність. Це зв'язки

змушують усе працювати. Якщо їх не видно, це ще не означає, що їх немає. Уся фішка – у зв'язках. Як знайти зв'язки? Є такі фішки.

Стратегія. Іди по лініях, що сходяться. Дозволь своїм цілям підпірати один одного. Нехай кожен твій крок буде одразу до багатьох цілей.

Не витрачай зайвого. Якщо знаєш, що з чим пов'язано, можеш діяти просто та точно. Якщо ні - витратишся на перебір варіантів, проби та пристрілку. Якщо знаєш зв'язки, бачиш у корінь. І тебе не проведеш.

Відкриті доріжки. Якщо знаєш, що і як пов'язано, кожен крок, кожна твоя мета відкриє тобі нові можливості і шляхи. І що важливо, ти їх побачиш. Звичайно, ти їх там побачити і чекав.

У справі: Індіанська плетінка.

Плести плетінку. Маєш цілі, знаєш фішки, бачиш зв'язки - дій! Заплітай кроки з різних планів, процесів, потоків в один великий процес. Так ниточки сплітаються в шнури, шнури - у мотузки, а ті сплітаються в канат. Кожен крок – до багатьох цілей. Не роби кроків, які ведуть лише до мети.

Потік без початку і кінця. Нехай кожна твоя дія буде продовженням чогось, завершенням чогось іншого та початком чогось ще. Не зупиняйся. Рух найважливіше. Зберігай рух. Не гальмує, коли щастить. Немає такого процесу, який був би важливішим за всіх інших. Немає такого процесу, який треба закінчити будь-що-будь. Не починай і не закінчуй. Продовжуй. Завжди продовжуй. Живи. Життя продовжується.

Мозаїка. Збавляйся: складай мозаїку. Нехай починання у твоєму житті приходять пізніше продовжень, а завершення – раніше починань. Кожну нагоду клади туди, де їй місце. «Кожна мотузочка в господарстві знадобиться». Шматок за шматочком - все складеться.

«Завтра вітер зміниться». Якщо зараз нікуди особливо не тягне - стрій рейки. Зберігай знайомства, вивчай вітри (знайдеш попутні), шукай фішки. Потім всяко кудись прилаштуєш.

Наповнюй не тільки Комірку, а й Скрабничку (фішок, здібностей, можливостей, умінь, знайомств). Стане в нагоді.

Живи більше. Життя зазвичай одного разу закінчується. Кажуть, чим більше цілей ти накриваєш кожним кроком, кожною дією – тим веселіше життя. І тим більше можливостей для відпочинку та насолоди досягнута. Тим більше вільного часу та невитрачених сил. Чим більше часу і сил залишається, тим більша свобода маневру. Ти можеш помилятися - і встигнеш справитися. Ти можеш перепочити - і не відстанеш. Ти можеш хотіти більшого і встигнеш.

Попоморщери все життя прагнуть. Достигачі живуть. А прагнуть попутно.

У русі: Лові попутний вітер.

Що і куди дме. Чотири види вітрів підштовхують досягача: сила своїх бажань, сила обставин (сила бажань світу), сила бажань інших людей і сила інерції від руху. Коли в одному напрямку з'єднуються всі чотири сили - досягачу пре непомірно. Щастить. Катить.

Зазвичай ці сили тягнуть у різні боки. Але вони накладаються одна на одну. І виходить спільна сила. Яка часто тягне у іншому, п'ятому напрямі. Там у тебе також є цілі. Ось туди тобі й щастить. Розслабся і сідлай потік.

Власні свідомі зусилля – не вітер. А кермо. Тільки попоморщери їдуть, крутячи педалі. У гору та проти вітру. Ти використовуєш свою силу для невеликих поправок цього курсу, щоб він пройшов ближче до бажаної мети. А ще для того, щоб схопити мету, коли пролітатимеш найближче до неї.

А потім знову розслабся і сідлай потік. Він уже змінився. Він постійно змінюється. У цьому весь кайф.

Бажання Досягача. Попоморщери бояться бажати, бо побажавши, доводиться натужно перти, трудитися та платити. Досягачу бажати легко. Побажав і в Клодівку. Озирнувся, сів на попутний вітер і вперед. Що, вітер уже не попутний? Неправда. Він попутний до іншої мети. Повернув і знову вперед.

Досягач бажає із задоволенням. Бажання приносять йому радість руху. Досягач бажає багато та різного. Йому весь час кудись та щастить.

Попоморщери змушують себе. Здійснюють подвиги. Їм «треба».

Досягачу не треба. Йому хочеться. Він не витрачає сили на боротьбу із собою, з іншими та світом. І в нього сил – більше.

Усі вітри – попутні. Будь готовий до везіння. Не гальмуй. У сфері цілей досягача завжди є ласий шматочок, куди б не подуло. А якщо нема, хоч вітер уже повіяв — швидше думай, чого ти там придбаєш.

Попутний вітер для досягача - попоморщеру дме в обличчя і заважає йти туди, куди треба.

Любуйся польотом гірського орла, займися віндсерфінгом, злітай на дельтаплані, подорожуй автостопом. Поки не зрозумієш, що вітер завжди попутний.

У виборі: Де більше тирси.

Що таке тирса. Якщо з двох колод зробити дві зубочистки, решта піде в тирсу. Замовник зубочисток отримає своє. А ти отримаєш матеріал для ДСП, набивання для плюшевих ведмедиків, посипання для підлоги в курнику та сировину для хімічного виробництва.

Є офіційний результат (який «треба»). А є попутні бонуси та непланові приємні наслідки. Тирса. Те, що хочеться. (А якщо не хочеться - тирса перетворюється на відходи). Вплутуйся в те, тирса від чого тобі подобається. Налагодь безвідходне виробництво. Отримай вигоду з тирси. Суть халяви - у використанні тирси. Саме вона множить вигоду.

Фішку рубають - тирса летить. З двох цілей краще та, досягнення якої дасть більше тирси: попутних бонусів, нових цілей та можливостей. З двох кроків краще той, який просуває тебе відразу до кількох цілей і якнайдалі. З двох рухів краще те, що дасть більше інерції, розжене сильніше. У цьому фішка.

Друга фішка в тому, що якщо знаєш фішку – бажаної тирси стає більше.

Як шукати досягача. Те, чого не зробить один досягач і навіть п'ятеро кожен за себе, можуть зробити два-три досягачі разом. Вітер, який не зловити одному, впевнено осідлають десять. Тому досягачам корисно збиратися разом. А для цього досягача треба впізнати.

Легкий спосіб запідозрити в людині досягаторство – прислухатися до його слів.

Те, що чути. Достигачу «все дуже до речі», він говорить і думає «попутно», «заодно», «до купи», «туди ж», «в той самий степ», «до речі, давно хотів...», «тоді й...» , «плюс до того», «і ще» і «раз пішла така п'янка ...»

У темі. Частіше кажи до речі - оборотами. Тут тобі і нагадування про те, що все пов'язано, тут і кумедний процес, і стан досягатора і найкоротший шлях до будь-якої цікавої теми. Обминаючи попоморщеську логіку.

Грайте словами. Раз вже заговорили про слова, до речі буде запропонувати тобі пограти заодно вже і з самим собою, а до купи і з рештою до речі-обороту, щоб попутно розвинути у себе спосіб думати в той самий степ, як ти давно хотів, просто раз така п'янка.

А ще шануй Льюїса Керролла. В оригіналі. Заодно й язык освоїш...

Загалом і в цілому: Зплітай і радуйся.

Розслабся: немає офіційних початків і кінців дій. Досягач завжди у процесі, де щось починається, щось продовжується, а щось закінчується, причому продовження одного може бути завершенням другого та початком третього. Це й тішить.

13.4 Чим може бути шкідливе досягаторство?

Успішний успіх сьогодні для багатьох якщо не ціль, то життєвий орієнтир. І першими до нього приходять досягачі - надлюди, які справляються з будь-якими, у тому числі робочими, завданнями швидше і краще за всіх інших. Розбираємось, яку ціну вони за це платять.

Overachiever, або Хто такий досягач?

Ви легко впізнаєте досягача (у тому числі) за такими ознаками:

- він стрімко і наполегливо досягає у чимось значних успіхів - часто в роботі з найму, але буває, що у спорті, політиці, підприємстві, навіть у вихованні дітей;
- у нього високі (іноді завищені) очікування від себе та оточуючих;
- у його картині світу немає місця невдачі, варіанту «не вийшло» і навіть «досить хорошому» результату;
- він багато, надто багато працює на досягнення своїх цілей, вкладає в них усі сили, таланти та час;

- відпочинок викликає у нього почуття провини;
- він вважає за краще «перемагати» поодинці, тому не приймає допомоги навіть тоді, коли вона явно потрібна;
- сам факт «перемоги» для нього важливіший, ніж причина та спосіб.

Типовий досягач:

- розумний;
- у чомусь обдарований або має яскраво виражені здібності до чогось (зазвичай з цього починається «досягнення» шлях - потім перемоги входять у звичку і стають потребою);
- неймовірно працездатний;
- часто зарозумілий.

Є явна різниця між досягачем й амбітною людиною, націленою на успіх (табл. 13.1).

Таблиця 13.1 - Різниця між досягачем й амбітною людиною

Досягач	Не Досягач
Я не згоден ні на яке місце, крім першого	Радий другому, третьому, п'ятому почесному місцю та призу глядацьких симпатій
Прагне тільки до перемоги	Задоволений прогресом на шляху до мети
Розміщує все, що має, у плані А і не враховує компромісів і обхідних шляхів.	Готовий до компромісів і передбачає плани В, С, D
Сприймає себе через свої досягнення	Бачить за своїм успіхом людину, живу людину зі слабкостями
Насолоджується тільки результатом, процес не помічає або терпить. Задоволення триває недовго: відчуває тривогу, поки не поставить перед собою нову мету	Отримує задоволення як від результату, так і від процесу, а також від спілкування з людьми в міру руху до результату.
Щасливий, коли регулярно «домагається» (або здається щасливим з боку). Планка зростає з кожним досягненням	Не прив'язує своє щастя тільки до досягнень, вміє насолоджуватися моментом

13.5 Що шкідливо для досягаторства?

Досягачі бувають різними:

- деякі мають успішну кар'єру в корпораціях;
- інші перемагають у спортивних змаганнях;
- треті створюють один стартап за іншим;
- четверті подорожують світом, відзначаючи країни в списку «Я там був».

Але що б не робив досягач, одного разу це станеться з ним.

Вигоряння. Той, хто досягає, менше думає про своє благополуччя і здоров'я, ніж про мету. Він не вміє відпочивати і не прагне до відпочинку. Одного разу він втомиться, але не помітить. І втомившись дуже сильно, почне хворіти – але теж не зверне уваги. Далі настане вигоряння, з великою ймовірністю – або дауншифтинг, або перегляд життєвих цінностей, або і те, і інше одночасно.

Психологічні проблеми. Досягачами стають не відразу. Давайте опишемо найтемніший сценарій. По-перше, мова йде про працюовиту дитину-хорошиста або -відмінника, для якого навіть в початковій школі високі оцінки і позитивні відгуки стали нормою. Перфекціонізм допомагає стати кращим в класі, потім – в групі вузу, а потім – і серед колег. Тепер кожен недолік для людини стає «кінцем світу» і приводом для жорсткої самокритики, а низка помилок може привести до депресії. Кожне нове підприємство здається ризикованим: а раптом це провал? А через внутрішню напругу розвивається хронічний стрес.

Нелюбов до оточуючих. У одних людях досягач бачить конкурентів, інших — невдах. Навколишні відповідають йому взаємністю, адже когось він використовує в процесі досягнення своїх цілей, когось - топче або відсуває убік, а решту — просто дратує, адже нелегко спостерігати за чужим успішним успіхом без заздрощів (особливо якщо не знаєш його ціни). Повністю зосередившись на досягненні мети, досягач не прагне створювати дружні зв'язки, не приділяє час близьким. Через це він може почуватися самотнім.

Кар'єрний застій (або глухий кут на шляху до мети). Здавалося б, досягач перший претендент на підвищення. Але буває так, що він стає черговим пожежником: його звуть, коли щось йде не так. Замість власного професійного та кар'єрного зростання досягачі рятують чужі проекти та домагаються не своєї мети, адже достатньо кинути їм виклик і поманити надією на перемогу та загальне захоплення, щоб у них клацнуло: «Там можна поставити чергову галочку».

Пастка чужих очікувань. Не відчуваючи до досягача особливого кохання, оточуючі на нього розраховують (цілком не даремно). Якщо одного разу досягач вирішить «пригальмувати», відпочити чи прислухатися до своїх справжніх цілей та бажань, то вирватися з пастки чужих очікувань буде важко: на його плечах уже десяток проектів та зобов'язань.

Поворот не туди. Достигач може настільки захопитися гонкою за перемогами, що забуде, чого спочатку прагнув, що означає для нього кожен «фініш» і чи справді він хоче його перетинати. Згодом людина перестане бачити сенс у самій гонці та отримувати від неї задоволення.

13.6 Як домовитись із внутрішнім досягачем

Припустимо, ви досягач і перераховані вище ризики вам не сподобалися.

Швидше за все, повертатися до себе істинної - амбітної та успішної, але гармонійної та комунікабельної людини - доведеться за допомогою психолога чи психотерапевта. Він копне в дитячі травми, допоможе змінити навички мислення, навчить спілкуватися з людьми без підсвідомого присвоєння їм місць у рейтингу.

Але якщо спірний комплімент «досягач» пролунав на вашу адресу всього кілька разів, можна спробувати способи безпечного «самолікування».

Усвідомлено знижуйте темп. Наприклад, включіть у план на тиждень відпочинок у вихідні, а серед робочого дня перерву. Або ставте цілі за принципом «мінус одна»: склали список → зробили вдих → хоча б одну викреслили.

Перевіряйте цілі на значимість. Наприклад, додайте в розклад «роzmова із собою» наприкінці робочого тижня. Запитуйте себе: «Я точно цього хочу? А чому? Що це мені дасть? Чому навчить?»

Шукайте сенс і користь у помилках. Наприклад, щовечора запитуйте себе: «Що в мене сьогодні не вийшло? Як я впорався? Що тепер робитиму інакше?» Радійте, коли є що відповісти: так ви ростете і позбавляєтеся страху помилок.

Колекціонуйте маленькі радості. Зауважте, що хорошого трапляється з вами на шляху до поставленої мети. Наприклад, записуйте у щоденник радісні події дня або фотографуйте приємні моменти.

Цілеспрямовано налагоджуйте особисті зв'язки. Якщо раніше ви уникали балачок з колегами, що ні до чого не зобов'язує, або просто ігнорували їх розповіді про відмінно проведені вихідні - тепер вслухайтесь. Будучи присутнім при розмовах, ставте собі завдання поставити доречне питання і ближче дізнавайтесь про оточуючих. Намагайтесь не обідати поодиноці і тим більше не нехтувати обідом.

Практикуйте самоспівчуття. Відпочивайте, висипайтесь, рухайтесь і правильно харчуйтеся - всіляко піклуйтеся про себе. Робіть це не заради того, щоб зображати біоробота, який ні на секунду не сповільнює шлях до мети. Здійснивши помилку або поступившись конкурентам перемогу, подумки обіймайте себе і вимовляйте: «Мені не обов'язково перемагати щоразу. Сьогодні так. Я і сьогодні люблю, поважаю та ціную себе».

14 МОТИВАЦІЯ І САМОМОТИВАЦІЯ

14.1 Мотивація людської діяльності

Якщо розглядати життя людини як його рух вперед по шляху розвитку, то можна сказати, що життя – це процес постійного подолання нових кордонів, досягнення кращих результатів, саморозвитку і особистісного зростання. І в цьому процесі одну з головних ролей відіграє питання про сенс всіх дій і вчинків, які здійснює людина [177-179].

Що впливає на діяльність і поведінку людини? Навіщо він взагалі що-небудь робить? Що його мотивує? Що вас мотивує? Адже будь-яка дія (і навіть бездіяльність) практично завжди має свій мотив. Для того щоб ми краще спілкувалися один з одним, щоб нам було легше зрозуміти оточуючих нас людей і самих себе, а також чужі і власні дії, слід говорити про те, що таке мотивація. Це питання так само важливо для психології, як, наприклад, її основи або методи. Розмову про мотивацію слід починати з чіткого визначення цього поняття. Поняття «мотивація» походить від латинського слова «*movere*» to move. Існує кілька визначень мотивації:

- **мотивація** – це мотивація до дії;
- **мотивація** – це здатність людини задовольняти свої потреби за допомогою якоїсь діяльності;
- **мотивація** – це динамічний психофізіологічний процес, який контролює поведінку людини і визначає його організацію, спрямованість, стійкість і активність.

В даний час це поняття по-різному розуміється різними вченими. Хтось дотримується думки, що мотивація – це сукупність процесів, що відповідають за мотивацію і діяльність. Інші визначають мотивацію як сукупність мотивів.

Мотив – це ідеальний або матеріальний об'єкт, досягненням якого є сенс діяльності. Вона представляється людині у вигляді конкретних переживань, які можуть характеризуватися позитивними емоціями від досягнення цього об'єкта, або негативними, пов'язаними з незадоволеністю в теперішньому становищі. Для реалізації мотиву потрібна серйозна внутрішня робота.

Мотив часто плутають з потребою або метою, але потреба – це підсвідоме бажання усунути дискомфорт, а мета – результат свідомого процесу цілепокладання. Наприклад, голод – це потреба, бажання поїсти – мотив, а їжа, до якої тягнуться руки людини, – мета.

Мотивація – складне психологічне явище, через що і пов'язане її різноманітність.

14.1.1 Види мотивації

У психології прийнято виділяти наступні види мотивації людини:

– **зовнішня мотивація** – це мотивація, яка не пов'язана зі змістом будь-якої діяльності, а обумовлена зовнішніми для людини обставинами (участь в змаганнях з отримання винагороди тощо).

– **внутрішня мотивація** – це мотивація, пов'язана зі змістом діяльності, але не із зовнішніми обставинами (заняття спортом, оскільки доставляє позитивні емоції тощо);

– **позитивна мотивація** – це мотивація, заснована на позитивних стимулах (якщо я не примхливий, то батьки дозволять мені пограти в комп'ютерну гру тощо);

– **негативна мотивація** – це мотивація, заснована на негативних стимулах (якщо я не примхлива, то батьки не будуть мене лаяти тощо).

– **стійка мотивація** – це мотивація, заснована на природних потребах людини (втамування спраги, голоду тощо);

– **нестійка мотивація** – це мотивація, яка вимагає постійної зовнішньої підтримки (кинути палити, схуднути тощо).

Стабільна і нестійка мотивація також відрізняється за видами. Існує два основних типи мотивації: «до чого-небудь» або «від чого-небудь» (це також часто називають «методом батога і пряника»). Але є і додаткові види мотивації:

– **індивідуальна мотивація**, спрямована на підтримку саморегуляції (спрага, голод, уникнення болю, підтримання температури тощо);

– **групова мотивація** (турбота про потомство, пошук свого місця в суспільстві, підтримка структури суспільства тощо);

– **пізнавальна мотивація** (ігрова діяльність, дослідницька поведінка).

Крім того, існують окремі мотиви, які керують вчинками людей:

– **мотивом самоствердження** є прагнення самоствердитися в суспільстві, отримати певний статус, повагу. Іноді це прагнення приписують мотивації престижу (прагнення досягти і зберегти більш високий статус);

– **мотивом ідентифікації** є бажання бути схожим на когось (авторитет, кумир, батько тощо);

– **мотив влади** – це прагнення людини впливати на інших, направляти їх, направляти свої дії;

– **процесуально-змістовні мотиви** – це спонукання діяти не через зовнішні чинники, а за процесом і змістом діяльності;

– **зовнішні мотиви** – фактори, що спонукають до дії, знаходяться поза діяльністю (престиж, матеріальні блага тощо);

– **мотивом саморозвитку** є прагнення до особистісного зростання, реалізації свого потенціалу;

- *мотивом досягнення* є прагнення досягти найкращих результатів і оволодіти майстерністю в чому-небудь;
- *просоціальні мотиви (соціально значущі)* – це мотиви, які пов'язані з почуттям обов'язку, відповідальності перед людьми;
- *мотивом приєднання (приєднання)* є прагнення до встановлення і підтримки зв'язку з іншими людьми, до контакту і приємного спілкування з ними.

14.1.2 Теорії мотивації

Теорії мотивації вивчають і аналізують потреби людини, їх зміст, а також те, як вони співвідносяться з їх мотивацією. Вони намагаються зрозуміти, що спонукає людину до тієї чи іншої діяльності, які потреби мотивують його поведінку. Вивчення цих потреб призвело до появи **трьох основних напрямків**:

- змістовні теорії мотивації;
- процесуальні теорії мотивації;
- теорії, засновані на конкретній картині людини.

Розглянемо кожен напрямок докладніше.

1. Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Здебільшого вони зосереджені на аналізі потреб людини. Теорії змісту описують структуру потреб і їх зміст, і як все це співвідноситься з мотивацією індивіда. Упередження полягає в тому, щоб зрозуміти, що спонукає людину діяти зсередини. Основними теоріями цього напрямку є: теорія Маслоу про ієрархію потреб, Теорія ERG Альдерфера, теорія набутих потреб Макклелланда та двофакторна теорія Герцберга.

Автором *теорія ієрархії потреб* є американський психолог Абрахам Маслоу [180].

Основними його положеннями є наступні:

- людина завжди відчуває потребу в чомусь;
- сильно виражені потреби, які відчуває людина, можна об'єднати в групи;
- групи потреб розташовані ієрархічно;
- до дії людини спонукають незадоволені потреби; задоволені потреби не є мотивацією;
- місце задоволеної потреби займає незадоволена;
- у звичному стані людина відчуває відразу кілька потреб, які всебічно взаємодіють один з одним;
- перша людина задовольняє потреби, розташовані біля основи піраміди, потім потреби більш високого рівня починають впливати на людину;
- людина здатна задовольнити потреби більш високого рівня більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Піраміда потреб Маслоу приведена на рисунку 14.1.

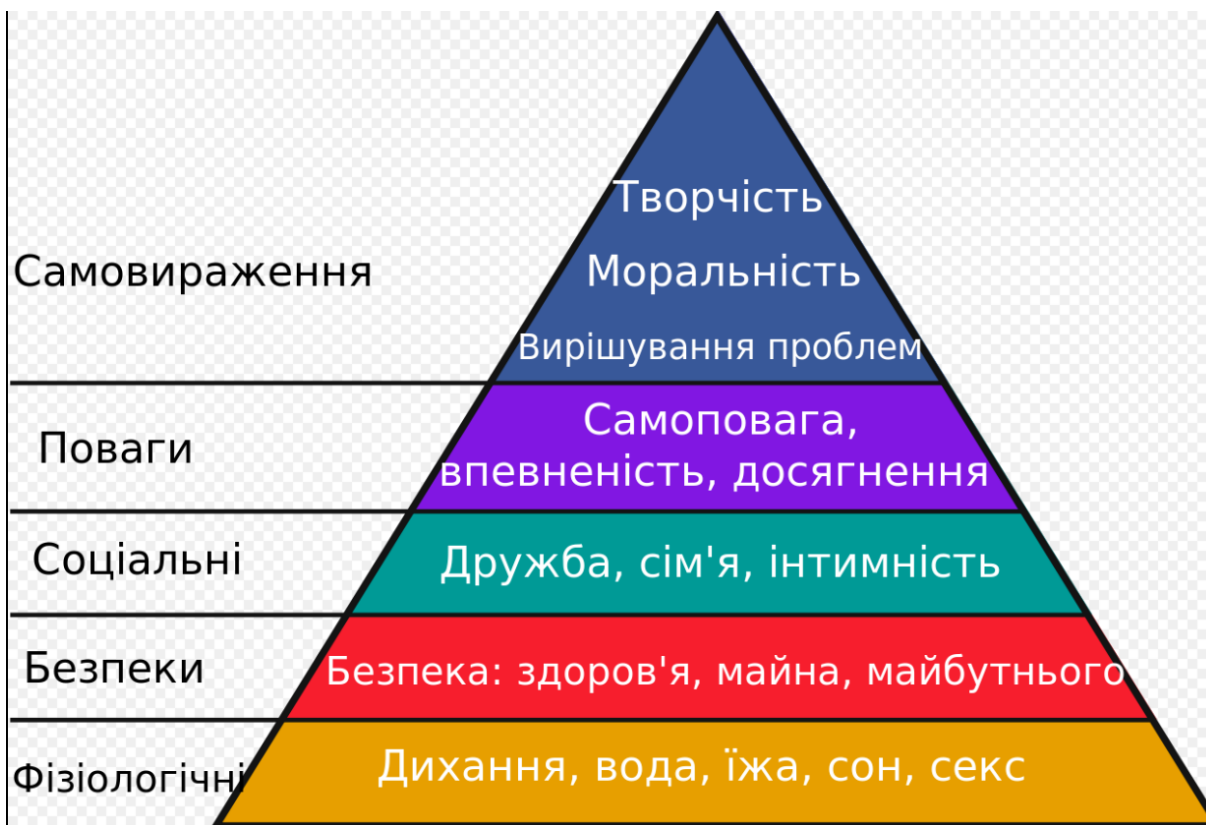


Рисунок 14.1 – Піраміда потреб Маслоу

У своїй роботі «Про психологію буття» Маслоу через деякий час також додав список вищих потреб, назвавши їх «потребами зростання» (будучи цінностями). Але він також зазначив, що їх складно описати, адже всі вони знаходяться в тісному взаємозв'язку один з одним. У цей список увійшли: досконалість, цілісність, справедливість, повнота, життєва сила, краса, простота, багатство проявів, добро, правдивість, легкість, чесність і деякі інші. На думку Маслоу, потреби зростання часто є найпотужнішим мотивом людської діяльності і є частиною структури особистісного зростання.

Ви зможете самі дізнатися, наскільки дослідження Маслоу відповідають дійсності. Для цього потрібно всього лише скласти список найбільш значущих для вас потреб, розділити їх на групи по піраміді потреб Маслоу, і спробувати визначити, які з потреб задовольняються вами в першу чергу, які – в другій тощо. Також можна з'ясувати задоволення того, який рівень потреб переважає у вашій поведінці і поведінці знайомих вам людей.

Цікавим є той факт, що Абрахам Маслоу дотримувався думки, що лише 2 % всіх людей досягають «стадії самореалізації». Пов'яжіть свої потреби зі своїми життєвими результатами, і ви побачите, чи є ви одним із цих людей чи ні.

Автором **теорії ERG** є американський психолог Клейтон Пол Алдерфер [181]. Він вважає, що всі потреби людини можна об'єднати в три великі групи:

- потреби існування (безпека, фізіологічні потреби);
- потреби в спілкуванні (соціальні потреби; бажання мати друзів, сім'ю, колег, ворогів тощо). Включає також частину потреб з піраміди Маслоу: визнання, самоствердження);
- потреби в зростанні (потреби самовираження з піраміди Маслоу).

Теорія Маслоу відрізняється від теорії Алдерфера лише тим, що, на думку Маслоу, рух від потреб до потреб можливо тільки знизу вгору. Алдерфер вважає, що рух можливий в обох напрямках. Вгору, якщо потреби нижчого рівня задоволені, і навпаки. Більш того, якщо потреба вищого рівня не задовольняється, потреба нижчого рівня зростає, і увага людини перемикається на цей нижчий рівень.

Для наочності можна взяти піраміду потреб Маслоу і подивитися, як задовольняються потреби в вашому випадку. Якщо ви помітили, що рухаєтесь вгору по рівнях, то цей процес, на думку Альдерфера, буде процесом задоволення. Якщо опускатися по рівнях, то це фрустрація (поразка в прагненні задовольнити потребу).

Якщо, наприклад, ви не можете задовольнити свої потреби в зростанні, то ваша увага переключиться на потреби спілкування, що буде називатися фрустрацією. В цьому випадку, щоб повернутися до процесу задоволення, необхідно задовольнити потребу нижнього рівня, тим самим піднявшись до верхнього.

Автором **теорії набутих потреб** є американський психолог Девід Макклелланд [171]. Його теорія стосується вивчення та опису потреб досягнення, співучасті та панування. Ці потреби набувають протягом життя і (за умови сильної присутності) впливають на людину.

Якщо ви помічаєте бажання контролювати інших, впливати на них, брати на себе відповідальність за вчинки і поведінку оточуючих, то в вас переважає бажання задовольнити потребу у владі. Потренуйтеся проводити інші паралелі.

До речі, люди з переважаючою потребою у владі діляться на дві групи:

1 група – люди, які прагнуть влади заради влади.

2 група – люди, які прагнуть влади заради реалізації якоїсь спільної справи.

Знаючи, який тип потреб переважає у вас або оточуючих, можна краще зрозуміти мотиви власних або чужих вчинків, і використовувати ці знання, щоб зробити життя і відносини з іншими краще.

Автором **теорії про два фактори** є американський психолог Фредерік Герцберг [182]. Своєю появою його теорія зобов'язана зростаючій необхідності з'ясування впливу матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини.

Матеріальні фактори (гігієнічні) пов'язані з самовираженням людини, його внутрішніми потребами, середовищем, в якій людина діє (розмір заробітної плати, умови життя і праці, статус, відносини з людьми тощо).

Нематеріальні чинники (мотивуючі) пов'язані з характером і сутністю людської діяльності (досягнення, суспільне визнання, успіх, перспективи та ін.).

А відсутність нематеріальних факторів не призводить до незадоволеності, але їх наявність викликає задоволення і є ефективним мотиватором. Слід також зазначити, що Фредерік Герцберг зробив парадоксальний висновок про те, що заробітна плата не є фактором, що спонукає людину до дії.

Поряд з предметними теоріями, як уже зазначалося вище, існують процесуальні теорії.

2. Процесуальні теорії мотивації [183–187] аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення нових цілей, і який тип поведінки вибере для цього. У процесуальних теоріях поведінка людини визначається не тільки потребами, а є функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаних з тією чи іншою ситуацією, і можливими наслідками того типу поведінки, який вибрав людина. На сьогоднішній день існує більше 50 процесуальних теорій мотивації. але основними в цьому напрямку є теорія Врума, теорія Адамса, теорія Портера-Лоулера, теорія Локка і концепція партисипативного контролю. Поговоримо про них докладніше.

Автором **теорії очікувань** є канадський психолог Віктор Врум [183]. Ця теорія заснована на положенні про те, що наявність потреби – не єдина умова мотивації людини до чого-небудь. Людина повинна розраховувати на те, що той тип поведінки, який він вибрав, приведе його до задоволення своєї потреби. Поведінка індивіда завжди пов'язане з вибором двох і більше варіантів. І те, що він вибере, залежить від того, що він робить і як він це робить. Іншими словами, тоді, на думку Врума, мотивація залежить від того, скільки людина хоче отримати і скільки це можливо для нього, скільки зусиль він готовий докласти для цього.

Теорія очікувань Врума відмінно підходить для застосування її на практиці для мотивації співробітників в організаціях, і вона дуже корисна для керівників різних рівнів. Оскільки теорія очікувань зводиться до цілей і потреб конкретних співробітників, керівникам необхідно подбати про те, щоб їх підлеглі відповідали їх потребам і при цьому досягали цілей організації. Потрібно постаратися домогтися максимальної відповідності між темами. що може зробити співробітник і що від нього вимагається.

Для підвищення мотивації підлеглих керівники повинні визначити свої потреби, можливі результати своєї праці і переконатися в наявності у них необхідних ресурсів для якісного виконання своїх обов'язків (часу, умов, засобів праці). Тільки при правильному співвідношенні цих критеріїв можна досягти максимального результату, який буде корисний як для співробітника, так і важливий для організації.

Автор теорії рівності (справедливості) – американський психолог Джон Стейсі Адамс [184]. Дана теорія говорить про те, що людина оцінює ефективність мотивації не за певними факторами, а з урахуванням оцінок заохочень, які були отримані іншими людьми, що знаходяться в аналогічних умовах. Тобто мотивація розглядається не з точки зору потреб індивіда, а на основі його зіставлення себе з іншими. Йдеться про суб'єктивних оцінках і люди порівнюють свої зусилля і отриманий результат з зусиллями і результатами інших. І тут можливі три варіанти: недооцінка, справедлива оцінка, переоцінка.

Якщо знову взяти співробітника організації, то можна сказати, що розмір своєї винагороди він оцінює з сумою винагороди інших співробітників. При цьому враховуються умови, в яких він і інші працюють.

Тому керівник завжди повинен бути уважним до того, чи відчують його підлеглі несправедливість по відношенню до себе, домагатися від співробітників чіткого розуміння необхідних результатів, заохочувати співробітників з урахуванням того, що їх цікавить не стільки те, як їх взагалі будуть оцінювати, скільки те, як вони будуть оцінюватися в порівнянні з іншими.

Автори **Моделі Портера-Лоулера** – американські психологи Лейман Портер і Едвард Лоулер [186]. Їх всеосяжна теорія мотивації включає в себе елементи теорії очікування Врума і теорії справедливості Адамса. У цій моделі є п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода та ступінь задоволення.

Згідно з цією теорією, результати залежать від зусиль, здібностей і особливостей людини, від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень зусиль визначає цінність винагороди і ступінь впевненості в тому, що зусилля дійсно принесе певну винагороду. Існує також відповідність між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнення певного результату.

Якщо вивчити і проаналізувати всі складові теорії Портера-Лоулера більш детально, то можна зрозуміти механізм мотивації на більш глибокому рівні. Зусилля, які витрачає людина, залежать від того, наскільки цінна для нього нагорода і від віри людини в свої відносини. Досягнення людиною певних результатів призводить до того, що він відчуває задоволення і самоповагу.

Існують також зв'язки між результатами та винагородами. З одного боку, наприклад, результати і винагороди можуть залежати від можливостей, які керівник в організації визначає для свого співробітника. З іншого боку, у працівника є своя думка про те, наскільки справедливою є винагорода за ті чи інші результати. Результатом справедливості внутрішніх і зовнішніх заохочень буде задоволення, яке є якісним показником величини винагороди для працівника. І ступінь цього задоволення в майбутньому буде впливати на сприйняття співробітником інших ситуацій.

Автором **теорії цілепокладання** є американський психолог Едвін Локк [185]. Передумова цієї теорії полягає в тому, що поведінка людини

визначає цілі, які він ставить перед собою, адже саме для їх досягнення він виконує певні дії. Важливо відзначити, що постановка цілей – це усвідомлений процес, а свідомі наміри і цілі людини визначають його поведінку. Керуючись емоційними переживаннями, людина оцінює події, що відбуваються навколо. Виходячи з цього, він ставить перед собою цілі, яких має намір досягти, і, вже виходячи з цих цілей, діє певним чином. Виходить, що обрана стратегія дій призводить до певних результатів, які приносять людині задоволення.

Для того щоб, наприклад, підвищити рівень мотивації персоналу в організації, згідно з теорією Локка, можна використовувати кілька важливих принципів. По-перше, необхідно чітко поставити перед співробітниками мету, щоб вони точно розуміли, що від них вимагається. По-друге, рівень поставлених завдань повинен бути середньої або високої складності, адже завдяки цьому досягаються більш високі результати. По-третє, співробітники повинні висловити свою згоду на виконання поставлених завдань і досягнення поставлених цілей.

По-четверте, співробітники повинні отримувати відгуки про свій прогрес, адже цей зв'язок є показником того, що обраний правильний шлях або які ще зусилля потрібно докласти для досягнення мети. І, по-п'яте, до постановки цілей повинні бути залучені самі співробітники. Це краще впливає на людину, ніж коли цілі ставляться (нав'язуються) іншими людьми, а також сприяє більш точному розумінню завдань співробітника.

Концепція партисипативного менеджменту була розроблена в США шляхом експериментів з підвищення продуктивності праці [188-190]. З цих понять випливає, що людина в організації проявляє себе не тільки як виконавець, а й проявляє інтерес до організації своєї діяльності, умов праці, ефективності своїх дій. Це говорить про те, що у співробітника є зацікавленість в участі в різних процесах, що відбуваються в його організації і пов'язаних з його діяльністю. але поза функціями вона виконує.

Насправді це виглядає так: якщо співробітник бере активну участь в різних видах діяльності всередині організації і отримує від цього задоволення, то він буде працювати краще, краще і продуктивніше. Якщо співробітнику дозволено приймати рішення в питаннях, пов'язаних з його роботою в організації, це буде мотивувати його на краще виконання своїх обов'язків. Також вона сприяє тому, що внесок співробітника в життя організації буде набагато більше, адже його потенціал використовується по максимуму. І ще одним важливим напрямком у вивченні та аналізі потреб людини є теорія, в основі яких лежить конкретна картина працівника.

3. Теорії, засновані на конкретній картині працівника, базуються на певному зразку працівника, його потребах і мотивах. До таких теорій відносяться: теорія Макгрегора і теорія Оучі.

Автором **теорії ХУ** є американський психолог Дуглас Макгрегор [191]. Його теорія базується на двох передумовах:

- авторитарне керівництво робітників – **теорія X**;
- демократичне лідерство співробітників – це **теорія Y**.

Ці дві теорії мають на увазі абсолютно різні орієнтири мотивації людей і звернення до різних потреб і мотивів.

Теорія X передбачає, що співробітники організації спочатку лінуються і будуть намагатися уникати активної діяльності. Тому вони повинні перебувати під наглядом. Для цього розроблені спеціальні системи управління. Виходячи з теорії X, без привабливої системи заохочень співробітники організації будуть пасивними і будуть намагатися уникнути відповідальності. Так, наприклад, виходячи з положень теорії X, впливає, що середньостатистичний працівник має нелюбов до роботи і небажання працювати, він вважає за краще, щоб його вели, орієнтувалися, намагався уникнути відповідальності. Для підвищення мотивації співробітників керівники повинні приділяти особливу увагу різним програмам стимулювання, ретельно стежити за роботою, направляти діяльність співробітників. При необхідності повинні використовуватися примусові методи і система покарань з метою реалізації поставлених організацією цілей.

Теорія Y бере за відправну точку початкові амбіції працівників, передбачає їх внутрішні стимули. У цій теорії співробітники самі проявляють ініціативу брати на себе відповідальність, самоконтроль і самоменеджмент, оскільки отримують емоційне задоволення від того, що виконують свої обов'язки.

З положень теорії Y впливає, що середньостатистичний працівник при правильних умовах навчиться бути відповідальним, підходити до роботи творчо і творчо, самостійно контролювати себе. Робота в цьому випадку схожа на приємне проведення часу. Керівникам набагато простіше мотивувати своїх співробітників, ніж в першому випадку, адже співробітники будуть самостійно прагнути до кращого виконання своїх обов'язків. Необхідно показати співробітникам, що у них є вільний простір для своєї діяльності, що вони можуть самовиражатися і самореалізуватися. Таким чином, їх потенціал буде використаний в повному обсязі.

Ви також можете використовувати теорію Макгрегора, щоб краще зрозуміти, що спонукає вас займатися певною діяльністю. Проєктуйте теорію X і Y на себе. Знаючи, що вас мотивує і який підхід вам потрібен, щоб бути більш продуктивним, ви зможете знайти найбільш підходяще для вас місце роботи, а то і зовсім спробувати вказати своєму керівнику, що ви можете змінити стратегію свого керівництва для підвищення ефективності роботи співробітників і організації в цілому.

Автором **теорії Z Ouchi** є американський психолог Вільям Оучі [192]. Теорія Z заснована на японських експериментах в психології і доповнена припущеннями з теорії XY Макгрегора. Головним принципом для теорії Z є принцип колективізму, при якому організація представлена у вигляді цілого трудового клану або великої родини. Головне завдання – привести цілі співробітників у відповідність з цілями підприємства.

Щоб керуватися теорією Z при організації діяльності співробітників, потрібно мати на увазі, що більшість з них люблять працювати в команді і хочуть мати перспективу кар'єрного росту, пов'язану, крім усього іншого, з їх віком. Також співробітники вважають, що роботодавець подбає про них, а вони самі несуть відповідальність за виконану роботу. Компанія повинна забезпечити своїх співробітників програмами навчання і підвищення кваліфікації. Важливу роль відіграє період, на який приймається працівник на роботу. Найкраще, якщо найм буде довічним. Для підвищення мотивації співробітників керівники повинні досягти своєї віри в спільні цілі, приділяти велику увагу їх благополуччю.

Розглянуті вище теорії мотивації на сьогоднішній день є найбільш популярними, але не вичерпними. Список існуючих на даний момент теорій мотивації можна доповнити більш ніж десятком теорій (гедонічна теорія, психоаналітична теорія, теорія приводу, теорія умовних рефлексів і багато інших).

14.1.3 Методи мотивації

Всі методи мотивації, які сьогодні успішно використовуються в житті людини, можна розділити на три основні категорії: мотивація персоналу; мотивація учнів; самомотивація.

Нижче ми розглянемо кожен категорію окремо.

1. Мотивація персоналу – це система морального і матеріального стимулювання працівників. Він має на увазі комплекс заходів щодо підвищення трудової активності та ефективності праці. Ці заходи можуть бути самими різними і залежать від того, яка саме система стимулювання передбачена в організації, що таке загальна система управління і які особливості діяльності організації.

Методи мотивації персоналу можна розділити на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

– **економічні методи** мають на увазі матеріальну мотивацію, тобто виконання працівниками своїх обов'язків і досягнення певних результатів для забезпечення матеріальними благами;

– **організаційно-адміністративні методи** засновані на владі, послузі нормативним актам, законам, статутам, підпорядкуванню тощо. Вони також можуть спиратися на можливість примусу;

– **соціально-психологічні методи** використовуються для підвищення соціальної активності працівників. Тут вплив на свідомість людей, їх естетичні, релігійні, соціальні та інші інтереси, а також соціальне стимулювання трудової діяльності.

З огляду на, що всі люди різні, застосування якогось одного методу мотивації здається неефективним, тому в управлінській практиці в більшості випадків повинні бути присутніми всі три методи і їх комбінації. Наприклад, використання тільки організаційних, адміністративних або економічних методів не дозволить активізувати творчий потенціал співробітників.

І тільки соціально-психологічний або організаційно-розпорядчий метод (контроль, інструкції, інструктаж) не «зачепить» тих людей, які мотивовані матеріальним заохоченням (підвищенням зарплати, преміями тощо). Успіх заходів, що підвищують мотивацію, залежить від їх грамотного і всебічного виконання, а також від систематичного спостереження за співробітниками і вмілого виявлення потреб кожного співробітника окремо.

Мотивація учнів – це дуже важливий етап у формуванні мотивів учнів, здатних надати сенсу навчанню, а сам факт навчальної діяльності зробити важливою метою для учня або студента. В іншому випадку успішне навчання стане неможливим. Мотивація до навчання, на жаль, сама по собі проявляється досить рідко.

Саме з цієї причини необхідно використовувати різні методи її формування, щоб вона могла забезпечувати і підтримувати плідну навчальну діяльність протягом тривалого періоду часу. Методів / прийомів формування мотивації навчальної діяльності досить багато. Нижче наведені найбільш поширені:

- **створення ситуацій розваги** – це процес введення в клас цікавих і цікавих вражень, життєвих прикладів, парадоксальних фактів, незвичайних аналогій, які привернуть увагу учнів, і викличуть у них інтерес до предмета вивчення;

- **емоційні переживання** – це переживання, які створюються шляхом приведення незвичайних фактів і проведення експериментів під час занять, а також обумовлені масштабністю і унікальністю викладеного матеріалу;

- **зіставлення наукових і побутових інтерпретацій явищ природи** – це прийом, в якому наводяться і порівнюються деякі наукові факти зі змінами способу життя людей, що викликає у студентів інтерес і бажання дізнатися більше, тому що відображає дійсність;

- **створення ситуацій пізнавального спору** – цей прийом заснований на тому, що суперечка завжди викликає підвищений інтерес до теми. Залучення студентів до наукових диспутів сприяє поглибленню їх знань, привертає їх увагу, викликає хвилю інтересу і бажання розібратися в спірному питанні;

- **створення ситуацій успішності в навчанні** в основному використовується по відношенню до учнів, які мають певні труднощі в навчанні. Виходячи з того, що радісні переживання сприяють подоланню труднощів у навчанні.

14.2 Самомотивація

Самомотивація – це бажання або прагнення людини до чого-небудь, засноване на його внутрішніх переконаннях; стимул до дії, яке він хоче здійснити

Якщо говорити про самомотивації дещо по-іншому, то можна охарактеризувати її так:

Самомотивація – це вплив людини на його стан, коли мотивація ззовні перестає впливати на нього належним чином. Наприклад, коли у вас щось не виходить і справи погано виходять з-під контролю, ви хочете кинути все, опустити руки, але знаходите для себе причини продовжувати діяти.

Самомотивація дуже індивідуальна, адже кожна людина вибирає різні способи мотивації себе. Але є певні методи, які позитивно впливають на більшість людей. Поговоримо про них більш конкретно.

14.2.1 Афірмації

Афірмації – це спеціальні невеликі тексти або вирази, які впливають на людину переважно на психологічному рівні.

Багато успішних людей використовують афірмації в повсякденному житті, щоб постійно мати внутрішні стимули до чогось. Дуже часто вони використовуються людьми для того, щоб змінити своє ставлення до чого-небудь, прибрати психологічні та підсвідомі блоки. Для того щоб зробити для себе найбільш ефективні афірмації, слід скористатися наступним прийомом: потрібно взяти чистий аркуш паперу і розділити його в рядку на дві частини.

Зліва написані переконання і блоки, які, на вашу думку, негативно впливають на вашу діяльність. А праворуч – позитивні афірмації. Наприклад, ви знаєте, що у вас є страх перед спілкуванням з начальником на роботі, але вам часто доводиться з ним розмовляти, і через це ви постійно відчуваєте стрес, дискомфорт і небажання ходити на роботу. Напишіть на одній частині листа «Боюся спілкуватися з начальником», а на іншій – «Мені подобається спілкуватися з начальником».

Це буде вашою афірмацією. Афірмації, як правило, використовуються не поодиноці, а комплексно. Крім того, якщо ви боїтеся спілкування з начальником, необхідно виявити і деякі інші свої страхи і слабкості. Їх може бути досить багато. Щоб виявити їх по максимуму, потрібно провести досить ретельну роботу над собою: виділити час, створити комфортні умови, щоб ви ні на що не відволікалися, і добре подумати, що б ви хотіли змінити в собі і чого боїтеся.

Записавши все на аркуші паперу, напишіть на все це афірмації, розріжте ножицями лист на дві частини і залиште тільки частину з афірмаціями. Щоб змусити їх вжити заходів і вплинути на вас і ваше життя, читайте свої афірмації кожен день. Найкраще, якщо це буде відразу після того, як ви прокинетесь і перед сном. Зробіть читання афірмації своєю щоденною практикою. Через деякий час ви почнете помічати зміни в собі і своєму житті. Пам'ятайте, що афірмації впливають на підсвідомий рівень.

14.2.2 Самонавіювання

Самонавіювання – це процес впливу людини на його психіку з метою зміни своєї поведінки, тобто метод формування нової поведінки, який раніше не був характерний.

Для того щоб прищепити собі деякі речі, потрібно скласти для себе список правильних висловлювань і установок. Наприклад, якщо ви відчуваєте в деякі моменти занепад сил і пригнічений стан, можна скористатися твердженням: «Я сповнений енергії і сил!». Повторюйте його якомога частіше, як в моменти спаду, так і в моменти нормального стану. Ви можете не помітити наслідків цього самонавіювання з першого разу, але з практикою ви помітите його ефект.

Щоб висловлювання і установки мали найбільший ефект, потрібно дотримуватися кількох правил: висловлювання повинні відображати те, що ви хочете, а не те, від чого намагаєтеся позбутися. Не можна використовувати частку «не». Наприклад, скажіть не: «Мені не погано», а: «Я відчуваю добре». Будь-яка установка повинна бути короткою і мати певне значення. Важливо формувати настрій в теперішньому часі. А головне – повторюйте інструкції осмислено, а не тільки запам'ятовуючи текст. І намагайтеся робити це якомога частіше.

14.2.3 Біографії відомих особистостей

Цей метод є одним з найбільш ефективних для самомотивації. Вона полягає в ознайомленні з життям успішних людей, які досягли видатних результатів в будь-якій сфері.

Якщо ви відчуваєте, що втратили мотивацію працювати, досягати успіху, продовжувати працювати над проектом або навіть працювати над собою, зробіть наступне: подумайте, хто з відомих особистостей викликає у вас інтерес і захоплення. Це може бути якийсь бізнесмен, засновник якоїсь компанії, тренер з особистісного зростання, вчений, спортсмен, кінозір-

ка і т. д. Знайдіть біографію цієї людини, статті про нього, його висловлювання або будь-яку іншу інформацію. Приступайте до вивчення знайденого матеріалу.

Напевно ви знайдете в житті цієї людини масу мотивуючих моментів, прикладів наполегливості і бажання йти вперед незважаючи ні на що. Під час читання ви почнете відчувати бажання взяти себе в руки, продовжите прагнути до наміченої мети, ваша мотивація багаторазово зросте. Читайте книги, статті, дивіться фільми про життя видатних людей щоразу, коли відчуваєте, що ваша мотивація слабка і її потрібно живити. Така практика дозволить вам завжди бути в тонусі і мати найсильнішу мотивацію, адже у вас буде яскравий приклад того, як люди залишаються вірними своїм мріям і продовжують вірити в себе і свій успіх.

14.2.4 Розвиток Сили Волі

Про те, що таке воля, ми писали на одному з наших минулих уроків. Вплив сили волі на життя людини важко переоцінити. Саме сильна воля допомагає людині розвиватися, самовдосконалюватися і досягати нових висот. Вона допомагає завжди тримати себе в руках, не згинатися під тиском проблем і обставин, бути сильним, наполегливим і рішучим.

Найпростіший, і в той же час найскладніший спосіб розвитку сили волі – це робити те, чого не хочеться робити. Саме «робити через те, що я не хочу», долаючи труднощі, робить людину сильнішою. Якщо ви не хочете щось робити, то найпростіше буде просто відкласти це, залишити на потім. І з цієї причини багато людей не досягають поставлених цілей, опускають руки у важкі моменти, піддаються своїм слабкостям і слідує за своєю лінню. Позбавлення від шкідливих звичок – це ще й тренування сили волі. Якщо ви відчуваєте, що над вами домінує звичка, то просто відмовтеся від неї.

Спочатку буде важко, адже шкідливі звички забирають у вас енергію. Але потім ви помітите, що стали сильнішими і звичка перестала контролювати ваші дії. Почніть тренувати свою силу волі невеликими, поступово піднімаючи планку. А в списку своїх справ, навпаки, завжди вибирайте найскладніше і робіть це першими. Прості речі буде легше робити. Регулярні тренування вашої сили волі з часом почнуть давати результати, і ви побачите, наскільки легше вам стало справлятися зі своїми слабкостями, небажанням щось робити і лінню. А це, в свою чергу, зробить вас сильніше і краще.

14.2.5 Візуалізації

Візуалізація – ще один дуже потужний спосіб підвищити свою мотивацію. Йдеться про те, щоб подумки уявити собі те, що ви хочете.

Робиться це дуже просто: постарайтеся вибрати час, щоб вас ніхто не відволікав, сядьте, розслабтеся і закрийте очі. Деякий час просто посидьте і поспостерігайте за своїм диханням. Дихайте рівно, спокійно, розмірено. Поступово починайте уявляти в своїй уяві картини того, чого ви хочете досягти. Не просто подумайте про це, а подайте його так, ніби він у вас вже є. Якщо ви дійсно хочете новий автомобіль, то уявіть, що ви сидите в ньому, повертаючи клавішу запалювання, сідаючи за кермо, натискаючи на педаль газу і рухаючись зі свого місця.

Якщо ви прагнете опинитися в якомусь важливому для вас місці, то уявіть, що ви вже там, постарайтеся окреслити всі деталі, оточення, свої почуття. На візуалізацію приділіть 15–20 хвилин. Після того, як ви закінчите, ви відчуєте, що у вас є сильне бажання почати робити щось для досягнення своєї мети раніше. Приступайте до дій відразу.

Щоденна практика візуалізації допоможе вам завжди пам'ятати, чого ви хочете найбільше. А головне – у вас завжди буде заряд енергії, щоб щось зробити, а ваша мотивація завжди буде на високому рівні, а значить, бажане стане до вас ближче і ближче.

Про самомотивацію можна сказати, що вона є найважливішим етапом на шляху саморозвитку і особистісного зростання. Адже люди, які знаходяться поруч, не завжди здатні пробудити в нас бажання діяти. І набагато краще, коли людина здатна зробити себе, знайти підхід до себе, вивчити свої сильні і слабкі сторони і навчитися в будь-якій ситуації пробуджувати бажання рухатися вперед. досягати нових висот, досягати поставлених цілей.

Знання про мотивації та їх застосування в повсякденному житті – це можливість зрозуміти себе і оточуючих на глибокому рівні, знайти підхід до людей, зробити свої відносини з ними більш ефективними і приємними. Це можливість зробити життя кращим. Неважливо, керівник ви великої фірми або просто її співробітник, вчите ви чомусь інших людей або чогось вчитеся самі, допомагаєте комусь чогось досягти або прагнете досягти видатних результатів, але якщо ви знаєте, що потрібно іншим і собі, то це запорака розвитку, зростання і успіху.

14.3 Як працює мотивація

Мотивація – це психологічний процес, який ініціює, спрямовує і підтримує цілеспрямовану поведінку. Вона виникає з певної мети (думки в голові), яку ми відчайдушно хочемо досягти і розвиваємо за допомогою дій, необхідних для її реалізації.

Метою може бути що завгодно: щастя, відносини, гроші, здоров'я, освіту, похід на Марс. Незалежно від того, усвідомлюємо ми це чи ні, у кожного з нас є набір цілей, навіть якщо ми не називаємо їх таким чином.

Кожна дія і рух, які ми робимо, мають намір. Ми відчуваємо бажання, потребу, потім вживаємо заходів для того, щоб його отримати: коли ми відчуваємо спрагу, ми тягнемось за склянкою води і п'ємо. Рух руки – це цілеспрямована дія або, як кажуть психологи, цілеспрямоване дію.

Короткострокові цілі зазвичай дуже легко досягаються. Показовим буде випадок зі склянкою води:

Є потреба – є можливість отримати бажане – дія – задоволення потреби

Довгострокової мети досягти набагато складніше. Для цього потрібна не одна дія, а десятки, сотні, а може і тисячі. Що робити в цьому випадку? Відповідь нам дає фізика і її закони інерції і імпульсу.

Інерція – це властивість тіл підтримувати стан спокою або руху до тих пір, поки якась зовнішня сила не змінить цей стан.

Імпульс – векторна фізична величина, яка є мірою механічного руху тіла.

Закони психіки в цьому випадку дещо збігаються з законами фізики. Якщо ми знаходимося в спокійному стані, то нам дуже важко з нього вибратися, подолати інерцію. Якщо ми отримаємо імпульс і почнемо рухатися, ми не зможемо зупинитися. Все це можна назвати механікою мотивації.

14.3.1 Подолання інерції

Об'єкт залишається в стані спокою, якщо на нього не впливає сила. Це так само справедливо для фізики, як і для мотивації та психології.

Наше життя часто залишається в стані застою: дні наповнені тими ж діями, звичками, зразками поведінки і мислення. Поки ми не вирішимо щось змінити.

Існує два типи сил, які можуть викликати зміни:

– **внутрішня сила.** Це та сила, яка виходить від радості активності і існує всередині людини, не покликаної ззовні;

– **зовнішня сила.** Сила, яка виходить ззовні: нагорода або уникнення покарання. Батіг і пряник: гроші, оцінки, соціальний тиск.

Обидві сили цінні. Так, внутрішня сила набагато могутніше, але не у всіх вона є. А той, хто хоче її отримати, повинен працювати сам, щоб навчитися називати її одним клацанням пальців.

Внутрішня сила походить від усвідомлення своїх внутрішніх цінностей і своїх головних цілей в житті. Найпростіший спосіб знайти мотивацію – це якщо ви чітко розумієте, чого хочете.

Зовнішня сила може бути використана для зміни або вироблення звичок. Використовуйте зовнішні винагороди, щоб навчити себе щось робити.

Найкращого результату можна досягти, якщо обидві сили використовувати одночасно. Розуміння того, чого ви дійсно хочете, дійсно важливо, але приємні зовнішні нагороди ніколи не будуть зайвими, інакше життя здасться прісним.

Все, що вам потрібно, це невелика кількість сил для пересування. Коли ви подолаєте початкову інерцію, вас не зупинять далі. Апетит приходить під час прийому їжі.

14.3.2 Зберегти імпульс

Коли об'єкт знаходиться в постійному русі, він буде перебувати в русі до тих пір, поки на нього не буде діяти інша сила.

Тому мотивація – це не тільки здатність змусити себе рухатися, але і здатність зберігати імпульс незважаючи на інші сили, здатні зупинити рух і розвиток вашого потенціалу.

На будь-якому шляху до мети будуть невдачі, неприємності, помилки і обставини. Це тертя, не навчившись долати які, ви не досягнете успіху в житті.

Ось кілька важливих дій, які ви можете зробити, щоб зберегти динаміку:

– **звертайте увагу на щоденні перемоги.** Тримайте себе в мотивації, звертаючи увагу на маленькі перемоги, які отримуєте кожен день. Просування до цілей завжди відбувається поетапно, великий успіх приходить не відразу;

– **замініть «перешкоду» терміном «можливість».** Багато перешкод в житті слід розглядати не як тертя, а як досвід, який потрібно придбати. А найкраще як можливість. Запитайте себе: «Чого я можу навчитися і що це мені дасть?»;

– **пробуйте нове і залишайтеся цікавими.** Завжди будьте готові спробувати нове, щоб ваш розум залишався свіжим і готовим до відкриття;

– **розвивайте довгостроковий менталітет.** Завжди думайте про два періоди майбутнього: нинішній день і період через п'ять років, так ви зрозумієте, що все, що ви робите зараз, пов'язане з майбутнім і вашим успіхом;

– **будьте спокійні і розслаблені.** Мотивація не працює, якщо ви налякані або в поганому настрої, тому посміхайтесь і розслабтесь.

Як ми бачимо, навіть базові знання фізики допомагають нам більше дізнатися про себе. Нехай це буде для вас мотивацією вивчати інші предмети і застосовувати їх в житті.

14.3.3 Способи самомотивації

«Життя поліпшується не від читання книг, а від внутрішньої роботи. Книги – це лише стимул, путівник», це висловлювання Анхеля де Кватъє (мексиканського письменника).

Самомотивація – це внутрішня боротьба, де битва – це «впевненість» і «страх» (ви або багато чого досягаєте, або все втрачаєте).

Самомотивація – це способи, прийоми і вправи, які приводять в рух внутрішній двигун, який допомагає вирішувати складні завдання і підкорювати будь-які вершини, але тільки в тому випадку, якщо ви зосереджені і впевнені в собі.

«Кат» мотивації – це невпевненість, бездіяльність і відсутність чітких планів.

Так:

- якщо ви генератор ідей, але не знаєте, як втілити їх у життя;
- якщо ви оптиміст і спраглий змін

А «енергією першого кроку» на шляху до самомотивації є книга Ігоря Осипенка «33 шляхи внутрішньої мотивації», як він сам про себе говорить: «Я не ваш учитель, тренер і не наставник. Сьогодні я твій друг. Я сьогодні до тебе в гостях!» А якщо провести аналогію з фільмом, то тут можна сміливо сказати – на основі реальних подій. Загалом, зустрічайте гостей, вчіться на їх прикладах.

14.3.4 Вправи

Розглянемо вправи самомотивації, які є вправами розуму.

Вправа 1. «Ідентифікація».

Ототожнюючи себе, наприклад, з героєм улюбленого фільму або з улюбленим (викликає у вас почуття захоплення) твариною, тим самим ви розвинете основні риси характеру, властиві цим об'єктам (інтелект, сила, спритність).

Надихайтесь образами, прагніть до досконалості.

Вправа 2. «Емоційне занурення».

Все, що вам дорого, все, що викликає у вас підйом душевних сил (ваші перемоги, нагороди, досягнення) – пам'ятайте про це якомога частіше, фіксуйте новий емоційний стан, залишайтеся в ньому – притягуйте в своє життя благополуччя і успіх.

Хваліть себе, скажіть собі: «Молодець, так тримати!».

Вправа 3. «Аналіз виправдань».

Більшість причин невдач є внутрішніми (ви самі десь перебуваєте, щось не допрацювали, тобто не доклали всіх зусиль). Пам'ятайте: кінець – це тільки початок. Ніколи не здавайтесь, не здавайтесь швидко.

А тепер сама вправа: детально запишіть все-всі відмовки, якими ви часто користуєтеся в разі невиконання задуманого. Наприклад:

- я не знаю, як це зробити;
- немає часу;
- очікування допомоги;
- тощо.

Тепер подумайте, що можна зробити для виправлення ситуації (конкретні дії).

Пам'ятайте, ті, у кого немає мети, нічого не доб'ються.

І тут неможливо не погодитися з влучним твердженням Джимі Лоера та Тоні Шварц *«Енергоменеджмент – запорука високої ефективності, здоров'я і щастя»*.

Але ми непомітно підійшли до основних способів мотивації, тому це:

- новий досвід (наприклад, подорожі). Нові країни, традиції, нові емоції та досвіди, нові горизонти – нове сприйняття життя;
- зверніть увагу на свій раціон (він, як ніщо інше, впливає на мотивацію) Включіть у свій раціон корисні продукти для роботи мозку;
- запитайте у підсвідомості про ваші справжні бажання (сім'я, гроші, робота, особистісне і духовне зростання). Шукайте себе;
- придбайте «карти успіху»: ставте цілі – досягайте їх (хваліть себе) – в загальному, робіть позначки, мотивуйте себе. А також частіше посміхатися і бути в гарному настрої;
- завжди концентруйтеся тільки на найголовніших речах (велике охоплення різноманітними кейсами тільки розслабить вас);
- влаштуйте собі фізичну активність (пробіжки по дому, фітнес разом з інструктором по телевізору);
- шукайте позитивні джерела (спілкуйтеся тільки з цілеспрямованими і жартівливими людьми);
- навчіться приймати поразки – ставтеся до них як до цінного життєвого досвіду, дякуйте життю за все. Робіть висновки, і сміливо йдіть вперед. Не дозволяйте невдачам захопити вас;
- використовуйте силу думки – уявіть щасливі картини життя;

– навчіться проводити своє дозвілля зі змістом (відвідувати тренінги, дивитися хороші фільми, читати цікаві книги).

Хоча, звичайно, завжди знайдуться «протилежні» люди, які відмовлять вас і переконають в непотрібності представлених вправ і методів. Як ви самі розумієте – вибір завжди за вами, просто виберіть правильний шлях. І ось, хочеться перефразувати слова відомої пісні: «думай сам, вирішуй для себе мотивувати себе чи ні»!

14.3.4 Матеріалізація думок

« ... Усе не реально. З нашої свідомості все виростає до справжніх розмірів. Усі ми створюємо свої думки, і все це існує в безмежному всесвіті навколо нас, у вигляді незмірного числа можливостей – до тих пір, поки щось реальне, як ми з вами, не надасть цим можливостям форму і матеріальність» сказав Джон Грегорі Бетанкур у своїй книзі «Хаос і бурштин».

Чому це не так? Психологія людини так влаштована, що йому завжди чогось не вистачає – здоров'я, сім'ї, будинку, роботи, грошей, розуміння, поваги, любові ... Список людських радощів і потреб можна продовжувати і продовжувати. Але, на жаль, не кожен може «похизуватися» розстановкою і задоволеністю всіх сфер свого життя. «Чому все не так, як ми хочемо?» Давайте разом розберемося, що впливає на хід подій в нашому житті, а також спільно виробимо звід правил, дотримуючись яких, успіх неодмінно буде супроводжувати все наше життя і всі її починання.

Вчені всього світу давно цікавляться темою мисленнєвих енергій. У зв'язку з цим вони неодноразово робили спроби довести незвичайні здібності тих чи інших людей (яскравий, і всім відомий приклад цього – Ванга). У результаті були відкриті деякі пояснення, серед яких і такі: енергія думок більшості людей, спрямована до єдиної мети, об'єднується в енергоінформаційне поле, а потім в навколишньому світі і суспільстві відбувається те, що притаманне думкам більшості людей.

Диво – це явище, незрозуміле з точки зору наших уявлень про закони природи. Але оскільки вона має місце бути, має сенс змінити свої уявлення про закони природи, шляхом безперервного пізнання. Змініть свої уявлення про себе і навколишній світ, ніж зможете змінити світ навколо себе і себе.

Сьогодні не секрет, що можна зцілитися «енергією думки». За час своєї більш ніж 20-річної практики Асипова К. В. багато працювала з опроміненими пацієнтами. Діючи своєю енергією думки на уражені ділянки, які вчений міг легко визначити на тілі пацієнта, вона намагалася зменшити тяжкість захворювання.

Таким чином, об'єднавши воедино всі перераховані вище точки зору, можна підвести підсумок: наші думки і плани здатні матеріалізуватися, а значить, і виражатися в деяких об'єктах і діях.

На думку деяких дослідників, звичайна людина, що не відрізняється надприродними здібностями, також може отримати доступ до цієї колосальної енергії. Для цього, як виявилось, необхідно лише, щоб півкулі мозку працювали в синхронному ритмі. Матеріалізація слів і думок відбувається тільки в разі формування резонансу стоячих хвиль мозку і стоячих хвиль навколишнього простору. А результатом резонансу є перетворення енергії. Простіше кажучи, енергія слів і думок перетворюється на конкретні події в нашому житті.

Думка проникає в нашу свідомість, і думка про те, що «пустити в ній своє коріння», неодмінно дасть результат в матеріальній площині, нам залишається тільки чекати – «коли». Отже, якщо ви постійно думаєте, що вам не вистачає грошей, або що грошей немає зовсім, то ви ставите програму, щоб Всесвіт діяла на вас тільки таким чином, а не інакше – і отримуєте її в реальності. Лаєш своє життя, оточуючих – натомість отримуєш масу прикрих фактів.

Згадайте, що відбувається в ваших думках, рано чи пізно стане вашою реальністю, тому мислити потрібно тільки позитивно! Сіяти в підсвідомість обов'язково добре, світло, добре – підсвідомість є нашим найнадійнішим і відданим партнером у досягненні успіху.

14.3.5 Усе буде так, як хочеться! Методологія успіху

«Кожній людині дається не менше десяти можливостей змінити своє життя протягом дня. Успіх приходить до того, хто вміє ними користуватися». Андре Моруа – французький письменник.

Чи знаєте ви, в чому полягає магія? У невеликих хитрощах, які можна успішно освоїти. Ось деякі з них:

- бачити себе в своїх думках тільки найкрасивішим, щасливим, що живе в достатку, радості і добрій обстановці;
- дружить з інтуїцією – природною інтуїцією, внутрішнім голосом або сигналом з потойбічного світу. Як би ви це не називали, головне навчитися слухати – слухати і чути себе;
- бути наполегливим і відданим у бажаннях, поставлених тільки для успіху;
- не варто боятися змін, інакше є всі шанси, і залишатися в «мертвій точці»;
- частіше посміхайтесь;
- любити ближнього.

Відомий американський професор Гейтс на основі хімічних аналізів поту, крові, слини прийшов до висновків: думки про заздрість, ненависть, смуток, страх, тощо, збуджують в нашому організмі небезпечні хімічні процеси, які найбільш згубно і небезпечно позначаються на нашому здоров'ї. А ось думки про любов, радість і доброзичливість, навпаки, покращують психічний стан і благотворно впливають на весь організм.

Майте на увазі, що негативні думки отруюють нас, а ось позитивні – зцілюють нас. Любіть ближнього свого, як самого себе, адже, по суті, люблячи оточуючих нас людей і весь світ, ми тим самим проявляємо любов до себе, а значить, притягуємо в своє життя тільки благополуччя і добро.

Узагальнюючи все вищесказане, можна вивести просту і очевидну **формулу досягнення успіху:**

$$\text{ВІРА} + \text{МЕТА} + \text{ПЛАН} + \text{ДІЯ} = \text{УСПІХ}$$

Не бійтеся помилятися, долаючи труднощі на своєму шляху, адже всім відомо, що не помиляється тільки той, хто нічого не робить. Ставтеся до помилок як до уроку, який тільки загартував і збагатив вас, тим самим ви збережете душевну рівновагу, а в душі запанує гармонія.

14.3.6 Як мотивувати себе

Згадайте той момент, коли ви були настільки поглинуті якоюсь справою, що нічого не помітили навколо і ні про яку мотивацію не могло бути й мови. Так було б завжди!

Однак життя циклічне і мінливе; На жаль чи на щастя, ми не можемо мотивувати себе вічно. Але наш арсенал знань допоможе нам використовувати різні інструменти в мінливому середовищі і знаходити нові сенси для роботи або навчання і всього іншого, чого ми не дуже хочемо робити.

Деякі цифри: **10 %** людей зберігають свою первісну мотивацію і доводять справу до кінця; **61 %** людей мотивують лише високі зарплати; **11 %** людей мотивує можливість працювати з дому.

Усі поради і знання марні, поки ви не почнете їх застосовувати. Кажуть, що якщо ви не застосуєте нові знання протягом 72 годин, то ви ніколи їх не реалізуєте.

14.4 Як зберегти мотивацію з точки зору біхевіористської психології

Еволюційно наш мозок налаштований на короткочасне виживання: для нього головне – отримувати результати тут і зараз. Тим часом довгострокові стратегічні проєкти для нас нелегкі, пройти довгий шлях, завалений невдачами і збереженням тяги до досягнень, вкрай складно. На щастя, наука знайшла рішення для цієї проблемної області. Біхевіоризм є однією з найавторитетніших областей в психології, і сьогодні ми дізнаємося, як він розглядає питання мотивації і які практичні поради пропонує для його підтримки.

14.4.1 Психологія мотивації

Отже, поведінкова теорія мотивації стверджує, що наша здатність дотримуватися правильної стратегії поведінки або певної звички визначається нашим сприйняттям майбутньої винагороди. Ми починаємо щось робити, тому що очікуємо якогось успішного результату. Подальша мотивація залежить від того, якими будуть проміжні результати. Чим швидше ви отримаєте позитивні відгуки, тим більше мотивації ви будете продовжувати.

Таким чином, позитивний зворотний зв'язок робить нас більш мотивованими, що в свою чергу змушує працювати більш продуктивно і підвищує ймовірність успішного результату. Це створює цикл позитивного зворотного зв'язку.

Проблема в тому, що багато довгострокові проєкти не дають негайної винагороди, а іноді, протягом тривалого періоду часу, можна отримати негативні відгуки. Відповідно, недостатня винагорода призводить до того, що рівень мотивації падає. Це одна з найпоширеніших причин прокрастинації в процесі роботи. Мозок просто перестає вкладати ресурси в те, що, на його думку, не є прибутковим.

Деякі психологи розглядають емоції як систему зворотного зв'язку, яка сигналізує про ефективність наших зусиль. У зв'язку з цим інтерес представляють не тільки позитивні емоції, які свідчать про сприятливий результат, а й негативні, які повідомляють про те, що бажаного ефекту ми не досягаємо. Однак, як було сказано вище, це працює в короткостроковій перспективі. Коли ви відчуваєте занепокоєння щодо своєї поточної діяльності, ви втрачаєте мотивацію. Чим менше мотивація, тим менше дій, а значить, і менше результат. Так ви потрапляєте в цикл негативних відгуків.

Єдиний спосіб вийти з нього – почати здобувати перемоги, навіть якщо вони дуже маленькі. Можна використовувати накопичений стрес,

щоб тримати себе в тонусі і спробувати вирватися із замкнутого кола. Продовжуючи набирати обертів, ви досягаєте рівня оптимальної мотивації та продуктивності, перш ніж оселитися на новому плато.

14.4.2 8 способів підвищити мотивацію

Негативні відгуки, які ви отримуєте в ході своєї діяльності, можуть бути як реальними, так і уявними. У будь-якому випадку існують методи відновлення або підтримки мотивації. «Уявна» невдача (проявляється як надмірна реакція на негативний зворотний зв'язок або відсутність оцінки позитивного результату) може бути нівельована зміною свого бачення своєї роботи і досягнень. Скорегувавши свою поведінку, ви також зможете подолати справжню невдачу. Ось 8 порад, які допоможуть вам вирватися із порочного кола демотивації.

Змініть свій спосіб мислення. Найчастіше відчуття невдачі – це всього лише плід уяви. Щоб його змінити, не потрібні додаткові грошові винагороди або схвалення родичів / колег / начальства, досить навчитися по-іншому інтерпретувати свою ситуацію, і дізнатися нагороди, які ви фактично вже отримуєте.

Спосіб 1. Ставте перед собою невеликі, досяжні цілі.

Психологи І. Чжан і К. Дрез виявив, що коли люди досягають прогресу в досягненні своїх цілей, вони відчують мотивацію рухатися далі. Це тому, що успіх підтверджує ваше початкове очікування виграти нагороду. Ви переконуєтеся, що курс, на якому ви проходите, правильний.

Розділіть велику довгострокову мету на більш дрібні етапи. Настільки малий, що ви будете на 100% впевнені в доцільності кожного з них. Досягнувши кожного з них, ви одночасно отримаєте дозу мотивації для виконання наступного.

Скажімо, ваша довгострокова мета – побудувати компанію вартістю 1 мільярд доларів, і, очевидно, це може зайняти роки. Щоб залишатися мотивованим протягом такого тривалого часу, потрібно щотижня відчувати результати своєї праці. Ставте невеликі цілі, які можна буде виконати за 7 днів. Наприклад, зателефонувати такій кількості клієнтів, ввести в продукт одну нову функцію або знайти спосіб знизити витрати на логістику. Кожен раз, коли ви досягнете результатів, ви будете відчувати мотивацію рухатися далі.

Спосіб 2. Навчіться розпізнавати нематеріальні вигоди.

За словами Даніеля Канемана та Ангуса Дітона, придбання багатства робить нас щасливішими. Однак, коли ви почнете заробляти дуже багато доларів на рік, ви пройдете пік задоволення. Біологічно люди більше стурбовані тим, щоб просто вижити, ніж піднятися на піраміду потреб Маслоу, реалізуючи весь свій потенціал. Саме тому мозок так голодний до негайного результату. Тим часом, навіть просте визнання ваших успіхів оточенням

цілком здатне створити дофаміновий сплеск, який дасть вам додаткову порцію мотивації. Так само, як і наявність реальних ресурсів (грошей), це підвищує вашу соціальну значимість, а значить, підвищує шанси на виживання.

Спосіб 3. Інтерпретуйте невдачу з іншого боку.

Якщо ви зазнаєте невдачі в чомусь, ви втрачаєте мотивацію, тому що наш еволюційно застряглий мавпячий мозок вимагає, щоб ми перестали вкладати час і гроші в можливість, яка, на його думку, не досягне успіху. Навчіть його розуміти, що невдача – це стимул вчитися, розвиватися. Тепер ви знаєте, що цей спосіб не спрацював. Можна проаналізувати ситуацію, знайти причини збою, а потім спробувати щось нове, що, швидше за все, спрацює. Коли ви не досягаєте мети, не ідентифікуйте її як поразку. Замість того, щоб сказати собі: «Я невдаха», скажіть: «Цього разу я програв, але в довгостроковій перспективі виграю». Невдача, можливо, навіть не була результатом вашої роботи.

Спосіб 4. Оновіть своє визначення успіху.

Коли ви вирішили почати бізнес, ваша мета, ймовірно, полягає в тому, щоб заробити гроші або, можливо, продати їх. Багато талановитих підприємців застосовують ефективні стратегії і наполегливо працюють для досягнення поставлених цілей. Однак велика ймовірність невдачі не тільки у новачків. Іноді навіть найдосвідченіші, талановиті і працьовиті бізнесмени зазнають невдачі. Ви не знаєте, як зміниться економіка, які нові змінні вплинуть на ваш ринок, як зміняться споживчі переваги, які нові конкуренти можуть з'явитися у вашій ніші. Ці фактори багато в чому знаходяться поза вашим контролем. Якщо ви дозволяєте своїй мотивації залежати від зовнішніх некерованих сил, Ви неминуче зіткнетесь з невдачами. Замість цього визначте успіх з точки зору прийняття правильних рішень і прийняття їх в міру своїх можливостей.

Спосіб 5. Збільшення вартості бездіяльності.

Якщо ви щойно виграли комп'ютерну гру, ваш мозок отримає дозу дофаміну і подумає, що ви зробили щось корисне. Звичайно, насправді це не так. Нагадайте собі, що піднятися на вершину таблиці лідерів World of Warcraft насправді не так круто, як пробігти 10 км, успішно укласти угоду або заснувати некомерційну організацію, про яку ви так довго мріяли. І навпаки, проведення занадто багато часу за іграми лише відштовхне вас від реалізації ваших цілей. Нагадайте собі, що бездіяльність має свою ціну. і постарайтеся позбавити себе нагород, які ви отримуєте від нього.

Змініть свою поведінку. Багато книг і статті, присвячені особистісному розвитку, заохочують придушення негативних емоцій і змушують себе пройти через всі перешкоди, які трапляються на вашому шляху. Цей підхід настільки поширений, тому що прийняти його легше, ніж прийняти невдачу. З психологічної точки зору легше подолати труднощі, ніж визнати, що ви не справляєтеся. Однак часто така однобічна оцінка проблем призводить до того, що ви перестаєте сприймати негативні відгуки. Отже, ви позбавляєте себе можливості переглянути свої пріоритети і стратегії по-

ведінки. У більшості випадків вам просто потрібно менше суєти і більше стратегічного мислення для досягнення поставлених цілей.

Спосіб 6. Прийміть новий виклик.

Ви можете отримати винагороди, але якщо ці винагороди не відповідають вашим очікуванням і вашим реальним здібностям (а точніше вашій думці про них), вони можуть не мотивувати. Психолог Дуглас Лайл пише, що *«люди іноді впадають в депресію, тому що життя більше не вимагає від них максимальних зусиль. Постійна робота на малій потужності може економити енергію, але часто це призводить до ще більших проблем»*. Знайдіть можливість взятися за новий проєкт на роботі або організувати діяльність поза роботою, яка кидає вам виклик.

Спосіб 7. Змініть свою стратегію.

Якщо ви не задоволені результатами, яких досягаєте, знайдіть час, щоб подумати, чому ви не отримуєте достатньої винагороди і що ви можете зробити, щоб покращити ситуацію. Ви можете виявити, що працюєте над правильним проєктом або женетеся за великими можливостями, але вам просто потрібно змінити спосіб, у який ви це робите. Наприклад, якщо ваш блог не виріс так, як ви хотіли, можливо, вам доведеться перейти від написання коротких статей до лонгвідів і випускати їх дещо рідше. Крім того, вам може знадобитися навчитися або вдосконалити навички, які допоможуть вам досягти успіху, наприклад, SEO або реклама в соціальних мережах.

Спосіб 8. Вибір правильної функції.

Однак може бути і так, що проблема не в стратегії, а в самому проєкті, над яким ви працюєте. Завжди є ймовірність того, що ви зробили неправильний вибір на самому початку. Це звичайне явище, тому що важко передбачити майбутнє. У цьому випадку, якщо ви усвідомлюєте, що простої зміни стратегії недостатньо, варто подумати про пошук нової і більш підходящої можливості. Так, знання цього може зашкодити вашому еґо. Але було б нерозумно продовжувати заперечувати той факт, що ви не досягаєте тих результатів, яких здатні досягти. Подумайте про свої сильні і слабкі сторони, цінності, інтереси і знайдіть нову чудову можливість.

Використовуйте винагороди, щоб отримати та залишатися мотивованими. Якщо коротко, то все вищесказане можна звести до наступного. Зворотний зв'язок впливає на вашу мотивацію, а ваша мотивація впливає на вашу здатність діяти продуктивно. Позитивні винагороди є потужним джерелом мотивації. Відсутність позитивної винагороди або негативного зворотного зв'язку може знизити вашу мотивацію і, отже, ефективність. Знайдіть способи отримання позитивного зворотного зв'язку, які дозволять створити і зберегти мотивацію в скрутну хвилину.

Іноді мотивуватися дуже легко, ви буквально потрапляєте у вихор натхнення і активності. В інший час практично неможливо знати, як мотивувати себе, і ви потрапляєте в пастку спіралі прокрастинації. Тому важливо знати якомога більше про мотивацію – навчитися нею керувати. Неза-

лежно від того, чи намагаєтеся ви мотивувати себе чи свою команду, наступна інформація від James Clear допоможе вам у всьому розібратися.

Поширена помилка про мотивацію. У нас є така поширена помилка, що мотивація є результатом пасивного споживання мотиваційного відео або читання надихаючої книги. Почасти це вірно, але активне натхнення може бути сильнішим мотиватором.

Мотивація часто є результатом дії, а не її причиною. Початок навіть виконання дрібних завдань – це форма активного натхнення, яка, природно, дає імпульс. Тобто спочатку дійте, розуміючи, що завдання потрібно виконати, потім прийде мотивація.

Перший закон Ньютона поширюється на формування звички: об'єкти в русі, як правило, залишаються в русі. Після того, як завдання розпочато, легше продовжувати рухатися вперед, ніж зупиняти його.

Вам не потрібна велика мотивація, якщо ви вже взялися за роботу. Всі труднощі виникають, як правило, ще до старту. Після того, як ви почали, прогрес відбувається більш природним чином. Іншими словами, часто легше виконати завдання, ніж просто почати його.

Як працює мотивація і як вжити заходів. Багато людей намагаються знайти мотивацію, необхідну для досягнення бажаних цілей, тому що вони витрачають занадто багато часу та енергії на щось інше. Якщо мова йде про вас, то наступні поради допоможуть автоматизувати ранні етапи вашої поведінки.

Плануйте свою мотивацію. Письменниця Сара Пек якось сказала: «Багато людей ніколи не почнуть писати, тому що вони завжди думають про те, коли вони збираються писати далі». Те ж саме можна сказати і про створення бізнесу, і про мистецтво, і про більшість звичок.

– якщо ви фрілансер або вашу роботу можна виконати, коли вранці чи ввечері, то, ймовірно, щоранку ви думаєте: «Сподіваюся, я буду достатньо мотивований, щоб працювати сьогодні»;

– якщо у вас немає чіткого графіка, коли ви будете писати книгу, ви виявите, що говорите такі речі, як: «Мені просто потрібно знайти силу волі, щоб зробити це».

Стаття в The Guardian підсумувала такі ситуації: «Якщо ви витрачаєте ресурси, намагаючись вирішити, коли і де працювати, ви заважаєте своїй здатності виконувати роботу». На такі роздуми слід витратити «мінімальний мінімум».

Планування може здатися тривіальним, але воно дозволяє виконувати рішення на автопілоті, віддаючи час і сили на саму роботу. Якщо у вас є графік, то дуже велика ймовірність того, що ви будете діяти незалежно від мотивації. У цьому відмінність професіоналів від любителів. Професіонали встановлюють графік і дотримуються його. Любителі чекають натхнення.

14.4.4 Як зробити мотивацію звичкою

Twyla Tharp вважається одним з найбільших танцюристів і хореографів сучасності. У своїй книзі «Звичка до творчості» вона розповідає про роль ритуалів в її успіху: «Кожен день свого життя я починаю з ритуалу. Я прокидаюся о 5:30 ранку, надягаю тренувальний одяг, грілки для ніг, світшоти і капелюх. Я виходжу зі свого будинку на Манхеттені, ловлю таксі і кажу водієві, щоб він відвіз мене в спортзал Pumping Iron на перетині 91-ї вулиці і Першої авеню, де я тренуюся протягом двох годин. Ритуал – це не тренування з розтяжки і ваги, які я роблю щоранку в тренажерному залі. Ритуал – таксі. У цей момент, коли я кажу водієві, куди їхати, я проводжу ритуал. Це проста дія, але з кожним ранком ця звичка все більше закріплюється. Це зменшує ймовірність того, що я пропущу це або зроблю щось по-іншому. Це ще один пункт в моєму арсеналі підпрограм і мені не потрібно свідомо про це думати».

Робота великих людей не залежить від мотивації чи натхнення, а скоріше слідує послідовній схемі та рутині. Ось кілька прикладів того, як ви можете застосувати ритуали, щоб отримати мотивацію:

- вправляйтеся послідовно: використовуйте ту саму розминку перед тренуванням;

- станьте більш креативними: дотримуйтесь творчого ритуалу, перш ніж почати писати, малювати або співати;

- починайте кожен день з десятихвилинної медитації;

- спіть краще: Створіть нічний ритуал.

Ритуал викликає підсвідоме бажання слідувати певній поведінці. Таким чином, за ритуально-звичкою ховається шанс прищепити собі ще одну звичку.

Ключ до будь-якого хорошого ритуалу полягає в тому, що він позбавляє від необхідності приймати рішення: що робити в першу чергу? Коли я повинен це робити? Як це зробити? Більшість людей ніколи не переїжджають, тому що не можуть вирішити, з чого почати.

14.4.5 Що робити, коли мотивація згасає?

Є три простих кроки, які ви можете зробити, щоб створити сильніші ритуали та зробити мотивацію звичкою.

Крок 1. Хороший ритуал простий і зрозумілий, його дуже легко виконати.

Вам не потрібно мотивувати себе на початок попередньої програми. Наприклад, ваша рутинна відвідування тренажерного залу може початися зі склянки води. Потім ви берете з холодильника мінеральну воду і кидаєте її

в рюкзак зі своїми речами. Але першим кроком є випийте склянку води – простіше нікуди.

Початок роботи – найважливіша частина будь-якого завдання. Якщо ви не можете отримати мотивацію на початку, ви побачите, що мотивація часто виникає після того, як ви почнете. Ось чому так важливо розпочати роботу.

Крок 2. Рутинна повинна змусити вас рухатися до кінцевої мети.

Відсутність психологічної мотивації часто пов'язано з недоліком фізичного руху. Уявіть свій фізичний стан, коли ви відчуваєте депресію, нудьгу або невмотивованість. Ви не дуже рухаєтеся.

Вірно і зворотне. Якщо ви фізично рухаєтеся і займаєтеся фізичними вправами, то набагато більш імовірно, що ви також будете відчувати себе пристрасним і енергійним психологічно. Наприклад, майже неможливо не відчувати себе живим, бадьорим і збудженим під час танців.

Тому з кожним новим кроком вашої рутини ви повинні вести себе більш інтенсивно з фізичної точки зору.

Крок 3. Ви повинні щоразу слідувати одній і тій же схемі.

Основна мета вашої рутини – створити ряд подій, які ви завжди виконуєте для вирішення конкретного завдання. Рутинна каже вашому розуму: «Це те, що відбувається до того, як я зроблю ___». А коли ви будете практикувати рутину протягом декількох місяців, мозок буде готуватися до роботи в своєму процесі.

14.4.6 Вбивці мотивації

Чи було у вас таке: ви вставали вранці, починали день ліниво, насилу заварюючи чашку чаю або кави, нічого не хотіли, не могли працювати, але потім нагадали собі про щось важливе і відразу ж приступили до роботи. Та ще як – з хвилюванням і подвійною енергією. У тій чи іншій формі це характерно для кожного з нас – ми вміємо мотивувати себе, коли це необхідно. Є тільки одна проблема: про це потрібно пам'ятати завжди.

П'ять вбивць мотивації, як правило, проявляються вранці. Якщо ви не звернете на них уваги, ваша мотивація тут же постраждає.

Ще одна проблема мотивації полягає в тому, що якщо напередодні ви навіть сама мотивована людина в світі, швидше за все, на наступний день від неї не залишиться і сліду. Потрібно навчитися викликати в собі такий стан – усвідомлено, кілька разів на день. На нашому сайті є безліч статей, присвячених цій темі. У цій же статті мова піде про вбивць мотивації. Кожен з них діє непомітно, тому важливо помітити їх появу і докласти зусиль для знищення.

Невдячність. Вдячність розкриває повноту життя. Це вчить вас бачити те, що є, а не те, що не є. Вона перетворює помилку в перемогу, хаос в порядок, плутанина в ясність.

Коли вас оточує невдячність, стає важче зосередитися на меті та надихнутися. Такий настрій вбиває мотивацію.

Експерт з продуктивності Тім Ферріс якось сказав, що щоранку ми повинні складати список того, за що ми вдячні – це найпотужніше, що ви можете зробити, щоб зробити життя кращим.

Ось списки, які можна створити:

- за що ми вдячні;
- речі, які оточують вас в дану секунду в конкретному місці, за що ви вдячні;
- створіть список поганих речей, які з вами сталися, і знайдіть десять позитивних моментів в кожному з них;
- напишіть комусь лист подяки або повідомлення.

Заздрити. Коли вас переповнює заздрість, ви сліпі до всього, що у вас є (привіт, невдячність: вбивці мотивації часто перетинаються), або ви думаєте, що це марно. Ви знаєте тільки про зелену траву, яка ніколи не росте на вашому боці паркану. Найдивніше, що ви можете насправді не знати, що це таке з іншого боку.

Заздрість зосереджує нашу увагу на тому, чого у нас немає. Це бажання відібрати щось у іншої людини. У такому світогляді немає творчого пориву, немає моралі, немає нічого людського. І, звичайно, мотивації немає.

Дуже важливо, щоб ви помітили заздрість, яку відчуваєте. Це може бути навіть підсвідоме задоволення, яке ви відчуваєте, коли інша людина зазнає невдачі. Як тільки ви це помітите, поговоріть самі з собою. Чому ви цьому радієте? Як зробити так, щоб більше не було заздрості? Пам'ятайте, що коли ми заздримо, ми не хочемо мотивувати себе ставати кращими. Ми просто хочемо щось отримати, не докладаючи зусиль.

Занепокоєння. Деякі люди вважають нетерпіння чеснотою. Але якщо вас рухає нетерпіння, вигорання не за горами. Якщо ви нетерплячі, ви не знайдете часу, необхідного для того, щоб зробити щось вартісне. Це дуже підступна річ.

За своєю емоційною природою нетерплячість – це прагнення наблизити бажане майбутнє. Пам'ятайте, що ви не змусите дерево рости швидше, якщо будете поливати його більше.

Так, можна вчитися швидше, працювати швидше, але робити це потрібно просто з розумом. Однак є процеси, які не можна прискорити і необхідно відрізнити перший від другого.

Так як же боротися з нетерпінням? Вам потрібна дорожня карта, щоб ви могли бачити, куди ви йдете, і насолоджуватися тим, де ви знаходитесь. Потрібно сконцентруватися на теперішньому моменті і сьогодні: ви не захочете зблизити майбутнє, тому що будете досить зосереджені на тому, що відбувається тут і зараз. Нарешті, зосередьтеся на процесі, а не на результаті.

Розчарування. Розчарування виникає, коли у нас занадто багато справ і занадто мало часу для цього. Це вбиває мотивацію щось робити, і

людина просто вирішує нічого не робити. Чи можна цього уникнути? У 99 % випадків це можливо.

Необхідно три стратегії:

- видаліть не надто важливі або термінові завдання.
- організуйте важливі завдання;
- знизьте планку, не виконуючи завдання занадто ідеально і заощаджуючи час.

Бездіяльності. Чим більше часу ви проводите неактивно, тим складніше в кінцевому підсумку взятися за справу. Зручно отримувати ідеї і думати про них досить довго, а потім нескінченно розповідати про них іншим, але тоді ви втрачаєте мотивацію втілити їх в реальність.

Пам'ятайте, що дія – це все. Рефлексія чудова, але іноді потрібно вчитися в процесі роботи. Дія вбиває бездіяльність. Подумайте над цією очевидною фразою.

Продовжуй іти. Пам'ятайте, що як тільки ви зупинитесь, вам буде важко знову взятися за справу. Ми схильні залишатися в поточному стані, якщо це нас влаштовує, якомога довше. Якщо ви взяли за складну роботу, робіть її до кінця, не обманюйте себе тим, що через кілька днів запустите її заново.

14.4.6 Причини втрати мотивації

Залишатися завжди мотивованим важко, тому що для цього потрібні свідомі зусилля. Думки про минуле і майбутнє періодично повертаються, заважаючи нам концентруватися на сьогоднішні і не турбуватися про речі, які не можна змінити. Крім того, кожна людина рано чи пізно виявляється в психологічній ямі. І саме вміння виходити з нього відрізняє середньостатистичну людину від великої. Якщо ви вмієте мотивувати себе, то зробите в кілька разів більше і краще, ніж людина, що пливе за течією.

Мотивацію набагато легше придбати, ніж зберегти. Іноді потрібно кілька хвилин, щоб налаштуватися на діяльність, але неймовірно складно зберегти мотивацію протягом тривалого періоду часу.

Є три причини, чому ми втрачаємо мотивацію:

- **відсутність впевненості.** *Якщо ви не вірите, що зможете досягти мети, то який сенс намагатися?*
- **відсутність зосередженості.** *Якщо ви не знаєте, чого вам потрібно досягти, як ви знаєте, що робите те, що вам потрібно зробити?*
- **відсутність напрямку.** *Якщо ви не знаєте, що робити, як ви можете мотивувати себе на виконання завдань?*

Тепер давайте подивимося, як можна змінити ситуацію.

Як підвищити впевненість в собі? Мабуть, невизначеність є найбільшим ворогом мотивації. Коли це станеться з вами, зосередьтеся на тому, чого ви дійсно хочете, усвідомлюючи, що у вас вже є у вашому житті. Розуміння того, що на даний момент над головою стоїть дах, вода і їжа, близькі – це вже половина вирішення проблеми. Тепер потрібно подумати про те, як досягти більшого, не зациклюючись на минулих помилках і невдачах. Адже саме думки про темне минуле підривають впевненість в собі.

Потрібно харчуватися і надихатися успіхами інших людей або компаній, а не заздрити їм. Ви починаєте думати, що щось гірше за інших і концентруєтеся на приниженні достоїнств інших. У той час як отримання натхнення від успіхів великих – це відмінний спосіб розвинути мотивацію і зрозуміти, що всього можна досягти при правильному мисленні і роботі над собою.

Створіть кілька списків: свої сильні сторони, минулі успіхи, вдячність за конкретні речі і моменти в сьогоднішні. Робіть те, що вмієте робити. Це налаштує вас на позитивне, проактивне мислення і не дасть думати про негатив.

Як створити відчутний фокус? Як часто ви зосереджуєтесь на тому, чого не хочете, замість того, щоб думати про те, чого хочете?

Ми зазвичай мислимо з точки зору страху. Ми боїмося бідності, самотності, неповаги. Проблема такого мислення в тому, що під час нього немає бажання діяти, а тільки захищатися. Відповідно, про мотивацію не може бути й мови.

Якщо ви усвідомлюєте, що продумуєте призму страху, насамперед необхідно сконцентруватися на головній меті. Чітко визначивши мету, легше буде почати діяти.

Страх бути бідним призводить до того, що людина не докладає ніяких зусиль і змушує себе змиритися зі станом справ. Створення плану того, як стати багатим, може не зробити вас таким, але це змусить вас зосередитися на можливостях, а не на страху. Це дозволить задуматися про самонавчання, придбанні навичок і самовдосконаленні. Гарантій ніхто не дасть, але шанси збільшаться багаторазово. Крім того, ви почнете робити правильні речі і не будете витратити час і сили на непотрібні речі і думки.

Як ви отримуєте вказівки? Ви вибираєте напрямок, в якому будете рухатися. Якщо фокус означає вибір кінцевої мети, то напрямок – це стратегія на кожен день з метою її досягнення.

Відсутність напрямку повністю вбиває мотивацію, адже нерозуміння того, яким буде наступний крок, призводить до прокрастинації. Типовим прикладом може бути людина, яка вирішила зайнятися своїм блогом і більшу частину свого часу присвячує читанню чужих блогів. Це важливий процес, але настає момент, коли таке читання приносить тільки шкоду і є виправданням ліні.

Тому в першу чергу потрібно виявити ту діяльність, яка приведе до успіху (чи ні, хто знає). І головне – помітити, які кроки працюють, а які ні і чому.

Для людини, яка хоче стати блогером, це може бути: написання контенту; дослідження актуальних тем; знайомство з іншими блогерами; оптимізація та дизайн сайту; відповіді на коментарі; читайте інші блоги.

Якщо ви відчуваєте, що мотивація зникає, потрібно створити план дій на основі загальної картини і знати, яким буде перший крок. Також важливо точно знати, як вона повинна виконуватися.

Мотивовані люди отримують задоволення від процесу, тримаючи в голові думки про те, чому вони роблять те, що роблять. Незалежно від того, з скількох кроків складається ваш план, завжди думайте про сенс кожного кроку.

Пам'ятайте, що мотивація буде час від часу йти, це неминучий процес. Але дисципліна і сила волі допоможуть повернути його назад.

15 ПРОКРАСТИНАЦІЯ

Прокрастинація вважається свого роду лінню і нісенітницею, а ефективними ліками від неї є грізний крик: «Готуйся, ганчір'я!». Насправді прокрастинація – це небезпечна проблема, схожа на залежність, яка викликає масу провини і сорому, і в підсумку може зруйнувати особистість. Чому це так небезпечно, рідко лікується спробами «взяти себе в руки» і як його подолати [193-195]?

Прокрастинація виражається в тому, що людина відкладає важливі і термінові справи і замінює їх приємними заняттями: п'є чай, дивиться серіали, тусується в соціальних мережах, гладить кішок тощо.

Потрібно сказати, що за словом «прокрастинація» ховаються найрізноманітніші стани: від «Мені потрібно провести в Facebook двадцять хвилин до початку робочого дня» до «я взагалі не можу взятися за якусь важливу справу». Якщо зробити «шкалу прокрастинатора», то вона буде виглядати приблизно так:

0: Помилкові прокрастинатори. Це люди, які роблять купу речей і страшенно переживають, коли їм вдалося зробити всього 47 речей за день замість запланованих 50. Вони думають, що вони страшні прокрастинатори, але це не так.

1: Звичайні люди люблять розриви, але це завжди було... Ну, несерйозно... ну, ну... прості люди... Загалом вони нагадують попередні... Соціальні мережі та стрімінгові сервіси їх тільки зіпсували.

2: Терміни виконання. Ці люди мотивовані лише стислими термінами і сумними наслідками, якщо вони порушують термін.

3: Хронічні прокрастинатори. І ці люди вже не мотивовані.

У 2000 році Ной Мілграм і Рейчел Тенн виділили два основних типи прокрастинації:

- коли відкладаєш виконання завдань;
- коли відкладаєш прийняття рішень.

Навіть Ной Мілграм розділив прокрастинацію на такі види:

- **домашнє зволікання** – ви відкладаєте рутинні домашні справи;
- **невротичний** – ви відкладаєте на подальше прийняття життєво важливих рішень: створення сім'ї, вибір професії і так далі;
- **компульсивний** – коли ви не робите термінових речей;
- **академічний** – відкладаєш домашнє завдання, підготовку до іспитів тощо.

Є відмінності між прокрастинацією і лінню.

Лінь – це коли не хочеться нічого робити. Перед вами немає конкретного завдання, і ви не знаєте, чи нічого не зашкодить вам у майбутньому, тому не хвилюйтеся.

Прокрастинація – це коли ви не хочете виконувати конкретне завдання і шукаєте привід, щоб почати його пізніше, і ви знаєте, що таке прокрастинація, і вас це турбує.

Прокрастинацію не слід плутати з перепочинком або паузою в роботі. Відпочинок наповнює людей енергією, а прокрастинація, навпаки, виснажує ресурси. Чим менше у нас енергії, тим більше ми схильні зволікати.

У чому ж причини прокрастинації?

Що більшість людей роблять з поведінкою, яка їм не подобається? Вони намагаються з цим боротися. Але проблема в тому, що така поведінка виникає не просто так. Це доступний на даний момент спосіб підлаштуватися під ситуацію і допомогти з нею хоч якось впоратися. Від чого нас намагається захистити прокрастинація? З багатьох речей.

Передбачення проблем. Наприклад, менеджер або клієнт дуже критично до вас ставиться, і ви знаєте, що як тільки ви покажете йому результат своєї роботи, він обов'язково знайде, чим покопатися і влаштує урочистий флогінг. Зволікання з виконанням – розумна стратегія, і на допомогу приходять прокрастинація.

Страх успіху. Цікаво, що передчуття успіху може бути таким же тривожним, як і передчуття невдачі. Стати успішним означає стати помітним, взяти на себе більше відповідальності і ризику. Все це може лякати. Набагато простіше відкласти важливі речі, які можуть вивести речі на новий рівень і створити нові проблеми.

Заколот на кораблі. Прокрастинація може свідчити про прихований гнів. Уявіть, що вам пообіцяли призначити керівником перспективного проєкту, ви витратили місяць на підготовку стратегії і очікували, як ви її реалізуєте, і раптом все змінилося. Проєктом керуватиме інша людина, і вам доведеться реалізовувати чужий задум, який відверто програє вашому.

Ви, ймовірно, відчуєте, що з вами поводитися несправедливо, і ви будете бачити гнівом і образою. Добре, якщо ситуацію можна обговорити з керівництвом безпосередньо, але якщо немає, то є прекрасний вихід – саботувати ненависний проєкт, наприклад, читаючи весь інтернет від обкладинки до обкладинки.

Перфекціонізм. Перфекціонізм часто приховує страх невдачі, але загорнутий в благородну обгортку. Перфекціоніст каже: «Я хочу виконати це завдання ідеально», або «Я готовий братися тільки за великі і складні проєкти» або «Мене надихають тільки видатні результати».

Перфекціоніст піднімає планку настільки високо, що у нього з'являється обґрунтований страх накрутитися. І накручування для нього смертельно небезпечно, адже це вдарить по його самооцінці, і він потоне в соромі від власної нікчемності. І тут на допомогу приходять прокрастинація, адже «краще зробити ідеально, але ніколи, ніж якось, але сьогодні».

Втрата сенсу. Такі люди, як я, відчувають огиду до безглузвих завдань. Я пару раз міняв професію, тому що стара втратила для мене своє значення. Але перш ніж він прийняв це радикальне рішення, він з великими труднощами змушував себе виконувати робочі завдання, відкладаючи все, що можна було відкласти.

Перевтома. Ще одна причина прокрастинації – банальна перевтома, так як складно виконувати завдання, коли для цього немає ресурсів.

До речі, тут є одне цікаве явище. Не кожен може дозволити собі чесно відпочити, якщо не виконав тих завдань, які запланували (особливо це стосується підприємців і самозайнятих, у яких більше можливостей управляти своїм часом). Замість того, щоб подрімати годину або піти з роботи раніше, людина читає статті або сидить в соціальних мережах, щоб бути «у справі» і не відчувати себе винним.

Можна перерахувати і інші причини, але суть зрозуміла. Прокрастинація має вагомі причини для існування, а тому всілякі заклики і крики «Візьміть себе в руки!» працюють погано.

У 2007 році Американська психологічна асоціація провела дослідження серед студентів напередодні дедлайну виконання курсової роботи. Виявилось, що 95% опитаних регулярно відкладали момент, коли починали виконувати завдання. На думку психологів, це було пов'язано з наступними когнітивними спотвореннями:

- переоцінка кількості часу, який залишається на виконання завдань;
- завищення ступеня мотивації особистості в майбутньому;
- недооцінка кількості часу, який знадобиться на виконання тих чи інших дій;
- очікування потрібного настрою і стану, щоб почати роботу над проектом.

Серед серйозних причин прокрастинації також називають депресію (і це також може бути наслідком звички відкладати речі на потім), синдром дефіциту уваги і гіперактивності (СДУГ), а також обсесивно-компульсивний розлад (ОКР). У цих випадках людина або не відчуває в собі достатньо сил і енергії, щоб взятися за справу, або відволікається на деструктивні думки, в тому числі породжені нездоровим перфекціонізмом. Такі випадки краще обговорити з фахівцем – психологом або психіатром.

Крім когнітивних спотворень і психологічних проблем, які породжують прокрастинацію, існує 15 виправдань, які найчастіше використовуються для відкладання речей:

- «Я не знаю, що потрібно робити»;
- «Я не знаю, як це зробити»;
- «Я не хочу нічого робити»;
- «Я не турбуюся про те, буде це зроблено чи ні»;
- «Я не турбуюся про те, коли це буде зроблено»;
- «На це немає настрою»;
- «Я вважаю, що завдання можна відкласти, це не займе багато часу»;
- «Я думаю, що я краще працюю під тиском»;
- «Думаю, що встигну почати і закінчити завдання напередодні дедлайну»;
- «Немає мотивації для початку»;
- «Я забуваю, що пора братися за завдання»;
- «Я погано себе почуваю, я хворий»;

- «В очікуванні слухного моменту»;
- «Щоб обміркувати завдання, потрібен час»;
- «Я відкладаю одне завдання заради роботи над іншим».

Легше боротися з відмовками, ніж з іншими причинами, які призвели до прокрастинації. Необхідно поглянути на проблему прагматично, визначити користь від результату. Для цього настройку «я повинен це зробити» можна замінити на «Я хочу це зробити, щоб отримати...».

Причини різні – сценарій однаковий. Незалежно від причини, яка викликала прокрастинацію, вона розгортається за одним сценарієм. По-перше, якась справа (похід до лікаря, необхідність скласти звіт або поговорити з сусідами, які втомилися курити в під'їзді) призводить до виникнення неприємних думок і емоцій (тривога, страх, сором, гнів). Виникає конфлікт – треба робити, але ви не хочете цього робити.

Якщо розвести конфлікти на чотири сфери життя, то вийде наступна картина (рис. 15.1).

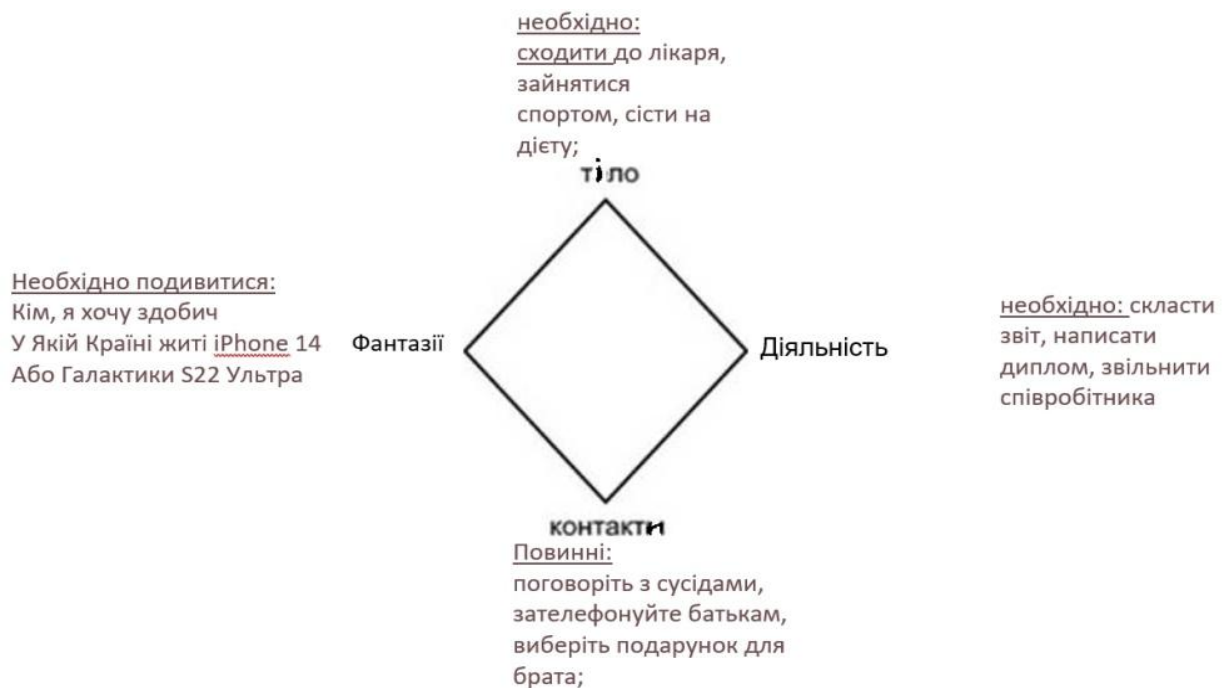


Рисунок 15.1 - Конфлікти в чотирьох сферах життя

У нормі ми вирішуємо проблему в тій сфері життя, де вона з'явилася. Однак через виник конфлікт «треба робити, я не хочу цього робити», ми або тікаємо в інші сфери і обробляємо там конфлікт, або залишаємося в тій же сфері, але переходимо на інші речі, і не вирішуємо проблему.

Приклади конфліктів відображені на рисунку 15.2.

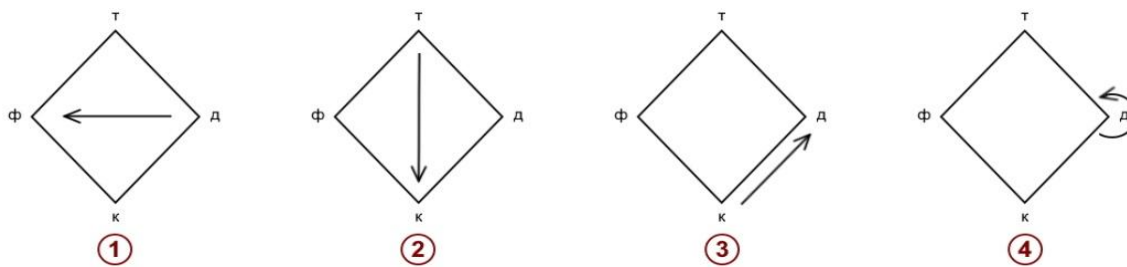


Рисунок 15.2 - Конфлікти в чотирьох сферах життя

1 Конфлікт виник у сфері діяльності, і переробляється у сфері фантазії. Наприклад, замість того, щоб скласти декларацію, бухгалтер прилипає в соціальних мережах.

2 Конфлікт зародився в сфері тіла, а переробляється в сфері контактів. Наприклад, замість того, щоб піти на йогу, дівчина спілкується з подругою.

3 Конфлікт виник в сфері контактів, і обробляється в сфері діяльності. Наприклад, дружина написала «нам потрібно вести серйозну розмову», а чоловік сидить до кінця роботи.

4 Конфлікт виник у сфері діяльності і там обробляється. Наприклад, потрібно здійснювати холодні дзвінки, а менеджер старанно прибирає CRM.

Чим корисні ці моделі? Ми неспроста стикаємося з певними зонами, біжимо туди, де нам найбільш комфортно, звично і безпечно, де нас чекають позитивні емоції. Наприклад, ми замінюємо складну розмову з дружиною, де високий ризик випробувати масу неприємних емоцій, на прості робочі випадки, де легко поставити собі галочку «я молодець» і відчувати гордість за це.

Іншими словами, корисно аналізувати не тільки те, чому людина відкладає деякі справи, але і які саме випадки він вибирає в якості заміни, яку емоційну потребу задовольняє завдяки їм. Припустимо, людина замість того, щоб написати комерційну пропозицію (а можливо, і отримати відмову, що для нього буде означати поразку), грає в шутер, успішно змочує ворогів і відчуває себе переможцем.

Оскільки замісні заходи не тільки захищають нас від негативних емоцій, але підкріплюються позитивними, це створює додаткову проблему.

Якщо відплата за відкладені справи відкладається, мозку здається, що він придумав геніальну стратегію – не робити того, що вам не подобається, і навіть отримувати задоволення від процесу.

Який дурень відмовився б від цього? Так прокрастинація отримує підкріплення і при регулярному повторенні може перерости в залежну поведінку, від якого дуже складно позбутися.

І ще один важливий момент. Хоча діяльність, що заміняє, приносить задоволення, прокрастинація супроводжується почуттям провини і сорому.

Причому, чим більше людина зволікає, чим більше розчаровується в собі, тим більше сорому відчуває, тим сильніше у нього з'являється бажання втекти від цих неприємних емоцій. Це таке замкнене коло (рис. 15.3).

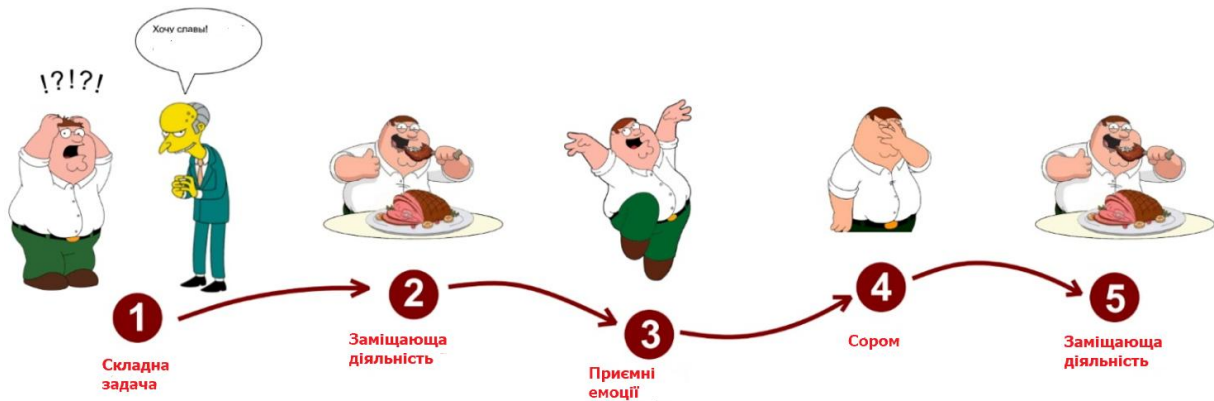


Рисунок 15.3 – Приклад замкненого кола прокрастинації

Хоча в хронічній формі прокрастинація однозначно шкідлива і небезпечна, користь від неї теж є. Ось кілька прикладів.

Коли прокрастинація – запорука виживання. Ситуації бувають різні. Начальство саморобне, токсична команда, суперечливі вступні і питання з серіалу «Чому в капелюсі? Чому без капелюха?» Створіть атмосферу, в якій чим менше ти сяєш, тим краще.

У такій атмосфері прокрастинатор, оснащений тисячею і одним виправданням, може відчувати себе набагато комфортніше, ніж заповзятливий співробітник.

Ви замінюєте неприємні речі корисними. Буває, що потрібно полагодити дверцята шафки (розібрати сміття на дачі, купити когтеточку для kota), але замість цього ви сидите і бачите цікавий проєкт (займаєтесь спортом, йдете на побачення з дівчиною). Іншими словами, замініть неприємні речі на приємні і більш важливі.

Якщо подивитися на прокрастинацію під цим кутом, то прокрастинація – це навик ефективної людини. Це здатність відкладати речі, які не є особливо важливими, і розставляти пріоритети речей, які дійсно мають значення. Зрештою, купа проривних ідей втілилася в життя, коли хтось забив за прання, прасування, прибирання або навчання в Гарварді (привіт, Білл Гейтс).

Краще і креативніше. Експерименти показали, що якщо людям потрібно вирішити творчу задачу, то вони покажуть найкращий результат, якщо візьмуть невелику паузу, а не відразу приймуть рішення (до речі, якщо пауза буде занадто великою, рішення теж буде гірше).

Адам Грант більше розповідає про цей ефект та експерименти на TED: «Я теж використовую цей метод – даю завдання лягти, а підсвідомості працювати, і часто хороше рішення приходить природним шляхом. Од-

нак набагато частіше прокрастинація створює труднощі, і виникає питання, як від неї позбутися?»

Як і всі процеси, які пов'язані з функціонуванням нашого організму, прокрастинація має свої причини і наслідки. Сама по собі вона не є ні хорошою, ні поганою. Важлива властивість прокрастинації – служити показником того, що щось йде не так. Так психіка змушує звернути увагу на непотрібний стрес, на справжні потреби і мотиви, взяти паузу або навіть змінити рід діяльності. Не приймати важливих рішень в умовах стресу – це все-таки корисний варіант.

Однак якщо не звертати уваги на прокрастинацію і не намагатися боротися з її причинами, вона може привести до невдач у всіх сферах життя: кар'єрі, відносинах з родичами і друзями, зростаючій кількості невирішених проблем, прострочених рахунках, безладді в будинку тощо. Стрес, який сигналізує про зволікання, може призвести до проблем з психічним і фізичним здоров'ям, негативно позначаються на зовнішньому вигляді, стані шкіри, нігтів, волосся та інша шкода, з яким буде непросто впоратися.

Згодом звичка зволікати призводить не тільки до втрати продуктивності і неможливості впоратися з горою особистих, професійних і побутових проблем, але і до вимірюваних руйнівних наслідків, включаючи хронічний стрес, загальне невдоволення життям, симптоми депресії і тривоги, хронічні захворювання, гіпертонію і серцево-судинні захворювання.

Парадокс такий: прокрастинатор вагається, щоб уникнути негативних емоцій і відчуттів, але в підсумку відчуває себе ще гірше. Еволюція подбала про цей ефект, так що людина поставила короткострокові потреби вище довгострокових заради виживання виду: «Ми не були створені для того, щоб заглядати в далеке майбутнє, тому що нам потрібно було зосередитися на виживанні тут і зараз», – розповів психолог Хел Гершфілд, професор Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі. Все вищесказане дозволяє зрозуміти, як боротися з прокрастинацією.

Люди з хронічною прокрастинацією нагадують людей з депресією (причому часто ці стани взаємопов'язані і одне може передувати іншому). Їм складно братися навіть за прості завдання, їм здається, що у них нічого не вийде, вони відчувають багато провини і сорому за свою нікчемність.

Тому, якщо для легких форм можуть допомогти заклики «Просто зроби це!» і чарівна пендель, то з запущеної прокрастинації доводиться вибиратися крок за кроком, тримаючись за стіну. Отже, що ж допоможе побороти хронічну прокрастинацію?

Важливо розпізнати проблему. Часто прокрастинатори впевнені, що якщо їм тільки захочеться, то вони легко переможуть прокрастинацію. Справа ускладнюється загальною думкою, яке не сприймає прокрастинацію як серйозну проблему. Тому для початку треба визнати, що самотійно впоратися буде складно, може знадобитися допомога психолога, до того ж це не швидкий процес, який зажадає зусиль.

Почніть з маленьких кроків. Хронічні прокрастинатори починають відкладати навіть дрібні справи. Тому для початку важливо навчити себе

робити хоча б їх. Якщо потрібно, розколоти на невеликі шматочки. Якщо завдання «прийняття душі» здається нестерпною (і це не жарт), то її розкладають по етапах: сісти на ліжко; встати; роздягатися; ходити до душової kabіни; прийміть душ.

Успішне завершення дрібниць допоможе отримати хоч якийсь контроль над життям, і там можна братися за більш масштабні справи.

Створення допоміжного середовища. Коли зламана нога, ви ходите на милицях. Для прокрастинатора ці милиці можуть бути штучними дедлайнами і нагадуваннями про виконання завдання. Наприклад, я кілька років не міг написати художній роман і попросив подругу штовхнути мене, якщо я не надсилаю їй ще одну сторінку роману кожні два дні. Це зрушило процес з мертвої точки, і я написав роман.

Зрозумійте причини і мотиви. Завжди варто мати справу з причинами, які спонукають вас відкласти справи, а також бонусами, які дає прокрастинація. Для цього можна використовувати вправу на основі квадрата Декарта. Потрібно вивчити всі плюси і мінуси прокрастинації, відповівши на ці питання:

- *Що гарне Ви отримуєте від прокрастинації?*
- *Що поганого відбувається через прокрастинацію?*
- *Що поганого станеться, якщо Ви перестанете відкладати справи?*
- *Що хорошого станеться, якщо Ви перестанете відкладати справи?*

І корисно проганяти відповіді по чотирьох сферах життя (тіло, діяльність, контакти, фантазії), щоб нічого не упустити. Також ви можете задатися питанням, як зміниться ваше життя, якщо ви продовжите зволікати на місяць, півроку, рік. Яким буде ваше життя: Чи збережете ви свою роботу, свою сім'ю, своє здоров'я?

З одного боку, такий аналіз допоможе побачити приховані мотиви і страхи, з іншого – знайти причини змін. Адже якщо користь від прокрастинації переважає недоліки, то мотивації щось змінювати немає.

Навчіться відстежувати свій стан. Хронічна прокрастинація – щоденний виклик, і щоб навчитися з нею справлятися, потрібно виробити звичку відстежувати те, що з вами відбувається «тут і зараз». Які обставини, думки, емоції провокують прокрастинацію?

Наприклад, ви були в чудовому настрої, збиралися працювати, але чули, як колега зробив скептичне зауваження з приводу вашої ідеї. Це змусило вас подумати «У мене нічого не вийде, ідея дурна», ви були засмучені і ображені колегою, а тепер вже годину прокручуєте Фейсбук. Дуже корисно навчитися ловити такі тригери до того, як вони запустять автоматичний ланцюжок: емоції-думки-Facebook. Тоді ви зможете взяти їх під контроль.

Так само варто відстежувати все, що допомагає вам перестати зволікати, будь то думки, емоції, дії чи обставини, як-от музика, яка налаштовує вас на роботу, чи відсутність соціальних мереж під рукою.

Хоча важко постійно усвідомлювати свої дії, це дуже потужний інструмент для змін. Чому? Справа в тому, що будь-яку людину можна розглядати як стабільну систему, яка організована найкращим чином, доступним їй на даний момент. Коли ми намагаємося змінити себе, ігноруючи встановлений порядок, виникає опір. І це буде більше, чим більше значущих значень буде порушено.

Тому часто серйозні зміни відбуваються не тоді, коли ми намагаємося переробити себе, а тоді, коли починаємо цікавитися собою: як думаємо, діємо, відчуваємо, які рішення приймаємо. Вона допомагає побачити всю картину цілком, прийняти думку про те, що поточний стан справ частково вигідно нам, зробити доступними для усвідомлення приховані мотиви, вигоди і автоматичну поведінку.

Ставте прості цілі. Якщо перед вами стоїть дуже складне завдання, наприклад, розробити проєкт з нуля або написати дипломну роботу, то, швидше за все, вам буде складно його почати. Тому краще розбити його на невеликі бруски.

Домінік Дж. Воге, автор книги «Життя поза класами: розроблення курсів коледжу для сприяння внутрішній мотивації», пише в «Розуміння і подолання прокрастинації: круті ресурси для вирішення проблеми затримки», що якщо поставити перед собою розумні цілі, то точно можна їх досягти. Автор пропонує скласти гнучкий і обдуманий список цілей, розбити складні завдання на більш прості речі і так далі.

Видаліть відволікаючі фактори. Щоб боротися з прокрастинацією, Б'янка Міллер Коул, підприємець і бізнес-письменник, радить позбутися від речей, які вас відволікають. Наприклад, якщо ви працюєте з дому, вимкніть телевізор або музику. В офісі, навпаки, можна надіти навушники, щоб не чути розмов, які відволікають вас.

Джордж Мілонакіс, генеральний директор американської ІТ-компанії blockWRK, радить менше сидіти в соціальних мережах. Для цього можна налаштувати авторизацію так, щоб вам доводилося щоразу вводити логін і пароль. Якщо вхід в соціальні мережі вимагає більше зусиль, швидше за все, ви будете відвідувати їх рідше.

Також ви можете встановити на телефон додатки, які не дозволять вам протягом певного часу заходити в соціальні мережі, наприклад, Moment, Pause, Freedom, Self Control, StayFocusd і інші.

Правило 15 хвилин. Щоб перестати зволікати, важливо зробити перший крок. У цьому допоможе правило 15 хвилин.

Ось що для цього потрібно зробити;

- виберіть завдання, яке ви відкладаєте;
- встановіть таймер на 15 хвилин.
- приступайте до справи до тих пір, поки таймер не спрацює.

Насолоджуйтесь процесом. Замість того, щоб зосереджуватися на кінцевій меті або порівнювати свій шлях і шлях інших людей, слід навчитися отримувати задоволення від процесу. Від нових вражень ви отримує-

те, від несподіваних поворотів на цьому шляху, від великих і маленьких перемог і навіть від невдач.

Кейлі Крістіна, засновник і головний операційний директор Clearstem Skincare, запропонувала створити «папку позитиву». Коли ви отримаєте подяку або відгук від клієнта, зробіть скріншот і збережіть його в окремій папці. У дні, коли мотивація на нулі, відкрийте і перегляньте свою «позитивну папку».

Як ще можна боротися з прокрастиною. Щоб не відкладати роботу, фахівці Forbes радять:

– **знайдіть партнера.** Наприклад, домовтеся з колегою по роботі, що ви обидва будете вчасно закривати подібні завдання. Змагальний дух або взаємопідтримка допоможуть вам розпочати роботу. Це рекомендує Тіффані Гейнс, глава SS Global Entertainment;

– **сортування завдань за важливістю.** І спочатку зробіть найважливіші та найскладніші. За словами доктора Донте Вона, генерального директора та керуючого партнера CultureWorx, це допоможе вам швидше виконати роботу;

– **встановіть** нагадування для завдань і домашніх справ, таких як щоденні або щотижневі, радить Номан Сіддік, засновник Cloudlead, Inc.

Таким чином можна сказати що, **прокрастинація – це конфлікт між «потребою» і «не хочу»**, який призводить до відкладання важливих справ. При цьому людина не відчуває полегшення, оскільки знає, що чим довше він відкладатиме, тим складніше йому буде потім.

На відміну від відпочинку або свідомої перерви в роботі, прокрастинація не поповнює наш ресурс, а вичерпує його. І людина виявляється в замкнутому колі. Він не може дістатися до роботи, відкладає важливу справу, і в результаті у нього ще менше енергії для початку.

Якщо ви зараз зволікаєте, то можете зробити наступне:

- розбити завдання на невеликі блоки;
- закривати соціальні мережі, вимикати повідомлення, просити колег не відволікати вас;
- встановіть таймер на 15 хвилин і почніть з першого блоку завдання;
- обов'язково винагороджуйте себе за виконання роботи.

16 ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

16.1 Швидкочитання

У початковій школі швидкість нашого читання перевіряли вчителі. У дорослому житті мало кого цікавить швидкість читання вголос, але набагато важливіше швидко прочитати собі і, головне, запам'ятати прочитане. Ми живемо в умовах тотальної нестачі часу, так що висока швидкість засвоєння інформації вже не просто відмітний навик, а практично *must-have* [196-200].

Швидкочитання використовується для науково-технічної, економічної та ділової літератури. Фінансові договори точно не варто читати за допомогою таких прийомів. І художні книги теж.

Перевірити швидкість читання і освоєння прочитаного можна онлайн. Для цього буде потрібно прочитати короткий незнайомий текст з включеним таймером, а потім відповісти на питання, щоб оцінити не тільки, з якою швидкістю ви читаєте, але і як запам'ятовуєте прочитане.

Середня швидкість читання дорослої людини становить 200–400 слів в хвилину. Люди з навичками швидкочитання здатні освоїти більше 1000 слів за хвилину.

26-й президент США Теодор Рузвельт був спеціально навчений швидкочитанню і міг читати і засвоювати до дослівних цитат до 2–3 сторінок тексту в хвилину. Щоб прочитати параграф, йому вистачило другого погляду, і президент витратив до двох годин на читання досить об'ємної книги.

Для того щоб бути успішним в майбутньому треба:

- відсутність звички вимовляти текст в свідомості;
- широке поле периферичного зору;
- вміння швидко виділяти цінну інформацію в тексті;
- хороша пам'ять;
- висока швидкість мислення.

Тільки тоді читання буде не тільки швидким, але і продуктивним.

Розглянемо як навчитися швидко читати.

Навіть якщо ви не збираєтеся встановлювати рекорди за кількістю слів за хвилину, поради про те, як читати швидше, можуть стати в нагоді.

Читати без регресій. Найпоширенішою помилкою, яка уповільнює швидкість читання, є регресії. Це повернення рухів очей до слова, фрази, речення, які ви вже прочитали. Найчастіше регресії викликані відсутністю зосередженості або складністю тексту. Але для збільшення швидкості читання дуже важливо не повертатися до того, що ви вже прочитали: принаймні, поки ви не закінчите текст повністю. І тоді вам, можливо, не потрібно буде його перечитувати.

Читати без артикуляції. Артикуляція – це коли ви подумки «говорите» текст, коли читаєте. А іноді не подумки – іноді навіть під час читання собі люди мовчки ворухать губами і сильно уповільнюють швидкість читання. З механічними рухами губ і зубів можна боротися, прикусивши язика під час читання або тримаючи щось в зубах. Але складніше боротися з вимовою слів у свідомості. Може допомогти читання під певні ритмічні звуки (але не під музику).

Спробуйте знайти відповідний ритм в нашому таймері Moody, який допоможе вам прочитати чітко визначений час, не відволікаючись.

Щоб розібратися в складній філософській книзі, радять розширити свідомість. А щоб швидше читати – розширювати поле зору. Це дозволить відразу побачити більший обсяг тексту і сприймати його не рядок за рядком – зліва направо, а всю сторінку по діагоналі – зверху вниз.

Навчитися так читати допоможуть уроки швидкочитання.

16.2 Підвищення продуктивності навчання [201–206]

Низька самооцінка і відсутність мотивації – два фактори, які є потужною перешкодою для оволодіння знаннями.

Перерахуємо решту:

- неякісна організація навчально-виховного процесу
- погана пам'ять;
- відсутність винагороди;
- лікарські засоби;
- страх.

Для того щоб виявити причини ваших проблем, подумайте, який з цих факторів може негативно вплинути на ваш навчальний процес.

1. Погана організація навчального процесу. Погана організація навчального процесу визначається внутрішніми і зовнішніми обставинами. Внутрішня сторона речей криється у власній нездатності управляти часом і розподіляти навантаження. В результаті ви підриваєте себе і виснажуєте свої емоції. Відкладаючи виконання будь-якої дії, наприклад, підготовку до іспиту, написання звіту про роботу, написання лекції і тощо, Ви, швидше за все, завдасте собі психічну травму і в підсумку будете картати тільки себе.

Керувати часом нескладно. Просто розділіть свій проєкт на невеликі шматочки. Ви можете зробити це за допомогою будь-якого матеріалу – інформації, яку вам потрібно вивчити для іспиту, або дослідження, яке вам потрібно зробити, щоб написати річний звіт. Кількість матеріалу, яке потрібно вбрати, можна порівняти зі шматком льоду, який краще проковтнути не цілим, а розбитим на невеликі шматочки.

Зовнішні обставини пов'язані з місцем, яким ви займаєтеся, і вашими зв'язками з цим місцем. Психолог, який вивчав студентів з низькою моти-

вацією до навчання, виявив, що вона помітно зросла у тих, хто дотримувався наступних правил:

- визначити і використовувати конкретне робоче місце для своїх професій;

- позбутися від зовнішніх подразників;

- припиняти заняття, відчуваючи себе виснаженим.

Самонавіювання може допомогти вам з кроками 2 і 3, хоча від деяких відволікаючих чинників іноді важко або навіть неможливо позбутися – наприклад, від таких, як гучний спів сусідського папугу або музика, що йде з вулиці. (Але можна навчитися приглушувати звуки за допомогою гіпнозу.)

Природно, якщо дратівливими факторами є ваша дитина, чоловік або інша близька людина, то вам доведеться скласти такий графік тренувань, який дозволив би безперешкодно вчитися. Але це не гарантує, що ваша сім'я не прийде і не потривожить вас. *У вас повинен бути «план дій», щоб зупинити близьких людей від спроб перешкодити вашому навчанню.*

Дотримуватися останнє правило, яке говорить про те, що припиняти заняття потрібно, коли увага розсіюється, воно допоможе вам встановити тимчасові рамки. Визначте час початку і час закінчення занять. Цей інтервал повинен збігатися з вашою природною увагою. Робота в зазначені терміни. Якщо, наприклад, ви можете займатися вранці, починайте навчання о 8:30 і закінчуйте о 12:00. Працюючи без обмежень у часі, ви ризикуєте перевтомлюватися.

З іншого боку, коли ви відчуваєте, що більше не можете зосередитися, не орієнтуйтеся на час закінчення занять. Якщо ви вже не в змозі утримувати свою увагу, то саме час зробити перерву і встати з-за столу. Роблячи це, ви не придбаєте неприємних асоціацій, пов'язаних з вашим робочим місцем. Навпаки, робочий стіл буде пов'язаний з продуктивною діяльністю.

2. Погана пам'ять. Професор, який обідав з колегою, залишився з ним *допізна*. Господар і його дружина втомилися слухати гостя, але він продовжував лютувати. Нарешті господар будинку сказав: «Вже пізно, завтра вранці у мене заняття, тому я повинен попросити вас піти».

– Боже мій, – відповів неухвильний професор. «Я думав, що ми у мене вдома, і я хотів попросити вас піти».

Навряд чи ваша пам'ять така ж погана, як у професора. Але якщо ви швидко забудете вивчене, то, ймовірно, у вас виникнуть проблеми із запам'ятовуванням.

Існує три види пам'яті, за які відповідають різні відділи мозку. Перший тип – сенсорна пам'ять, яка фіксує зображення, запахи і відчуття. Другий – рухова пам'ять, завдяки якій ми запам'ятовуємо рухи: наприклад, такі навички, як катання на лижах, їзда на велосипеді, плавання або танці. Третій тип відповідає за запам'ятовування слів, ідей і понять. Цей тип пам'яті охоплює все, що ми коли-небудь думали, чули або читали.

Перші два типи пам'яті краще зберігають інформацію, ніж третій, який працює зі словами, ідеями і поняттями, але найважливішу роль в процесі навчання вона грає. Щоб цей «відділ» вашої пам'яті працював на повну потужність, дотримуйтеся наступних **рекомендацій, які допоможуть вам краще запам'ятати матеріал, незалежно від його якісної специфіки.**

1. *Перевірте себе.* Прочитавши, обміркувавши або прослухавши матеріал, перекажіть його зміст, виділивши основні думки та ідеї. Якщо ви не можете цього зробити, «проведіть очима» по ключових фрагментах. Набагато ефективніше зробити це відразу після першого читання, ніж читати (слухати) весь текст заново.

2. *Періодично повертайтеся до засвоєного матеріалу.* Через деякий час після того, як ви закінчите працювати з текстом, перегляньте його ще раз від початку до кінця. Нові знання краще зберігати в пам'яті, якщо часто повторювати засвоєний матеріал через короткі проміжки часу. Тривала зубріння менш ефективна, вона не сприяє тривалому запам'ятовуванню.

3. *Пауза між заняттями.* Доведено, що дві «порції» матеріалу будуть краще засвоєні, якщо замість того, щоб намагатися вивчити все і відразу, зробити паузу в часі і відпочити між заняттями. Справа в тому, що вже засвоєні знання можуть заважати сприйняттю нових. Мозку необхідно обробити попередній матеріал, перш ніж він буде готовий до отримання нової інформації. Наприклад, після підготовки до іспиту з психології не варто намагатися вивчити ролі для соціального спілкування.

4. *Використовуйте сон як «фіксатор».* На перший погляд це правило здається подарунком для тих, хто хоче закрити підручник легким серцем і трохи виспатися. Однак доведено, що інформація краще засвоюється ввечері, перед сном, ніж вранці, на початку дня, повного турбот. Деякі теорії встановлюють зв'язок між сном і хорошою пам'яттю. Передбачається, що сон виступає в ролі фільтра, який відсіює непотрібну для людини інформацію.

А час від народження до смерті людина накопичує мільярди шматків інформації, як дрібної, так і великої. Наприклад, ваш словниковий запас налічує понад 50 тисяч слів. Деякі з них ви витягуєте з пам'яті легко, щоб отримати інші, потрібно потрудитися, але всі вони зберігаються у вашій пам'яті.

Ви полегшите запам'ятовування, якщо зрозумієте, що вам потрібен матеріал, який ви вивчаєте. Дослідження показали, що нові слова, які використовуються в спілкуванні, запам'ятовуються краще, ніж списки довільних слів. Цей експеримент підтверджує, що ви можете вивчити будь-який матеріал, якщо вважаєте, що він буде вам корисний.

При знайомстві з новим завданням, перш за все, розбийте її на частини (в своїй свідомості або на папері) таким чином, щоб, освоївши кожну з них, ви придбали для себе корисний навик або знання. Наприклад, якщо ви збираєтеся навчитися працювати по дереву, ремонтувати автомобіль, виготовляти кольорове скло або шити одяг, організуйте процес освоєння

нових знань таким чином: необхідні матеріали та інструменти; основне обладнання; бажані результати; спеціальні прийоми, які допомагають працювати швидко і якісно.

Збираючись пройти курс базової розмовної іспанської мови, можна організувати свій процес навчання, орієнтуючись на вміння пояснювати себе в простих життєвих ситуаціях: «вітання», «їжа», «сон», «туалетна кімната» і «дорога». Пізніше ви почнете працювати над такими темами, як «добробут», «висловлення власної думки» тощо.

Ще один спосіб кращого засвоєння знань – запам'ятовування матеріалу, керуючись певною логікою. Якщо ви переказуєте новелу близько до тексту або вивчаєте роль у п'єсі, не зациклюйтеся на запам'ятовуванні кожної деталі за рахунок головного лейтмотиву і сюжету. Навпаки, краще запам'ятати загальну ідею, потім сконцентруватися на подіях, з яких складається сюжет, а потім перейти до інших елементів, які впливають з сюжету, таким як персонажі, діалоги, оточення або символіка.

3. Ніякої винагороди (заохочення). Важко робити речі за власним бажанням, не очікуючи, що їх винагородять, навіть найменшу. Ви почали бігати по п'ять кілометрів на день і відчували себе краще, ніж раніше. Ви добре виступили з доповіддю або прочитали успішну лекцію і зірвали оплески. Ви витратили час і сили на програму сиріт – і вас нагородила дитяча посмішка.

З точки зору теорії винагороди не має значення, з яким видом діяльності пов'язана нагорода. Якщо ви вважаєте, що навчання не принесе вам ніяких дивідендів, нові знання будуть для вас складніше. Очікування винагороди стимулює процес навчання. Отже, якщо ви ще не придумали собі винагороду, зробіть цю, і ви здивуєтеся результату.

Викладачка, яка працювала над докторською дисертацією, пообіцяла собі, що, закінчивши дипломні роботи, відправиться в похід. За тиждень наполегливого навчання можна нагородити себе вечором відпочинку з другом або квитком на концерт. Немає необхідності спеціально придумувати нагороду, яка могла б втягнути вас в освітній процес. Можливо, ви ще не усвідомили, що така нагорода вже «маячить на горизонті» – підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, почуття гордості, нові корисні навички або можливість поліпшити чесь життя.

Ви самі знаєте, яка нагорода може змусити вас діяти. Призначте його собі, але тільки не обманюйте.

4. Таблетки і медикаменти. Ваша здатність до навчання може бути порушена при вживанні різних медикаментів. Найкращий спосіб визначити, чи дійсно препарати, які ви приймаєте, є джерелом ваших проблем, – це звернутися до лікаря з подібним питанням або отримати точну інформацію від фармацевта про ліки, які ви купуєте. Також це можна зробити, вивчивши додається до ліків інструкцію із застосування.

5. Боятися. Страх – це невидима сила, здатна стерти великі обсяги інформації, яка, на вашу думку, міцно закріпилася у вашій пам'яті. Страх, який заважає навчанню, ефективно лікується за допомогою гіпнозу або са-

монавіювання. Навчившись розслаблятися, відчувати себе впевнено і налаштовувати себе на успіх, можна «розрядити» будь-яку ситуацію, що викликає страх. Ключем до спасіння можуть бути слова або фрази, які надають вам моральну підтримку. Наприклад, скажіть собі: «Досконалість – це єдина можливість», або: «Я заслуговую найвищої оцінки». Маючи в своїй підсвідомості такі пропозиції, ви будете налаштовані на успіх.

Роздягнемо фактори, що заважають навчанню.

Для досягнення оптимальних результатів в навчанні, перш за все, проаналізуйте свою самооцінку, а також рівень мотивації. Людям із заниженою самооцінкою зазвичай властива низька мотивація. У свою чергу, такого роду мотивація погано впливає на процес навчання. Перш ніж почати працювати над підвищенням ефективності навчання, переконайтеся, що у вас немає проблем з самооцінкою і мотивацією.

Прочитавши список факторів, що заважають навчанню, ви, швидше за все, зможете визначити, що саме є для вас каменем спотикання. В якості першого кроку вам потрібно вирішити, яка з причин – погані навички навчання, погана пам'ять, відсутність винагороди або страх – негативно вплинули на ваше навчання в минулому. Потім сформулюйте його точно і коротко опишіть. Роблять це за аналогією з наступними прикладами:

Моє навчання малоефективне, тому що мені доводиться вчитися в самих різних місцях: на кухні, в замиському поїзді, а також за столом в офісі.

Курси підвищення кваліфікації не мають жодного сенсу, тому що я знаю з минулого досвіду, що мій бос не дозволяє мені використовувати методи, які я навчав. У мене немає можливості скористатися отриманими знаннями.

Мій звіт про продажі не мав успіху, тому що я не пам'ятав усього, про що хотів поговорити. Я забув цифри важливої статистики, а також опис новинок.

Після того як ви запишете негативні афірмації, перетворіть їх на позитивні пропозиції. Просто так:

Я завжди буду використовувати певне робоче місце для занять. Нехай вони будуть столом біля вікна на третьому поверсі університетської бібліотеки.

Припустимо, що моєю нагородою за відвідування курсів підвищення кваліфікації є нові навички та вміння, а також досвід, завдяки якому я зможу краще орієнтуватися на ринку. Після закінчення цих курсів я вступлю в групу аеробіки.

Я зможу запам'ятати свою доповідь, періодично переглядаючи її від початку до кінця, і поступово вона буде витравлюватися в моїй пам'яті, коли я повторюю її вголос вечорами.

Зліва напишіть формулювання причин, що заважають вам вчитися, а також короткий опис ситуації, як це було зроблено в наведених прикладах.

Потім праворуч викладіть позитивні пропозиції по кожному з факторів. Зауважте, що позитивні пропозиції, використані в прикладах, дуже ін-

дивідуалізовані та розроблені таким чином, щоб їх можна було застосувати в позитивному програмуванні.

Після виявлення факторів, які заважають вам вчитися, а також записування позитивних пропозицій, які допоможуть вам змінити ситуацію, сконцентруйтеся на основних цілях. Вони однакові для всіх і не залежать від джерела проблеми. Такими цілями є:

- зрозуміти, що навчання відкриває перед вами нові перспективи, формувати позитивне ставлення до навчального процесу;
- удосконалювати навички навчання та правильно організувати навчальний процес;
- станьте більш впевненими в собі, підвищуйте самооцінку.

Розглянемо методи, які покликані допомогти вам почати думати, відчувати і діяти певним чином. Вони перепрограмують вашу підсвідомість, щоб запропонувати позитивні, ефективні пропозиції, які допоможуть вам досягти поставлених цілей. Отже, потрібно:

1. Формувати позитивне ставлення до навчального процесу. Негативне ставлення до навчання може позначитися на якості процесу. Якщо ви думаєте, що немає сенсу занурюватися в навчання, що не варто віддавати все і прагнути до високих результатів, то ви можете стати жертвою шкідливого програмування, яке вкоренилося у вашій підсвідомості. В цьому випадку потрібно позбутися від старого ставлення. Загальна методика навчання передбачає: «Для того, щоб це зробити, Щоб спортсмен зміг виконати вправу, він повинен вивчити рухи, повинен навчитися техніці обраного виду спорту. Ви спортсмен, який почав вдосконалювати свої навички навчання, щоб досягти своїх цілей. Ти зосереджений, ти вчишся кожен день, ти захоплений, вчитися тобі легко, тому що ти зацікавлений в досягненні високих результатів...».

2. Перепрограмуйте свою підсвідомість, щоб замінити шкідливі звички і звички залежності новими, корисними звичками і навичками. Підсвідомість працює з шаблонами і звичками. Можливо, ви помітили, що ваша підсвідомість не схильне ділити звички на корисні і шкідливі. Тому існує чотири спеціальних методу навчання, які працюють з різними моделями поведінки. Наприклад, метод вдосконалення навичок навчання радить: «Ви почнете навчання в (вказіть час) і закінчите (вказіть час). Протягом цього періоду часу ви будете повністю зосереджені на навчанні». *Екзаменаційний метод подолання страху* використовує таку пропозицію: «Живіт розслаблений, груди і горло розслаблені, ви дихаєте спокійно, а тепер починаєте відповідати на екзаменаційні питання, ви зосереджені, розум ясний і гострий, ви швидко запам'ятовуєте правильні відповіді...»

3. Станьте впевненіше в собі і підвищуйте свою самооцінку. Якщо ви вважаєте, що не гідні успіху, що ви поганий учень або що ви «недостатньо розумні», то вам буде нелегко досягти своїх цілей. Тобто ви здатні їх досягти, але це буде виснажлива подорож. Досягти поставлених цілей можна набагато простіше, якщо зміцните віру в себе і змініте те, як ви думаєте про себе. Загальна методика навчання така: «Ти впевнений у

своїх силах, Ти розумний і знаєш досить багато, тому що навчився всьому. Ви талановиті. Уявіть себе спортсменом, який виступає в своєму найкращому матчі, підходить до фінішу першим або набирає найбільшу кількість очок. Уявіть себе хорошим спортсменом, успішним, щасливим, нагородженим за вашу працю і наполегливість. Ти впевнений у собі, ти задоволений собою».

Тепер ви знаєте, як працює методика. Ви готові скласти загальну методологію, яка допоможе вам вирішити ваші проблеми.

Техніка, яку ви будете використовувати, складається з чотирьох частин. Пам'ятайте, що частини слід писати по черзі, щоб вони представляли єдине ціле. Виконайте наступний план:

- використовуйте початкове гіпнотичне керівництво («Занурення»);
- виберіть спеціальну методику навчання, яка найбільше підходить для вирішення вашої проблеми. Вибрати можна з наступних методів: метод поліпшення навчальних навичок, метод поліпшення пам'яті, метод заохочення і метод подолання страху на іспиті. У обраний спеціальний метод навчання включіть позитивні пропозиції, які ви написали для себе. Запишіть спеціальну техніку тренувань (включаючи ваші позитивні пропозиції) відразу після початкової техніки гіпнотичного наведення. Після цього повторіть ключові фрази спеціальної методики навчання і потім повторіть всю техніку ще раз;

- запишіть загальну методику викладання з цього матеріалу;

- заключне гіпнотичне керівництво («Напавлення»).

Виберіть спеціальну методику навчання, яка найкраще підійде для вирішення ваших завдань.

1. Методи вдосконалення навичок навчання. Ви готові вчитися належним чином, ви готові добре вчитися, ви *(вставте свою позитивну пропозицію, змінивши «Я» на «Ви», наприклад: «Ви сидите за столом біля вікна на третьому поверсі бібліотеки»)*. А тепер уявіть, що ви готові приступити до занять, вам дуже комфортно займатися. Ви дістали необхідні аксесуари, поклали перед собою книгу, робите глибокий вдих {пауза} і глибокий видих і розслабляєтеся, робите ще один глибокий вдих (пауза) і видихаєте *(пауза)* і розслабляєтеся, і зосереджуєтеся на роботі, яку вам належить виконати. Ви починаєте *(вказуєте час)* і закінчуєте *в (вказати час)*.

У цей період часу ви повністю зосереджені на роботі, тому що ви захоплені і вам легко засвоїти всю необхідну інформацію. Ви повністю зосереджені, всі звуки навколо вас зникають, тому що ви поглинені навчанням, ви спокійні, розслаблені, ніщо не відволікає вашу увагу, ви працюєте з повною самовіддачею, ви поглинені вивченням потрібної вам інформації, ви запам'ятовуєте всю необхідну інформацію. Коли час тренувань закінчиться, вас розбудить сигнал від підсвідомості і ви скажете, що заняття закінчено, і ви глибоко вдихнете, будете розслаблені і повні сил на інші справи.

2. Методика поліпшення пам'яті за допомогою самонавіювання. Уявіть, що ви відпочиваєте в своєму особливому місці. Уявіть, що ви розс-

лаблені, посміхаєтеся, відчуваєте себе добре і спокійно, уявляєте, що всі ваші турботи захоплюються далеко-далеко, уявляєте, що ви брешете, витягнуті на повний зріст. Ви ні про що не думаєте, в цей момент все здається неважливим і незначним, ви дозволили собі трохи відпочити і розслабитися. Ви безтурботно спостерігаєте, як проходить день, насолоджуєтеся неробством, ви розслаблені, помічаєте, що в повітрі розгойдується папірець, він повільно спускається поруч з вами, а коли приземлиться поруч з вами, ви побачите, що вся необхідна вам інформація, вся інформація, яку ви дізналися, написана на ній. Тепер ви пам'ятаєте все, чого навчилися. Ви запам'ятаєте все, що дізналися. (*Напишіть позитивну пропозицію, змінивши «Я» на «Ти».* Наприклад, «*Ви запам'ятаєте весь звіт про продажі, тому що будете періодично повторювати вивчений матеріал*»). Матеріал, який ви вивчаєте, буде чітко написаний на білому аркуші паперу, і коли вам потрібно буде його запам'ятати, ви представите цей папір і прочитаєте, що на ньому написано. Відтепер, і всякий раз, коли вам потрібно запам'ятати інформацію, яку ви дізналися, ви можете прочитати її на цьому великому аркуші паперу. Вся інформація буде написана на цьому аркуші. тому що ви дізналися про це, і це вам знайоме, і все, що вам потрібно, є на аркуші – це все, що вам потрібно знати.

3. Методологія оплати праці. Все, що ви дізналися, додається в вашу особисту скарбничку знань. Ця інформація зберігається у вашій пам'яті, і ви можете отримати її звідти, коли захочете. Те, що ви дізналися сьогодні, може бути дуже корисним, дуже цінним завтра, наступного тижня, наступного року або навіть років пізніше. Важливим є те, що ваша пам'ять може зберігати будь-яку інформацію, а ви можете використовувати її, коли виникне така необхідність. Коли ви закінчите ці заняття, коли закінчите, ви винагородите себе (вставте позитивну пропозицію, змінивши «я» на «ви». Наприклад, «*Уїк-енд проведеш в горах*»). Навчаючись, пам'ятайте про цю нагороду, подумайте про те, що, виконавши проєкт, виконавши хорошу роботу, ви отримаєте винагороду. Подумайте про те, як ви будете завершувати свій проєкт, про те, що зробите хорошу роботу. Подумайте про те, як ви закінчите роботу, яку зробили, гідну нагороди, а тепер подумайте про свої заняття, пам'ятайте, що все, що ви вивчаєте, розвиває вашу особистість, збагачує ваші знання, підвищує вашу самооцінку.

4. Подолання страху на іспиті за допомогою самонавіювання. Уявіть, що до іспиту залишилося кілька днів. Ви засвоїли весь необхідний матеріал, і він добре відкладається у вашій пам'яті. Ви впевнені в собі, ви спокійні, відчуваєте живіт, горло, груди. Якщо ви відчуваєте стискання або нервові тремтіння в одному з цих напрямків, розслабтеся, розслабтеся. Уявіть, що іспит починається через кілька хвилин, уявіть, що ви добре підготовлені, що ви все вивчили, ви розслаблені, спокійні, впевнені в собі, тепер уявіть, що ви заходите в клас, в якому проходить іспит, сідаєте за кілька глибоких вдихів і вимовляєте ключове слово або фразу (вставте слово або фразу, яка вас характеризує, наприклад: «*переможець*», «*добре підготовлений до іспиту*» або «*я все зроблю правильно*»). Коли ви говорите ключо-

чове слово або фразу у своїй свідомості, відчуйте, як розслабляється кожен м'яз вашого тіла. Коліна розслабляються, живіт, груди і горло розслабляються. Дихання стає спокійним і рівним. Тепер почніть відповідати. для екзаменаційних питань. Ви зосереджені, ви зосереджені, ваш розум ясний і гострий, ви швидко запам'ятовуєте потрібну інформацію. Ваше тіло розслаблене, ви впевнені в собі, відповідаєте методично, обдумуючи кожне питання. У вас є багато вільного часу. Ви відчуваєте себе переможцем. А тепер уявіть, що ви здаєте іспит на відмінно, що пишаєтеся собою (пауза), а тепер розслабтеся і заспокойтеся.

5. Загальна методика навчання. Уявіть себе хорошим учнем, хорошим учнем, уявіть, що навчання приходить до вас легко, уявіть себе спортсменом, який тільки почав тренуватися. Щоб спортсмен зміг виконати вправу, він повинен вивчити рухи, повинен навчитися техніці обраного виду спорту. Ви спортсмен, який почав вдосконалювати свої навички навчання, щоб досягти своїх цілей. Уявіть, що ви перебуваєте в місці, яке вибрали для занять. Це сприяє заняттям. Уявіть, що день, який ви вибрали для навчання, настав. Ви почали практикуватися, і ви зосередилися на роботі, і як тільки ви зосередилися на роботі, ви перестали помічати всі сторонні звуки, ви зосереджені, ви поглинаєте всю необхідну інформацію. Ви запам'ятаєте цю інформацію, і швидко запам'ятаєте її, коли вона вам знадобиться. При необхідності ви легко і швидко витягнете з пам'яті потрібну вам інформацію, впевнені в своїх силах, розумні і знаєте досить багато, адже всьому навчилися. Ви талановиті і легко досягаєте поставлених цілей, ви зосереджені, ви займаєтеся фізичними вправами кожен день, ви захоплені, ви хочете вчитися, тому що знання, які ви отримуєте, будуть потрібні вам в майбутньому. А тепер уявіть, що ви засвоїли весь необхідний вам матеріал, ви впевнені в собі, добре підготовлені, а потім уявіть, як, застосовуючи нові знання, ви досягаєте поставлених цілей. Уявіть свою мету, уявіть, як це бути спортсменом, який досяг своєї мети, зіграв свій найкращий матч, першим дійшов до фінішу або набрав найбільшу кількість очок. Уявіть себе спортсменом, який переміг – успішним, щасливим і нагородженим за виконану роботу, ви отримали заслужену нагороду, ви відчуваєте впевненість у собі, ви задоволені собою.

6. Консолідація та очікувані результати. Перед тим як приступити до тренувань, використовуйте методику щодня. Коли ви перепрограмуєте свої навички навчання і доведете їх до автоматизму, застосовуйте техніку рідше. Результати повинні з'явитися протягом першого тижня використання методики.

Використовуйте техніку при підготовці до іспиту, а також ввечері перед іспитом.

Як вже було сказано, *навчання* буде для вас легшим, якщо у вас є *мотивація*, яка, в свою чергу, пов'язана з *самооцінкою*. Працюючи над цими компонентами, ви зможете домогтися кращих результатів.

Перепрограмувавши свою підсвідомість, запам'ятайте важливе правило: призначте не тільки час початку уроку, а й годину його закінчення.

Якщо ви цього не зробите і ваша підсвідомість не подасть вам сигнал «відскоку», ви можете заробити перевтома. В цьому випадку ви швидко охолонете до процесу навчання.

Нарешті, є один «дорогоцінний секрет», який потрібно знати, якщо ви серйозно ставитеся до чогось навчитися: подружитесь з людьми, які мають схожі цілі або добре розбираються в області знань, яка вас цікавить.

16.3 Головні правила самоосвіти

Сьогодні навчання самостійно не є проблемою: вибір варіантів онлайн-курсів з кращими викладачами практично безмежний. Проблема полягає в самоорганізації і самодисципліни. Як не лінуватися, не відкладати навчання і отримувати самоосвіту із задоволенням [207-210]?

Знання є головною рушійною силою сучасного суспільства, джерелом сили і конкурентних переваг у роботі і житті. Однак традиційна система освіти все менше здатна задовольнити зростаючі потреби людини в відповідних знаннях і навичках. Як сказав Камю, школа – це місце, де ми готові жити у світі, якого більше не існує. Навіть найкращий вуз вже не може дати студентам ті знання, які вони будуть мати на все життя. Кожні 5–10 років їх спеціальність може змінюватися до невпізнання. Соціальні мережі, смартфони, енергетична революція, великі дані, безпілотні автомобілі – це лише деякі явища, які за останні 10 років докорінно змінили багато професій і породили нові. Часи, коли освіта була лише дитячо-юнацьким етапом у житті людини, добігають кінця. Тепер, щоб досягти успіху, кожному з нас потрібно вчитися протягом усього життя. Але для цього спочатку доведеться освоїти навик, якому не вчать в українських школах і вузах: навчитися вчитися самостійно.

Тема пізнання чогось нового висвітлена величезною кількістю міфів, найпоширенішим і шкідливим з яких є **міф про талант**. Суть його в тому, що успіх у вивченні тієї чи іншої справи залежить від вроджених здібностей – таланту, який можна розвинути або поховати, але не можна пити. Талант або є, або його немає.

Сучасна наука про навчання повністю спростовує цей міф. Від новаторських досліджень Блюма в 80-х роках ХХ століття до сучасного фундаментального видання Кембриджського довідника експертизи та експертної діяльності, дослідження біографій великих і просто відомих людей не змогли знайти «талант» (вроджені схильності) до певних інтелектуальних навичок. Виявилось, що навіть рівень IQ лише слабо корелює з професійними успіхами, не кажучи вже про невловимий талант. Однак міф про талант не просто вводить нас в оману: він активно шкодить нашій здатності вчитися і вдосконалюватися.

У зв'язку з цим Керол Двек, дослідник і викладач Стенфордського університету, розрізняє два типи мислення: фіксоване мислення і мислення зростання.

Люди з **фіксованим складом розуму** вважають, що їх успіхи зумовлюють вроджені здібності. Якщо людині не вистачає таланту або інтелекту, то виправити це неможливо. Особи з таким типом мислення часто бояться помилитися, зазнати невдачі, тому що це, на їхню думку, демонструє вроджену відсутність здібностей. Саме тому вони уникають складних завдань, в яких є ризик невдачі, і не приймають ніяких негативних відгуків. Адже будь-яка критика може повністю підірвати їх самооцінку.

Люди з **ростовим складом розуму**, навпаки, вважають, що все, чого досягає людина, обумовлено працьовитістю і наполегливістю. Навіть програвши вони розцінюють як просто чергову можливість зробити висновки і відточити свою майстерність. Такі люди не бояться завдань поза зоною комфорту, не сумують при перших невдачах і завжди раді отримати зворотний зв'язок, навіть якщо це означає бути готовим прийняти критику на свою адресу.

Для ефективного навчання, навіть більше, ніж для успіху в будь-якій іншій справі, важливо дотримуватися мислення зростання і уникати фіксованого мислення.

Легендарна стаття *The Making of a Expert*, опублікована у 2007 році в *Harvard Business Review*, містить огляд трьох основних науково встановлених факторів, які допоможуть вам стати видатним експертом у певній галузі.

По-перше, **час, витрачений свідомо на відпрацювання** нового вміння або вміння. Йдеться про правило 10 000 годин (або 10 років): саме стільки потрібно свідомо практикувати, щоб стати фахівцем світового рівня в чомусь. Ключовим словом тут є «уважність» – будь-яка кількість бездумного механічного повторення не покращить ваші навички. Усвідомлена практика передбачає постановку цілей для кожної діяльності, фіксація і аналіз результатів кожного такого «уроку».

По-друге, ефективне навчання передбачає **постійний доступ до найкращих вчителів та наставників**. На різних рівнях навчання вам знадобляться різні наставники. Спочатку кращі місцеві вчителі, потім на національному рівні, а потім і фахівці світового рівня. Кращі педагоги прискорюють навчання, структурують процес засвоєння нових знань, мотивують і контролюють виконання самостійної роботи. Ваша головна і кінцева мета – стати для себе найкращим вчителем і наставником. Це властивість, яким володіють всі видатні фахівці.

По-третє, найкраще навчання підтримується **підтримкою сім'ї та громади**. Великі люди збираються разом, підтримують тісні зв'язки та вчать один у одного. Робота та зв'язок з найкращими допомагає вам стати найкращими.

Цікавий факт: біографії багатьох людей, традиційно вважаються видатними вундеркіндами, прекрасно відповідають перерахованим вище умовам. Найвідоміший приклад Моцарта, якому чутка приписує фантастичний вроджений талант. Не варто забувати, однак, що навчання Моцарта музиці почалося в 4 роки, його батько був відомим вчителем музики і автором одного з перших підручників з гри на скрипці, який надихнув юного Вольфганга на постійні репетиції.

16.3.1 Сім правил успішного навчання

1. Навчання є ефективним, коли дається із зусиллями. Людина повинна докласти свідомих зусиль для освоєння нових навичок і умінь. Знання, отримані без зусиль, схожі на відбитки на піску: зовсім скоро від них не залишиться і сліду.

2. Ми досягаємо стійкого вдосконалення лише тоді, коли можемо виміряти наш прогрес. Людина схильна до ілюзій в оцінці ефективності своїх досліджень. Як правило, ми переоцінюємо свій успіх від поверхневого знайомства з матеріалом і неправильно оцінюємо темпи нашого прогресу. Щоб цього уникнути, нам потрібно постійно стежити за своїм прогресом за допомогою об'єктивного вимірювання: тести, різноманітні стандартизовані тести на навички і навіть банальні питання для самоперевірки в кінці глави книги дозволять тверезо оцінити свій прогрес у навчанні.

3. Класичні шкільно-університетські методи підготовки малоефективні. Перечитування і механічна зубріння нічого не роблять. Це легкі методи навчання, які суперечать першому правилу. Вони не змушують нас по-справжньому напружувати свій розум, вони просто втомлюють нас від нього одноманітним повторенням.

4. Ремінісценція практик є основою навчання. Чим більше разів ми запам'ятовуємо інформацію, тим довше вона буде зберігатися в нашій пам'яті. Існує дві ефективні методики запам'ятовування.

Перший – **відкладене відкликання**: на картці з одного боку напишіть питання, з іншого – відповідь на нього. Спочатку потрібно вивчити вміст карти, потім, через добу, спробувати його запам'ятати. Якщо ви правильно запам'ятали відповідь, зазначений на зворотному боці картки, можна відкласти його на тиждень до наступного повторення. Якщо ви допустили помилку, повторити її потрібно на наступний день. Чим довше ланцюжок успішних спогадів, тим більше інтервал повинен бути до наступного повторення. Ця система особливо популярна для вивчення іноземних слів, і багато хто з нас стикалися з нею на таких сервісах, як Anki або LinguaLeo. Однак за допомогою найпростіших карток або навіть самих звичайних рукописних нотаток систему відкладеного відкликання можна адаптувати для вивчення практично будь-якого предмета.

Другий вкрай ефективний прийом пригадування – **змішування тем і типів завдань**. Якщо ви вивчаєте англійську мову, не варто штучно ділити своє навчання на вивчення граматики, лексики та розмовних навичок. Вивчати їх краще одночасно, чергуючи один вид уроку з іншим. Якщо ви вирішуєте різні підтипи математичних задач в рамках однієї теми, змішайте їх так, щоб кожен раз доводилося думати, з яким підтипом завдання ви маєте справу.

5. Спробуйте вирішити проблему, перш ніж вас навчать її вирішувати. Не поспішайте читати про те, як чергова легенда менеджменту врятувала його компанію. Для початку подумайте, що б ви зробили на його місці. Неважливо, знайдете ви правильну відповідь чи ні. Просто докладаючи зусиль, щоб спробувати «розібратися зі своїм велосипедом», перш ніж отримати готову відповідь, ви допоможете вам зрозуміти нову ідею або спосіб вирішити проблему швидше і глибше.

6. «Стили навчання» на кшталт «візуальний» або «слуховий» – це міф. У нас немає вагомих наукових доказів їх існування. Навпаки, дослідження вказують на те, що найкраще запам'ятовування – це інформація, яка передбачає максимум почуттів і різних асоціацій. І це цілком логічно, адже знання конструюються.

Багато хто вважає, що наша пам'ять – це порожня ємність, в яку ми просто вливаємо нову інформацію, поки вона не заповниться до країв. Однак це поняття глибоко недосконале. У реальному житті нові знання завжди прив'язані до тієї інформації, яка вже зберігається в нашій пам'яті. Нові поняття та ідеї можуть бути зрозумілі і сприйняті нами тільки за допомогою вже знайомих понять і уявлень. Тому варто засвоїти звичку пояснювати собі нове і складне через старе і просте. Зіткнувшись зі складною і незрозумілою ідеєю, обов'язково спробуйте знайти до неї просту аналогію або метафору, яка допоможе вам «влонити» суть нової інформації.

7. Слід намагатися знайти основні правила і першопринципи вирішення завдань, а не просто запам'ятовувати факти або запам'ятовувати процедури вирішення тих чи інших завдань. Такі первинні основи, які можуть бути використані для вирішення багатьох завдань в різних областях знань, прийнято називати психічними моделями. Класичним прикладом психічної моделі є еволюція: природний розвиток, рух від простого до складного, що відбувається повільно, але неминуче. Кожен з нас більш-менш знайомий з поняттям біологічної еволюції. Але що робити, якщо ми стикаємося з терміном «зоряна еволюція»? Вона нам не знайома, але при ментальній моделі «еволюції» можна легко здогадатися, що мова йде про природну, повільну і неминучу зміну стану зірок. І давайте будемо дуже близькі до істини, хоча ми почули цей термін вперше. Чим більше у нас ментальних моделей, тим швидше і ефективніше ми зможемо зрозуміти нові ідеї та концепції.

16.3.2 Як змусити себе вчитися самостійно

Книги, масові безкоштовні онлайн-курси та інші доступні джерела якісних знань тепер у великій кількості доступні кожному. Набагато складніше питання, як мотивувати себе вчитися самостійно і нарешті закінчити ті два десятки книг і онлайн-курсів, які ви давно хотіли пройти. Спробуйте дотримуватися трьох простих, але випробуваних порад.

Вчитися потрібно потроху, але регулярно. Якщо вам цікаво, коли краще пройти онлайн-курс – у вихідні по кілька годин за раз або кожен день по півгодини – то останній варіант оптимальний. Розбивка процесу навчання на невеликі заняття створює відчуття швидкого успіху і мотивує повернутися до тренувань на наступний день.

Найкраще вчитися самостійно **одночасно в одних і тих же умовах.** Звичка – друга натура, а регулярність – запорука успіху в навчанні. Виробивши звичку вчитися в певний час, вам буде набагато простіше дотримуватися регулярних занять.

Самостійне читання книг і проходження онлайн-курсів позбавляє вас важливого стимулу у **вигляді соціального тиску**: якщо ви відмовитеся від навчання, на відміну від традиційної освіти, про це ніхто не дізнається: ні вчитель, ні інші учні. Створіть для себе соціальний тиск, необхідний для самостійного вивчення: публічно розкажіть друзям про свої плани, вступайте в спільну навчальну групу або організуйте її самостійно. Обговорюйте і коментуйте процес вашого навчання в соціальних мережах.

16.4. Розвиток пам'яті

Пам'ять – це навик, який життєво необхідний кожній людині. Без нього ми ніколи не були б самими собою, не змогли б говорити, і ми б взагалі ніколи не змогли мислити. Але пам'ять – це не тільки незамінний навик, а й важливий елемент нашого виховання і інтелекту [211–217].

Розвиток пам'яті, уваги та мислення часто є пов'язаним завданням. Багато наших психічних особливостей безпосередньо залежать від того, наскільки розвинена наша пам'ять. Наприклад, без пам'яті не обійдеться процес оволодіння навичками швидкочитання, ораторського або усного рахунку. Тому вміння запам'ятовувати інформацію – це універсальний навик.

У 2011 році в Колумбійському університеті було проведено дослідження під назвою «Ефект Гугла», в якому вчені прийшли до висновку, що сьогодні люди не користуються своєю пам'яттю, оскільки завжди знають, що на інтернет можна покластися, причому це стосується не тільки якоїсь складної інформації, але навіть найпростіших речей, наприклад, правил правопису.

І все ж хороша пам'ять ще необхідна в житті, роботі і навчанні. Цей факт складно заперечити, і навряд чи щось зміниться в найближчі роки.

Під пам'яттю розуміють систему, що складається з декількох елементів:

– **запам'ятовування** – це процес пам'яті, за допомогою якого сприймається нова інформація і ця інформація фіксується в загальній системі мислення і асоціативних зв'язків. Ключовою функцією запам'ятовування є створення смислових зв'язків в результаті роботи нашого мислення і інтелекту над змістом завченого матеріалу. Запам'ятовування – це дуже важливий процес, розвитку якого буде приділено ключову увагу в нашому курсі. Однак цей процес не єдиний;

– **зберігання** – це процес систематичного накопичення інформації в пам'яті, включаючи оброблення і засвоєння цієї інформації. Без зберігання інформації в пам'яті неможливе навчання людини. Крім того, саме від цього процесу безпосередньо залежать такі важливі здібності, як мислення і мова;

– **відтворення** – це процес представлення і розпізнавання інформації, що зберігається в пам'яті, також званої спогадами. Розмноження може бути мимовільним і довільним. У нашому курсі буде підкреслено спеціальне (особливе, свідоме) відтворення.

Також можна виділити забування. Це теж процес пам'яті, а точніше проблема її розвитку. Втрата здатності до відтворення засвоєної інформації може бути частковою (відтворення неповним або спотвореним) або повною (нездатність до відтворення і розпізнавання).

Всі ми маємо різну здатність запам'ятовувати. Кому-то простіше, кому-то складніше. Крім того, ми по-різному запам'ятовуємо різні речі.

Пам'ять – це здатність, яка має індивідуальні особливості для кожної людини. Але є закономірності пам'яті, універсальні для всіх людей.

Як же розвинути пам'ять?

Якщо підійти до цього питання комплексно, то можна виділити цілий арсенал прийомів і дій, які допомагають людині розвиватися, тренувати і покращувати його пам'ять. Ось **що ви можете** зробити:

- створення асоціацій;
- словесні ігри (наприклад, вимова в зворотному напрямку);
- розгадування головоломок і головоломок;
- розгадування сканвордів, кросвордів тощо;
- творчі пошуки;
- регулярне читання різної літератури (в тому числі вголос);
- культурно-просвітницька діяльність (відвідування музеїв, виставок, читацьких гуртків);
- систематичне повторення важливої інформації;
- писемність і поезія;
- вигадувати і розповідати історії;
- ігри та завдання на уважність і зосередженість;
- незвичайні заняття (наприклад, письмо двома руками);

- вивчення іноземних мов;
- використання спеціальних додатків (Peak, Brain+, Brain Wars, Elevate та інші).

Звичайно, для розвитку пам'яті (та й мислення в цілому) дотримання правил здорового способу життя також має велике значення. Сюди входить правильне харчування, відмова від шкідливої їжі, достатня кількість чистої води, здоровий сон, заняття спортом, мінімізація стресових ситуацій. Все це грає свою роль, адже від ефективності функціонування нашого організму, особливо мозку, залежить загальна якість нашого життя.

І крім усього в розвитку пам'яті відмінно допомагають прийоми, спрямовані на це, такі як, наприклад, метод Айвазовського, мнемотехніка, таблиці Шульте тощо.

16.5 Корисні звички

16.5.1 Що таке звички і навіщо вони потрібні?

Звичка – це саме енергозберігаюче дію, яке людина робить на автоматі. Звичка передбачає постійне повторення дії або набору дій, які завжди призводять до одного і того ж результату. Все наше життя, його виразні форми – це не що інше, як безліч звичок.

На думку вчених, звички виникають тому, що мозок постійно шукає способи економії енергії. Мозок має тільки свої ресурси, тому намагається перетворити практично будь-яку повторювану дію в звичку, адже звички дозволяють нашій голові працювати з найменшими зусиллями.

Звички – будь-які дії, які ми робимо «на машині», не замислюючись і не докладаючи зусиль. Є дані, що за звичкою ми вибираємо засоби масової інформації, робимо покупки, їмо шкідливі закуски замість корисних овочів, займаємося спортом, дотримуємося рекомендацій лікаря, миємо руки і чистимо зуби.

Немає нічого дивного в тому, що звички стали другою природою людства. З точки зору еволюції здатність до вироблення звичок є відмінним технічним рішенням, що дозволяє без особливих зусиль підтримувати правильну поведінку. Наприклад, звичка за замовчуванням вибирати ягоди, які минулого разу виявилися смачними і не отруйними, могла врятувати нашим печерним предкам життя і здоров'я.

Однак звички – це палиця з двома кінцями. Вам не потрібна мотивація, щоб діяти за звичкою. Щоб запустити програму, вам просто потрібно опинитися в обставинах, в яких ця звичка сформувалася.

Чудово, коли у спортсмена, який приходить в спортзал, відразу виникає бажання встати на бігову доріжку. Але якщо людина, яка кидає палити, опинившись в звичайній компанії курців, «вистрілює» сигарету у одного, хорошого в цьому мало.

Звичка – це саме те, що допомагає пов'язати добрі наміри і реальну поведінку. Виключно від наших звичок залежить, ведемо ми здоровий спосіб життя або опинимося знову на дивані в компанії чіпсів і ноутбука.

З точки зору фізіології звички – це готові нейронні зв'язки, які автоматично включаються при попаданні людини в певні обставини. Ці нейронні зв'язки зберігаються в смугастому тілі, частині мозку, яка відповідає за створення стійких моделей поведінки і за прийняття рішень.

Щоб легше було зрозуміти, як звички потрапляють в мозок і чим це нам загрожує, давайте подивимося, як виникає звичка чистити зуби.

Крок 1. Поява сигналу подразника.

Для більшості з нас таким «подразником» стали батьки, які говорили, як важливо чистити зуби. Так що в житті з'явилася нова мета – навчитися чистити зуби. Адже ніхто не хоче, щоб тато і мама засмучувалися або лаялися.

Крок 2. Формування поведінкової моделі.

Тепер, коли ми були у ванній кімнаті, ми знали, що настав час чистити зуби. Для цього потрібно набратися сміливості, взяти пензлик, видавити на неї пасту, включити воду – в загальному, напружити волю і зробити купу різних дій, без яких справа не буде зроблено.

Крок 3. Модельне відтворення та формування звички.

Наступного дня ми повернулися до ванної кімнати і знову почистили зуби – при цьому, там же, таким же чином. Згодом нам ставало все легше і простіше, поки ми не перестали помічати, як йде процес. Готово: Чистити зуби стало звичкою.

Якщо ви порівняєте, як працював наш мозок на другому і в кінці третього етапу, то побачите, наскільки все змінилося. Раніше мозок виконував купу невеликих, майже не пов'язаних між собою завдань. Тепер невеликі завдання перетворилися в одну дію, яке легко запускається і виконується, зовсім не вимагаючи вольових зусиль з нашого боку.

Тепер давайте подивимося, що з цього випливає:

– **поки звичка тільки формувалася, в неї легко втрутитися.** Поки ми тільки вчилися чистити зуби, думали про те, скільки пасту видавити на щітку. Після того як звичка сформувалася, ми взагалі перестали про це думати;

– **важко змінити звичку.** Ви, напевно, помічали це, коли вдома відключали гарячу воду, і ви начебто знаєте, що води немає, а руки все ще тягнуться до гарячого крана;

– **важко зламати звичку.** Готова звичка – це цілком реальна група нейронів в мозку, яка не зникне тільки тому, що нам раптом захотілося. Навіть якщо в будинку на місяць відключать воду, наша звичка чистити зуби, ймовірно, нікуди не дінеться.

Скільки днів потрібно, щоб сформувалася звичка?

У суспільстві існує популярне правило трьох тижнів, коли після 21 дня повторень формується звичка.

Насправді це неправильне твердження. Наукові дані свідчать про зовсім інший часовий проміжок. Наприклад, у «Як формуються звички» група Філіппи Лаллі визначає період від 18 до 254 днів, з найчастішою тривалістю 66 днів. Скільки часу може знадобитися людині, залежить не стільки від сили волі, скільки від винагороди, отриманої за виконання звички. Чим більше радості приносить звичка, чим більше вона покращує життя, тим швидше вона формується.

Якщо більшість спроб реалізувати звичку закінчуються невдачею, то проблема може критися в неправильній мотивації. Спочатку в будь-якій звичці повинен бути сенс, який буде підтримувати вашу мотивацію надовго, а не до певного моменту. Ми чистимо зуби кожен день, і сенс не втрачається.

Часто звичка є всього лише наслідком причини, найчастіше психологічної. Наприклад, саме куріння не викликає задоволення, але може стати приводом побачитися з колегою, відволіктися від роботи. У цьому випадку куріння можна замінити прогулянкою за чашкою кави або будь-яким іншим дією. Тоді нагорода «побачивши колегу» буде отримана найкориснішим способом.

Давайте розглянемо ще один приклад. У багатьох людей є звичка їсти великі порції. Якщо у вас немає прискороного метаболізму і ви багато їсте без видимих причин, ви, ймовірно, їсте те, чого вам не вистачає в реальному житті (увага або любов). Усвідомивши причину, людина почне направляти енергію не на їжу, а на життя, на пошук причини самотності.

Шкідливі звички – це результат, який радує людину в даний момент. Припустимо, ви з'їли солодку булочку на сніданок, а потім відразу почали відчувати себе комфортно і безпечно. І наступного разу, коли вам важливо відчувати себе комфортно, ви виберете короткий і звичний спосіб – шкідливий перекус. Відбувається це тому, що в структурі мозку утворилася нейронний зв'язок, закріплена позитивними емоціями і гормоном щастя – серотоніном.

Досить виконати якусь дію кілька разів і отримати позитивний результат – і утворюється нейронний зв'язок. Якщо повторити цю дію, то зв'язок зміцнюється, а беруть участь в ній нейрони покриваються захисною оболонкою і підвищують свою активність.

Для побудови нового нейронного зв'язку важливо дотримуватися два аспекти: 1. Чи не пригнічують гіпокамп (ту частину мозку, яка відповідає за утворення нових нейронів). Для цього важливо висипатися, вести рухливий спосіб життя, правильно харчуватися і не піддавати себе стресу. 2. Вводите нові звички, які приносили б таке ж задоволення, як і старі.

Давайте будемо чесними: зламати шкідливу звичку напевно не вийде. Ми пам'ятаємо, що звичка – це цілком реальна частина мозку, яка налаштована на «автоматичне спрацьовування». Набагато простіше дати старій звичці нове життя. Наприклад, замість того, щоб відчувати себе відживання картоплі фрі, потрібно замінити звичку їсти картоплю на звичку перекусувати яблуками.

При цьому створити нову звичку зазвичай набагато простіше, ніж подолати стару. Щоб отримати нову корисну звичку, потрібно пройти 5 кроків:

- **виберіть мету.** Нехай це буде обов'язкова півгодинна прогулянка вранці;

- **придумайте просте щоденне дію,** яке допоможе вам досягти поставленої мети. Наприклад, можна щоранку вставати на півгодини раніше;

- **сплануйте, коли і де ви будете виконувати обрану вами діяльність.** Якщо у вас є час, замість того, щоб їхати автобусом на роботу, ви можете пройти відстань до роботи;

- **виконуйте дію щоразу, коли перебуваєте в потрібному місці в потрібний час.** У нашому випадку, наприклад, ви не можете витратити вільний час на соціальні мережі. Ви вирішили ходити означає, що вам доведеться ходити;

- **будьте терплячі.** Потрібен час, щоб отримати звичку ходити на роботу. Не чекайте, що звичка ходити встановиться всього за пару днів або тижнів.

Щоб впровадити корисні звички в життя, потрібно завести ланцюжок. Наприклад, можна дізнатися, як наносити крем на обличчя по масажних лініях, щоб поліпшити стан шкіри обличчя. Тоді вам захочеться змінити свій крем на більш натуральний, адже це впливає на якість ритуалу. Після цього ви будете замислюватися про якість раціону, адже він безпосередньо впливає на красу вашого обличчя.

З питання харчування у 2009 році група вчених опублікувала дослідження, присвячене різним підходам до схуднення. Вони збирали людей з ожирінням і просили їх сконцентруватися і записати все, що вони їли, за один день на тиждень.

Спочатку члени групи забували вести журнал про їжу або перекушували, не записуючи його в щоденник. Але з часом люди стали фіксувати всю їжу, з'їдену раз в тиждень, а потім взагалі стали вести щоденний харчовий щоденник. Зрештою це стало для них звичкою.

Потім учасники дослідження стали дивитися на зроблені ними записи і помічати закономірності, про існування яких навіть не підозрювали. Деякі помітили, що перекусили близько 10 ранку, і стали класти на стіл банан або яблуко для ранкового перекусу. Інші стали використовувати щоденник для планування майбутнього меню і, коли прийшла вечеря, їли здорову їжу, яку планували, а не напівфабрикати з холодильника.

Дослідники не пропонували випробуваним нічого подібного, вони лише просили всіх записувати все з'їдене раз на тиждень. Однак звичка вести журнал харчування створила структуру, яка сприяла розвитку інших звичок. Через півроку після початку дослідження ті, хто вів щоденний харчовий щоденник, втрачали вдвічі більше ваги, ніж ті, хто цього не робив.

Розглянемо як пов'язані звички з нейропластичністю в мозку?

Нейропластичність – це властивість мозку, при якому ланцюги нейронів (нервових клітин мозку, що відповідають за передачу інформації)

регенеруються і фізіологічно змінюються при взаємодії з навколишнім середовищем.

Багато досліджень показали сприятливий вплив фізичної активності на нейропластичність в контексті активного довголіття і стійкості мозку до наслідків старіння. Кожна звичка накладає свій відбиток на нашу нервову систему.

Як писав Вільям Джеймс: «Чим більше деталей повсякденного життя ми можемо довірити легкому звичному автоматизму, тим більше вищі сили нашого розуму вивільняються для роботи, для якої вони призначені». Тому здоров'я мозку значною мірою залежить від сформованих нами звичок.

16.5.2 Методи роботи зі звичками

Розглянемо, які прийоми і ефекти пропонуються нам дослідниками даної теми як найбільш ефективні.

Перші задокументовані дослідження, пов'язані зі звичками, почали проводитися дуже давно, увага вчених до теми зростає з середини минулого століття, і на даний момент вона не слабшає.

1. Дослідження Азріна і Нанна

У дослідженні 1973 року групі людей з нейронними звичками або тиками (скручування волосся, кусання нігтів і так далі) було запропоновано виконати так звані зворотні або несумісні зі звичними діями [218]. Учасники уважно спостерігали і помічали позиви до наступного звичного дії і замінювали його якимось іншим.

Наприклад, для нервових тиків це було напруження певних м'язів (наприклад, плечі ізометрично опускаються вниз, коли плечі сіпаються вгору), для кусання нігтів зворотною дією було взяти будь-який предмет в руки і стиснути його на хвилину.

Результати показали, що одного дня такої терапії досить для формування стабільного результату в позбавленні від звичок. Таким чином, **вдалося розірвати налагоджені зв'язки і замінити їх новими.**

2. Робота з «циклічними» посиленнями»

Якщо говорити про щоденні звички, які не можна віднести до нервових або патологічних, то в даному випадку підхід аналогічний. Чарльз Дахіг, автор книг «Сила звички» та «Керівництво по зміні звичок», пропонує працювати безпосередньо з ланками «петлі» звички [219].

Визначте «петлю» звички, над якою ви хочете працювати. Це може бути не так просто, як здається. Автор наводить приклад того, як він працював над звичкою щодня приходити в кафетерій і приймати шоколадне печиво;

Експериментуйте з винагородами. Без поспіху і тиску просто спробуйте різні дії замість звичної поведінки. На прикладі кафе – як тільки

в певний час автор помітив, що його тягнуть встати і сходити в кафе за печивом, він послідовно намагався замінити звичне дійство прогулянкою по будівлі, взяти інші солодощі або, взагалі, інші страви, заходив в офіс колеги поспілкуватися. Кількість спроб може бути різним, головне – знайти те, що вам дійсно потрібно. Виявилось, що Чарльзу просто необхідно спілкування, тому візити до колеги на пару хвилин розмови повністю задовольняли його потребу, не заходячи в кафе;

Ізолюйте сигнал старту. Дослідження показують, що більшість стартових сигналів відносяться до однієї з наступних категорій: місце, час, емоційний стан, інші люди, безпосередньо передують дії.

Відповідно, кожен раз, коли ви відчуваєте, що механізм звички починає заводитися, задавайте 5 питань: *Ти де? Котра година? Який ваш емоційний стан? Хто ще поруч? Яка дія безпосередньо передувало запуску «петлі»?*

Відповідайте на них кожен раз протягом потрібного часу, при необхідності записуйте відповіді. Порівнюючи відповіді за період, ви знайдете повторювані аспекти, а значить, зможете зробити висновок про сигнал старту.

Складіть план. Якщо ви успішно пройшли перші три кроки, ви розумієте, що таке звичка, що таке стартовий сигнал, що нагорода і дія. Тепер потрібно вибрати, за якою ланкою «петлі» ви будете працювати і скласти план реалізації намірів.

План автора позбутися звички їсти шоколадне печиво в обід був наступним: «О 15:30 кожен день я ходжу в офіс колеги і розмовляю по 10 хвилин».

Коли одне і те ж дію повторюється час від часу, мозок починає вибудовувати нову звичку. Деякі займають більше часу, деякі менше, але з належною наполегливістю ви зможете «затоптати новий шлях» у функціонуванні мозку.

3. Метод малого кроку

Підприємець, співзасновник hello Code і автор блогу Buffer Белль Бет Купер пропонує почати з невеликих кроків, які дають невеликі, але відчутні перемоги [220]. Такий підхід дає саме відчуття винагороди, з якого запускається наш мозок, вибираючи, до якої дії завести звичку.

Почніть з малого. Якщо ви вирішили читати більше, почніть з 5 сторінок в день, якщо ви вирішили зубну нитку, почніть з 2 зубів, поступово додаючи по одному.

Зосередьтеся на одній звичці. Типова помилка, яка призводить до невдачі – брати все і відразу, наприклад, з понеділка для початку здорового способу життя. Однак якщо планується поступово впроваджувати звички в життя, ймовірність її успішної реалізації зростає багаторазово.

Зніміть бар'єри. Створіть максимально зручні умови для комфортного впровадження звичок. Якщо ви хочете почати бігати вранці – підготуйте ввечері свіжу форму, кросівки і плеєр з улюбленою музикою, якщо

хочете позбутися звички їсти солодощі кавою – не купуйте солодощі вдома і замінійте каву іншими напоями.

Створіть ланцюжки звичок. Простіше побудувати нові звички поверх вже існуючих, ніж починати їх з нуля. Як це працює? Наприклад, щоранку ви звикли випити чашку кави – плануйте прочитати 10 сторінок книги, чистити зуби щоранку – додайте до цього невелику зарядку прямо у ванній кімнаті тощо.

4. Роль префронтальної кори (дослідження Джадсона Брюера)

Психіатр і експерт з наркоманії Джадсон Брюер провів дослідження [221] по позбавленню від шкідливих звичок, засноване на одному простому прийомі – **прояві усвідомленості і цікавості.**

Учасників дослідження, які хотіли кинути палити, попросили почати спостерігати за тим, як вони почуваються – і описувати будь-які відчуття, емоції та думки – коли їх закликали курити. Замість того, щоб слідувати звичці, люди стали дослідниками і експериментаторами – а це вже приємне відчуття і новий стимул-винагорода.

При уважному спостереженні за собою під час куріння більшість учасників визнали, що це досить неприємне заняття – сигарети мають поганий смак, відчуття в роті не з приємних, а стрес, по суті, нікуди не дівається.

Таким чином, учасники перейшли від знання до просвітлення – від розуміння того, що куріння шкідливе буквально до фізичного відчуття його, а чари куріння були зруйновані. Це перестало заворожувати.

Префронтальна кора, наймолодша частина мозку з точки зору еволюції, інтелектуально розуміє, що куріння – це недобре, і всіляко намагається допомогти нам змінити поведінку, допомогти нам кинути палити, перешкодити нам з'їсти друге, третє або четверте печиво. Це називається «когнітивний контроль». Ми використовуємо розуміння, щоб контролювати поведінку. На жаль, це також перша частина мозку, яка вимикається, коли ми нервуємо, що не особливо корисно для нас.

Коли префронтальна кора вимикається, ми піддаємося нашим старим звичкам, тому так важливо, щоб вони втратили свою привабливість.

Спостереження за звичками допомагає зрозуміти їх на більш глибокому рівні, усвідомити їх настільки, щоб перестати змушувати себе стримувати себе або приборкати свою поведінку. Щоб вони просто перестали нас приваблювати.

На цьому і базується усвідомлення: чітко розуміти, що відбувається, коли ми залежні від звички, втрачати потяг на інтуїтивному рівні і на етапі відсутності потягу легко відпустити звичку.

Нам часто задають резонне питання – чому деякі випускники програми після закінчення курсу повертаються до старих звичок, чому нові не працюють? Адже 9 тижнів, на думку багатьох дослідників, – це цілком достатній час для того, щоб мозок зафіксував якісь дії в категорії звичок.

Однак якщо згадати статтю, то формування нової звички вимагає уваги і аналізу. Це важливо не тільки на етапі формування, але і на етапі

закріплення. Якщо повернутися до «петлі» звички, то в цьому випадку знову придбані звички оцінювалися недостатньо високо. Нагорода, на яку так яскраво реагує мозок, не сформульована.

Саме нагорода є головним критерієм вибору звички мозком. Якщо нагороди немає, можна повторювати дію скільки завгодно разів, але це навіряд чи увійде в звичку, скоріше, буде дратувати з кожним разом все більше і більше.

При цьому робота над собою часто починається за зовсім іншим сценарієм, що може бути добре і для інших завдань, але в нашому бізнесі придбання звичок не працює.

Людина ставить перед собою мету (схуднути, купити кубики на живіт, навчитися харчуватися здоровим), стискає свою волю в кулак і занурюється в світ рекомендацій – «треба, значить, треба», «краса вимагає жертв». Несмачна чужорідна їжа, важкі тренування, контрастний душ до застуди. Багато хто з вас зараз кивнув головою або посміхнувся.

Помітили, чого не вистачає в дизайні? Правильно, задоволення від процесу немає, а значить, немає і нагороди, звичка не сформована. В результаті з'ясовується, що багато дій протягом 9 тижнів виконуються завдяки вольовим зусиллям, і як тільки зникає зовнішній фактор у вигляді чату і кураторів, повертаються звички – ті самі, які не втратили привабливості і весь цей час чекали свого часу.

Шукайте позитив у кожній дії – експериментуйте і вибирайте смачні страви, приємні для вас заняття, і вам захочеться повторювати це знову і знову.

Неважливо, на якому етапі процесу придбання здорових звичок ви зараз перебуваєте – зупиніться на час, прислухайтеся до себе, постарайтеся зрозуміти, що вас приваблює і не приваблює в старих звичках, від яких ви отримуєте задоволення від тих нових, над якими працюєте.

Очевидно, що зміна деяких звичок може бути складним процесом. Однак методики, які ми проаналізували, є гідною базою, на яку можна покластися на старті. Іноді зміни займають багато часу. Іноді вони вимагають повторюваних експериментів і невдач. Але як тільки ви зрозумієте, як працює звичка, знайшовши тригер, який її викликає, саму дію та винагороду за неї, у вас є сила допомогти вам змінити те, що ви хотіли б.

16.5.3 Десять способів сформувати корисні звички [222–226]

1. Почніть з ранку. В одному дослідженні вчені закріпили звичку випробовуваних – займатися розтяжкою. Ті, хто виконував розтяжку вранці, зуміли сформувати звичку на 50 днів раніше, ніж вечірня група. Дослідники пов'язали ефект з рівнем гормону кортизолу, який був вищим вранці і пропагував нові звички.

Тренери також говорять про важливість ранкової рутини. Американський адмірал Вільям Макрейвен у відомій мотиваційній промові стверджував, що кожному, хто хоче змінити світ, потрібно щоранку застеляти своє ліжко. Початок дня задає ритм, що робити. Чудово, якщо ритм звучить так: «Готово, я молодець!»

Які звички підходять для ранку? Більшість корисних звичок, здається, створені для ранку. Склянка чистої води, корисний сніданок, медитація, читання, комплекс йоги, легка пробіжка і згадана зроблена ліжко відмінно впишуться в ранкові години. Спочатку запишіть одну важливу звичку і доведіть її до автоматизму.

2. Уявіть майбутнє. «Сьогодні твоє завтра», – любить говорити наша тренерка Анастасія Григор'єва. Дослідження психологів підтверджують її слова. Психолог Келлі Макгонігал стверджує, що якщо уявити себе частіше в майбутньому, це допоможе зміцнити силу волі в сьогоденні: «Коли ви уявляєте майбутнє, мозок точніше прораховує наслідки поточних рішень».

Як майбутній самодопомога зацементує звички? Коли ви хочете відкласти або відмовитися від усього, уявіть, як ваші дії вплинуть на майбутнє. Як регулярні тренування вплинуть на ваше майбутнє? Кілька шматочків пирога? Постарайтеся вибрати ті дії, за які в майбутньому ви захочете сказати собі спасибі. Без вашої допомоги в сьогоденні майбутнє не може бути краще.

3. Робіть крихітні кроки. Б. Я. Фогг, професор Стенфордського університету і автор проєкту Tiny Habits, переконаний, що маленькі, але регулярні речі призводять до великих результатів. Він пропонує відмовитися від ідеї величезних змін і вибрати крихітні кроки. Якщо 10 віджимань здаються подвигом, потрібно спростити завдання. Навіть одне віджимання, але щоранку.

Ідея полягає в тому, що організм звикне до регулярності і захоче більшого. Якщо ви спочатку поставили перед собою величезне завдання в 50 віджимань, організм не впорається, ви будете розчаровані, а зміни навіть не матимуть шансів початися.

Як зробити крихітний крок? Подумайте про корисну звичку, яку ви хотіли б впровадити. Спростіть його до крихітного дії, яке здається вам нісенітницею і не зажадає унції мотивації. Наприклад, якщо ви хочете змінити свій раціон на більш здоровий, просто додайте один овоч до свого щоденного раціону. Ви не помітите, як сильно любите овочі.

4. Зосередьтеся на способі життя. Про техніку, схожу на крихітні кроки, розповідає психолог, автор книги «Атомні звички» Джеймс Клір: «Повсякденні звички – це крихітні повторювані рутини, які перетворюють великі мрії в реальність».

Clear рекомендує розглядати свої цілі як напрямок руху, але зосередитися на повсякденній діяльності. Наприклад, не на схудненні 10 кілограмів, а на тренуваннях 3 рази на тиждень. У центрі уваги повинні бути не

великі зміни, а ваш повсякденний спосіб життя, який без стресів і паніки призведе до мети.

Що додати до способу життя? Подумайте про свою мету і виберіть дію, яке пов'язане з нею і могло б стати частиною способу життя. Наприклад, схуднення – це мета. А частина способу життя – прибрати перекуси, додати тренування, робити зарядку, вчасно почати лягати спати. Виберіть одну звичку, яку ви зможете максимально комфортно вибудувати в той же день. Регулярно повторюйте.

5. Дайте собі час. Два тижні. 21 день. Ні, це ще 90 днів. Вчені роками проводять дослідження, щоб відповісти на питання: «Скільки часу потрібно, щоб закріпити звичку?» Наприклад, одне з досліджень соціальних психологів показало, що на вироблення звички у різних предметів пішло від 18 до 254 днів. В результаті було виведено середнє значення – 66 днів. Але середнє значення не тягнеться за індивідуальними ознаками. Висновок такий: вам потрібно стільки часу, скільки потрібно особисто вам.

Скільки часу приділяти собі? Ad libitum. Орієнтуйтеся не на стресові дедлайни, а на задоволення від процесу. Ви кожен день змінюєте своє життя в позитивну сторону, і тоді звички увійдуть в життя з комфортом і радістю. Всьому свій час.

6. Додайте комфорту. Багато хто випробував на собі, яку роль відіграє зручність для шкідливих і корисних звичок. Якщо пачка печива завжди на столі, ви, ймовірно, з'їсте його. Якщо вам потрібно піти на печиво на три блоки, набагато більше шансів, що шкідливі перекуси в житті зменшаться.

Психолог Венді Вуд розповідає, що навчила себе спати в бігівій формі, і завдяки цьому стала легко виходити на пробіжку. Вона стверджує, що на шляху до нової звички має бути мінімум перешкод. Цим широко користується харчова промисловість, коли пропонує замовлення в один клік, для чого навіть не потрібно вставати з дивана. У сучасному світі переїдати і трохи рухатися зручно, але ефект комфорту можна направити на корисні звички.

Як зробити корисні звички зручніше? Склянка води завжди може стояти на столі замість печива. Тренуватися можна, не виходячи з дому. Уніформу можна приготувати заздалегідь і навіть лягти в ній спати, як у Венді Вуд. Виберіть корисну звичку і приберіть всі перешкоди, які віддаляють вас від неї.

7. Не забувайте про причини. Психотерапевт Емі Морін вважає, що ми схильні відмовлятися від корисних починань, коли сумуємо або гніваємося. У стресовому стані нас тягне до шкідливих звичок. Під впливом негативних емоцій ми схильні приймати рішення, які не приносять користі. «Але найкращі рішення, які ми приймаємо, – це коли емоції та логіка знаходяться в рівновазі», – говорить Морін.

Щоб не піддаватися стану «хочу кинути все», психотерапевт рекомендує скласти список причин, за якими у вас почала формуватися нова звичка.

Як скласти список причин? У спокійному стані і в комфортному місці, де хоча б 15 хвилин вас ніхто не буде турбувати, складіть список причин корисної звички. Наприклад, «10 причин, чому я хочу регулярно займатися спортом». Повісьте список, де ви будете бачити його кожен день. Наприклад, в машині або біля робочого місця. Такий список завжди підтримає вас в моменти слабкості.

8. Прив'язка до тригера. Дослідження, проведене поведінковим психологом Елісон Філіпс, показало, що звички фіксуються краще, коли вони пов'язані з рутинною діяльністю, яка вже існує в нашому житті. Наприклад, будильник або сніданок. Це так звані «тригери».

Філіпс рекомендує пов'язувати нову звичку з тією, яка вже є у вашому житті, і регулярно її повторювати. Тоді ви досягнете рівня автоматичних дій, які не вимагають мотивації і сили волі, а змінять ваше життя.

Який тригер вибрати? Придумайте регулярне правило для своєї звички. Наприклад, займайтеся спортом 3 рази в тиждень після роботи або випивайте склянку води відразу після сигналізації. Дотримуватися рутини набагато простіше, ніж намагатися кожен раз не забувати про нову звичку.

9. Заручитися підтримкою. Навколишнє середовище – це фактор, який впливає як на корисні, так і на шкідливі звички. Вчені також неодноразово досліджували цей факт. Наприклад, було показано, що кількість шоколаду, який з'їдає партнер, впливає на те, скільки ми їмо. Стверджується, що люди з низьким рівнем самоконтролю частіше вибирають тих, хто має кращу силу волі для партнерства. Навколишнє середовище може тягнути як вгору, так і вниз.

Як інші можуть допомогти здоровим звичкам? Реалізовувати корисні звички з друзями веселіше і цікавіше. Можна навіть організувати «команду успіху», як рекомендує тренер Барбара Шер. У такому колективі ви будете регулярно розповідати про успіхи в русі до мети і підтримувати один одного. До речі, ми створюємо такі команди під час викликів у hiitworks.

10. Винагороджуйте себе. Нагорода є одним з найважливіших етапів формування звички, на думку консультанта з управління життям Стівена Кові: «Кожен раз, коли ви винагороджуєте себе, ви підтверджуєте правильність нової поведінки і підкріплюєте її».

Загалом, Кові виділяє 7 кроків до нової звички:

- прийняти рішення;
- не робіть винятків. Не давайте слабину, поки дія не досягне автоматизму;
- розкажіть друзям;
- створіть уявний образ. Уявіть, що ви уявляєте, як ви рухаєтеся до змін;
- підтвердити успіх. Просто повторіть своє рішення вголос. Можна вранці або перед сном;
- будьте наполегливі. Не варто опускати руки перед труднощами;
- винагороджуйте себе.

16.5.4 Природні звички для прокачування всіх сфер життя

Розум і душевний спокій. Ми часто змушуємо себе робити те, чого не хочемо, тому не отримуємо задоволення або зовсім розчаровані і роздратовані. Вибирайте те, що вам до душі і життя стане набагато простіше.

1. Ранковий ритуал. Можна почати медитувати, візуалізувати тощо. Найголовніше, щоб цей ритуал приносив вам позитивні емоції.

2. Заправляйте ліжко щоранку. Ця проста звичка допоможе впорядкувати і полегшити вам життя.

3. Прибрати негатив і страхи. 5 хвилин в день буде досить, щоб розпізнати їх наявність, скласти план дій і позбутися від них. Протягом дня не варто знову повертатися до цього питання.

4. Думайте, а потім говоріть або дійте. Відмінна звичка, яка допоможе в повсякденному житті, особливо у вирішенні важливих питань.

5. Заряджайте і живіться позитивною енергією. Знайдіть час для радості. Це може бути що завгодно: приємна розмова, читання книги, перегляд фільму, похід на концерт або в кіно і т.д.

6. 30 або 60 хвилин в день для того, щоб відключити голову від розпорядку дня. Можливо, це буде прогулянка на природі, спілкування з родичами або заняття йогою. Знайдіть те, що допоможе освіжити голову.

7. Урізноманітніть своє життя. Роблячи старі речі по-новому, ви як би кидаєте виклик своєму мозку. Приготуйте абсолютно нове блюдо, сходіть на роботу або з ним іншим способом або навіть почистіть зуби, стоячи на одній нозі.

8. Порядок навколо вас – це порядок у вашій голові. Робіть дуже просте щоденне прибирання і більш глобальне 1 раз в тиждень, наприклад, у вихідні дні. І тут мається на увазі не тільки прибирання будинку, а й порядок в телефоні і комп'ютері. Регулярно очищайте електронну пошту, смс, фотографії та додатки.

9. Планування завтрашнього дня. Щовечора корисно записувати свої плани на наступний день, так як завтра вам буде набагато легше. Також ви можете записати свої думки, емоції, почуття або підсумки дня в щоденник, що допоможе очистити голову і швидше заснути.

10. Вечірній ритуал. Лежати в теплій ванні, приймати душ, читати книгу, робити щоденникові записи, слухати подкаст, обіймати кохану людину і говорити з ним про щось хороше. Вечірній ритуал так само корисний, як і ранковий ритуал і буде сигналізувати мозку про підготовку до сну.

Відносини. Сказати рідним і близьким людям слова подяки, що ви раді їх бачити, так просто. Варто оточити себе людьми, які поважають і піклуються про вас. Спробуйте провести 1 день зі щасливими людьми і ви помітите, що відчуваєте себе набагато краще. Емоції вашого оточення схожі на застуду, яка легко передається.

11. Час на двох. Час, проведений наодинці зі своєю другою половиною, особливо в тривалих відносинах, зміцнює їх і відволікає від рутини. Для цього відмінно підійдуть побачення 1 раз в тиждень поза домом.

12. Усього кілька хвилин, щоб поспілкуватися, обійняти й поцілувати відразу після будильника.

13. Не забувайте дзвонити батькам і родичам, не рідше 1 разу на тиждень. Адже вони так цього чекають. Якщо ви забудете, поставте собі нагадування.

14. Щоб привітати з днем народження, телефонуйте. Це набагато цінніше, ніж смс або картинки з інтернету.

15. Визначте комфортну для вас частоту спілкування. Залежно від вашого характеру і типу темпераменту частота сильно відрізняється. Можливо, це буде зустріч з подругою на вечерю 1 раз в тиждень або гучні вечірки з друзями пару раз на місяць.

16. Залиште місце в своїх планах на посиденьки з сім'єю. Спільна поїздка за місто, похід по магазинах, концерт або спортивний матч зміцнять ваші відносини. Немає нічого подібного до часу, проведеного разом.

17. Знайомтеся з новими людьми щотижня. Це може бути 1, 5, 10 нових знайомих. Але вони насичують життя і розширюють коло спілкування.

Здоров'я. Турбота про тіло і здоров'я – це базова потреба і важливий крок до досягнення успіху в інших сферах життя.

18. Вісім годин сну на добу. При цьому кількість ідеального сну у всіх різна. Важливо, щоб ви відчували себе бадьоро.

19. Щоденна фізична активність позитивно впливає на роботу серцево-судинної системи. Досить «потіти» всього 15 хвилин в день.

20. Корисний сніданок. Сніданок – це повноцінний прийом їжі, який повинен бути не тільки корисним, але і поживним. Це додасть сил на першу частину дня.

21. Свідоме харчування. Це насправді не мода, а просто необхідність в сучасних реаліях. Не сидіть на телефоні і не дивіться телевізор під час їжі. Коли ви зосереджуєтесь на їжі та повільно пережовуєте їжу, ви краще розумієте своє тіло і не переїдаєте.

22. Правильно харчуйтеся. І тут мова йде про вибір свіжих продуктів, фруктів і овочів, а не напівфабрикатів і швидких перекусів.

23. Щоденний догляд за шкірою, нігтями і волоссям повинен бути звичкою кожної людини.

Саморозвитку. Для того щоб розвиватися, мозок потрібно щодня навантажувати. Тому будьте активні, аналізуйте свій досвід і досвід інших людей.

24. Вебінари, онлайн-курси та інформативні відео набагато краще, ніж фільми та телешоу. Головне, щоб інформація була представлена цікавим чином.

25. Подкаст – зручно та пізнавально. Дорогою додому, на роботу або в школу, під час приготування їжі і прибирання можна отримати непогану порцію знань для особистісного зростання.

26. Читання – відмінний варіант для саморозвитку. Більш серйозну літературу для осмислення краще читати вдень або у вихідні, а вночі – щось легше для швидкого засипання. Ви також можете слухати аудіокниги.

Успіх. Позитивний настрій, самокритика і дії допоможуть досягти успіху.

27. Підсумки тижня. Підведення підсумків, аналіз успіхів і невдач дозволить попрацювати над помилками і налаштуватися на досягнення поставлених цілей. І понеділок буде не таким вже складним, адже ви вже будете знати, що потрібно зробити в першу чергу.

28. Вийдіть із зони комфорту. Коли вихід із зони комфорту буде подоланий, тоді ви побачите точку зростання і успіху.

29. Спочатку важливий і складний, а простіше – пізніше. Виконуйте найскладніші завдання на початку дня, і не відкладайте до останнього моменту. Чим далі ви зволікаєте, тим важче над вами нависає згусток нерішених питань.

30. Час для пошти та соціальних мереж. Перевірка електронних листів та повідомлень дуже відволікає від ваших завдань, тому виділіть для цього чітко визначений час.

31. Відпочинок є необхідною умовою продуктивності та успіху. Перерви в роботі, відпочинок у вихідні, відпустка допомагають видихнути і зарядитися енергією.

32. Невелика перемога – це вже успіх. Потрібно помітити навіть незначний прогрес. Це певна мотивація для подальшого руху.

33. Не зациклюйтеся. Краще щось зробити, нехай навіть недосконале, ніж нічого не робити.

Звички для підвищення продуктивності праці.

34. *Вставайте при першому будильнику.* Уранці переважає швидка фаза сну, тому установка будильника на 15 хвилин не врятує вас, якщо ви ляжете спати пізно і постараетесь висипатися за такий короткий час. А сон неякісний, тому ви не тільки не наберете сил між тривожними дзвіночками, але і зможете нашкодити своєму здоров'ю. Від таких частих пробуджень коливається артеріальний тиск.

35. *Відразу записуйте невеликі завдання.* Так ви перестанете забувати відправити лист, купити овочі на обід або привітати далекого родича з днем народження. Записи допоможуть вам розвантажити пам'ять і сконцентруватися на більш важливих і об'ємних завданнях, адже як би нам цього не хотілося, але людині не властива багатозадачність.

36. *Не працюйте у вихідні дні.* Цей момент здається очевидним, але пам'ятаєте, коли ви востаннє не перевіряли електронну пошту або не читали робочі чати всі вихідні? Якщо ви працюєте без вихідних, а вигорання – це за два кроки. Швидше за все, ви не пропустите нічого важливого, якщо не подивитися на свою робочу електронну пошту. Набридне робота.

Звички для роботи

37. *Вам не потрібно робити це ідеально.* Досить добре виконувати свою роботу. А прагнення до перфекціонізму призведе тільки до стресу.

Це відмінна спроба уникнути зовнішньої критики, але намагаючись зробити все ідеально, ви ніколи не наважитесь показати результат своїх старань і упустите можливість рости і рухатися далі.

38. *Раз на тиждень снідати або обідати з новим знайомим.* Корисна звичка для всіх, хто хоче підтягнути комунікативні навички. А це відмінний шанс завести масу цікавих знайомств. Не зволікайте, запросіть на обід нових колег або співробітників інших відділів, з якими ви іноді працюєте разом, познайомтеся з ними ближче. Хто знає, може бути, ви станете не просто колегами, а й хорошими друзями, а якщо немає, то розмова з цікавою людиною обов'язково дасть вам порцію мотивації на тиждень вперед.

39. *Правильно ведіть листування.* Постарайтеся записати всю важливу інформацію в першому повідомленні, обов'язково представтеся і не перестарайтеся з емодзі. У діловому листуванні не використовуйте голосові повідомлення, адже це не тільки може дратувати людину, але і ускладнює пошук необхідної інформації.

Введіть відстеження для нової звички. Що ви можете зробити, щоб відстежити звичку:

– фіксуйте кожен день, коли ви практикували звичку. Ставте галочки, пишiть звіти, розфарбовуйте коробки в календарі, наклеюйте наклейки на стіну;

– заохочуйте себе приємними подарунками, коли ви подолали відчутний обсяг, вийшли на новий рівень, досягли якоїсь проміжної точки. Мені подобається, що в планері YearCompass з підсумками року і цілями на наступний рік є така фраза «Цими трьома подарунками я віддячу собі за успіхи». Тобто відразу після списку цілей, планів на рік і придумайте для себе стимули і увійдіть в свій планер;

– намагайтеся хвалити себе навіть за невеликі досягнення. Здали домашнє завдання з онлайн-курсу – відмінно. Відмовилися від торта на користь салату – супер. Перед сном вони не прокручували стрічку Інстаграма і засинали спокійніше – загалом, відмінно. Важливо бачити прогрес і відчувати радість від нехай і невеликих, але досягнень.

Зробити так, щоб легше було виконати корисну дію, а шкідливе складніше. Цю ідею я взяла з книги Гретхен Рубін «Проект щастя». Автор в цілому чудово розповідає про те, як досягнути своє життя і залишити в ній те, що цінно, а що приносить щастя.

Отже, даємо зелене світло корисним звичкам, а для нездорових формуємо перешкоду. Наприклад, на стіл ставимо кошик з фруктами, з солодощами – вище в шафку. Якщо ви зголодніли, візьміть яблуко. Або ще одна порада: не забувайте вчасно купувати продукти, що закінчилися, і закладати час для приготування, щоб не тягнутися до швидкого бутерброда.

Під час тренувань корисно відійти від себе телефон, щоб до нього потрібно було вставати і ходити, якщо ви просто хочете перевірити повідомлення в месенджері. Блокуйте Інтернет або певні програми в той час, коли ви хочете позайматися, провести час з сім'єю або просто відпочити.

Заздалегідь підготуйте те, що стане в нагоді вам під час занять. Наприклад, якщо ви хочете вранці вийти на пробіжку, спортивний одяг і кросівки краще підготувати ввечері.

Сховайте будь-які посилання соціальної мережі подалі, якщо не хочете відволікатися на них. Наприклад, з минулого року я дивився FB тільки в браузері, що незручно. Але в телефоні мені постійно хотілося відкривати. У цілому соціальні мережі і алгоритми впливу додатків добре описані у фільмі «Соціальна дилема». Рекомендую подивитися.

«Пристикувати» нову звичку до вже існуючої. Це чудова ідея з YouTube-каналу Mustreader.

Якщо, наприклад, ви вже звикли проводити онлайн-заняття у вівторок і четвер, то після закінчення курсу шукайте можливість зберегти цю звичку: пройдіть ще один курс, самостійно сплануйте собі перегляд навчального відео або почитайте в ці дні і час, домовтеся про дзвінки з колишніми однокласниками і створіть натхненника . група, налаштуйте нагадування в додатку, щоб дізнатися щось нове для цих вже знайомих днів для навчання. Не втрачайте цей корисний тригер.

Спробуйте привчити нову звичку в більш винахідливому стані. Наприклад, вранці, поки ми тільки не спимо і сповнені енергії, набагато легше умовити себе зайнятися спортом або харчуватися здоровою їжею замість шкідливої. Після закінчення напруженого трудового дня може бути важче відмовитися від солодкого і легше пропустити тренування.

Почніть тренувати здорові звички в той час, коли ви ще сповнені сил і в гарному настрої. І коли прямо вранці ви вже впоралися зі складним завданням (новою звичкою), вже так приємно відчувати «Я хороший хлопець!».

Відразу кілька нових звичок дуже складно піддаються дресируванню. Максимальна рекомендація – взяти дві, і то якщо вони десь поруч.

Дайте час, щоб нова звичка прижилася у вашому графіку. За різними даними, на тренування однієї звички йде близько 60 днів (ні, не 21). Може бути, це буде пара тижнів, а може і пара місяців або навіть довше. На Youtube-каналі Анастасії Кей є багато корисної інформації на тему вироблення нових звичок на основі різних досліджень біологів і нейрофізіологів. Подивіться, чи актуальні ви. Тому не звинувачуйте себе, якщо через три тижні ви все ще змушуєте себе.

Знайдіть людей, які практикують подібну або точно таку ж звичку. У суспільстві вам буде простіше отримати моральну та інформаційну підтримку від інших людей. Деякі студенти мотивовані створювати артефакти свого навчання у вигляді соціальних доказів (діляться в соціальних мережах своїми ідеями і замітками під час навчання, а також отриманими сертифікатами). Також чудово, коли сім'я підтримує вас і допомагає виробити нову звичку.

І останнє, але не менш важливе. **Потрібно визначитися, навіщо вам потрібна ця звичка.** Як це поліпшить ваше життя, які переваги ви отримаєте, як співвідноситься з вашими життєвими цінностями? Без «великої ідеї» великий ризик повернутися до старих шаблонів. Мозок буде лінивий, схильний до більш простих дій – все, аби не витратити зусилля на освоєння нового навику. Поки ви не відповісте собі на питання «Навіщо мені це потрібно?», не можна починати тренувати нову звичку.

Зберігайте позитивний настрій і нагадуйте собі, що ви робите хорошу роботу для свого тіла і розуму, створюючи новий розпорядок дня.

Щоб сформувати міцні звички, потрібен час, тому не поспішайте! Суть формування звичок полягає в тому, щоб взяти на себе одну звичку за раз і спробувати включити нові звички в свої поточні звички, щоб полегшити перехід.

Формування звичок може допомогти вам у всіх сферах вашого життя і дати вам впевненість братися за нові завдання, в свою чергу вивчаючи нові речі, які можуть допомогти вам досягти успіху в різних ситуаціях.

Без позитиву і наполегливості буде важче згадати, **навіщо ви взагалі створюєте звичку** – самовдосконалюватися і залишатися продуктивним!

17 РОЗВИТОК МИСЛЕННЯ

17.1. Креативне мислення: розвиток креативності

Творче мислення і креативність – корисні і незамінні навички сучасної людини. Однак важко знайти хороші курси, тренінги, школи, книги або підручники для формування та вдосконалення цих навичок. З цих причин ми розробили цей курс з розвитку творчого мислення та уяви [227–237].

Чим більше нестандартне життя, тим цікавіше жити. Від нас часто вимагають творчості, вміння мислити нетрадиційно робить нас дотепними, винахідливими, успішними, авантюрними, щасливими і багатими. Уміння бути творчим може стати в нагоді завжди і всюди.

Часто стверджують, що творчому мисленню неможливо навчити, але це не зовсім так.

Справжні витвори мистецтва зазвичай створюють дорослі люди, які досягли певного вміння мислити і діяти творчо. І якщо людина не розвиває свій творчий потенціал, він навряд чи досягне здатності творити, навіть якщо проявив якісь здібності в дитинстві.

Отже, є щось, що творчі люди знають і вміють робити. Ці знання і навички вони не придбали генетично від батьків, а накопичили їх за життя. Спробуємо знайти і розгадати їх секрети.

Розглянемо кілька найважливіших цілей, гідних копіткої роботи над творчою складовою вашого розуму. Отже, розвинене творче мислення і уява дозволять вам:

1. **Думайте нестандартно.** Шаблони мислення і кліше давно втратили свою актуальність і тільки знижують ефективність людини, що б це не стосувалося. Розвинене творче мислення допомагає знаходити несподівані рішення складних завдань, швидше долати труднощі, продуктивніше працювати, робити більше, досягати результатів там, де проходять інші.

2. **Успіху.** Відкриття бізнесу, накопичення грошей, інвестування, ведення переговорів, публічні виступи, укладання угод – всюди потрібен творчий підхід, адже саме він робить людину на голову вище інших, формує його репутацію і авторитет, допомагає стати незамінним членом колективу. Однак творчість буде корисно навіть вантажнику на складі або офіс-менеджеру в невеликій фірмі.

3. **Розвивайте інтелект.** Більшість по-справжньому творчих людей мають високий IQ.

4. **Будьте цікаві.** Творче мислення робить людину цікавим співрозмовником, з яким можна поговорити на різні теми і провести незвичайний час. Неявно розвивати почуття гумору, комунікабельність, вміння конструктивно вирішувати конфлікти. Творчі люди, немов магніт, вигідно відрізняються від звичайних людей, притягують до себе інших і завойовують вірних друзів.

5. **Духовно розвиватися.** Творчість завжди виходить за межі, і саме тому, надаючи повний вплив на особистість людини, воно робить його духовним, заглядаючи вглиб речей, бачачи більше за інших. Не дивно, що багато творчих людей живуть в гармонії з собою і світом, чітко розуміють свою місію і призначення, займаються улюбленою справою і черпають щастя з кожного прожитого дня.

Які б цілі ви перед собою не ставили, будь то суто прагматичні речі, такі як просування по кар'єрних сходах, отримання ступеня доктора наук або розвиток власного бізнесу, або щось «не від світу цього», наприклад, пошук сенсу життя, створення унікальних предметів мистецтва або написання роману, творче мислення всюди тільки зіграє вам на руку і дозволить набагато швидше наблизитися до своєї мрії.

Однак перш ніж приступити до розвитку творчого мислення і творчості, необхідно зрозуміти, що саме вони собою являють.

Пояснити і описати, що таке творче мислення і в чому його особливості, завдання досить складне. Одне з небагатьох об'єктивних визначень творчості / творчого мислення дав психолог О. К. Тихомиров: «**Творче мислення** – це один з видів мислення, що характеризується створенням суб'єктивно нового продукту і новоутворень в самій пізнавальній діяльності по його створенню. Ці новоутворення стосуються мотивації, цілей, оцінок, смислів. Творче мислення відрізняється від процесів застосування готових знань і умінь, званих репродуктивним мисленням».

Це визначення виділяє головну характеристику творчого мислення – наявність результату, чогось суб'єктивно нового, що створює людина. При цьому важливо розуміти, що творче мислення або творчість – це саме СПОСІБ мислення, певний ПРОЦЕС, який призводить до створення нового.

Природно, існує безліч методів, що дозволяють організувати своє мислення так, щоб в результаті можна було отримати щось нове. Ряд досліджень і тестів показує, що більшість методів можна підлаштувати під певні логічні схеми.

З іншого боку, творче мислення пов'язане не стільки з логічними схемами, скільки з розвиненим асоціативним мисленням і уявою людини. Все це можна розвинути за допомогою спеціальних вправ.

Як навчитися мислити творчо? Існує безліч підходів до розуміння творчого мислення, а тому існує безліч способів навчити такому мисленню. До популярних підходів до аналізу творчості відносяться: поняття латерального мислення; теорія вирішення винахідницьких завдань; синектика; метод шести капелюхів; деякі інші методи.

Більшість таких підходів мають схожі риси, але якщо спробувати виконати всі ці прийоми одночасно, можна заплутатися.

Найбільш універсальною теорією є концепція латерального мислення Едварда Де Боно (а також її інтерпретація Філіпом Котлером), яка спрямована на розуміння логіки конструювання нових ідей

17.2 Критичне мислення

Як часто в повсякденному житті доводиться працювати з інформацією і обробляти все, що бачиш і чуєш? Чи довіряєте ви всьому, що дізналися беззаперечно, чи все ще оцінюєте його достовірність? Ви шукаєте підтвердження і доказ того, що, на вашу думку, є правильним чи неправильним? Чи аргументуєте ви свою позицію при спілкуванні з іншими людьми?

Швидше за все, на всі ці питання (або хоча б на більшість з них) ви відповісте позитивно. А це говорить про те, що буквально кожен день ви стикаєтеся з необхідністю критично мислити. Це стосується, мабуть, більшості з нас. Але сумніви і пошук достовірних фактів не означають, що ми здатні критично правильно мислити і робити це ефективно. Виходячи з того, що саме ми робимо в житті і на даний момент, ми можемо застосовувати різні рівні критичного мислення [238-246].

У повсякденному житті ми змушені приймати на віру багато різних речей, інакше довелось б скрупульозно вивчати і перевіряти будь-які дрібниці. Тому ми маємо право вирішувати, коли і скільки інформації нам може знадобитися, чи ставити під сумнів і перевіряти її і в якій мірі.

Простіше кажучи, критичне мислення – це і вміння визначати, коли, де і яка інформація нам потрібна, і вміння вибрати оптимальний тип і рівень складності даних для кожного конкретного випадку. Але не кожна людина володіє такими навичками, і не скрізь навчають технологіям критичного мислення. Однак важливість вміння критично мислити незаперечна (про це ми поговоримо пізніше). Навчитися цьому може кожен, в тому числі і ви. І спеціально для цього ми розробили представлений курс.

Критичне мислення – це система суджень, що використовуються для аналізу явищ, речей і подій і потім формулювання обґрунтованих висновків. Так люди отримують достовірні оцінки та інтерпретації, а також можливість використовувати отримані результати до актуальних для них проблем і питань.

Критичне мислення сприяє об'єктивному погляду на ідеї, рішення і дії, дозволяє виявити слабкі сторони і встановити правдивість фактів і припущень, спираючись на логіку і причинно-наслідкові зв'язки. Однак ніколи не слід плутати критичне і логічне мислення.

Критичне мислення укупі з логічним мисленням дає людині можливість знаходити закономірності, передбачати варіанти розвитку подій, визначати взаємозв'язок предметів, предметів і явищ без необхідності занурюватися в серйозні дослідження, грамотно обґрунтовувати свою точку зору за допомогою мовних засобів.

При найближчому розгляді навчання критичному мисленню пропонує нам величезну кількість переваг, які можуть принести практичну користь в особистій, соціальній та професійній сферах діяльності.

Нам скрізь потрібен критичний підхід. Щоб не бути голослівними, наведемо лише кілька прикладів його практичної користі:

– у професійному і повсякденному житті критичне мислення допомагає мислити і працювати більш точно і швидко, швидко визначати важливе і другорядне, ефективніше вирішувати проблеми, більш ретельно і ефективно справлятися з різними завданнями;

– на тренінгу разом з розвитком критичного мислення ви розвине-те навички швидкого розпізнавання аргументів, швидкого виявлення ключо-вих ідей в текстах, використання доказів і свідчень експертів і фахівців, відмежування критичних і аналітичних матеріалів від інших;

– в особистій сфері критичне мислення навчить вас швидко аналізу-вати судження, погляди, докази і думки оточуючих, грамотно обґрунтову-вати свої слова і сперечатися з тим, з чим ви не згодні, краще розуміти чу-жі і власні переконання, думки і дії.

Поради людині, яка здатна критично мислити:

– спостерігайте і будьте уважні до деталей;
– уважно вивчайте інформацію;
– швидко визначте найважливіше, не розсіюючи уваги на друго-рядне;

– відповідайте на ключові моменти повідомлення;

– без особливих зусиль обґрунтувати свою точку зору;

– застосовуйте аналітичні здібності в найрізноманітніших ситуаціях.

Крім цього, розвиток критичного мислення формує ряд допоміжних навичок, таких як:

– уміння грамотно говорити;

– уміння бути переконливим;

– здатність ефективно інтерпретувати;

– уміння виносити власні судження;

– уміння аналізувати і критикувати;

– здатність приймати ефективні рішення;

– уміння бути розумним;

– уміння міркувати логічно.

Часто буває так, що людина переоцінює свою здатність критично осмислювати те, що бачить, чує, читає; з чим ви стикаєтеся в школі або на роботі. Крім того, багато хто вважає, що знають «більше, ніж будь-хто» і можуть сказати всім, «що таке скільки». Але коли інші не погоджуються, виникає невпевненість у собі і невміння обґрунтувати свою позицію. Це викликає зайві проблеми як в навчанні і на роботі, так і в банальному спіл-куванні.

Можна припустити, що ви теж в якійсь мірі вже використовуєте на-вички критичного мислення (чи розрізняєте ви хороше і погане?). Але коли ви стаєте старше, здобуваєте освіту та отримуєте нове життя та професій-ний досвід, вам, безумовно, знадобляться кращі навички. Чим більше на-вичок ви освоїте, тим впевненіше будете справлятися з новими проектами, завданнями і проблемами.

Критичне мислення – це інтелектуальна діяльність, і для того, щоб його освоїти, потрібно мати хороші теоретичні та практичні матеріали.

До них відноситься курс «Критичне мислення», на уроках якого ви познайомитеся з усіма його основними елементами.

Аспекти здатності критично мислити, які розглядає наш курс, можуть бути успішно застосовані в навчанні і роботі, при підготовці презентацій і написанні наукових робіт, при вирішенні конфліктних ситуацій і побутових проблем.

17.2.1 Методи розвитку критичного мислення

Якщо ви вважаєте себе всебічно розвиненою особистістю або прагнете ним стати, вам не обійтися без критичного мислення, адже воно дозволяє людині формувати свої погляди і не залежати від думки з боку, допомагає людині рости і розвиватися особистісно.

Технологія розвитку критичного мислення така, що тренуватися потрібно регулярно, а приступати до таких тренувань можна в будь-якому віці. Систематичні заняття дозволяють досягти нового рівня розвитку і нових цілей. Незважаючи на те, що розвинути критичне мислення і не збитися з цього шляху буває складно, якщо спочатку розставити пріоритети і визначити свої життєві завдання, наблизитися до результату стане набагато легше.

Вивчення критичного мислення вимагає часу. У більшості випадків у людини є вільний час, просто витрачає його на непотрібні заняття, наприклад, перегляд телевізора, «тусовку» в соціальних мережах або гру в комп'ютерні ігри. І перший крок до критичного мислення варто зробити саме тут – критично оцінити, куди йдуть ваші вільні хвилини і години.

Ще один спосіб почати освоювати новий навик – щодня аналізувати свій день: що ви робили, яких успіхів досягли, яких невдач робили, яких помилок допускали тощо. Коли аналіз буде зроблений, можна приступати до складання плану усунення помилок, виключення хронофагів («пожирачів часу»), тайм-менеджменту.

Навіть ці найпростіші дії почнуть розвивати ваше вміння підходити до всього критично. Якщо раптом перед вами постає нова задача, постарайтеся пошукати максимальну кількість інформації про її вирішенні, розгляньте найрізноманітніші варіанти дій і виберіть найбільш ефективний. До речі, радимо ставитися до проходження нашого курсу критично: уважно обмірковувати, як і коли ви будете його проходити, і знаходити на це час у своєму графіку.

Ось кілька прийомів критичного мислення. На перших порах застосовувати їх може бути незвично, але це лише питання практики. Намагайтеся постійно оцінювати, як ви думаєте, про що думаєте, чи займаєте ви мозок корисними речами або займаєтеся тим, куди вас приведе попутний вітер.

Щоб зробити ваше критичне навчання більш ефективним, сформуєте правильний підхід до всього, що ви робите і стикаєтеся. Це означає:

1. **Адекватно оцінювати реальність.** Все, що з вами відбувається, не завжди залежить від ваших бажань і прагнень. Сприймайте це як належне. Оцініть реальність: на що ви можете впливати, а що не можете контролювати.

2. **Будьте готові до нової інформації в будь-який час і в будь-якому місці.** Якщо ви будете закриті для нового, ви відріжете себе від реального життя.

3. **Приймайте впевнені і чіткі рішення.** Але перш ніж це зробити, озбройтеся знаннями і не забувайте про попередній пункт.

4. **Відмовтеся від інстинкту випасу худоби.** Це не означає, що ви повинні припинити ходити в кіно або ходити на спортивні ігри в терміновому порядку, це означає, що ви завжди повинні думати головою, придумувати той чи інший рахунок.

5. **Проведіть межу між спостереженням і висновками.** Перевірте все цікаве для вас, що ви дізнаєтеся.

6. **Зберігайте почуття гумору.** Розвивайте вміння сміятися над собою і подіями, які підносять вам життя, так ваш розум завжди буде ясным, а думка завжди буде більш об'єктивним.

Однак застосування методів критичного мислення – це лише одна сторона питання. Інша полягає в тому, що потрібно формувати критичний склад розуму.

17.2.2 Формування критичного мислення

Людина сучасного суспільства знаходиться під постійним тиском чужої думки. Один з найбільш ефективних способів формування критичного мислення – почати максимально критично ставитися до інформації, що поширюється засобами масової інформації, рекламою, агітаторами тощо.

Не вся інформація, яку отримують люди, відповідає дійсності. Потрібно розрізняти правду і брехню і перестати сприймати все на слово. Також необхідно продумати перспективи, тому всі ситуації слід оцінювати критично, а план дій розробляти максимально ретельно.

Ще одним методом формування критичного мислення є вироблення правильної самооцінки. Завжди потрібно об'єктивно оцінювати себе і розуміти можливості свого потенціалу і діяти з урахуванням них. При цьому важливо вдосконалюватися, читаючи книги (список літератури ми наведемо в кінці), ведучи здоровий спосіб життя, отримуючи нові знання і вдосконалюючи будь-які навички.

Крім усього іншого, поведінка людини часто обумовлено негласними правилами. Якщо ви їх знаєте, вам буде простіше приймати правильні

рішення і діяти ефективно. У будь-якій незнайомій ситуації потрібно бути спостережливим і збирати якомога більше інформації різного роду.

Як ви, напевно, знаєте, люди спілкуються між собою не тільки вербально, але і невербально. Таку форму спілкування рекомендується освоїти. Навчіться зчитувати приховані сигнали в поведінці людей, порівнювати їх з тим, що ви вже знаєте, і тільки потім аналізувати.

Перш ніж приймати будь-яке рішення, зайвий раз зважте всі «за» і «проти», уникайте поспіху і необґрунтованих висновків. Будьте стійкі до тиску з боку, нав'язування чужої думки, впливу реклами, моди і ЗМІ. Ретельний аналіз всього, що відбувається – прямий шлях до формування критичного мислення і розвитку критичного мислення.

17.3 Логічне мислення

Кожен день перед нами постає безліч завдань, вирішення яких вимагає від нас здатності до логічного мислення. Логіка, як здатність мислити і міркувати послідовно і послідовно, потрібна нам у багатьох життєвих ситуаціях, починаючи з вирішення складних технічних і ділових завдань, закінчуючи переконанням співрозмовників і здійсненням покупок у магазині [247-251].

Але незважаючи на високу потребу в цьому навичку, ми часто допускаємо логічні помилки, не знаючи про це. Адже серед багатьох людей існує думка, що можна правильно мислити на основі життєвого досвіду і так званого здорового глузду, не використовуючи законів і спеціальних прийомів «формальної логіки». Здоровий глузд може підійти і для виконання простих логічних операцій, винесення елементарних суджень і простих висновків, а якщо потрібно знати або пояснювати щось більш складне, то здоровий глузд часто призводить нас до помилок.

Крім того, принципи пошуку рішень завдань пояснюються нам досить примітивно. Що стосується розвитку словесно-логічного мислення (або словесно-логічного), вміння правильно виконувати розумові операції, послідовно приходити до висновків, то нас чомусь цьому не вчать. Саме тому рівень розвитку логічного мислення людей недостатньо високий.

Логічне мислення людини і його здатність пізнавати повинні розвиватися систематично і на основі спеціального термінологічного апарату і логічних засобів. На заняттях цього онлайн-тренінгу ви дізнаєтеся про методи самоосвіти для розвитку логічного мислення, познайомитеся з основними категоріями, принципами, особливостями і законами логіки, а також знайдете приклади і вправи для застосування отриманих знань і навичок.

Щоб пояснити, що таке «логічне мислення», давайте розділимо це поняття на дві частини: мислення і логіку. Тепер давайте визначимося з кожною з цих складових.

Мислення людини – це психічний процес оброблення інформації і встановлення зв'язків між предметами, їхніми властивостями або явищами навколишнього світу. Мислення дозволяє людині знаходити зв'язки між явищами дійсності, але для того, щоб знайдені зв'язки дійсно відображали справжній стан речей, мислення повинно бути об'єктивним, правильним або, іншими словами, логічним, тобто підкорятися законам логіки.

Логіка в перекладі з грецької має кілька значень: «наука про правильне мислення», «мистецтво міркування», «мова», «міркування» і навіть «думка». У нашому випадку ми будемо виходити з найбільш популярного визначення логіки як нормативної науки про форми, методи і закони інтелектуальної психічної діяльності людини. Логіка вивчає способи досягнення істини в процесі пізнання опосередковано, не з чуттєвого досвіду, а з знань, отриманих раніше, тому її також можна визначити як науку про способи отримання інференційного знання. Одне з основних завдань логіки – визначити, як прийти до висновку з наявних передумов і отримати справжні знання про предмет рефлексії, щоб краще зрозуміти нюанси досліджуваного предмета думки і його взаємозв'язки з іншими аспектами розглянутого явища.

Тепер ми можемо визначити саме логічне мислення.

Логічне мислення – це розумовий процес, в якому людина використовує логічні поняття і конструкції, для яких характерні докази, розсудливість, і метою якого є отримання розумного висновку з наявних передумов.

Також існує кілька видів логічного мислення, перерахуємо їх, починаючи з найпростіших:

Образно-логічне мислення (*наочно-образне мислення*) – різні розумові процеси так званого «образного» вирішення завдань, яке передбачає наочне уявлення ситуації і оперування образами складових її об'єктів. Наочно-образне мислення, по суті, є синонімом слова «уява», що дозволяє найбільш чітко і ясно відтворити все різноманіття різних фактичних характеристик предмета або явища. Даний вид розумової діяльності Людина формується в дитинстві, починаючи, приблизно, з 1,5 років.

Щоб зрозуміти, наскільки розвинене у вас таке мислення, пропонуємо вам пройти тест IQ «Прогресивні матриці Ворона»

Тест Ворона – це шкала прогресивних матриць для оцінки коефіцієнта інтелекту і рівня інтелекту, а також логіки мислення, розроблена в 1936 році Джоном Рейвенем у співпраці з Роджером Пенроузом. Цей тест може дати найбільш об'єктивну оцінку IQ протестованих людей незалежно від рівня їх освіти, соціального класу, роду діяльності, мовних і культурних особливостей. Тобто можна з великою ймовірністю стверджувати, що дані, отримані в результаті цього тесту у двох людей з різних куточків світу, однаково оцінять їхній IQ. Об'єктивність оцінки забезпечується тим, що основу цього тесту складають виключно зображення фігур, а оскільки матриці Ворона відносяться до числа невербальних тестів інтелекту, його завдання не містять тексту.

Тест складається з 60 таблиць. Вам запропонують малюнки з фігурами, які пов'язані між собою певною залежністю. Одна цифра відсутня, вона наведена внизу картинки серед 6–8 інших фігур. Ваше завдання – встановити візерунок, який з'єднує фігури на зображенні, і вказати номер правильної фігури, вибравши із запропонованих варіантів. Кожен ряд таблиць містить завдання зростаючої складності, при цьому ускладнення типу завдань спостерігається від серії до ряду.

Абстрактно-логічне мислення – це виконання розумового процесу з використанням категорій, які не існують в природі (абстракції). Абстрактне мислення допомагає людині моделювати відносини не тільки між реальними об'єктами, а й між абстрактними і образними уявленнями, які створило саме мислення. Абстрактно-логічне мислення має кілька форм: поняття, судження і умовивід, про які ви можете дізнатися більше на уроках нашого тренінгу.

Словесно-логічне мислення (словесно-логічне мислення) – один з видів логічного мислення, що характеризується використанням мовних засобів і мовних конструкцій. Даний тип мислення передбачає не тільки вміле використання розумових процесів, а й грамотне володіння нашою мовою. Словесне і *логічне мислення* необхідно для публічних виступів, написання текстів, ведення суперечок і в інших ситуаціях, коли доводиться висловлювати свої думки за допомогою мови.

Мислення з використанням інструментів логіки необхідно практично в будь-якій сфері людської діяльності, в тому числі в точних і гуманітарних науках, в економіці і бізнесі, риториці і ораторському мистецтві, в творчому процесі і винахідництві. У деяких випадках використовується суворі і формалізована логіка, наприклад, в математиці, філософії, техніці. В інших випадках логіка лише надає людині корисні прийоми для отримання обґрунтованого висновку, наприклад, в економіці, історії або просто в звичайних «життєвих» ситуаціях.

Як вже було сказано, часто ми намагаємося логічно мислити на інтуїтивному рівні. Комусь це добре вдається, кому-то гірше. Але підключаючи логічний апарат, краще точно знати, які ментальні прийоми ми використовуємо, так як в цьому випадку ми можемо:

- точніше, виберіть правильний шлях, який дозволить прийти до правильного висновку.
- думайте швидше і краще – як наслідок попереднього пункту;
- краще викласти свої думки;
- уникайте самообману і логічних помилок;
- виявляти і усувати помилки у висновках інших людей, справлятися з софістикою і демагогією;
- застосуйте необхідні аргументи, щоб переконати співрозмовників.

Найчастіше використання логічного мислення пов'язане з швидким вирішенням логічних завдань і проходженням тестів на визначення рівня інтелектуального розвитку (IQ). Але цей напрямок пов'язане в більшій мірі

з доведенням розумових операцій до автоматизму, що є дуже малою частиною того, як логіка може бути корисна людині.

Уміння логічно мислити поєднує в собі безліч навичок у використанні різних розумових дій і включає в себе:

- знання теоретичних основ логіки;
- уміння правильно виконувати такі розумові операції, як: класифікація, конкретизація, узагальнення, порівняння, аналогія та інші;
- впевнене використання ключових форм мислення: поняття, судження, умовиводу;
- уміння аргументувати свої думки відповідно до законів логіки;
- здатність швидко і якісно вирішувати складні логічні завдання (як навчальні, так і прикладні).

Звичайно, такі операції мислення з використанням логіки, як визначення, класифікація і категоризація, доведення, спростування, умовивід, висновок і багато інших, застосовуються кожною людиною в своїй розумовій діяльності. Але ми використовуємо їх несвідомо і часто з помилками без чіткого уявлення про глибину і складність тих розумових дій, з яких складається навіть самий елементарний акт мислення. І якщо ви хочете, щоб ваше логічне мислення було дійсно правильним і строгим, цьому потрібно спеціально і цілеспрямовано вчитися.

Логічне мислення не дається нам з народження, його можна тільки навчитися. Виділяють два основних аспекти логіки навчання: теоретичний і практичний.

Теоретична логіка, яка викладається в університетах, знайомить студентів з основними категоріями, законами і правилами логіки.

Практична підготовка спрямована на застосування набутих знань в житті. Однак насправді сучасне навчання практичній логіці зазвичай пов'язане з проходженням різних тестів і вирішенням завдань з перевірки рівня розвитку інтелекту (IQ) і чомусь не впливає на застосування логіки в реальних життєвих ситуаціях.

Щоб фактично освоїти логіку, необхідно поєднувати теоретичний і прикладний аспекти. Уроки і вправи повинні бути спрямовані на формування інтуїтивних, доведених до автоматизму логічних засобів і закріплення отриманих знань з метою їх застосування в реальних ситуаціях.

18 ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ

Емоційний інтелект вдвічі важливіший за hard skills та IQ для кар'єрного успіху [252-261].

Емоційний інтелект (Emotional Intelligence або Emotional Quotient) – це здатність розпізнавати емоції, наміри, мотиви, бажання себе та інших людей і керувати ними. Навик допомагає вирішувати практичні завдання і досягати цілей в житті і на роботі. Люди з розвиненим емоційним інтелектом здатні домовлятися з іншими людьми, приймати рішення і правильно реагувати на негативні ситуації.

Через емоції ми реагуємо на події, слова та обставини. Якщо їх не зрозуміти, то те, що відбувається, буде спотворено. Наприклад, на роботі вам зробили догану, і ви почали сперечатися і конфліктувати. У результаті це призведе до неврозів, апатії та інших депресивних станів. При цьому депресія проходить не швидко: у 15–39 % людей вона триває більше року.

Людина з розвиненим емоційним інтелектом реагує на причини, а не дії або емоції. Це допомагає йому правильно сприймати критику, зрозуміти інших людей і реагувати на них адекватною реакцією.

Концепція емоційного інтелекту стала популярною після публікації однойменної книги науковим журналістом Деніелом Гоулманом в 1995 році. Згідно з дослідженнями Гоулмана, люди з розвиненим емоційним інтелектом мають краще психічне здоров'я, продуктивність роботи та лідерські навички. При цьому 67 % лідерських здібностей походять від емоційного інтелекту. Це вдвічі важливіше, ніж технічні знання та IQ.

Це підтверджує дослідження Егона Зендера. Вони проаналізували 515 керівників вищої ланки і виявили, що люди з розвиненим емоційним інтелектом мають більше шансів досягти успіху. Технологічний інститут Карнегі повідомив, що 85 % нашого фінансового успіху пов'язано з емоційним інтелектом, лідерськими та комунікативними навичками. Тільки 15 % залежать від технічних знань. Гнучкі людські навички, тісно пов'язані з емоційним інтелектом, є найважливішими навичками в сьогоденні і майбутньому.

Розглянемо модель, представлену лабораторією EQ-фактора під керівництвом Ніколя Коро і Вікторії Шиманської у 2014 році. У ньому наочно показані коефіцієнти, що формують інтелектуальний і емоційний профіль індивіда – ІЕРР.

Емоційний інтелект не існує окремо від інтелекту, він не є його протилежністю. Коефіцієнти EQ і IQ не можуть бути відокремлені один від одного. Більш того, якщо не розвивати EQ, у людини не буде високого IQ.

Щоб розвинути емоційний інтелект, потрібно зосередитися на чотирьох драйверах: уважність, самооцінка, мотивація та адаптивність. Розвиток кожного з драйверів формує розроблення відповідної емоційної та інтелектуальної стратегії:

– **усвідомлення.** Включає усвідомлення своїх думок, почуттів і поведінки. Розробляє стратегію «Філософів». Філософи швидко вчаться і накопичують знання, але їм важко переходити від теорії до практики і переводити знання в реальні навички;

– **самооцінка.** Вона включає в себе прийняття, вміння не залежати від зовнішніх оцінок і думок, позитивне сприйняття світу і цілеспрямованість. Допомогає освоїти стратегію «Зірок». Такі люди впевнені в собі, але схильні говорити, щоб справити враження. Зірки ризикують залишитися на рівні «вражень», якщо не прокачують драйвери усвідомленості та мотивації;

– **мотивація.** Вона включає в себе відкритість до нового, цілепокладання, переживання невдач, прагнення до самоактуалізації. Допомогає освоїти стратегію «Герої». Герої отримують задоволення від саморозвитку і досягнень, тому постійно вдосконалюються і можуть вести за собою людей. Герої ризикують швидко вигоріти, якщо не усвідомлюють причин своєї роботи;

– **адаптивність.** Включає емпатію, стресостійкість, прийняття рішень і комунікабельність. Розробляє стратегію «Лідерів». Такі люди стресостійкі, чуйні і працьовиті, але схильні до синдрому самозванця. Це когнітивне спотворення, коли людина вважає себе обманщиком і не приписує досягнення своїм якостям і навичкам.

Емоційний інтелект є своєрідним фундаментом піраміди особистості. Чим більше обсяг цієї піраміди, тим більше можливостей і впливу людина може надати на своє життя, життя інших людей і на світ в цілому.

Всі чотири профілю однаково перспективні. Щоб побудувати ефективну життєву стратегію, потрібно розуміти свої сильні драйвери і звертати увагу на слабкі. У сукупності з IQ-вектором інтелекту емоційний інтелект формує життєву стратегію «Творців». Вона допомагає реалізувати потенціал людини і досягти найвищого рівня самореалізації.

Чесність і правильна оцінка своєї поведінки є ключовими факторами для розвитку EQ:

– **чесність.** Щоб перевірити свою чесність, виконайте просту вправу – запишіть на папері три риси особистості, які вам не подобаються в собі. Наприклад, «я пізно прокидаюся», «мені лінь» і «я легко дратуюся». Згідно з першим принципом концепції емоційного інтелекту, у кожній нашій дії є позитивний намір. Подумайте, чому ви пізно прокидаєтеся і який позитивний намір криється за цією дією. Наприклад, тому, що ви дуже втомилися на роботі і переживаєте про новий проєкт;

– **оцінка поведінки.** Складно відповісти на питання про те, чому ми так поведимося в конкретній ситуації. Але чесна відповідь дає реакцію на трьох рівнях: сенс, тіло і емоція – це друга парадигма в концепції емоційного інтелекту. Якщо змінити реакцію на одному з цих рівнів, зміняться інші. Наприклад, ви добре виконуєте свою роботу, але розумієте, що клієн-

ти більше не повертаються, тому що ви не знаєте, як з ними спілкуватися. Через це ви дратуєтеся, але усвідомлення цієї речі дасть стан проникливості на рівні сенсу. На рівні тіла буде розслаблення і відчуття «ніби з плечей впала гора». На рівні емоцій стане легше. Ви знайшли справжню причину гніву і роздратування, хоча в цьому важко зізнатися.

18.1 Інструменти розвитку емоційного інтелекту

Основа розвитку емоційного інтелекту складається з чотирьох компонентів. Самосвідомість і самоконтроль допомагають працювати з самим собою, а соціальна компетентність і управління відносинами допомагають будувати міцні відносини з іншими.

1. Самосвідомість. Розвиток емоційного інтелекту має починатися з усвідомлення того, що з вами відбувається. Потрібно навчитися відокремлювати себе і емоції, уявляти їх як окреме явище і дивитися на нього з боку. Емоції – це ваша реакція на те, що відбувається навколо вас. Вони змінюються разом зі зміною зовнішніх обставин, тому пам'ятайте: ви \neq свої емоції. Уміння відокремлювати емоцію від себе допоможе оцінити ситуацію, прийняти рішення і правильно відреагувати.

Наприклад, на краю скелі розумієш, що тобі страшно і віддаляєшся. У цьому випадку страх врятує вам життя. Але в переговорах з важливим клієнтом це завадить вам зібратися з думками і зосередитися на результаті. Розуміючи це, потрібно відсунути страх у сторону і рухатися далі (рис. 18.1).

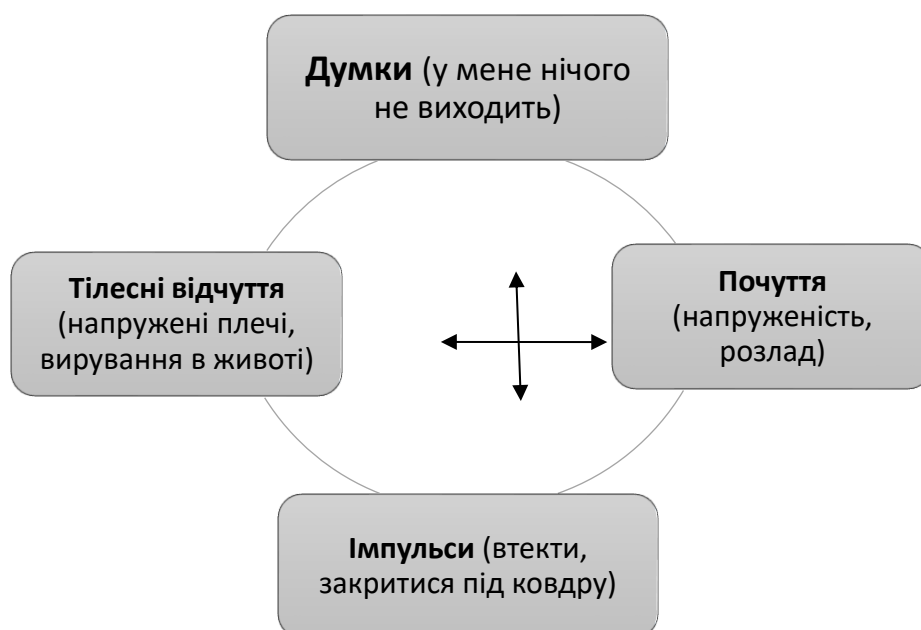


Рисунок 18.1 – Типи людських емоцій

Марк Вільямс і Денні Пенман визначають емоції у своїй книзі «Уважність»: «Це згустки думок, почуттів, тілесних відчуттів та імпульсів. Всі елементи взаємодіють один з одним і можуть посилювати або гальмувати загальний настрій».

Будь-яка емоція може бути прийнята або відкинута. При цьому емоції неможливо придушити. Це призведе до неврозів і незадоволеності життям.

Практика, намалюйте на папері масштаб від 0 до 10. Відзначте на ньому рівень страху, наприклад, 7 поділок. Тепер збільште рівень до 9, а потім знизьте його до 5. Постарайтеся зрозуміти свої почуття і пережити емоцію. Зменшіть страх ще на 2 або 3 поділочки, і приступайте до того, чого боялися. У цьому і полягає суть управління емоціями.

2. Самоконтроль. Якщо ви усвідомлюєте і здатні відокремити емоцію від себе, ви зможете контролювати і правильно її проявляти. Цей навик особливо важливий для керівників. Щоб контролювати емоцію, її потрібно висловлювати і говорити вголос.

Практика: навчіться говорити мовою емоцій. Використовуйте фразу, що складається з трьох частин: «Я відчуваю...», «Бо...», «Я хотів би...»

Наприклад, я засмучений і злий, тому що не встиг підготувати презентацію для нового клієнта. Хотілося б, щоб ми робили це разом, адже клієнт важливий для компанії. Сформулюйте деякі негативні і позитивні емоції, використовуючи цю формулу.

Методи ненасильницького спілкування допоможуть навчитися висловлювати почуття. Тренуйтеся, з часом це увійде в звичку. Ви зміните свою мову і реакцію на багато подій.

3. Соціальна компетентність. Соціальна компетентність допомагає побачити суть і причину того, що відбувається і не вплутуватися в емоційні баталії. Приймайте більш точні та обґрунтовані рішення. Для цього потрібно навчитися розуміти, що стоїть за поведінкою іншої людини. Так ви запобіжете 90 % конфліктів. На рисунку 18.2 наведені три складові людської реакції.

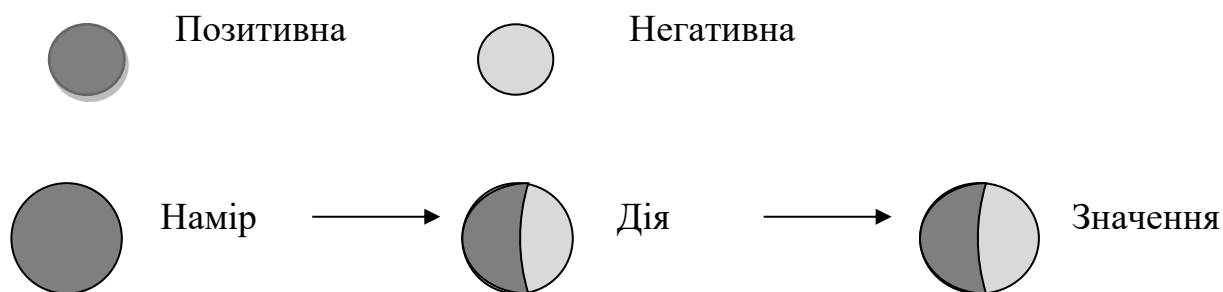


Рисунок 18.2 – Складові людської реакції

У спілкуванні з людьми реагуйте не на дії і слова, а на наміри і причини, які стоять за ними. Будь-яку реакцію і поведінку можна розкласти на три складові:

Намір – це сенс, справжня причина. Людина може усвідомлювати, а може і не усвідомлювати свій намір, але він завжди буде позитивним. Наприклад, менеджер накричав на вас, тому що переживав за результати проєкту.

Дія – це те, як людина усвідомлює причину. Вона може бути позитивною і конструктивною або негативною і деструктивною. Наприклад, ви образите чоловіка у відповідь на неприйнятну поведінку або поясните своє ставлення і запропонуєте вести себе по-іншому.

Сенс – це те, який сенс ви надаєте дії. Він може бути позитивним або негативним. Наприклад, ви задали колезі питання, але він не відповів. Позитивний сенс – колега не почув питання, негативний – він вас не поважає.

Практика: згадайте кілька конфліктних ситуацій і спробуйте розкласти їх за цією формулою. Знайдіть позитивні наміри в своїх смислах і діях.

4. Управління відносинами. Визначити емоційний стан, використовувати його або змінити допоможе квадрант емоцій. Являє собою систему координат від 0 до 10 на кожній осі. Нижче розташовані рівні настрою і задоволення – сірі і зелені квадратики. Зверху знаходяться рівень енергії і фізичного самопочуття – помаранчеві і жовті квадрати. На рисунку 18.3 надано квадрат емоцій.

Як це працює. Наприклад, ви не робили презентацію для нового клієнта і переживаєте з цього приводу. Оцініть рівень настрою на 3 бали. При цьому у вас ще багато сил, тому рівень енергії складе 7 балів. Так ви потрапляєте в червоний квадрат «стурбований». У такому стані краще займатися активною роботою, яка не вимагає емоційного настрою: прибирати в будинку, виносити сміття, готувати їжу.

На зеленому квадраті у вас гарний настрій, але мало енергії. В цьому випадку вчіться новому: занурюйтеся в проєкт або завдання, збирайте інформацію. Робіть те, що не вимагає фізичних навантажень.

У жовтому квадраті настрій і енергія знаходяться на максимумі. Це хороша можливість для мозкового штурму. Придумуйте нові ідеї та проєкти, міксуйте формати та шукайте інші рішення поширених проблем.

У блакитному квадраті мало енергії і немає настрою. Тут слід шукати помилки і недоліки. Проаналізуйте, як можна поліпшити свій розпорядок дня і придумайте, над чим ще можна попрацювати.

Квадрат емоцій допоможе направити вільні ресурси на відповідні завдання. Ви зможете правильно розставити пріоритети і дати чіткі вказівки співробітникам.

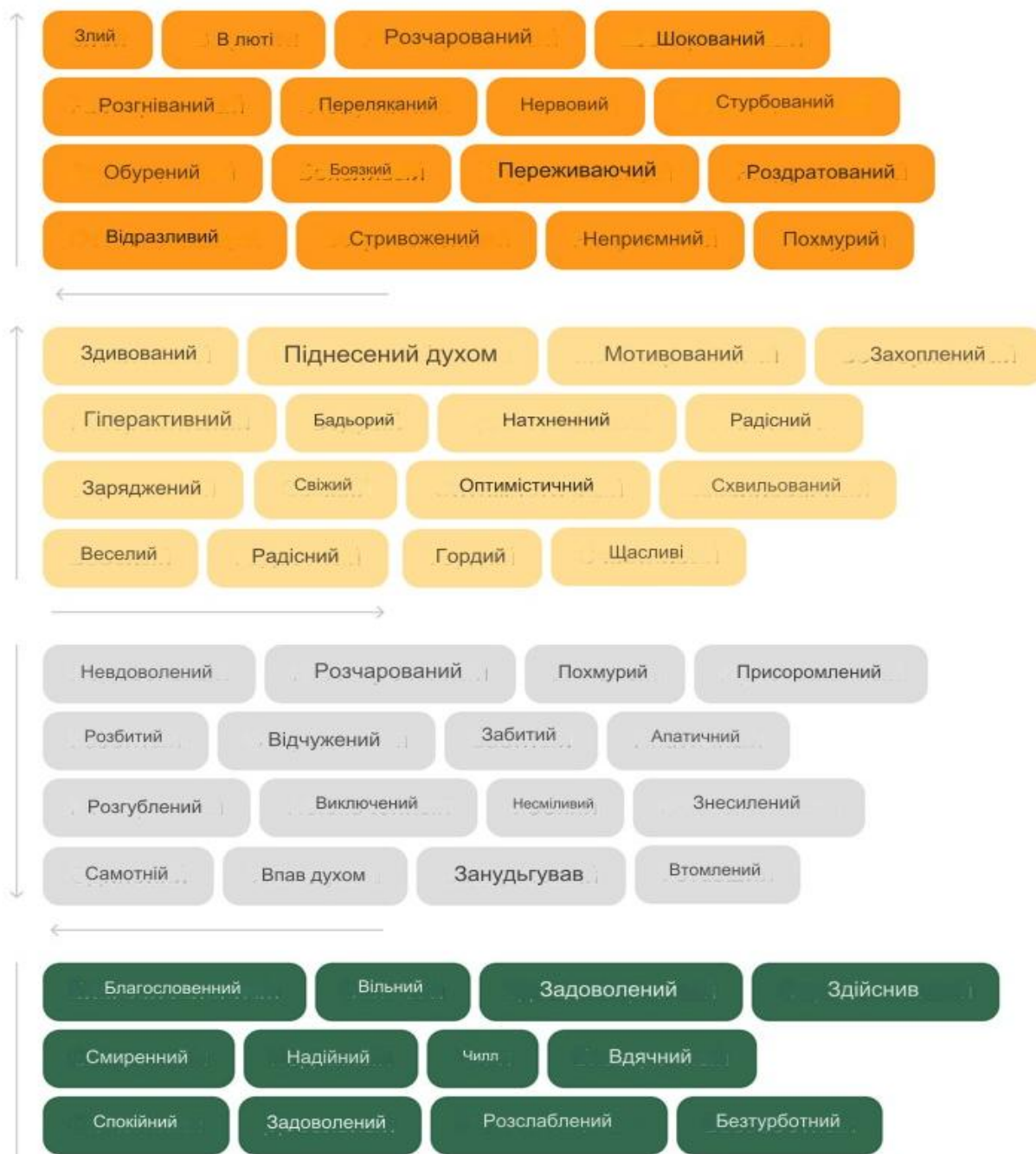
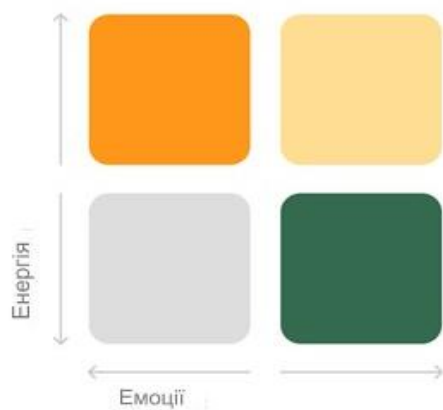


Рисунок 18.3 – Квадрат емоцій

Щоб визначити рівень розвитку емоційного інтелекту звернемося до книги «Емоційний інтелект на практиці» Джастіна Барісо, якій виділяє 13 критеріїв для розвинутого EQ:

- будьте в курсі своїх почуттів і емоцій;
- зробіть паузу перед тим, як говорити або діяти;
- прагніть контролювати свої думки і реакції на емоції;
- використовуйте критику як можливість щось поліпшити;
- дотримуйтеся своїх цінностей і принципів;
- ви вмієте співпереживати;
- хваліть і надихайте інших;
- дайте корисний зворотний зв'язок;
- вибачитесь і визнайте помилки;
- пробачити і забути;
- виконуйте взяті на себе зобов'язання;
- допомагайте іншим;
- захистить себе від емоційного саботажу.

Ще один універсальний, але суб'єктивний критерій - ступінь задоволеності власним життям. В EQ власне почуття важливіше, ніж показник розвитку навичок. Якщо ви вже кілька років не можете просити підвищення зарплати або страшенно злитесь, коли прибираєте в квартирі, придивіться до роботи зі своїми емоціями.

Як впоратися з труднощами і застосувати це в житті

Найважча частина розвитку емоційного інтелекту – це початок. Незрозуміло, в який момент з'являється досвід, що дозволяє надалі розвивати навички EQ. Почніть уважно слухати себе і ловити емоцію: називайте, усвідомлюйте, розмірковують, прислухайтеся до своїх почуттів. Без цієї вправи ніякі книги не наблизять вас до відчуття щастя, подолання страхів, приборкання гніву та інших завдань, які ми хочемо вирішити за допомогою управління емоціями.

Емоційний інтелект живе на перетині смислів і тіла. Тільки зв'язавши знання з фізичними відчуттями, можна включити його і налаштувати свій емоційний апарат. Отже, наш шлях полягає в тому, щоб відпрацювати зв'язок між тілом і свідомістю. Робити – виправляти, відчувати – осмислювати.

Розвиток емоційного інтелекту:

- навчіться усвідомлювати свої емоції і називати їх. Скажіть вголос те, що відчуваєте;
- прийміть емоції і постарайтеся прожити їх, не завдаючи шкоди собі та іншим;
- навчіться відокремлювати емоції від себе. Ви завжди більше, ніж одна емоція;

- шукайте і розумійте причину емоції;
- узгодьте свої емоції з вашою фактичною життєвою метою. Подумайте, як вони можуть вам допомогти і направити це на вашу користь;
- спробуйте застосувати інструменти еквалайзера до інших людей;
- пройти спеціальну діагностику, щоб визначити рівень розвитку емоційного інтелекту. Вибирайте тренінги, курси, книги, які допоможуть вам краще підвищити свою майстерність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Берн, Е. Ігри, у які грають люди : пер. з англ. / Берн, Е. – Київ : Наш Формат , 2021. – 320 с.
2. Managing Your Time (Business Action Guides). – KOGAN PAGE LTD, 1989. – 80 P.
3. Stephen Covey, A. Roger Merrill and Rebecca R. Merrill. First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy. – New York : Simon and Schuster, 1994. – 384 p.
4. Тайм-менеджмент: сутність, багатоманітність визначень та основні типи / Маруховська-Картунова О. О. // Scientific Journal Virtus May. – № 14. – 2017. – С. 87–90.
5. Utz, Richard (2011). *Philologie Im Netz* (58): 70–87.
6. Bjork, Collin; Buhre, Frida (2021-05-27). *Rhetoric Society Quarterly*. 51 (3): 177–181.
7. Buhre, Frida; Bjork, Collin (2021-05-27). *Rhetoric Society Quarterly*. 51 (3): 227–236.
8. Corfield, Penelope J. (2015). *History and the Temporal Turn: Returning to Causes, Effects and Diachronic Trends. Les âges de Britannia. Presses universitaires de Rennes*. Pp. 259–273.
9. What are temporalities n history? *History and Theory* 63, no. 3 (September 2024), 444–451
10. Carroll, Sean M. (2009). *Physics Today*. 63 (4). Dutton: 54–55.
11. *Social Time: A Methodological and Functional Analysis*. – 1937. – V. 42. – № 5. – P. 615–629.
12. *Modelling Trends and Cycles in Economic Time Series* // Springer Nature Switzerland AG 2021. – 214 p. – <https://doi.org/10.1007/978-3-030-76359-6>
13. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теорія і практика : посібник / Н. П. Лукашевич. – К. : Ніка–Центр, 2007. – 344 с.
14. Клименко Ю. О. Категорія часу в психологічній науці / Клименко Ю. О. // *Психологія і особистість*. – 2017. – № 1 (11). – С. 64–72.
15. Бакаленко О. А. Теоретичні підходи до вивчення часової перспективи особистості / Бакаленко О. А. // *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна*. – Серія «Теорія культури і філософія науки». – Випуск 57. – 2017. – С. 76–81.
16. Бунас А. А. Часова перспектива як один із чинників розгортання прогностичної компетентності особистості / Бунас А. А. // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. – № 1. – 2020. – С. 38–41.
17. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. 1911. – Електронний ресурс: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>
18. Peter F. Drucker. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* / Peter F. Drucker. – Publisher : HarperCollins. 1967. – 210 p.

19. Max Weber. *Political Writings* (Cambridge Texts in the History of Political Thought) / Peter Lassman. – Cambridge UP, 1994.
20. Mayo Elton. *The social problems of an industrial civilization* / Mayo Elton. – London : Routledge & K. Paul, 1949. – 148 p.
21. McKay J. T. *The Management of Time* / McKay J. T. – 1959. – 192 p.
22. Locke, E. A. Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept / Locke E. A. // *Journal of Organizational Behavior*. – 2005. – № 26(4). – P. 425–431.
23. Lakein A. *How To Get Control of Your Time and Your Life* / Lakein A. – 1973. – 160 p.
24. *Simplify your time: Einfach Zeit haben*, 2010. – 330 p.
25. Stephen R. Covey. *The 7 Habits of Highly Effective People* / Stephen R. Covey. – Publisher : Free Press, 1989. – 172 p.
26. Clear, J. (2018). *The Value of Time: How to Spend Your Most Irreplaceable Resource*. James Clear.
27. Vanderkam, L. (2016). *Off the Clock: Feel Less Busy While Getting More Done*. Portfolio. – ISBN 978-1591847851
28. Ковальчук, В. М. Цінність часу в контексті сучасного суспільства / Ковальчук, В. М. // *Філософські науки*. – 2020. – № 12(3). – С. 45–58.
29. R. Alec Mackenzie *The Time Trap: The Classic Book on Time Management*, 2009. – 320 p.
30. Гриценко, О. В. Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності фахівця / Гриценко О. В. // *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Менеджмент та підприємництво*. – 2019. – № 15(2). – С. 78–85.
31. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
32. Мельник, О. О. Життєві цінності сучасної молоді: соціально-психологічний аналіз / Мельник О. О. // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. – 2018. – № 1(42). – С. 45–49.
33. Кремень, В. Г. Ціннісні орієнтації особистості в умовах трансформаційного суспільства / Кремень В. Г., Ільїн В. В. – Київ : Педагогічна думка, 2018. – ISBN 978-966-644-487-2.
34. Schwartz, S. H., et al. (2017). Value Tradeoffs and Behavior in Four Countries: Validating 19 Refined Values. *European Journal of Social Psychology*, 47(3), 241–258.
35. Мельник, О. О. Психологічні особливості формування системи життєвих цінностей у юнацькому віці : автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.07 / Мельник О. О. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020.
36. Ціннісні орієнтації сучасної української молоді. Щорічна доповідь Президенту України, Верховній Раді України про становище молоді в Україні (за підсумками 2015 року) / Держ. ін-т сімейної та молодіжної по-

- літики ; [редкол. : Жданов І. О., гол. ред. коллег., Ярема О. Й., Беляєва І. І. та ін.]. – К., 2016. – 200 с.
37. Franklin, B. *The Autobiography of Benjamin Franklin* / Franklin, B. – Various publishers, 1791. – ISBN 978-0300098587.
38. Bailey, J. (2015). Benjamin Franklin's Pyramid of Virtues: A Modern Reinterpretation / Bailey J. // *Journal of Applied Psychology*. – № 12(3). – Pp. 45–60. – DOI: 10.1080/12345678.2015.678910
39. Ковальчук М. Стратегії особистого розвитку: від Франкліна до Covey / Ковальчук М. – Київ : Наш Формат, 2020. – ISBN 978-617-7682-34-5.
40. Гриценко, О. Піраміда Франкліна: як визначити свої життєві пріоритети? / Гриценко О. // *Ефективна освіта*. – 2021.
41. Dilts, R. *Changing Belief Systems with NLP* / Dilts R. – Meta Publications, 1990. – ISBN 978-0916990243
42. Dilts, R. *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding* / Dilts, R., & DeLozier, J. – NLP University Press, 2000. – ISBN 978-0970154005.
43. Петренко, О. І. Застосування піраміди Ділтса в особистісному розвитку / Петренко О. І. // *Вісник Київського університету. Психологія*. – 2019. – № 15(2). С. 56–64. – DOI: 10.17721/2413-7154.2019.15.56-64
44. Doran, G. T. *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives* / Doran G. T. // *Management Review*. – 1981. – № 70(11). – Pp. 35–36. – ISSN 0025-1895.
45. Meyer, P. J. *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond* / Meyer P. J. – The Success Motivation Institute, 2003. – ISBN 978-0974524203.
46. Ковальчук, Л. М. SMART-метод як інструмент стратегічного планування / Ковальчук Л. М. // *Вісник Київського національного університету. Серія Економіка*. – 2020. – № 45(3). С. 78–92. – DOI: 10.17721/1728-2667.2020/203-3/9
47. Doerr, J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* / Doerr J. – Portfolio, 2018. – ISBN 978-0525536222.
48. Шевченко, М. *OKR: Система цілей для бізнесу та команди* / Шевченко М. – Київ : Видавництво Старого Лева, 2021. – ISBN 978-617-679-789-1.
49. Baev, A. *OKR vs. SMART: Comparative Analysis of Goal-Setting Frameworks* / Baev A. & Aalto H. // *Journal of Business Strategy*. – 2020. – № 41(4). – Pp. 45–53. – DOI: 10.1108/JBS-03-2020-0052
50. Murphy, M. *HARD Goals: The Secret to Getting from Where You Are to Where You Want to Be* / Murphy M. – McGraw-Hill, 2010. – ISBN 978-0071733053.
51. Коваленко, О. *Методи постановки цілей: SMART, HARD, PURE та ін.* / Коваленко О. – Київ : Ліра, 2021. – ISBN 978-617-789-012-3.

52. Locke, E. A. HARD vs. SMART Goals: A Motivational Perspective / Locke E. A. & Latham G. P. // *Journal of Applied Psychology*. – 2019. – № 104(5). Pp. 765–778. – DOI: 10.1037/apl0000384.
53. Churchman, C. W. Introduction to Operations Research / Churchman C. W., Ackoff R. L., & Arnoff E. L. – Wiley, 1957. – ISBN 978-0471353428.
54. Мельник, Л. Г. Системний аналіз у менеджменті: методи прийняття рішень / Мельник Л. Г. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – ISBN 978-611-01-1245-6.
55. Kaufman, R. (). Goal Tree Analysis: A Practical Approach to Strategic Planning / Kaufman, R. // *Performance Improvement Quarterly*. – 2000. – № 13(2). – Pp. 74–89. – DOI: 10.1111/j.1937-8327.2000.tb00167.x.
56. Brian Tracy. Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. – Berrett-Koehler Publishers, 2017. – 144 p.
57. Whitmore, J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose / Whitmore J. – Nicholas Brealey Publishing, 2002. – ISBN 978-1857885354.
58. Grant, A. M. (). An Integrated Model of Goal-Focused Coaching: An Evidence-Based Framework for Teaching and Practice / Grant, A. M. // *International Coaching Psychology Review*. – 2012. – № 7(2). Pp. 146–165. – ISSN 1750-2764.
59. Ковальчук, О. Коучинг: від теорії до практики / Ковальчук О. – Київ : Основа, 2020. – ISBN 978-617-00-3785-2.
60. Elbow, P. Writing Without Teachers / Elbow P. – Oxford University Press, 1998. – ISBN 978-0195120165.
61. Коваленко, О. Фрірайтинг: як розкрити свій творчий потенціал / Коваленко О. – Київ : Клуб Сімейного Дозвілля, 2021. – ISBN 978-617-12-7894-5.
62. Goldberg, N. (). Freewriting as a Pedagogical Tool for Enhancing Creativity / Goldberg N. // *Journal of Creative Behavior*. – 2016. – № 50(3). – Pp. 212–225. – DOI: 10.1002/jocb.74
63. Hill, T. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall / Hill T. & Westbrook, R. // *Long Range Planning*. – 1997. – № 30(1). – Pp. 46–52. – DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7.
64. Петренко, О. І. Особистий SWOT-аналіз: інструмент самопізнання / Петренко О. І. – Київ : Освіта, 2020. – ISBN 978-617-7565-34-1.
65. Helms, M. M. (). Exploring SWOT Analysis - Where Are We Now? / Helms M. M. & Nixon, J. // *Journal of Strategy and Management*. – 2010. – № 3(3). – Pp. 215–251. – DOI: 10.1108/17554251011064837.
66. Коваленко, О. В. (2020). Основи менеджменту: теорія і практика планування / Коваленко О. В., Мороз Л. П. – Київ : Центр навчальної літератури. – ISBN 978-611-01-3456-4.
67. Robbins, S. P. Management / Robbins S. P., Coulter M. – 13th ed. – Pearson, 2017. – ISBN 978-0134527604.

68. Mintzberg, H. (). The Fall and Rise of Strategic Planning / Mintzberg H. // Harvard Business Review. – 1994. – № 72(1). – Pp. 107–114. – ISSN 0017-8012.
69. Minto, B. The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking / Minto B. – 4th ed. Pearson Education. – Pearson, 2020. – 192 p. – ISBN 978-0273710516.
70. Saaty, T. L. (). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process / Saaty, T. L. // International Journal of Services Sciences, 2008. – № 1(1). – Pp. 83–98. – DOI: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
71. Шевчук В. Г. (2019). Стратегічне планування: методологія та інструменти / Шевчук В. Г. – Київ : Видавництво КПІ. – НТУУ КПІ, 2019. – 342 с. – ISBN 978-966-622-893-4.
72. Kaplan, R. S. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage / Kaplan R. S., Norton D. P. – Harvard Business Press., 2008. – 320 p. – ISBN 978-1422121160.
73. Eisenhower, D. D. (1954). Address at the Second Assembly of the World Council of Churches. The American Presidency Project / Eisenhower D. D. – U.S. Government Printing Office, 1954. – С 306–317 (у збірнику промов).
74. Мельник, Р. О. Ефективний тайм-менеджмент: інструменти та методики / Мельник Р. О. – Київ : Видавництво Ліра, 2021. – 284 с. – ISBN 978-617-789-045-1.
75. Кох, Р. (2019). Принцип 80/20. Секрет досягнення більшого за менших витрат / Кох, Р. ; пер. з англ. Т. Рабчак. – Харків : Клуб Сімейного Дозвілля. – 304 с.
76. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – Project Management Institute, 2021. – 370 p.
77. Буй, Д. Б. (2012). Управління проектами в галузі інформаційних технологій : підручник / Буй Д. Б. – Київ : Центр навчальної літератури. – 320 с.
78. Hillier, F. S. Introduction to Operations Research / Hillier F. S., & Lieberman G. J. – 11th ed. – McGraw-Hill Education, 2021. 1024 p.
79. Бушуєв, С. Д. Управління проектами: Основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів (Національний стандарт України РМВОК) / Бушуєв С. Д., & Бушуєва Н. С. – Київ : Асоціація Управління проектами УКРНЕТ, 2010. – 312 с.
80. Ковальчук, В. М. Мережеві моделі в управлінні проектами / Ковальчук В. М., Петренко О. І. – Київ : НТУУ КПІ, 2020. – 312 с. – ISBN 978-966-622-945-0.
81. Носенко, Е. Л. Емоційний інтелект як чинник професіоналізації фахівців соціономічних професій / Носенко Е. Л. – Дніпро : Видавництво Дніпропетровського національного університету, 2014. – 348 с.

82. Locke, E. A. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey / Locke, E. A., & Latham, G. P. // *American Psychologist*. – 2002. – № 57(9). – Pp. 705–717.
83. Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up? / Rubin, R. S. // *The Industrial-Organizational Psychologist*. – 2002. – № 39(4). – Pp. 26–27. (Це коротка, але впливова стаття, що аналізує варіації SMART).
84. Haughey, D. *The S.M.A.R.T. Goal Setting Workbook* / Haughey D. – Project Smart, 2014. – 67 p.
85. Seiwert, L. J. *Das neue 1x1 des Zeitmanagement: Der ALPEN-Methode [The New ABC of Time Management: The ALPEN Method]* / Seiwert L. J. – 7th ed. – Gräfe und Unzer, 1998. – 208 p. – ISBN 978-3774233316.
86. König, E. (). *The ALPEN Method as a Time Management Tool in Project Teams* / König E., Kleinmann M. // *Journal of Business and Psychology*. – 2007. – № 21(3). – Pp. 423–432. – DOI: 10.1007/s10869-006-9035-4.
87. Мельник, О. П. (2021). *Сучасні методи тайм-менеджменту: АЛП, Pomodoro, GTD* / Мельник О. П. – Київ : Основа, 2021. – 176 с. – ISBN 978-617-00-4236-8.
88. Іванова Г. І., Лаврентьєва О. О. *Наукова організація розумової праці студентів як дієвий інструмент підвищення показників здоров'я майбутніх фахівців* / Іванова Г. І., Лаврентьєва О. О. // *Технології здоров'язбереження: теорія і практика : колективна монографія* / під загальною ред. Л. М. Рибалко. – Полтава : НУПП, 2021. – С. 65–79.
89. *Orderness Predicts Academic Performance: Behavioral Analysis on Campus Lifestyle* / Cao Y., Gao J. et al. – arXiv preprint arXiv:1704.04103, 2017. – 18 p.
90. Cirillo, F. *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work* / Cirillo F. – Currency, 2018. – 160 p. – ISBN 978-0525573050.
91. Pomodoro, F. *The Impact of Time-Boxed Technique on Task Performance and Cognitive Load* / Pomodoro F., Santoro G. // *Journal of Cognitive Enhancement*. – 2020. – № 4(3). Pp. 298–315. – DOI: 10.1007/s41465-020-00171-7
92. Ковальчук, М. О. *Техніки тайм-менеджменту: Pomodoro, GTD, матриця Ейзенхауера* / Ковальчук, М. О. – Київ : Освіта, 2021. – 144 с. – ISBN 978-617-00-4567-9.
93. Wiginton, Frank. *How to Eat an Elephant: Achieving Financial Success One Bite at a Time* / Wiginton Frank. – Нью-Йорк : John Wiley & Sons, 2012. – 256 p. – ISBN 9781118459797.
94. Grieve, David L. *Eat the Elephant: Solve Your Business Problems in Small Bites* / Grieve David L. – Австралія : Independent Publisher, 2019. – 263 p. – ISBN 9780994345605.
95. Suzuki, Hiroshi. *Kaizen Mindset: Transform Your Life with the Power of Continuous Improvement* / Suzuki Hiroshi. – New York : Barnes & Noble, 2023. – 134 p.

96. Harvey, Sarah. *Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change* / Harvey Sarah. – New York : HarperCollins, 2019. – 272 с. – ISBN 978-0062908123.
97. Suárez-Barraza, Manuel F. *Changing Quality of Life through the Personal Kaizen Approach: A Qualitative Study* / Suárez-Barraza Manuel F., Juan RamisPujol i Su Mi DahlgaardPark // *International Journal of Quality and Service Sciences*. – 2013. – Vol. 5, no. 2. – Pp. 191–207.
98. Benson, Jim, & DeMaria Barry, Tonianne. *Personal Kanban: Mapping Work, Navigating Life*. Shelter Island / Benson Jim, & DeMaria Barry Tonianne. – NY : Modus Cooperandi Press (CreateSpace), February 2011. – 216 p. – ISBN 9781453802263.
99. Anderson, David J. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business* / Anderson David J. Kanban. – Blue Hole Press, April 2010. – 278 p. – ISBN 9780977616637.
100. Brechner, Eric. *Agile Project Management with Kanban (Developer Best Practices)* / Brechner Eric Redmond. – WA : Microsoft Press, October 2015. – 256 p. – ISBN 9780735698950.
101. Богданов О. М. Розробка моделей управління інформаційної безпеки на основі повної функції управління : збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г. Є. Пухова НАН України / Богданов О. М., Мохор В. В. – К. : ІПМЕ ім. Г. Є. Пухова НАН України, 2010. – Вип. 57. – С. 141–145.
102. Descartes, R. (1641). *Meditations on First Philosophy* (J. Cottingham, Trans.) / Descartes R. – Cambridge University Press, 1996. – 120 p.
103. *The Sung Diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix* / Bratterud H., Burgess M., Fasy B.T., Millman D.L., Oster T., Sung C.. // In: Pietarinen A.-V. et al. (eds.) – *Diagrammatic Representation and Inference*. LNAI 12169. Springer Nature Switzerland AG, 2020. – Pp. 498–502. – DOI: 10.1007/9783030542498_43.
104. Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow* / Kahneman D. – Farrar, Straus and Giroux, 2011. – 499 p.
105. Sir John Whitmore. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* / Sir John Whitmore. – Nicholas Brealey Publishing, 2017. – 256 p.
106. Iain Morley QC. *The Devil's Advocate: A Spry Polemic on How to be Seriously Good in Court* / Iain Morley QC. – Sweet & Maxwell, 2015. – 272 p.
107. Linstone, Harold A. *The Delphi Method: Techniques and Applications* / Linstone Harold A., Turoff Murray. – Massachusetts : AddisonWesley, 1975. – 458 p.
108. Okoli Chitu. *The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications* / Okoli Chitu, Pawlowski Suzanne D. // *Information & Management*. – Dec 2004. – Vol. 42, no. 1 – Pp. 15–29.

109. Lund, B. D. Review of the Delphi Method in Library and Information Science Research / Lund, B. D. // Journal of Documentation. – 2020. – Vol. 76, no. 4. – Pp. 929–960.

110. Osborn, Alex F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving / Osborn Alex F. – New York : Charles Scribner's Sons, 1953. – 312 p.

111. Paulus, Paul B. Generating Ideas About the Uses of Brainstorming: Reconsidering the Losses and Gains of Brainstorming Groups Relative to Nominal Groups / Paulus Paul B., Nijstad Bernard A. // Journal of Creative Behavior. – Spring 2009. – Vol. 43, no. 1. – Pp. 29–45.

112. Bernays, Edward L. The Engineering of Consent / Bernays Edward L. – Chapel Hill : University of North Carolina Press, 1955. – 160 p.

113. Herman, Edward S. Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media / Herman Edward S., Chomsky Noam. – New York : Pantheon Books, 1988. – 432 p.

114. Collective creativity: Group creativity and innovation in organization / Paul B. Paulus, Bernard A. Nijstad (Eds.). – Oxford University Press, 2003. – 368 p.

115. Ed Catmull, Amy Wallace. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. – Random House, 2014. – 368 p.

116. Osborn, A. F. (1953). Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking. Charles Scribner's Sons. – 417 p.

117. Lumsdaine, E., & Lumsdaine, M. (1995). Creative Problem Solving: Thinking Skills for a Changing World. McGraw-Hill. – 448 p.

118. Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. A. (2014). Cooperative Learning: Improving University Instruction by Basing Practice on Validated Theory. Journal on Excellence in College Teaching, 25(3&4), 85–118.

119. Tullis, T., & Albert, B. (2013). Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics (2nd ed.). Morgan Kaufmann. – 320 p.

120. Spencer, D. (2009). Card Sorting: Designing Usable Categories. Rosenfeld Media. – 160 p.

121. Righi, C., James, J., Beasley, M., Day, D. L., Fox, J. E., Gieber, J., & Howe, C. (2013). A Comparison of Card Sort Analysis Techniques. Journal of Usability Studies, 8(3), 69–89.

122. Koberg, D., & Bagnall, J. (2003). The Universal Traveler: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals. Crisp Learning. – 176 p.

123. Savransky, S. D. (2000). Engineering of Creativity: Introduction to TRIZ Methodology of Inventive Problem Solving. CRC Press. – 408 p. (Розділ 5: Methods of Creative Thinking).

124. Proctor, T. (2014). *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation* (4th ed.). Routledge. – 312 p. (Розділ 6: Idea Generation Techniques)
125. Шведа Ю. Р. (2018). *Системний аналіз: теорія та практика* / Шведа Ю. Р. – Львів : Видавництво Львівської політехніки. – 420 с.
126. Kendall, K.E. & Kendall, J.E. (2019). *Systems Analysis and Design* (10th ed.). Pearson. – 672 p.
127. Савельєв, В. В. *етоди системного аналізу : навчальний посібник* / Савельєв В. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 312 с.
128. Rosenhead, J. & Mingers, J. (2001). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict* (2nd ed.). Wiley. - 368 p.
129. Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. - 445 p.
130. Rokach, L., & Maimon, O. (2014). *Decision Tree Methods: Theory and Applications* (2nd ed.). Springer. – 287 p.
131. Коваленко, О. В. *Дерева прийняття рішень в економічному аналізі : навчальний посібник* / Коваленко, О. В. – Київ : КНЕУ, 2019. – 215 с.
132. Bertsimas, D., & Dunn, J. (2017). Optimal Classification Trees. *Machine Learning*, 106(7), 1039–1082.
133. Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing. – 240 p.
134. Іванов, П. С. (2020). *Метод Колесо в особистому розвитку : практичний посібник* / Іванов П. С. – Київ : Освіта. – 150 с.
135. O'Connor, J., & Lages, A. (2007). *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. A&C Black. – 224 p.
136. Govindarajan, V. (2016). *The Three-Box Solution: A Strategy for Leading Innovation*. Harvard Business Review Press. – 256 p.
137. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Harvard Business Review Press. – 256 p.
138. Govindarajan, V. (2016). The Three-Box Solution to Managing Innovation. *Harvard Business Review*, 94(5), 60-70.
139. Anthony, S. D., Gilbert, C. G., & Johnson, M. P. (2017). *Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*. Harvard Business Review Press. – 272 p.
140. Ortega, J. M., Rheinboldt, W.C. (2000). *Iterative Solution of Nonlinear Equations in Several Variables*. Society for Industrial and Applied Mathematics. – 572 p.
141. Zwicky, F. (1969). *Discovery, Invention, Research – Through the Morphological Approach*. Macmillan. – 296 p.

142. Ritchey, T. (2011). *Morphological Analysis: A Method for Creativity and Innovation*. Swedish Morphological Society. – 98 p.
143. Мельник, О. Г. Системний аналіз і теорія прийняття рішень / Мельник О. Г. – Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 342 с.
144. Ковальчук, Л. М. (2020). Методи аналізу та прогнозування в інноваційній діяльності / Ковальчук Л. М. – Львів : Видавництво Львівської політехніки. – 215 с.
145. Bush, V. (1945). As We May Think. *The Atlantic Monthly*, 176(1), 101-108.
146. Zachary, G. P. (1997). *Endless Frontier: Vannevar Bush, Engineer of the American Century*. The MIT Press. – 518 p.
147. Buckland, M. K. (1992). Emanuel Goldberg, Electronic Document Retrieval, and Vannevar Bush's Memex. *Journal of the American Society for Information Science*, 43(4), 284–294.
148. Savransky S. D. (2000). *Engineering of Creativity: Introduction to TRIZ Methodology of Inventive Problem Solving*. CRC Press. - 408 p.
149. Plevbare I. M. et al. (2013). A review of TRIZ, and its benefits and challenges in practice. *Technovation*, 33(2-3), 30-37.
150. Кудрявцев, А. В. ТРИЗ. Практикум з теорії вирішення винахідницьких задач / Кудрявцев А. В. – Київ : Школа ТРИЗ, 2019. – 240 с.
151. Orloff M. A. (2006). *Inventive Thinking Through TRIZ: A Practical Guide*. Springer. – 388 p.
152. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Harvard Business Review Press. – 244 p.
153. Keeney, R. L. (2004). Making Better Decision Makers. *Decision Analysis*, 1(4), 193–204.
154. Goodwin, P., & Wright, G. (2014). *Decision Analysis for Management Judgment* (5th ed.). Wiley. – 504 p.
155. Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. Crown Business. – 336 p.
156. Pavlina, S. (2008). *Personal Development for Smart People: The Conscious Pursuit of Personal Growth*. Hay House. – 288 p.
157. Berg, T., & Pooley, R. (2013). Rich pictures: Collaborative communication through icons. *Systemic Practice and Action Research*, 26(4), 361–376.
158. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. – 499 p.
159. Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. Crown Business. – 336 p.
160. Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin. – 277 p.
161. Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making* (8th ed.). Wiley. – 256 p.

162. Larrick, R. P. (2004). Debiasing. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 316-337). Blackwell. – 704 p.
163. Hammond, J. S., et al. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.
164. Wheeler, D. J., & Chambers, D. S. (2010). *Understanding Statistical Process Control* (3rd ed.). SPC Press. – 468 p.
165. Коваленко, О. В. Кар'єрний менеджмент: теорія та практика / Коваленко О. В., Петренко Л. М. – Київ : Центр навчальної літератури, 2021. – 420 с.
166. Мельник, С. І. Кар'єра 4.0: стратегії успіху в умовах цифрової економіки / Мельник С. І. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 315 с.
167. Шевченко, О. П. Сучасні кар'єрні орієнтації молоді України / Шевченко О. П. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологія. – 2023. – № 15(2). – С. 45–53.
168. Іванова, Т. О. (). Персональний брендинг: від теорії до практики / Іванова Т. О. – Харків : Форт, 2021. – 180 с.
169. Бойко М. І. (). Work-life balance в умовах гібридної зайнятості / Бойко М. І. // Український соціум. – 2022. – № 3(82). – С. 89–101.
170. McClelland, D. C. *The Achieving Society* / McClelland D. C. – Van Nostrand, 1961. – 512 p.
171. Dweck, C. S. *Mindset: The New Psychology of Success* / Dweck C. S. – Random House, 2006. – 288 p.
172. Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218-232.
173. Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* (2nd ed.). SAGE. – 392 p.
174. Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
175. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
176. Salamone, J. D., & Correa, M. (2012). The Mysterious Motivational Functions of Mesolimbic Dopamine. *Neuron*, 76(3), 470-485.
177. Richard M. Ryan, Edward L. Deci. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. - The Guilford Press, 2017. – 756 p.
178. Herbert L. Petri, John M. Govern. *Motivation: Theory, Research, and Application*. - Wadsworth Publishing, 2012. – 512 p.
179. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
180. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press. – 198 p.

181. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons. – 157 p.
182. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. – 331 p.
183. Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
184. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
185. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. – 209 p. (Розширена модель мотивації на основі очікувань)
186. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. – 371 p.
187. Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill. – 258 p.
188. Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. SAGE Publications. – 312 p.
189. Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
190. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. – 246 p.
191. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley. – 283 p.
192. Steel, Piers. The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, vol. 133, no. 1, 2007, pp. 65–94.
193. Svartdal, Frode, & Løkke, Jon Arne. The ABC of academic procrastination: Functional analysis of a detrimental habit. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, Nov 3, 2022, 18 стор. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1019261.
194. Ferrari, Joseph R., Johnson, Judith I., & McCown, William G. (eds.). *Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*. New York–London: Plenum Press, 1995. DOI: 10.1007/978-1-4899-0227-6. – 400 p.
195. Федієнко, В. В. *Основи швидкочитання* / Федієнко В. В. – Харків : Школа, 2021. – 192 с.
196. Ковальчук, О. В. *Швидкочитання: теорія та практика* / Ковальчук О. В. – Київ : Освіта, 2018. – 240 с.
197. Петренко, І. М. Ефективність методів швидкочитання в освітньому процесі / Петренко І. М. // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. – 2020. – № 15(2). – С. 45–52.
198. Мельник, С. І. *Когнітивні основи швидкочитання* / Мельник С. І. – Харків : Фоліо, 2021. – 320 с.
199. Шевченко, О. П. (). *Швидкочитання в умовах цифрового суспільства: нові виклики та можливості* / Шевченко О. П. // *Український психологічний журнал*. – 2022. – № 3(15). – С. 78–89.

200. Dunlosky, J., Rawson, K. A., Marsh, E. J., Nathan, M. J., & Willingham, D. T. (2013). Improving Students' Learning With Effective Learning Techniques: Promising Directions From Cognitive and Educational Psychology. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(1), 4-58.
201. Brown, P. C., Roediger, H. L., & McDaniel, M. A. (2014). *Make It Stick: The Science of Successful Learning*. Belknap Press. – 336 p.
202. Freeman, S., et al. (2014). Active Learning Increases Student Performance in Science, Engineering, and Mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410-8415.
203. Мельник, С. І. (). *Нейропедагогіка: як мозок навчається / Мельник С. І.* – Київ: Освіта, 2021. – 280 с.
204. Бейлі, Кріс. *Рік продуктивності: експерименти з часом, увагою та енергією (The Productivity Project: Accomplishing More by Managing Your Time, Attention, and Energy)* / Бейлі Кріс. – Київ : Наш Формат, 2019. – 280 с.
205. Шеве, Улаф. *Суперстудент: як навчатися легко і з задоволенням, просто змінивши підхід / Шеве Улаф.* – Київ : КМ-БУКС, 2019. – 240 с.
206. Bjork, R. A., Dunlosky, J., & Kornell, N. (2013). Self-regulated learning: Beliefs, techniques, and illusions. *Annual Review of Psychology*, 64, 417-444.
207. Carey, B. (2015). *How We Learn: The Surprising Truth About When, Where, and Why It Happens*. Random House. - 272 p.
208. Koedinger, K. R., et al. (2015). Learning is not a spectator sport: Doing is better than watching for learning from video. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(10), 2963-2968.
209. Ковальчук, О. В. *Мистецтво самоосвіти: сучасні методики / Ковальчук, О. В.* – Київ : Освіта 2022. – 320 с.
210. Roediger, H. L., & Butler, A. C. (2011). The critical role of retrieval practice in long-term retention. *Trends in Cognitive Sciences*, 15(1), 20–27.
211. Kandel, E. R. (2007). *In Search of Memory: The Emergence of a New Science of Mind*. W.W. Norton & Company. – 510 p.
212. Foer, J. (2011). *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*. Penguin Press. – 320 p.
213. Hillman, C. H., et al. (2008). Be smart, exercise your heart: exercise effects on brain and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(1), 58–65.
214. Мельник, С. І. *Нейропсихологія пам'яті: механізми та розвиток / Мельник С. І.* – Київ : Освіта, 2022. – 280 с.
215. Foer, Joshua. *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*. New York: Penguin Press, 2011. 320 p. – ISBN 9781594202292.
216. Yates, Frances A. *The Art of Memory*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966. 400 p. – ISBN 9780226950013.

217. Azrin, N. H., & Nunn, R. G. (1973). Habit-reversal: A method of eliminating nervous habits and tics. *Behaviour Research and Therapy*, 11(4), 619–628.
218. Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House Trade Paperbacks, 2014. - xx, 383 p. ISBN 9780812981605.
219. Cooper, B. (2017). The Small Steps Method: A Micro-Intervention Approach to Behavioral Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 234–257. Published by SAGE Publications. DOI: 10.1177/0021886316687727
220. Brewer, J. A., Worhunsky, P. D., Gray, J. R., Tang, Y.-Y., Weber, J., & Kober, H. (2011). Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 108(50), 20254–20259. DOI: 10.1073/pnas.1112029108
221. Lally, P., & Gardner, B. (2013). Promoting habit formation. *Health Psychology Review*, 7(sup1), PP. 137–158.
222. Graybiel, A. M., & Smith, K. S. (2014). Good habits, bad habits. *Science*, 344(6186), 1269–1273.
223. Wood, W., & Rünger, D. (2016). Psychology of habit. *Annual Review of Psychology*, 67, 289–314.
224. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. - 293 p.
225. Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*. Penguin Press. – 291 p.
226. Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.
227. Dietrich, A. (2019). Where in the brain is creativity: A brief account of a wild-goose chase. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 27, 36-39.
228. Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperCollins. – 456 p.
229. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 3–15). Cambridge University Press.
230. Петренко, О. І. Креативна педагогіка: теорія та практика / Петренко О. І. – Київ : Ліра, 2021. – 320 с.
231. Koestler, Arthur. *The Act of Creation*. - Hutchinson (UK); Macmillan(US), 1964. – 751 p.
232. Kleon, Austin. *Steal Like an Artist: 10 Things Nobody Told You About Being Creative*. – Workman Publishing, 2012. – 160 p. ISBN 9780761169253
233. Cameron, Julia. *The Artist's Way: A Spiritual Path to Higher Creativity*. – Jeremy P. Tarcher / Putnam, 1992. – 272 p. – ISBN 0874776945
234. Nasir, W. M. F. W. M.; Halim, L.; Arsad, N. M. *Strategies in Promoting Creative Thinking Skills in Science Classroom: A Systematic*

- Review. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, vol. 17, no. 12 (2022), pp. 4839–4855. DOI: 10.18844/cjes.v17i12.7605
235. Edward de Bono. *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. - Harper Perennial, 2015. – 320 p.
236. James C. Kaufman, Robert J. Sternberg. *The Cambridge Handbook of Creativity*. – Cambridge University Press, 2019. – 748 p.
237. Facione, P. A. (2020). *Critical Thinking: What It Is and Why It Counts*. Insight Assessment. – 48 p.
238. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. – 499 p.
239. Bowell, T., & Kemp, G. (2019). *Critical Thinking: A Concise Guide* (5th ed.). Routledge. – 342 p.
240. Abrami, P. C., et al. (2015). Strategies for Teaching Students to Think Critically: A Meta-analysis. *Review of Educational Research*, 85(2), 275–314.
241. Ковальчук, О. В. Критичне мислення в епоху фейків / Ковальчук О. В. – Київ : Освіта, 2022. – 215 с.
242. Levitin, Daniel J. *A Field Guide to Lies: Critical Thinking in the Information Age*. – Dutton / Penguin Random House, 2016. – 304 p. ISBN 9780525955221
243. Lorencová, Hana; Jarošová, Eva; Avgitidou, Sofia; Dimitriadou, Catherine. *Critical Thinking Practices in Teacher Education Programmes: A Systematic Review*. *Studies in Higher Education*, vol. 44, no. 5 (2019): 844–859. DOI: 10.1080/03075079.2019.1586331
244. M. Neil Browne, Stuart M. Keeley. *Asking the Right Questions: A Guide to Critical Thinking*. – Pearson, 2018. – 256 p.
245. Тихонравов, Ю. В. Критичне мислення : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Тихонравов Ю. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2018. – 344 с.
246. Patrick J. Hurley, Lori Watson. *A Concise Introduction to Logic*. - Cengage Learning, 2018. – 736 p.
247. Конверський, А. Є. Логіка : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Конверський А. Є. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 392 с.
248. Copi, I. M., Cohen, C., & McMahon, K. (2019). *Introduction to Logic* (15th ed.). Routledge. – 688 p.
249. Johnson-Laird, P. N. (2010). *Mental Models and Deductive Reasoning*. In K. J. Holyoak & R. G. Morrison (Eds.), *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning* (pp. 169-192). Cambridge University Press.
250. Савчук, В. В. Логіка : навчальний посібник Савчук В. В. – 5-те вид. – Київ : Центр навчальної літератури, 2021. – 416 с.
251. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. – 352 p.

252. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.

253. O'Boyle, E. H., et al. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.

254. Barbey, A. K., Colom, R., & Grafman, J. (2014). Distributed Neural System for Emotional Intelligence Revealed by Lesion Mapping. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 9(3), 265–272.

255. Brackett, M. A., & Rivers, S. E. (2014). Transforming Students' Lives With Social and Emotional Learning. In R. Pekrun & L. Linnenbrink-Garcia (Eds.), *International Handbook of Emotions in Education* (pp. 368–388). Routledge.

256. Marc Brackett. *Permission to Feel: Unlocking the Power of Emotions to Help Our Kids, Ourselves, and Our Society Thrive*. - Celadon Books, 2019. – 304 p.

257. Мельник, С. І. Емоційний інтелект: теорія та практика / Мельник С. І. – Київ : Освіта, 2021. – 280 с.

258. Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Review Press. – 256 p.

Навчальне видання

**ПОДЛЕСНИЙ Сергій Володимирович,
ГЕТЬМАН Ірина Анатоліївна**

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Навчальний посібник
для здобувачів першого/другого/третього
(бакалаврського/магістерського/освітньо-наукового)
рівня вищої освіти**

Частина I

За авторським редагуванням

Комп'ютерне верстання Я. О. Бершацька

49/2024. Формат 60 × 84/16. Ум. друк. арк. 21,77.
Обл.-вид. арк. 19,71. Тираж 100 пр. Зам. № 13.

Видавець і виготівник
Донбаська державна машинобудівна академія
84313, м. Краматорськ, вул. Академічна, 72.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 1633 від 24.12.2003