

БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

управление

№8, 2011

К.М. Ушаков

Управление школой:
кризис в период реформ





Ушаков Константин Михайлович — доктор педагогических наук профессор, автор книг по проблемам развития организации, управления человеческими ресурсами школы. Много лет проработал в системе повышения квалификации в образовании. Его лекции по проблемам управления школой, практическая работа с руководителями образования, выступления в средствах массовой информации неизменно получают высокую оценку педагогической общественности.

Ушаков К.М. — неизменный главный редактор широко известного руководителям образования журнала «Директор школы».

Содержание

Введение	6
Оценка обстоятельств	12
Стратегические факторы	20
Система среднего образования: рынок или нет?	26
Деньги как инструмент управления: возможности и ограничения	38
Качество образования и качество организации	51
Система профессиональных представлений руководителя как основа управления организацией	66
Социальный капитал организации	77
Представления о подчиненных как часть управленческой парадигмы	87
Новации в организации и противодействие персонала	104
Проблемы планирования	120
Инновации и развитие организации	129
Лидерство и менеджмент	143
Организационная культура	162
Заключение	173
Список литературы	175

Инновации и развитие организации

Образовательные инновации сейчас в моде, но, как почти любой массовый продукт, они серьезно страдают по части качества. Это вполне понятно, так как само понятие инновации не вполне определено. Довольно часто приходится сталкиваться с трактовкой инновации как улучшения каких-либо показателей деятельности педагога или организации в целом. Однако такой подход представляется не вполне конструктивным, просто один термин «улучшение» заменяется другим — «инновация», имеющим точно такой же смысл. Чтобы не запутывать самих себя, имеет смысл все-таки развести эти два понятия. Для этого разделим изменения, происходящие в организации, на изменения роста (прироста) и изменения развития (инновации).

Изменения роста (прироста) — это, как правило, те изменения, которые закладываются в организационные планы. Такие изменения планируются и являются результатом развития существующих в организации позитивных тенденций, которые, как предполагается, будут иметь место и в дальнейшем. Иначе говоря, в планах выражается надежда, что резких изменений обстановки вне и внутри организации не произойдет, а предполагаются постепенные, поступательные улучшения.

Изменения прироста не требуют принципиально новой квалификации работников, они лишь требуют совершен-

ствования уже имеющихся навыков. Как правило, это происходит в процессе работы, когда человек или команда набираются опыта. При этом сама организация, включая роли, статусы, положения людей в ее структуре, распределение власти, существенно не меняется, оставаясь прежней.

Это нормальный этап развития организации, однако в этой связи можно отметить следующее:

- увеличение (улучшение) результатов в определенном направлении имеет свои ограничители. Следует помнить, что на пути непрерывного улучшения каждый новый шаг будет даваться все с большим трудом и затратами (принцип Парето). Это все равно как двигаться против непрерывно усиливающегося ветра: скорость замедляется, а сил и ресурсов тратится все больше. Их в какой-то момент времени может и не хватить;
- затягивание этого периода в конечном итоге приводит организацию к стагнации, что не очень хорошо для организации, поскольку означает отсутствие внутренних перемен. Незаметно затухают инициативы, у молодежи исчезает мотивация (когда еще молодые могут доказать себе, вам и миру, что они чего-то стоят, если не в момент изменения). Может возникнуть реальная угроза застоя, пусть даже на очень приличном уровне;
- чем дольше период приростного развития, тем труднее потом что-либо поменять в организации. Конечно, можно сказать себе: пусть другие попробуют достигнуть такого же результата, мы пока передохнем. Эта мысль оправданна и понятна, но опасна. Рано или поздно перед вами все равно встанет задача проведения изменений развития (инноваций). Это будет тем тяжелее, чем дольше вы «не беспокоили всерьез» свою школу.

Для поддержания позитивной динамики развития организации периодически нужны изменения другого рода — изменения развития (инновации).

Понятие «инновация» может сегодня использоваться в двух разных смыслах. Во-первых, и это наиболее часто, как **пароль**, открывающий доступ к ресурсам. Во-вторых, это может действительно обозначать какое-то **изменение**, при этом это изменение существенно отличается от «приростного». Главное отличие в том, что инновация означает

разрушение существующей в организации нормы, изменение привычного хода дел.

Термин «инновация» в образовании в настоящее время имеет устойчивую окраску позитивности и успешности, однако статистика показывает, что большинство реальных инноваций в «большой» экономике оказываются неуспешными. Лишь относительно небольшая часть действительно реализуется и приводит к позитивным результатам. Инновация — всегда риск, она может и чаще всего кончается неудачей, последствия которой более или менее фатальны.

На сегодняшний день представляется актуальным более четкое разведение понятий инновации и поступательного улучшения деятельности. Понятно, что само понятие инновации чрезвычайно многогранно, но в контексте этой книги наибольший интерес представляет его частное определение с позиции проблем организационного развития. Рискну его дать, заодно выразив признательность М. Аграновичу за идею такого подхода. Итак, на мой взгляд, **инновация — организационное изменение, которое приводит к изменению формальной или неформальной структуры организации и вызывает временный кризис компетентности.**

Почему так? Почему именно эти слова использованы? Разберемся по порядку.

Организационное изменение. Говорить об инновациях имеет смысл только в том случае, если они выходят за рамки деятельности одного человека. Все, что относится к индивидуальным усилиям и улучшениям, с точки зрения организации следует рассматривать как изменение природное, в данном случае прирост квалификации персонала. Инновация начинается тогда, когда она затрагивает в организации кого-либо еще. Возьмем самый простой пример. Педагог внедрил в свою деятельность какой-либо прием, метод, который позволил серьезно повысить качество преподавания или мотивацию учащихся, но с точки зрения организации это еще не инновация, это просто повышение личного профессионализма. В какой-то момент успехи этого педагога были замечены руководством, и оно приняло решение о распространении данного опыта на всю организацию. Вот тут и начинается инновация. Правда, она может либо получиться, либо нет.

Формальная и неформальная структура. Как только инновация вы-

ходит за рамки деятельности одного человека и начинает касаться кого-то еще, в организации происходит (или не происходит, если инновация игнорируется) перераспределение полномочий, разделения труда, то есть изменение самой структуры организации. Кто-то должен отслеживать распространение, контролировать ход процесса, налаживать кооперацию, диагностировать затруднения, решать проблемы, возникающие в связи с изменением привычного хода дел. Нужно организовать обмен опытом, обучение. Статус «виновника» инновации тоже меняется. Если его поддержало руководство, то статус повышается, у инноватора появляется больше ответственности и, как следствие, власти, пусть и неформальной, поскольку руководство, естественно, начинает уделять ему больше внимания, а кому-то, следовательно, остается меньше. Ему это скорее всего нравится, но остальным нет. Подавляющему большинству по душе то, как они работали раньше. Таким образом, даже если не произошло формального перераспределения полномочий, на деле конфигурация организации несколько изменилась.

Кризис компетентности. Начало реализации инновации у кого-то может получаться лучше, у кого-то хуже, у кого-то не будет получаться совсем, но точно, что в начале освоения нового затруднения будут у всех. И это и есть кризис компетентности, он носит временный характер. Если все проходит удачно, кризис будет преодолен, но для этого требуется время. При этом на данном этапе реализации инновации многие чувствуют себя дискомфортно, особенно опытные педагоги, и климат в организации несколько ухудшается.

Таким образом, существенным признаком инновации является временная некомпетентность и ухудшение результатов.

Потом, когда (и если) нововведение укоренится, все постепенно восстановится и все привыкнут к новой расстановке сил. Но для перехода новации в традицию требуется значительный промежуток времени, в течение которого необходимо оказывать давление и поддержку. Это уже приростный этап, на нем происходит оттачивание новых навыков и постепенное улучшение результатов.

Таким образом, нормальное развитие организации — это череда сменяющих друг друга новационных (кризисных) и приростных (стабилизующих) этапов (рис. 7).

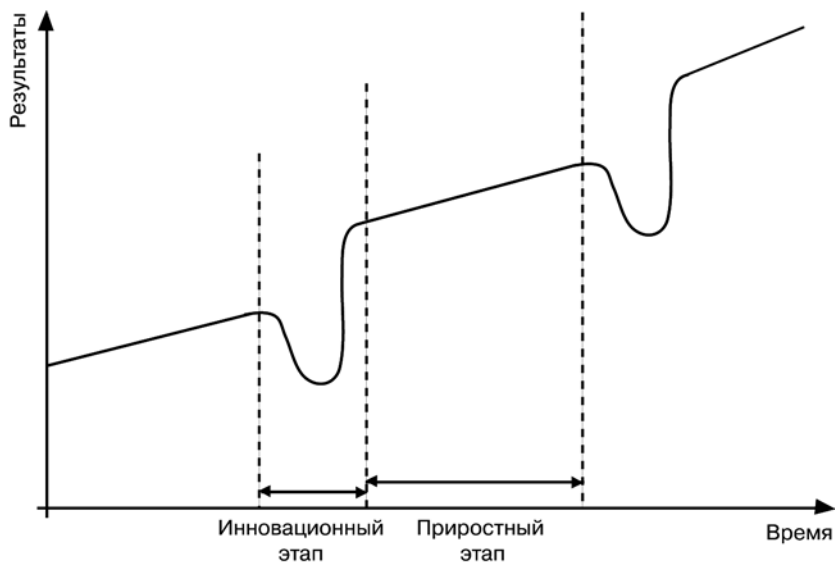


Рис. 7. Этапы нормального развития организации

При этом затягивание приростного этапа ведет к стагнации организации, а слишком частые инновации — это «инновационная паранойя», когда времени на закрепление достижений нет, потому что уже реализуются новые идеи и стоят новые задачи. В результате то, что было достигнуто, уходит из фокуса организации, перестает быть актуальным и постепенно затухает. Это не проходит бесследно, так как самооценка педагогов падает. Через какое время стоит вновь предпринимать попытки инновационного характера? Точных рекомендаций дать невозможно, это уже из области управленческого искусства, так как время зависит от количества людей в организации и от того, насколько они «приучены» к изменениям.

Отметим, что инновации могут быть запланированными и спонтанными. Достаточно часто инновации просто *случаются*, при этом совершенно незапланированно, так как заранее совсем не всегда можно предсказать, какое именно решение может вызвать резкий скачок развития. Практика говорит, что инновационное развитие всегда инициируется и сопровождается кадровыми решениями и связанными с ними изменениями структуры (изменением разделе-

ния труда, перераспределением власти и влияния), ведь инновации всегда нуждаются в лидерах.

Изменения развития (инновации) — это всегда кризис, временное ухудшение отношений внутри организации, климата. Ухудшение климата — это плата за развитие.

Повторюсь, кризис в данном случае означает, что традиционные ресурсы развития организации исчерпаны и следует искать другие. К традиционным ресурсам (кроме финансов) можно отнести квалификацию преподавателей, их навыки и мотивацию. В этом случае организация должна найти новые ресурсы — чьи-то профессиональные амбиции, энтузиазм, идеи, новую квалификацию, которые станут новой движущей силой, которые и нужно будет «подбросить в топку локомотива», называемого организацией. Это, собственно, и будет инновацией, затрагивающей либо всю организацию, либо какую-то ее часть.

Это объясняет, кстати, почему ухудшается климат. Ведь, как уже отмечалось, инновация всегда означает изменение распределения власти, влияния, авторитета. В результате инноваций не могут выиграть все, кто-то обязательно проиграет, кто-то потеряет часть своего влияния, у кого-то ухудшится положение, кто-то для вас, как для директора, станет менее авторитетен, значим и т.д.

Отдельно следует предупредить, что если вы все-таки решаетесь на изменения в своей организации, то следует понимать, что в вашей организации все взаимосвязано. Это означает, как говорил П. Друкер, что «система как целое не обязательно станет лучше, если улучшится отдельная функция или элемент. Более того, это вполне может навредить системе... В некоторых случаях самый лучший способ упрочить систему — это ослабить одну из ее составляющих». Ведь если мы ориентируемся на результат, то он является продуктом деятельности целой системы.

Рассмотрим инновации с точки зрения тех затруднений, которые они создают для руководства школы, ее директора. Известно, что успех тех или иных новшеств зависит в конечном итоге именно от позиции руководителя, от того, считает ли он их внедрение делом посильным и возможным. Именно с этих позиций и рассмотрим проблему. Иногда совершенно непонятно, почему одни инновации внедряются легко, другие же не внедряются ни при каких обстоятельствах или затухают, как только вы отвернетесь. Попробуем ввести некоторую типологию

инноваций. Подсознательно мы связываем сложность любой грядущей инновации с ее масштабом, объемом деятельности, необходимой для внедрения, количеством людей, которых она затронет, числом бумаг, дополнительного времени и т.д. Однако часто бывает, что внешне очень простая, связанная лишь с тем, что нужно чуть-чуть изменить поведение людей, новация вызывает в коллективе достаточно бурную реакцию. Быстро выясняется, что изменение поведения достигается чрезвычайно трудно. Вообще все, что связано с поведением конкретного человека или группы, происходит чрезвычайно медленно и трудно, то есть проблемы внедрения нового связаны не столько с объемом деятельности, сколько с ее характером. Вы можете поручить педагогу больше работы (в разумных пределах, конечно), и это пройдет легче, чем дать ему простенькое задание, но незнакомого характера, требующее другого, необычного для него поведения, например, поручить человеку, привыкшему работать автономно, задание, требующее постоянного сотрудничества с коллегой.

Попробуем классифицировать инновации в зависимости от того, какое собственно сопротивление они встречают.

Первый уровень — изменение квалификации какого-либо педагога (или нескольких педагогов либо других работников школы). Это проще всего. Вы, например, можете дать что-либо почитать, послать к коллеге на урок или на соответствующие курсы повышения квалификации, в конце концов, вы можете чему-то научить сами. Однако в этом случае вы имеете дело с одним человеком или отдельными людьми. В этом случае возможное сопротивление относительно легко преодолимо. При этом нужно помнить, что:

- реальное изменение квалификации есть всегда результат деятельности, иначе говоря, мало ознакомления с теорией, нужна практика;
- начинающие педагоги повышают свою квалификацию намного охотнее, чем опытные;
- наибольшую трудность представляет собой задача формирования новых навыков у опытных педагогов;
- практически всегда изменение квалификации связано с усилением профессиональных коммуникаций.

Второй уровень — изменение установленных внутри организации процедур. Процедура (от лат. *procedo* — продвигаюсь) — это уста-

новленный порядок ведения, рассмотрения, решения каких-либо дел. Процедуры подразумевают стандартное поведение людей в повторяющихся стандартных ситуациях. Осуществление изменений в этом случае сложнее, и причина в том, что мы сталкиваемся с эффектами группового поведения, которое имеет значительную инерцию. При этом в течение некоторого времени необходимо отслеживать выполнение новых процедур, пока они не войдут в привычку. Новые процедуры влекут за собой появление новых стандартных ситуаций. Например, вы ввели новое совещание при директоре (при этом ранее уже имелись подобные), установили новые формы контроля за качеством преподавания, но в вашей школе контроль всегда был хорошо поставлен. Иначе говоря, речь идет о дополнительных по отношению к уже существующим, не новых по существу формам деятельности. Такие нововведения приводят к большему объему работы, но не требуют существенного пересмотра взглядов и поведения. Процедура считается внедренной, когда педагоги говорят: «А мы всегда это так делали!»

Однако с процедурами не все так просто. Тут есть некоторый скрытый смысл и не всегда заметные подводные камни. Дело в том, что процедуры в организации всегда поддерживают что-то или кого-то. Например, принятая в школе процедура обращения к руководителю может поддерживать либо демократические формы поведения, то есть к вам, как директору, можно обратиться везде и в любое время, вход в ваш кабинет практически не ограничен, либо быть ориентированной на поддержку ценности иерархии, то есть обсуждение с вами возможно только в отведенное время и в отведенном месте.

Посмотрим на это с другой стороны, предположим, что секретарь (если он у вас, конечно, есть) контролирует процедуру доступа в ваш кабинет. А теперь представьте себе, что вы лишили ее возможности осуществлять эту процедуру. Ее статус в организации немедленно снизится, и ей это вряд ли понравится. Так что изменение процедур не такая уж простая и легкая вещь, которую можно делать совсем уж бездумно.

Третий уровень инноваций — изменения структуры организации. Это уже более сложное дело. Происходит перераспределение полномочий, ответственности, функций подчинения. И у тех, кого касается такая инновация, возникает дискомфорт. Конечно, не проблема на-

писать приказ, в котором указываются изменения структуры. Проблема в том, чтобы эта новая структура заработала. Данный уровень включает изменения отношений внутри организации, поведения отдельных сотрудников или групп.

Четвертый уровень — изменение стратегии организации. Вот это уже имеет последствия для всей организации в целом. Дело в том, что изменение стратегии означает изменение видения будущего. Это значит, что организация по-иному начинает оценивать возможности и угрозы, с которыми придется столкнуться в среднесрочной перспективе. Этот пересмотр представлений слишком болезненный процесс, чтобы проходить просто.

Пятый уровень — изменение организационной культуры. Данные инновации наиболее сложны для руководителя, требуют максимальных затрат времени и сил. Ведь изменение культуры вызывает и необходимость иного ответа на вопрос: «Что мы считаем хорошим, правильным, а что плохим и неправильным в нашей организации?»

Эта классификация сделана в соответствии со сложностью изменений, с их длительностью и необходимыми усилиями. Вот пример. Вам понравилась какая-то методика, и вы считаете, что ее применение в школе даст хорошие результаты. Вы посылаете одного или нескольких педагогов учиться. Они возвращаются, и некоторое время вы отслеживаете их деятельность (достаточно посещения пяти-шести уроков, именно столько нужно взрослому человеку для закрепления навыка), затем отправляете других педагогов к ним на уроки. Дело сделано (пройден первый уровень).

Теперь вы решили, что необходим постоянно действующий еженедельный семинар по обмену опытом в рамках внедряемой методики. Это уже новая процедура. Тут, мы прекрасно понимаем, потребуются большие усилия. Во-первых, по всей вероятности, на этот семинар для начала придется походить вам лично (а времени нет). Еще нужно разработать систему отчетности и сформулировать конкретные задачи. Необходимо все время оказывать участникам семинара разного рода поддержку, подогревать их энтузиазм (если он вообще есть), иначе все затухнет. С большими издержками своих сил и нервов это тоже можно сделать, и тогда второй уровень окажется преодоленным.

Пока вроде все получается. Двигаемся дальше. Вы уже неоднократно реализовывали инновации второго уровня. Тогда понятно, что для того, чтобы закрепить инновационное поведение педагогов, вам необходимо изменить структуру организации. Ну, например, дать больше власти вашему заму по науке, поменять руководителей методобъединений, некоторые из которых слишком скептически относятся к инновационной деятельности. Тут уже, чувствуете, запах жареным. Такие решения даются куда труднее и требуют куда больше времени, сил и нервов, чем оба предшествующих этапа вместе взятых. Если эти решения будут все-таки приняты, то их последствия для коллектива станут более серьезными. Так что третий уровень уже позади.

Теперь — изменение стратегии. Например, все шло хорошо, но без всяких видимых причин ваша школа начинает терять контингент учащихся. Это сильный удар, который придется осмыслить, будущее перестает быть таким безоблачным, как раньше, перспективы угрожающе меняются, меняется видение будущего. В связи с этой ситуацией может быть принято много разных решений, но на каком бы вы ни остановились, это решение будет иметь крайне серьезные последствия для всех. Вы решили, что необходимо, например, ввести специализацию, которой раньше не существовало. Сделать акцент на физико-математические дисциплины. В этом случае школа перестраивается практически вся: необходимо менять квалификацию педагогов, процедуры, структуру, нужно, в конце концов, обеспечить не просто понимание, а принятие этой стратегии коллективом. Вот мы и прошли четвертый уровень.

Наконец — изменение культуры. Вам, например, может показаться, что ваша организация слишком централизована, все решения принимаете только вы, на вас вся ответственность. В конце концов вы устали, да и почему, собственно, все должны решать только вы и еще все контролировать? Значит, пришла пора говорить о культурных изменениях. Внимание! Это самая сложная задача, которую только можете себе поставить. Об этом — в следующей главе.

Обратите внимание, что реализация изменения любого уровня обязательно требует, чтобы были произведены изменения всех нижестоящих уровней, каждая следующая ступень инноваций включает в себя предыдущие. Невозможно изменить процедуру, не изменив

чью-то квалификацию. Новая структура имеет очень мало шансов на реальный успех, если ее не будут поддерживать соответствующие процедуры, нельзя добиться реализации новой стратегии, если оставить старую структуру, потому что старые структуры всегда будут решать только старые привычные задачи. А изменение культуры включает в себя все изменения более низкого уровня.

Еще следует обратить внимание на то, что первый и второй уровень инноваций не требуют существенных перемен в поведении людей и характере выполняемой работы. Оба эти уровня меняют скорее количество, объем выполняемой педагогами работы. Новации третьего–пятого уровней чем дальше, тем больше требуют перемен в отношениях внутри организации и в поведении людей.

Рассмотрим простой пример. Сегодня очень много говорят о командной работе. Напомним, под словом «команда» мы чаще всего подразумеваем группу людей, созданную на ограниченный период времени и для решения конкретной задачи. Особенности работы в таком коллективе заключаются в том, что для успешной деятельности необходимо, чтобы внутри команды происходило выравнивание статусов. Иначе говоря, если команда успешно развивается, то через некоторое время в ней все (и молодой педагог, только что пришедший в школу, и завуч, который эту школу строил) имеют одинаковые права и ценятся в равной степени. Для некоторых типов организаций эта проблема решается относительно безболезненно. Но представьте себе четко работающую школу, в которой каждому определено свое место в иерархии, каждый имеет свой статус. В этом случае команда (если в нее входят люди с разным статусом) разрушает ее основы, что, естественно, вызывает сильнейший дискомфорт в коллективе и, следовательно, встречает сильнейшее, даже на бессознательном уровне, сопротивление.

С точки зрения вышеприведенной типологии внедрение командных методов работы — это инновация как минимум третьего или четвертого уровня. Почему мы точно не указываем, какого именно? Да потому что это относительно. Если в школе уже существуют команды, то появление еще одной — это инновация второго уровня и все пройдет без существенных затрат. Если в школьном опыте такого рода работы не было, то для нее это инновация третьего, а то и четвертого порядка, и тут уже все не так просто.

В заключение остановимся на некотором ограничителе, который существует для наших попыток развивать организацию в природном режиме, — это принцип Парето, о котором упоминалось выше.

Принцип Парето, который еще называют соотношением 20/80, устанавливает связь между истраченными ресурсами (временем, деньгами, усилиями) и полученными результатами. С точки зрения обыденного сознания, традиционных представлений кажется, что связь между усилиями и результатом линейная, иначе говоря, чем больше усилий, средств затрачено, тем выше должен быть результат. Как вы видите на графике (рис. 8), линейная связь обозначена прямой линией.

Однако на самом деле все обстоит несколько иначе. Представьте себе, что вы достигли какого-то результата, который считается хорошим. Например, в вашей школе 80-процентная успеваемость, на фоне других это хороший результат. Перед вами стоит дилемма: пытаться улучшить этот результат или сосредоточиться на иных задачах? Тут нужно иметь в виду, что картина на самом деле выглядит несколько иначе (рис. 9). Связь между истраченными ресурсами и усилиями оказывается нелинейной.

Это означает, что вы получили ваш хороший результат, затратив на него 20% усилий, ресурсов, но в дальнейшем вы уже не будете

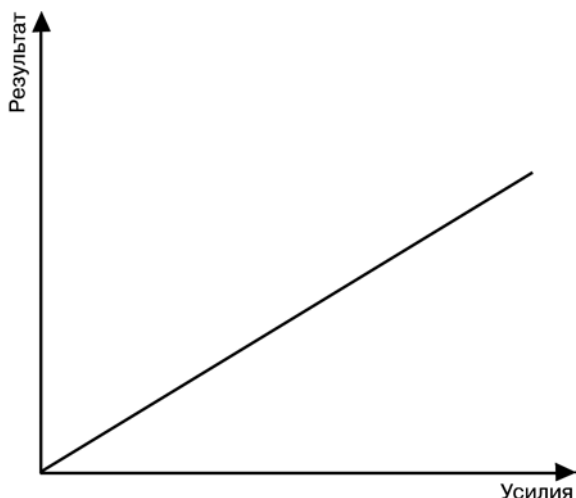


Рис. 8. Традиционные представления связи усилий и результата

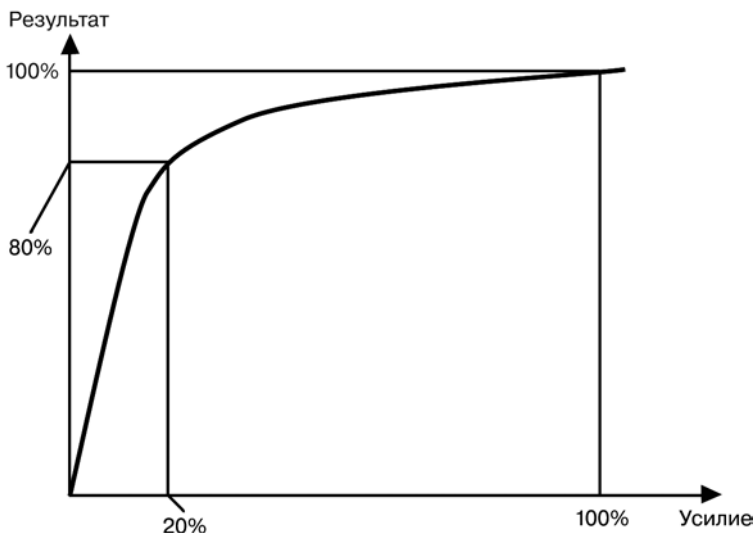


Рис. 9. Диаграмма Парето

иметь такую отдачу и каждый следующий шаг с точки зрения затрат ресурсов обойдется вам гораздо дороже.

Наверное, это стоит иметь в виду, планируя поступательное развитие своей организации. Для получения отличного (100-процентного) результата количество усилий, которые необходимо приложить, возрастет в пять (!) раз по сравнению с теми усилиями, которые вы затратили для получения хорошего, 80процентного результата.

Тут главное вовремя остановиться, это как в спорте: если вы стали мастером спорта — это хорошо, но чтобы стать чемпионом мира, усилий потребуется во много раз больше, и не все на это способны или не все этого хотят, потому что в жизни возможны и другие занятия.

Принцип Парето означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата. Эти следствия можно переформулировать следующим образом: из всех ресурсов, которыми вы располагаете, 20% обеспечат вам 80-процентный результат. Но тут важно определить, какие именно ресурсы. Если есть полный список ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели, то следует, возможно, принять во внимание, что 20% из них сделают 80% работы. Задача — найти и реализовать эти 20%!

Однако принцип Парето имеет более широкое применение. Например, школьные учителя знают, что большая часть проблем с дисциплиной или прогулами (80%) проистекает от небольшого числа учеников (20%). Известно также, что 20% преступников совершают 80% преступлений; а 20% водителей виновны в 80% дорожно-транспортных происшествий. Наконец, 20% детей используют 80% возможностей, предоставляемых системой образования.

80% брака, в том числе и педагогического, определяются 20% всех возможных причин. Но если удастся точно определить эти 20% причин, то мы и решим 80% наших проблем. На этом основаны многие системы оценки качества.

Из этого следует, что главное определить, какие именно 20% ресурсов дадут 80% результатов, сконцентрироваться на том, что приносит наибольшую отдачу; попытаться достичь высоких результатов лишь по некоторым направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям сразу; стараться делать только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего. Это сродни принципу минимального действия: когда точно рассчитав время и место приложения минимальных усилий, можно достичь максимального эффекта. А вот где то место, какая проблема ключевая, какие ресурсы необходимы, это уже зависит от контекста деятельности вашей организации.

Исходя из всего, что было сказано выше, можно сформулировать несколько выводов.

Выводы

- Не всякое изменение — инновация.
- Плата за инновационное развитие — некоторое «охлаждение» климата.
- Любая крайность (застой или «инновационная паранойя») губительны.
- Вместо лозунга «инновации должны быть» полезнее «инновации должны иметь цель».
- Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 20/80 будет работать на вас.