

Брайан Моран, Майкл Леннингтон

12 недель В ГОДУ

Как за 12 недель сделать больше,
чем другие успевают за 12 месяцев



Brian P. Moran, Michael Lennington
The 12 Week Year

[Хороший перевод!]

Эту книгу хорошо дополняют:

Цельная жизнь

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен

Как привести дела в порядок

Дэвид Аллен

В этом году я...

М. Дж. Райан

Brian Moran
Michael Lenington

The 12 week year

Get more done in 12 weeks
than others do in 12 months

John Wiley & Sons, Inc.
New Jersey

Брайан Моран
Майкл Леннингтон

12 недель в году

Как за 12 недель сделать больше,
чем другие успевают за 12 месяцев

Перевод с английского Михаила Загоруйко

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 174.4
ББК 88.352
М79

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.
и агентства Александра Корженевского
На русском языке публикуется впервые*

Моран, Б.

М79 12 недель в году. Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев / Брайан Моран, Майкл Леннингтон; пер. с англ. Михаила Загоруйко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 208 с.

ISBN 978-5-00057-143-9

Многие из нас четко знают, чего хотят. Это отражается в наших планах — как личных, так и планах компаний. Проблема чаще всего заключается не в планировании, а в исполнении запланированного. Для уменьшения разрыва между тем, что мы хотели бы делать, и тем, что мы делаем, авторы предлагают свою концепцию «года, состоящего из 12 недель».

Люди и компании мыслят в рамках календарного года. Новый год — важная психологическая отметка, от которой мы привыкли отталкиваться, ставя себе новые цели. Но 12 месяцев — не самый эффективный горизонт планирования: нам кажется, что впереди много времени, и в результате мы откладываем действия на потом. Сохранить мотивацию и действовать решительнее можно, мысля в рамках 12-недельного цикла планирования. Эта система проверена спортсменами мирового уровня и многими компаниями. Она поможет тем, кто хочет быть эффективным во всем, что делает.

УДК 174.4
ББК 88.352

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2013 by Brian P. Moran and Michael Lennington.
All rights reserved. This translation published
under license with the original publisher John
Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-143-9

Оглавление

Часть I. Вы думаете, что знаете это	9
Глава 1. На пороге перемен	11
Глава 2. Находим новое определение году	17
Глава 3. Эмоциональная связь	26
Глава 4. Выбросьте свой годовой план	32
Глава 5. Одна неделя — одна задача	36
Глава 6. Лицом к лицу с правдой	40
Глава 7. Сохраняйте целеустремленность	46
Глава 8. Ответственность — ваш свободный выбор	51
Глава 9. Заинтересованность и обещания	55
Глава 10. Цените настоящее	60
Глава 11. Преднамеренный дисбаланс	65
Часть II. Начинаем действовать	69
Глава 12. Система действий	71
Глава 13. Создайте видение своего будущего	81
Глава 14. Разработайте свой 12-недельный план	93
Глава 15. Контроль над выполнением плана	110
Глава 16. Оценка своих действий	123
Глава 17. Ежедневно контролируйте свое время	132
Глава 18. Контроль событий	147
Глава 19. Обещания себе на следующие 12 недель	157
Глава 20. Ваши первые 12 недель	171
Глава 21. Заключение и 13-я неделя	187
Список использованной литературы	189

Часть I

Вы думаете, что знаете это

Часть I даст вам новое представление о том, что значит стать выдающимся, как работать эффективнее и раскрыть свой потенциал. Хотя, возможно, вы думаете, что уже это знаете.

Ценно только то, что вы узнаете после того, как узнаете всё.

Джон Вуден

Глава 1

На пороге перемен

Почему некоторые могут сделать все задуманное, а большинству никогда не удается завершить запланированные дела, хотя они наверняка способны со всем справиться? Что могло бы улучшиться, раскрой вы полностью свой потенциал? Как бы изменилась ваша жизнь, если бы вы каждый день работали с *полной* отдачей? Какие перемены произошли бы за полгода, три года или пять лет, если бы вы каждый день делали все зависящее от вас?

Мы с Майком занимаемся этими вопросами уже более десяти лет. Мы помогаем своим клиентам трудиться эффективнее. Мы работаем с частными лицами, командами профессионалов и целыми корпорациями, чтобы они научились достигать поставленных целей. Наша задача — поделиться с людьми и организациями знаниями, которые позволят им повысить отдачу от работы и жить полной жизнью.

Если бы мы делали все, на что способны, мы бы не *узнали* самих себя.

Томас Эдисон

Здесь мы согласны со Стивеном Прессфилдом, автором «Войны за креатив»*, в том, что у большинства из нас есть *две жизни*: первая — наша собственная *повседневная*, а вторая —

* Издана на русском языке: Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. — М.: Альпина Паблишер, 2011. *Прим. ред.*

та, которую мы могли бы прожить совсем иначе. Именно последняя интересует нас больше всего. Убеждены, что это и есть та жизнь, которую мы все хотим прожить. О ней мы знаем только то, что она существует где-то глубоко внутри нас и мы очень хотим, чтобы она стала былью. Но ее не дано прожить тем, кто вечно оттягивает принятие решений, медлит и сомневается. Ее проживет только лучший, собранный, уверенный в себе, здоровый человек. То есть вы. Вы *человек действия*, умеющий совершать поступки, добивающийся поставленных целей и живущий *полной жизнью*.

Быть лучшим *собой* звучит гордо, не правда ли? Но как стать тем, «другим» человеком? Что делать, чтобы открыть в себе лучшие черты? Вопрос очень интересный. Мы много путешествуем, встречаем тысячи людей и часто задаем им вопрос: «Что нужно сделать, чтобы стать лучшим для себя?» И, естественно, получаем совершенно разные ответы.

В этой книге мы расскажем о том, как повысить ваши текущие результаты в четыре раза и более за очень короткое время. Вы узнаете, что именно нужно делать каждый день для повышения личной эффективности. Мы раскроем секреты мастерства лучших из лучших — и это поможет вам правильно координировать свои мысли и поступки. Результаты вас удивят! Вы узнаете о том, что *улучшить вашу жизнь* или *повысить эффективность* работы вашей компании *несложно*. *На самом деле не так сложно*, как кажется. Но это не значит, что повышение эффективности — *совсем легкая* задача.

Главное, что удерживает людей от достижения всех целей, — не отсутствие знаний, интеллекта или информации. Нужно не *наличие* новой стратегии или идеи развития. Не множество связей. Не упорный труд, не врожденный талант или удача. Конечно, *все это помогает*, но это совсем не *то*, что полностью меняет ситуацию.

Вы наверняка слышали поговорку «*знание — сила*». И мы с этим не согласны. Оно может быть силой только в том

случае, если вы его используете или работаете с ним. Люди всю жизнь получают знания — и зачем? Сами по себе знания бесполезны, если человек ничего с ними не делает. А лучшие идеи ничего не стоят, если не воплощены в жизнь. Рынок оценивает только те идеи, которые развиваются. Вы можете обладать умом, редким талантом и связями, иметь доступ к информации и генерировать великолепные идеи, быть сильным работником, но главное — действовать! Действие — то, что выделит вас на рынке. Великие компании и успешные люди действуют лучше конкурентов. Именно отсутствие действия — граница между вашей текущей жизнью и возможной. *Эффективное действие* дает свободу. Оно — путь к достижению целей.

Вспомните случаи, когда у вас не получилось что-то сделать, вы добились меньшего, чем хотели, хотя и чувствовали, что могли бы сделать больше. Если вы внимательно изучите прошлые ошибки, то увидите, что в большинстве случаев причина — в отсутствии действия. Вспомните идею, которую кто-то смог довести до логического завершения. А как часто случаются провалы, если ей же пытаются воспользоваться другие?

У нас есть клиент — крупная страховая компания, на которую работают более 2 тыс. агентов. Один из них постоянно демонстрирует выдающиеся результаты. Как вы можете догадаться, много лет коллеги расспрашивали его о секретах успеха и просили поделиться опытом. Он был не против — наоборот, пытался выкроить время в своем крайне плотном графике, чтобы объяснить коллегам, что он делает и как добиться успеха в продаже страховок. Как думаете, многие ли смогли повторить его успех? Угадали — никто. С тех пор он не хочет быть наставником, ведь никто и не думает применять на практике его уроки.

65% американцев страдают от лишнего веса и ожирения. Как думаете, в чем заключается секрет похудения и хорошей

формы? Рынок диет и фитнеса оценивается в 60 млрд долларов! Каждый год выходят новые книги, посвященные диетам и упражнениям. Когда мы ввели в строке поиска запрос «книги о диете», то получили 45 915 ответов*. Почти 46 тыс. книг! У некоторых вполне обычные названия вроде «Диета Аткинса» или «Саут-бич»**, иные выделяются броскими заголовками, например «Бегай, толстуха, бегай»***. Американцы при этом продолжают набирать килограммы и не блещут физической формой. Большинство знает о том, как вернуть себе здоровье и сохранить нормальный вес: правильно питаться и тренироваться. Но не делает этого. И это не проблема знания — это проблема действия.

Наш опыт показывает, что многие люди могут удвоить или утроить свои доходы за счет того, что они уже знают. И все равно они охотятся за новыми идеями, думая, что те, как по волшебству, принесут им несметное богатство.

Энн Лауфман — замечательный пример того, как нужно работать над хорошими идеями. Она финансовый консультант хьюстонской компании MassMutual****. Она всегда была успешной деловой леди по любым меркам, но хотела добиться лучших результатов в своей работе, хотя и не до конца понимала как. Когда управляющий партнер компании показал ей эту книгу, она заинтересовалась и стала работать над собой. Результаты не заставили себя долго ждать — Энн добилась 400%-ного роста продаж и стала первой женщиной-партнером MassMutual за всю историю компании!

* Речь о поисковом запросе авторов на английском языке. *Прим. ред.*

** Диета Аткинса — популярная низкоуглеводная диета, впервые описанная в 1972 г.; диета «Саут-бич» — трехступенчатая диета доктора А. Агатстона, также ограничивающая потребление углеводов. *Прим. ред.*

*** *Field R. Run Fat Bitch Run. Sphere, 2012.*

**** MassMutual (Massachusetts Mutual) — американская компания, основанная в 1851 г. Занимается страхованием жизни. *Прим. ред.*

Отметим, что Энн не привлекла в качестве клиентов более состоятельных людей, не стала работать только над крупными сделками и не занялась расширением сбыта — то есть не делала того, что предприняли бы большинство консультантов, желающих увеличить продажи. Она сосредоточилась на улучшении текущих задач: делала все то же самое более размеренно и внимательно. Она старательно работала над самыми важными задачами и стратегиями, которые способствовали успеху, и в результате смогла значительно увеличить продажи — при этом не засиживаясь на работе допоздна.

История Энн отнюдь не уникальна. Есть тысячи примеров, когда люди (и целые компании) получали выдающиеся результаты просто потому, что учились *действовать*.

Важно не что вы знаете и даже не кого вы знаете. Важно, как вы действуете.

В этой книге мы расскажем, как раскрыть свой потенциал и научиться добиваться самого важного в жизни, применяя методики эффективного действия. Многое из этого вы знаете, но, как мы уже сказали, есть огромная разница между знанием и действиями. Вы научитесь последовательно работать над тем, благодаря чему ваш успех приобретет конкретные очертания.

Эффективность описанных нами методик была много раз доказана в работе с нашими клиентами. Мы включили только действенные. В результате получилась лаконичная книга, ставшая при этом мощным инструментом самопознания. Мы надеемся, что она даст вам почву для размышлений, а в идеале вдохновит на действия. Для нас это очень важно. В своей книге мы максимально подробно рассказали о *действиях*, описав основные принципы и методики, которые вы можете применить прямо сейчас.

Книга разделена на две части. Часть I поможет вам понять, как добиться заветных целей за несколько недель. Часть II посвящена воплощению ваших желаний. Она даст вам все необходимые инструменты и подсказки в обоснование идей, описанных в части I.

Наша система «12-недельных» действий очень гибкая и легко масштабируема. Принципы, описанные в книге, подходят как отдельным людям, так и группам. Навыки, которые вы получите, пригодятся и в личной жизни, и на работе. Мы знаем множество организаций и людей, которые очень успешно применяют на практике эту методику. При всей лаконичности описанные здесь методы весьма эффективны. Мы получили тысячи отзывов от читателей и можем смело утверждать: это работает!

Мы расскажем, как существенно улучшить ваши результаты в повседневной жизни, снизить уровень стресса, обрести уверенность в себе и чувствовать себя значительно лучше. Причем благодаря не тяжелому труду, а сосредоточенности на самых важных действиях и неукоснительном выполнении главных задач. А еще вы научитесь отличать важное от малозначительного и малоценного, не позволяющего достичь лучших результатов.

Приготовьтесь. Теперь ваш год длится 12 недель!

Брайан Моран и Майкл Леннингтон

Глава 2

Находим новое определение году

Большинство людей (да и компаний) никогда не испытывает недостатка в новых идеях. Возьмем, например, маркетинг, продажи, снижение затрат или улучшение качества обслуживания. Везде идей больше, чем можно эффективно внедрить. Все сложности происходят не от отсутствия знаний, а от их неправильного применения.

Вы не сможете создать репутацию на том, что вы собираетесь сделать.

Генри Форд

Одним из препятствий для людей и компаний, которые хотят добиться хороших результатов, становится составление годовых планов. Как ни странно, годовые цели и планы часто оказываются барьером для эффективной деятельности. Это не означает, что годовое планирование не имеет положительных сторон. Они есть. С годовым планом работать лучше, чем без каких-либо ориентиров. Однако процесс его выполнения сам по себе ограничивает эффективность.

Проработав с клиентами много лет, мы обнаружили интересную зависимость. Большинство из них верили, сознательно или нет, в то, что их успехи или неудачи определяются достижениями в течение года. Наши клиенты определяли годовые цели, составляли годовые планы и часто разбивали их на квартальные, ежемесячные, иногда ежедневные.

Затем они измеряли успех на основе прошедшего года. И попадали в ловушку, которую мы называем «годовым мышлением».

Откажитесь от годового мышления

В основе такого мышления лежит негласный принцип: впереди еще целый год, хватит времени, чтобы успеть сделать запланированное. В январе кажется, что декабрь очень далеко!

Мы начинаем год с большими целями, но к концу января обычно уже понимаем, что немного отстаем от графика. Нам это, конечно, не очень нравится, но это нас не слишком беспокоит. С чего бы? У нас впереди еще целых 11 месяцев, и мы сможем уложиться в сроки, правда? В конце марта мы тоже немного отстаем, но опять не слишком беспокоимся. Почему? Мы снова думаем, что времени еще достаточно. И мы привыкаем к этому. С такими мыслями мы живем весь год.

Мы ошибочно считаем, что времени еще очень много, и действуем соответственно. У нас нет чувства времени, мы не думаем, что важны каждая неделя, день или момент. На самом деле эффективная деятельность должна быть ежедневной и еженедельной!

Еще одно заблуждение, связанное с годовым мышлением: мы тешим себя мыслью, что чуть позже резко улучшим результаты. Например, в конце сентября или в октябре произойдет чудо, и наша производительность существенно вырастет. Но если мы сами не можем повысить ее в течение недели, как можно обещать, что будем добиваться этого в течение года?

А правда в том, что важна каждая неделя! Каждый день! Каждая минута! Мы должны четко осознавать, что на самом деле работаем каждый день и каждую неделю, а не раз в месяц или квартал. Годовое мышление скорее мешает эффективной работе. Чтобы повысить производительность, нужно

перестать планировать на год вперед. Не мыслите в годовом масштабе, сосредоточьтесь на меньших отрезках времени.

Годовой цикл ослепляет людей и не дает понять одной простой вещи: реальность — то, что происходит в данный момент. Мы живем и достигаем успеха именно здесь и сейчас! А годовое мышление приводит к вере в то, что можно безболезненно отложить важные дела «на потом». «Попозже сделаем». «Попозже добьемся того, что было запланировано».

Здесь вы можете поспорить: дескать, почти все организации работают на основе годового плана и им все удается. Уверяем, выполнение плана совсем не означает, что эти компании добиваются всего, на что они действительно способны.

У нас были клиенты — успешные компании, — которые повышали производительность на 50% в течение каких-то 12 недель. Вот пример: мы помогли крупному брокеру с миллиардным оборотом удвоить продажи за полгода. Это *невозможно* сделать на основе годового плана! Как бы хорошо ни работали люди или компании, они будут эффективнее, если откажутся от годового планирования.

Откажитесь от такого образа мышления, и сами увидите, что будет дальше.

В конце года случаются чудеса

Вы наверняка видели рекламу или слышали объявления о «лучших предложениях» в конце года. Такое агрессивное продвижение товаров и услуг приносит свои плоды, а потому типично для многих отраслей.

Если вы когда-либо сталкивались с «предновогодней гонкой», то знаете, как быстро все стараются закончить проекты и завершить важные дела. Что вас ждет: успех или неудача? Ответ на этот вопрос определяется последними двумя месяцами. Но чаще всего резкая вспышка активности плавно затухает к концу года.

Иными словами, только приближение дедлайна усиливает мотивацию.

Так постоянно происходит в страховой и финансовой отраслях. Для многих компаний и их сотрудников декабрь традиционно становится лучшим месяцем года, а IV квартал часто дает 30–40% годовых продаж. Какие только чудеса не происходят, когда у людей есть цель и скоро конец года!

Во многих отраслях конец года — время «выхода из спячки». Активность повышается, а сотрудники сосредоточены на своих задачах. Не имея возможности тратить время впустую, предвкушая годовые бонусы, они фокусируются на важных проектах и рыночных возможностях. Они забывают обо всем, что напрямую не относится к ближайшим важным целям.

В это замечательное время все только и обсуждают «эффективность». Руководители компаний думают о достижении результатов и проводят совещания, на которых из всех сил мотивируют подчиненных к достижению результатов.

Что такое конец года? Почему люди ведут себя в ноябре-декабре совсем иначе, чем летом? Из-за окончания отчетного периода. В большинстве случаев он заканчивается 31 декабря.

Конец года — ориентир для измерения успехов или неудач. Это условная линия финиша, к которой все хотят прийти, чтобы быть «не хуже других». И именно это дает ощущение необходимости своевременных действий.

И у «свободных художников», и у наемных работников ноябрь и декабрь — горячая пора. Нельзя тратить время попусту. Понимая, что оно уходит, люди начинают решать самые сложные и «неприятные» задачи, которые откладывались в долгий ящик весь год.

В эти дни у людей возникает «чувство времени», и они не медлят. Они стараются завершить все проекты и сдать их

к концу года. Они должны успеть пересечь финишную черту до того момента, как «время закончится».

К тому же у всех возникает возбуждение, обусловленное ожиданием нового года. Независимо от того, как вы работали в этом году, вы надеетесь, что в следующем все будет намного лучше. Если год был тяжелый, вы сможете начать заново. Если же вы хорошо поработали, то вас ждут новые профессиональные высоты. В любом случае новый год приносит много надежд и радужных ожиданий.

Конец года — волнующее и продуктивное время. Последние 5–6 недель уходящего года, наверное, самое замечательное время. Всех сотрудников переполняет энтузиазм, они стараются сделать все возможное для достижения прекрасных результатов. Но проблема в том, что вся эта «продуктивная работа» продолжается несколько недель. А было бы замечательно, если бы энергия, сосредоточенность на достижении целей и все положительные изменения сопровождали нас каждую неделю, в течение всего года. И это возможно! Наша книга и методика разделения времени на периоды помогут вам в этом.

Периодизация

Методика деления времени на периоды впервые появилась в спорте, и ее целью было улучшение результатов. Ее принцип — сосредоточенность на одном действии или отработка отдельных движений. В спорте периодизация — схема каждой тренировки в течение установленного времени, как правило 4–6 недель. По истечении этого периода спортсмен переходит к следующей тренировке. Так достигаются высшие результаты в каждой отдельной дисциплине. Эту технику впервые применили восточноевропейские спортсмены при подготовке к Олимпиаде в 1970-е. Деление на периоды и сегодня широко распространено в спорте.

Мы являемся тем, что постоянно делаем. Совершенство, следовательно, не действие, а привычка.

Аристотель

Оценив полезность методики периодизации и ее благотворное влияние на наших клиентов, мы превратили ее в инструмент для достижения успехов в бизнесе и жизни. Мы разработали 12-недельную систему, которая позволяет сосредоточиться на важных факторах, влияющих на повышение дохода и упорядочение личной жизни. В этой книге рассказано, что важно сделать сегодня для того, чтобы достичь долгосрочных целей.

Здесь используется структурированный подход, который полностью меняет ваш образ мышления и действий. Важно понимать, что результаты, которые вы получаете, становятся прямым следствием ваших действий. А ваши действия отражают ваше мышление, лежащее в их основе. Именно оно определяет результат. Иными словами, ваше мышление помогает применять на практике ваши знания (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Ваши результаты отражают ваш образ мышления



В итоге ваши действия всегда совпадают с образом мыслей. Когда вы сосредоточиваетесь на изменении своих действий, то улучшаете результаты работы, но если ход ваших мыслей

меняется, то меняется и остальное. Ваши действия напрямую зависят от новоприобретенных моделей мышления. Так достигается резкое улучшение результатов. Прорыв не начинается с действий, он создается в мыслях. В этом и заключается сила нашей методики: вы меняете образ мышления, создавая возможности для резкого улучшения результатов своей деятельности.

В конечном счете вы сможете научиться своевременно делать все необходимое, а также станете концентрироваться на главном. На том, что приводит к успеху и завершению поставленных задач. Их ежедневное выполнение гарантирует достижение долгосрочных целей. Наша методика дает нужные инструменты и позволяет и людям, и компаниям добиваться значительных успехов. Вы научитесь отличать главное от второстепенного и сможете каждый день делать все, что требует своевременных действий. Более того, вы научитесь распознавать и оценивать возможности, закладывая фундамент для долговременного успеха.

12 недель = 1 год

Забудьте о понятии «год», ведь вы уже знаете об ошибках, связанных с «годовым мышлением». Переосмыслим значение слова «год»: теперь он будет длиться не 12 месяцев, а всего 12 недель. Да, вы не ослышались. Нет больше четырех времен года — это понятие устарело. Теперь ваш год состоит из 12 недель, сменяется новым 12-недельным годом и так далее до бесконечности. Каждый такой период самостоятелен — это ваш год.

Подумайте об истинном смысле 12-недельного года. Возбуждение, энергия, сосредоточенность — все, что вы ощущаете в декабре, теперь будет с вами постоянно. Предновогодняя гонка наблюдается не раз в 12 месяцев, а постоянно. Помните, почему в ноябре и декабре люди ведут себя иначе? Они знают, что 31 декабря будут подводить итоги уходя-

щего года — оценивать собственные успехи или неудачи. Как мы говорили выше, это условная дата, но, поскольку она означает конец календарного года, в этот день неплохо подвести итоги. В этой дате нет ничего волшебного — мы сами наделяем ее особыми свойствами. У некоторых наших клиентов финансовый год заканчивается 30 июня — и их сотрудники работают ударными темпами весь июнь, чтобы закрыть год с сильными показателями. На самом деле дата не так важна: просто есть некоторая точка во времени, когда игра заканчивается и мы объявляем об успехе или поражении.

Методика 12-недельного года устанавливает новую дату «конца игры» для вас, чтобы вы могли ощутить свой успех (или неудачу). Самое замечательное здесь то, что дата его окончания всегда понятна и вы не упустите ее из виду. Короткий год дает достаточно времени для того, чтобы завершить все запланированное, но вы всегда будете чувствовать необходимость действий и поддерживать тонус. Такова природа человека — мы начинаем иначе себя вести, когда приближается дедлайн. Мы не тянем время, не занимаемся ненужными делами и сосредоточиваемся только на главном.

12-недельный год сразу дает понять, что вы ничего не делаете. В конце концов, сколько неудачных недель должно быть в нем, чтобы в итоге он получился успешным? Вы не можете себе позволить более 1–2 неудачных недель, и каждый день автоматически становится важнее.

12-недельный год позволяет сосредоточиться на неделе, более того, на каждом дне — именно в рамках дня происходит действие. Отложить важные дела «на потом», думая, что до конца года еще далеко, — непозволительная роскошь. Эффективная работа не делается ежемесячно, ежеквартально или раз в полгода — она делается ежедневно и даже ежечасно. 12-недельный год даст вам возможность ощутить важность каждого дня.

Отныне вы будете ожидать наступления нового года каждые 12 недель. Если раньше кто-нибудь ставил перед собой амбициозную цель и к III кварталу становилось понятно, что ее невозможно достичь, провал не позволял нормально работать дальше. Но человеку (или компании) не свойственно падать духом, если что-то не получается, до октября. В 12-недельном году такой настрой исключен. Каждые 12 недель вы начинаете все заново — встречаете Новый год! И если у вас что-то не получилось в прошлом году, соберитесь с силами и начните заново. А если год был хорошим, то вы сможете закрепить ощущение успеха. В любом случае каждые 12 недель вас ожидает новый этап в жизни.

12-недельный год все меняет!

Как и в конце календарного года, каждые 12 недель вы отдыхаете, отмечаете успехи и «перезагружаетесь». Это может быть трехдневный уик-энд или недельный отпуск — важно, что у вас есть время отдохнуть, собраться с силами и набраться энергии. Успешным людям свойственно смотреть вперед, но они не всегда могут в полной мере оценить то, что уже сделано. 12-недельный год даст вам минимум в четыре раза больше возможностей заметить и отпраздновать ваши успехи и достижения.

В 12-недельном году не удастся прыгнуть выше головы, и вы убедитесь в том, что каждая неделя на счету.

Глава 3

Эмоциональная связь

Эффективное действие само по себе не сложное, хотя и не обязательно легкое. На самом деле большинству людей и компаний оно удается с трудом. Это всегда требует усилий, а они дают ощущение дискомфорта.

Когда приходится напрягаться для выполнения сложных или неприятных задач, цена краткосрочного усилия кажется намного выше, чем долгосрочные выгоды от достижения цели. Именно поэтому люди (и компании) часто стараются избежать тяжелого труда и даже утрачивают стратегию. Судя по нашему опыту, для эффективной работы необходимо быть уверенным в положительном результате.

Не имея достаточной мотивации, люди всегда будут стараться делать то, что у них легко получается, а не то, что на самом деле нужно. Проблема в том, что самые важные дела часто сложнее выполнить. По опыту скажем, что главное, чем вам придется пожертвовать ради того, чтобы хорошо работать, добиваться поставленных целей и даже достигать большего, — ваш комфорт. Секрет полноценной жизни и использования своего потенциала заключается в умении ставить важные дела выше собственного комфорта. Поэтому основной шаг в начале эффективной работы — создание и сохранение убедительной картины вашего будущего, которую вы оцените выше краткосрочного комфорта. А потом вы сможете привести ваши краткосрочные цели и планы в соответствие с долгосрочным видением.

Подумайте, чего вы хотите добиться. Какое наследие хотите оставить своим потомкам? Чего хотите для себя и своей

семьи? Каковы ваши духовные потребности? Какой уровень безопасности для вас приемлем? Какой уровень дохода и какую степень удовлетворенности вы ожидаете от вашей карьеры? Чем хотели бы заниматься? Что хотели бы сделать в своей жизни?

Если вы хотите достичь действительно высокого уровня, начинайте действовать, но не забывайте, что вам нужно создать убедительное видение будущего. Чтобы показывать лучшие результаты, вы должны разработать мысленную картину будущего, которое намного интереснее, чем настоящее. Найдите видение, вызывающее у вас эмоциональный отклик. Иначе не удастся преодолеть все трудности перемен.

За каждым невозможным достижением стоит мечтатель с невозможными мечтами.

Роберт Гринлиф

Видение — ключ к высокой производительности. Вы все создаете дважды: сначала в своей голове, потом в физической форме. Самый сложный барьер на пути к эффективному действию — не физическое воплощение, а работа на мысленном уровне. Вы никогда не сможете ничего сделать без создания мысленной картины. Видение определяет ваши возможности.

Вы должны четко видеть, что хотите создать. Большинство в основном сосредоточено на бизнесе или карьере, но бизнес — только часть вашей жизни, и именно видение позволит правильно относиться к вашей работе. Вот почему начинать стоит с вашего личного видения того, какую жизнь вы хотите создать для себя в будущем. И только потом можно перейти к бизнесу, выяснить, каким он должен быть, чтобы соответствовать вашим жизненным установкам. Чем убедительнее видение вашей жизни, тем выше вероятность того, что вы будете поступать сообразно ему. Именно оно создает эмоциональную связь с теми ежедневными поступками, которые отражаются на вашем бизнесе.

Чтобы в полной мере использовать невероятную силу видения, нужно создать мысленный образ будущего, которое сильно отличается от настоящего. Чтобы совершить прорыв, «перейти на следующий уровень», необходимо справиться со страхом, неуверенностью и дискомфортом. И только понимание своего будущего поможет остаться в игре, когда все вокруг станет слишком сложным.

Убедительная картина будущего добавляет энтузиазма. Подумайте, чего вы хотите больше всего на свете, и вы сможете превратить это в видение. Если вам не хватает страсти в бизнесе или личных отношениях, то это не кризис страсти, а кризис видения. Ниже мы расскажем, как создавать убедительное видение бизнеса и личной жизни, которое даст ощущение гармонии и подкрепит ваши жизненные цели.

Я всегда хотела быть кем-то, но мне следовало бы быть в этом более конкретной.

Лили Томлин

Первый шаг — создание личного видения, которое четко показывает, чего вы хотите достичь. Оно определит вашу жизнь во всех смыслах, включая духовную составляющую, отношения, семью, доходы, образ жизни, здоровье и окружение. Личное видение создает фундамент для эмоциональной связи с вашими целями в бизнесе так, чтобы цели в работе и личной жизни совпадали. Видение бизнеса наиболее эффективно, когда оно учитывает видение личной жизни. Основная причина неудач в работе — отсутствие связи бизнеса с личной жизнью.

Ваши деловые задачи — не самоцель, а только средство. Слишком часто менеджеры и партнеры компаний планируют успех, но не могут связать задачи с истинным источником энергии, который позволил бы их достичь. В сущности, наши взгляды на личную жизнь и определяют, где нам работать.

Как только вы найдете связь между видением личной жизни и успехами в бизнесе, то сможете точно определить желаемые уровень дохода и прочие блага, поддерживающие ваше общее видение будущего.

Видение поможет вам преодолевать сложности и продолжать действовать. Когда задача покажется вам слишком сложной или неприятной, подумайте о своих целях и обратитесь к видению. Эмоциональная связь даст вам сил идти вперед, несмотря на трудности, помогая воплотить ваши мечты и желания.

Ваш мозг и видение

Наш мозг — удивительный орган. Как однажды сказал Дэвид Фрост*: «Он начинает работать с того момента, как вы встали с утра, и не прекращает до тех пор, пока вы не начнете заниматься делами».

Наш мозг — замечательный, функциональный и непоследовательный. В силу своей многозадачности он, кажется, иногда противоречит себе. Вы когда-нибудь чувствовали, будто ваш мозг конфликтует сам с собой? Если да, то вы не одиноки (и вы не псих). Мы расскажем об исследовании, которое обосновывает причину этих противоречий и объясняет, как использовать мозг более эффективно и жить так, как хочется.

Ученые обнаружили, что часть мозга, мозжечковая миндалина (амигдала)**, обуславливает негативную реакцию при столкновении с неопределенной или рискованной ситуацией. Она необходима человеку, чтобы вовремя почуять опасность и сохранить себе жизнь. К сожалению, когда мы представляем

* Британский телевизионный журналист. *Прим. ред.*

** Амигдала (мозжечковая миндалина, лат. *corpus amygdaloideum*) — набор нейронов миндалевидной формы в медиальной височной доле мозга. Отвечает за многие эмоции, в том числе связанные с выживанием, страх, гнев, радость, а также хранение воспоминаний и степень эмоциональной реакции на события. *Прим. ред.*

себе будущее, которое сильно отличается от настоящего, то испытываем чувство неопределенности, поскольку не знаем, как создадим будущее своей мечты. А неопределенность — стресс для нашего мозга.

Именно поэтому наш мозг сопротивляется риску. Он пытается уберечь нас от непонятного. Когда мы представляем себе будущее, не вписывающееся в зону комфорта и сильно отличающееся от настоящего, амигдала пытается остановить этот процесс до того, как мы успеем сделать что-то «опасное».

Увы, мы все от природы сопротивляемся изменениям и откладываем их на потом. Но есть и хорошая новость: существует другая часть головного мозга, которая называется префронтальной корой и действует совсем иначе. Она положительно реагирует, когда вы анализируете перспективы, и поддерживает интерес, когда вы рисуете образы замечательного будущего. Ученые обнаружили усиление электрических импульсов в префронтальной коре, когда испытуемые представляли себе четкую картину будущего.

Также исследования показали, что наш мозг может меняться. Раньше ученые считали, что он не развивается после того, как завершается процесс взросления, но теперь известно: мозг может меняться в течение всей жизни человека. Те его части, которые мы часто и интенсивно используем, могут увеличиваться в размере, в них повышается плотность нейронов и усиливаются связи между ними. Способность головного мозга к изменениям называется нейропластичностью. Ваш мозг может меняться и физически развиваться, если вы даете ему такой шанс.

Это одновременно и хорошо, и плохо. Плохо то, что, если вы не будете сознательно «включать» префронтальную кору, так и станете жить «по умолчанию», сопротивляясь переменам, оставаясь на месте и развивая ту часть головного мозга, которая отвергает все новое и неизвестное. Хорошо, что вы можете развивать мозг с помощью мышления. Вы можете

укреплять его, думая о своем замечательном будущем, постоянно совершенствуя воображение и тем самым поддерживая сильную эмоциональную связь с той жизнью, которой хотите жить.

А лучше всего то, что, когда вы четко представляете себе картину будущего, вы используете нейроны, которые также отвечают за действия, направленные на реализацию вашей мечты. Это означает, что вы можете тренировать свой мозг и направлять его действия простым мысленным усилием. Но для начала нужно создать вдохновляющую картину будущего и не терять ее из виду.

Скажите мне, что вы собираете делать со своей единственной, неповторимой и бесценной жизнью?

Мэри Оливер

Глава 4

Выбросьте свой годовой план

Как только у вас появится четкая картина желаемого будущего, вам будет необходим план, чтобы его достичь. Представьте себе: вы с семьей в отпуске, едете в автомобиле через всю страну — и у вас нет карты. Согласны, что это не лучшая ситуация?

Видение будущего без плана его реализации — все равно что замок на песке.

План достижения ваших личных и профессиональных целей еще важнее, чем наличие карты местности в машине. К сожалению, многие тратят больше времени на планирование путешествий, а не на обозначение четких приоритетов в бизнесе.

Действия в соответствии с планом имеют три основных преимущества:

1. Снижение вероятности ошибок.
2. Экономия времени.
3. Сосредоточенность на цели.

Планирование позволяет продумывать все шаги заранее, чтобы идти к цели. Вы оцениваете возможные ошибки на бумаге, что снижает вероятность их появления в жизни.

Исследования показали, что планирование значительно сокращает затраты времени и сил. Звучит парадоксально,

не так ли? На самом деле у многих возникает ощущение бездействия, если они постоянно не занимаются работой. Правда в том, что время, потраченное на план, наиболее продуктивно.

Наконец, планирование, как и хорошая карта, помогает сосредоточиться на цели. Это очень важно, потому что иначе вас постоянно что-нибудь будет отвлекать и сбивать с курса. План же будет вас возвращать к стратегически важным делам.

12-недельное планирование

Мы не знаем подхода лучше, чем 12-недельное планирование, которое во многом превосходит годовую модель. Не будем упоминать квартальное планирование как производное от годового. В 12-недельном плане каждая неделя самостоятельна и каждые 12 недель вы встречаете новый год, дающий возможность улучшить результаты.

12-недельное планирование существенно отличается от годового в трех важных аспектах. Во-первых, оно более предсказуемо. Чем дальше вы углубляетесь в будущее, тем меньше у вас возможностей что-либо предугадать. В долгосрочных планах предположения накладываются друг на друга. Если вы умеете предсказывать будущее, позвоните — мы с радостью поговорим с вами об акциях, которые когда-нибудь принесут состояние!

Правда в том, что определить ваши ежедневные действия на 11–12 следующих месяцев практически нереально. Именно поэтому годовые планы чаще всего предполагают наличие конкретной цели. Точность прогноза итогов 12-недельного плана намного выше. С большой долей уверенности вы сможете определить, какие действия нужно выполнить в ходе каждой недели — и так в течение всех 12 недель. Таким образом, 12-недельный план может быть ориентирован как на числовые показатели, так и на действия. Он позволяет поддерживать тесную связь между вашим действием сегодня и результатами в будущем.

Во-вторых, 12-недельный план четко сфокусирован. Большинство годовых планов подразумевает многозадачность, поэтому их выполнение под вопросом. Причина многозадачности в том, что вы пытаетесь поместить в них все запланированное на предстоящие 365 дней. И неудивительно, что вы теряетесь и сбиваетесь с курса. Часто вы просто не можете учесть все задачи!

Возможностей всегда больше, чем можно использовать. При 12-недельном планировании можно хорошо выполнить несколько задач, а не расплыться попусту. За 12 недель вы сможете закончить три дела, но они будут для вас самыми важными и вы не будете отвлекаться на мелочи. План позволит сосредоточиться на нескольких основных целях и даст достаточно энергии и сил для своевременных действий.

В-третьих, 12-недельный план имеет принципиально иную структуру. Наш опыт показывает, что большинство планов пишется с негласной целью просто создать хороший план. Часто они помещаются в красивую папку, и на этом их выполнение заканчивается.

Определяем цели

Смысл планирования в том, чтобы помочь вам определить и выполнить те несколько важных задач, которые необходимы для достижения конечной цели. Если планирование не помогает лучше работать, то оно вам не нужно. К сожалению, большинство планов пишется без учета их выполнения. Способность эффективно действовать напрямую зависит от структуры и содержания плана. В грамотном плане не слишком много сложных задач и не слишком мало конкретных деталей, необходимых для их решения. Он должен начинаться с определения конечной цели. Она, в свою очередь, предопределяет ваш успех в 12-недельном году. А он уже позволит двигаться вперед к получению желаемого долгосрочного результата.

Если вы не знаете, куда идете, то точно придете не туда, куда хотели.

Йоги Берра

Как только вы поставили себе цели на 12 недель, необходимо выбрать тактику действий. Проще всего разбить 12-недельную цель на части. Например, если вы хотите за этот период заработать 10 тыс. долларов и похудеть на 5 кг, то следует отдельно определить тактики получения дохода и потери веса.

Тактика — ежедневные действия, ведущие к цели. Она должна быть конкретной, выполнимой, включать даты выполнения задач и распределять ответственность. Позже мы подробнее расскажем о том, как написать эффективный план.

12-недельный план должен быть построен таким образом, чтобы тактические действия, завершённые вовремя, означали достижение целей. Но нужно помнить: чтобы не упустить из вида долгосрочные цели, надо привести ваш 12-недельный план в соответствие с ними.

12-недельный план — мощный инструмент. Он позволяет сосредоточиться на том, что необходимо здесь и сейчас. Не забывайте, что он не является частью годового плана — это уже годовое мышление, оно осталось в прошлом.

12 недель — достаточно длинный срок для того, чтобы выполнить задуманное, но при этом достаточно короткий, чтобы оставалось ощущение необходимости своевременных действий. Для тех, кто умеет работать, 12-недельный план — пошаговая инструкция, которая не вводит в заблуждение, не позволяет медлить и требует мгновенных действий*.

* Бесплатные примеры 12-недельных планов можно найти на сайте авторов www.12weekyear.com/community. Вся информация дается на английском языке.
Прим. ред.

Глава 5

Одна неделя — одна задача

Долгосрочные результаты достигаются за счет каждодневных действий. По словам сэра Уильяма Ослера, основателя Школы медицины Джонса Хопкинса, его успех в том, что он просто успевает все вовремя. Он говорит: «Мы планируем наперед, но действуем каждый день». Чтобы добиться успеха, необходимо согласовать ежедневные действия с долгосрочными планами, стратегией и тактикой. В итоге вы получите значительно больше контроля над своими действиями, что намного важнее контроля над результатом. *Результаты* — следствие ваших *действий*. Вот почему так важно составлять планы, которые учитывают не только количественные показатели, но и конкретные действия.

Ваши ежедневные действия — лучший инструмент для предсказания будущего.

Ничто не дается просто так, какими бы сильными и страстными ни были ваши мечты. Миром управляют только действия. Как мы уже говорили, видение будущего определяет конечную цель и общее направление движения к ней. Оно дает мотивацию, но само по себе, без действия, это всего лишь мечта. А правильные действия превращают мечту в реальность.

И здесь нас часто поджидает неудача. Да, многие мечтают об улучшениях в жизни. Но этого мало. И не важно, чего вы

хотите: зарабатывать больше денег, найти новую работу, встретить друзей, похудеть на несколько килограммов, влюбиться, стать хорошим игроком в гольф, быть хорошим родителем или просто приятным в общении человеком.

Недостаточно одного желания измениться. Нужно работать над ним, причем постоянно и последовательно. Как сказал однажды древнеримский философ Тит Лукреций Кар*, «вода камень точит». Последовательное решение важных задач, необходимых для достижения цели, — ключ к получению желаемого.

Ваши действия сегодня создают ваше будущее. Хотите заглянуть в него? Изучите свои действия, они его предскажут. Хотите узнать о своем будущем здоровье? Посмотрите, что вы едите и какую физическую форму поддерживаете. Хотите предсказать дальнейшую семейную жизнь? Посмотрите на ваши отношения с супругом(-ой). Хотите предсказать карьеру или будущий доход? Нет ничего проще — проанализируйте, чем вы занимаетесь каждый рабочий день. Ваши действия все расскажут!

Недельный план

Грамм действий стоит тонны теории.

*Ральф Уолдо Эмерсон***

Еженедельный план — мощный инструмент, который превращает 12-недельный план в ежедневные и еженедельные действия. Он упорядочивает дела, которые необходимо завершить в течение недели, и помогает сосредоточиться

* Цитата из произведения «О природе вещей». *Прим. ред.*

** Авторство этой фразы помимо Эмерсона приписывается также Фридриху Энгельсу и В. И. Ленину; также в качестве источника фигурирует «вермонтская поговорка». Но точного совпадения приводимой цитаты с фрагментом работы одного из указанных авторов не обнаружено. *Прим. ред.*

на задачах, стоящих перед вами. Это как игра, которую нужно пройти за неделю. Он помогает не сбиться с пути и не упустить важное. Еженедельный план помогает организовать действия таким образом, чтобы вы контролировали как краткосрочные задачи, так и долгосрочные цели, которые важны для вас. Он обеспечивает сосредоточенность на продуктивной работе каждую минуту и не дает отвлекаться.

Еженедельный план — не просто список дел. Он включает важные стратегические действия из 12-недельного плана, которые обязательно должны быть выполнены на этой неделе, чтобы вы достигли конечных целей.

Отправная точка для эффективного еженедельного плана — 12-недельный план. Он содержит описание всех тактических действий, выполнение которых приведет к успешному достижению целей на 12 недель. На каждое тактическое действие отводится одна неделя, и это помогает четко выполнять план, разбивая его на простые ежедневные действия. Еженедельный план — производная от общего 12-недельного, по сути, его $\frac{1}{12}$.

Чтобы продуктивно работать с планом, нужно потратить первые 15–20 минут в начале каждой недели на оценку того, что было сделано на предыдущей, и составить план действий на текущую. А в первые 5 минут каждого дня стоит просмотреть еженедельный план, чтобы определить, чем вы будете заниматься сегодня.

12-недельный год помогает почувствовать ценность каждой недели и тем самым поддерживает должный уровень сосредоточенности. Год теперь равен 12 неделям, месяц — неделе, а неделя — дню. Теперь важность и влияние каждого дня очевидны! Еженедельный план мотивирует вас и дает возможность сделать несколько дел очень хорошо, а не сразу много, но с потерей качества. Это залог того, что вы сможете получить максимальную отдачу от своих усилий.

Еженедельный план помогает отслеживать стратегию, правильно расставлять приоритеты, следить за достижением долгосрочных целей и выполнением краткосрочных задач, а также оценивать ваши действия, привязанные к временным рамкам. Он позволяет сосредоточиться на тех деталях, которые помогут достичь 12-недельных целей. А они, в свою очередь, дадут возможность приблизиться к своему видению будущего. В результате действия и цели совпадают.

Чтобы извлечь пользу из этого инструмента, необходимо всегда иметь его под рукой и работать с ним ежедневно. Каждый день должен начинаться с работы над еженедельным планом. Сверяйтесь с ним несколько раз в день. Если вы запланировали какое-то действие именно на этот день, не уезжайте с работы до тех пор, пока оно не выполнено. Этот подход гарантирует еженедельное выполнение всех важных задач и соблюдение разработанной вами тактики.

На нашем сайте www.12weekyear.com вы найдете образцы еженедельного плана и других инструментов планирования в разделе Achieve! («Достигай!»). Недельный план больше, чем любые другие инструменты, поможет вам правильно выполнять все ежедневные и еженедельные задачи для достижения долгосрочных целей!

Глава 6

Лицом к лицу с правдой

Вы никогда не задумывались, почему спорт так мотивирует? Причем не только игроков, но и зрителей. Вы можете себе представить, как к вам приходят фанаты, чтобы посмотреть на вас в работе, и вдобавок платят за это? Спорт так стимулирует людей далеко не в последнюю очередь благодаря счету в игре.

Счет — основа конкуренции. Мы записываем, оцениваем и ведем статистику, чтобы определить свой успех и найти слабые места, требующие доработки. Во время игры каждый спортсмен, тренер и фанаты точно знают, чего стоит команда. Это помогает улучшить результаты и добиться успеха. Иными словами, подсчет очков дает нам представление о собственной эффективности. Но очень часто в бизнесе не удается вести счет, а без объективной оценки мы не можем быть уверены в своей продуктивности. Как и в спортивных соревнованиях, оценки и измерения необходимы для дальнейшей работы.

В 1960-х промышленный психолог Фредерик Герцберг* захотел понять, что́ мотивирует людей на работе. Проведя масштабное исследование, он обнаружил два важных психологических фактора: достижение и признание. Но мы не согласны: единственная мера достижений — точная оценка, вроде счета в игре. Существует распространенное заблуждение: «ведение счета» вредит самооценке. Но иссле-

* Фредерик Герцберг (1923–2000) — американский психолог, одна из самых влиятельных фигур в области управления бизнесом, автор двухфакторной теории мотивации. *Прим. ред.*

дования показывают обратное: точное измерение повышает самооценку и уверенность, потому что дает документальное подтверждение прогресса и достижений.

Измерение результатов

Ведение счета — проверка реального состояния дел, контроль над вашими действиями и объективный взгляд на вашу эффективность. Измерение эффективности работы убирает эмоциональную составляющую из процесса оценки и показывает правдивую картину вашей деятельности. Цифры отражают не усилия или намерения, а результаты.

Все мы время от времени пытаемся чем-то объяснить свои слабые результаты, но при точной оценке вынуждены смотреть правде в глаза, даже если она неприятна. Это сложно, но чем раньше мы точно оценим реальность, тем быстрее сможем изменить свои действия, чтобы добиться желаемых результатов. Оценка эффективности требует внимания и незамедлительной корректировки действий, которые повышают вероятность успеха.

В Бога мы верим, остальные пусть предоставят данные.

Эдвардс Деминг

Измерения и оценка помогают работать в нужном направлении. Они четко отражают реальное состояние дел. Вы можете себе представить руководителя крупной корпорации, который не знает цифр, связанных с бизнесом? Мы с вами ничем от него не отличаемся. Как руководителю собственной жизни и бизнеса вам необходимо знать цифры. Измерение дает важную обратную связь, которая поможет принять правильные решения.

Эффективное измерение включает два важных параметра, которые обеспечивают обратную связь, необходимую

для принятия правильных решений: рабочие показатели и конечные результаты. Конечные результаты — то, чего вы достигаете, например доходы, уровень продаж, комиссионные выплаты, потерянные килограммы, уровень жира или холестерина. Рабочие показатели — параметры, благодаря которым достигается конечный результат: количество «холодных звонков» в продажах* или покупателей, с которыми удалось заключить сделку. Большинство компаний и людей научились измерять конечные результаты, но многие по-прежнему обращают мало внимания на рабочие показатели. Однако система качественных измерений включает в себя оба параметра.

Ваш самый важный рабочий показатель — то, как вы действуете. Контролировать действия всегда проще, чем результат. Он определяется действиями. Их измерение показывает, насколько вы выполнили то, что служит достижению вашей цели.

Помните, что вы создали себе картину своего будущего — конкретное и четкое видение, в котором качество вашей жизни существенно отличается от нынешнего. Затем вы поставили несколько 12-недельных целей, связанных с вашим видением. Для каждой цели определили тактические действия, которые нужно выполнить для ее достижения. Это то, что вы непосредственно контролируете. Знание того, насколько успешно вы выполняете запланированные действия, и есть их измерение.

Умение измерять действия очень важно, потому что оно помогает выявить ошибки и быстро отреагировать на них. В отличие от ожидания результатов, которое может длиться неделями, месяцами и даже годами, измерение действий позволяет получить немедленную обратную связь, чтобы быстро внести необходимые изменения. Оно важно и еще

* Так называют звонки, цель которых — привлечь клиентов, с которыми вы ранее не контактировали. *Прим. ред.*

по одной причине. Если вы не достигли цели, то вам нужно знать, почему так произошло — из-за ошибки в плане или неверных действий. Есть разница между этими двумя случаями. Если была ошибка в плане, то вы выбрали неэффективную стратегию или разработали неправильную тактику, а если в действии, то вам не удалось выполнить тактический план.

Более 60% ошибок происходит в процессе действия, но люди считают, что проблемы связаны с планом, и меняют его. Это неверно: вы не можете знать, плох ли план или вы его не выполняете. Эффективное измерение позволяет определить источник проблемы, чтобы устранить его. В большинстве случаев (за исключением тех, когда вы самый главный руководитель) нет нужды менять план. Обратите внимание: каждое действие обеспечивает немедленную обратную связь. Если оно не приносит ожидаемого результата, то можно внести корректировки в соответствии с рыночными реалиями — но вначале нужно выполнить план. Многие менеджеры вносят изменения в него загодя. На самом деле почти никогда не нужно его менять, кроме тех случаев, когда вы тщательно выполняли все пункты, но он не принес ожидаемого результата. Вы можете создать великолепный план, но не узнаете этого, пока не выполните его.

Правда — единственная надежная опора.

Элизабет Кэди Стэнтон

Если же вы руководитель и не получаете ожидаемых результатов, то пора вносить корректировки. Физики утверждают, что на каждое действие находится противодействие, — и вот хорошая новость: каждый раз, когда вы действуете, вы что-то производите, и это «что-то» может быть совсем не тем, чего вы ожидали. Но что-нибудь обязательно произойдет. «Что-нибудь» — реакция рынка, а грамотно скорректировать

план без нее невозможно. Если вы не знаете, что было сделано и какие тактические действия предприняты, изменения в план будут вноситься наобум.

Еженедельный оценочный лист

Лучший способ измерить свои действия — работать в соответствии с еженедельным планом (производным от 12-недельного) и оценивать количество выполненных действий в процентах. Для 12-недельного плана мы разработали еженедельный оценочный лист. Если вы до сих пор читали внимательно, то помните, что в еженедельный план вы вносите те важные дела, которые должны выполняться еженедельно, чтобы достичь конечной цели. Еженедельный оценочный лист позволяет объективно оценить, насколько хорошо вы выполнили свою работу за неделю. Отметим, что он отображает действия, а не результаты. Вы записываете себе в «плюс» процент успешно выполненных задач, которые были запланированы на отчетную неделю.

Стремитесь к успеху, а не к совершенству. Наш опыт показывает, что успешное решение 85% задач, содержащихся в еженедельных планах, позволяет так или иначе достичь запланированных целей. Помните, что ваш план содержит только приоритетные задачи. Иными словами, 85% уже достаточно для успеха!

Должны вас предупредить: оценка действий — занятие не для слабонервных. Обязательно возникнут моменты, когда вы не выполните запланированное и ваш оценочный лист будет выглядеть не очень красиво. Часто люди прекращают работу с планом, потому что у них не хватает смелости посмотреть правде в глаза. Не оценивая своих действий, они начинают отвлекаться на посторонние дела, которые им кажутся «более важными». Но если в году только 12 недель, то спрятаться негде. Отлично видно, когда вы работаете, а ког-

да нет. Все мы время от времени трудимся через силу — это жизнь. Система 12 недель показывает, что вы не действуете, и это неприятно, но нужно для того, чтобы вы раскрыли свой потенциал. Мы называем это *производительным напряжением*, основанным на дискомфорте.

Производительное напряжение — неприятное ощущение, которое возникает, когда вы не делаете необходимого и знаете об этом. Наша естественная реакция на дискомфорт — избавиться от него. Для этого есть два пути. Простейший — перестать пользоваться методикой, о которой мы рассказываем, и не замечать очевидных промахов. Обычно это проявляется в виде пассивного сопротивления: вы откладываете оценочный лист на неделю, потом еще на неделю и говорите себе, что заполните его позже. Но «позже» не наступает никогда.

Другой путь — использовать производительное напряжение, чтобы ускорить перемены. Люди, которые способны развиваться, воспринимают дискомфорт как импульс для работы над собой. Если вы решили, что не пойдете на поводу у обстоятельств, то производительное напряжение неизбежно заставит вас действовать согласно плану. Вы будете двигаться дальше и выполнять все, что было задумано.

Даже выполняя 65–70% своего еженедельного плана, вы будете успешны, если останетесь в игре. Вы не раскроете свой потенциал полностью, но все будет в порядке. Однако важно помнить, что этот процесс был задуман не для того, чтобы вы достигли «совершенства», а для того, чтобы вы с каждым разом действовали лучше и лучше.

Оценка — двигатель рабочего процесса. Эффективное измерение важно, если вы хотите научиться хорошо действовать и раскрыть свой потенциал. Определите ключевые параметры — рабочие показатели и конечные результаты — и, главное, измеряйте эффективность собственных действий. Не бойтесь оценить свою работу!

Глава 7

Сохраняйте целеустремленность

Все, чего вы хотите добиться, требует времени, а когда вы захотите улучшить свои результаты, то столкнетесь с тем, что оно не бесконечно. Оно уходит.

Даже в век стремительных инноваций и технического прогресса время, даже больше чем другие ресурсы, становится преградой на пути к нашим достижениям. Когда мы спрашиваем своих клиентов о том, что им мешает добиться большего, то часто слышим ответ о нехватке времени. Но именно *его мы чаще всего теряем*. Исследование, проведенное несколько лет назад порталом Salary.com, показало, что *в среднем человек тратит впустую около двух часов в течение каждого рабочего дня!*

Важность «да» и «нет»

Если вы не задумываетесь, как тратите свое время, то достижение результатов становится делом случая. Утверждение, будто мы контролируем наши действия, а не их результаты, верно, но не забывайте, что результат — прямое следствие действий. Значит, выбирая ежедневные действия, мы неизбежно определяем свою дальнейшую судьбу.

Время бесценно, но многие каждый день занимаются тем, что им кажется нужным. Удовлетворяют возникающие потребности, не задумываясь об относительной ценности своих действий. Это обратная сторона медали: день начинается

контролировать вас и мешает правильно распоряжаться своим временем.

Чтобы реализовать свой потенциал, нужно научиться правильно распределять время. Жизнь с четкими намерениями идет вразрез с естественной привычкой плыть по течению, потому что она требует сосредоточенности на приоритетах и сознательного выбора действий, соответствующих вашим целям и видению будущего.

Когда вы проводите время с пользой, то всегда знаете, когда сказать «да», а когда «нет». И даже можете понять, когда тратите свое время впустую или занимаетесь второстепенными делами вместо более важных, но менее «комфортных». Когда вы используете время целенаправленно, вы реже его теряете и тратите на решение более важных задач, но тут нужны дисциплина и правильное ежедневное и еженедельное планирование. Лучше всего использовать 12-недельный план, который поможет организовать вашу работу так, чтобы *вы* ставили себе ежедневные задачи, а не окружение распоряжалось вашим временем. Целеустремленность — ваше секретное оружие в борьбе с бездарно потраченным временем и посредственными результатами.

Недостаточно быть все время занятым — муравьи тоже всегда заняты. Вопрос в том, чем мы занимаемся.

Генри Торо

Распределение времени

Бенджамин Франклин говорил: «Если мы позаботимся о минутах, годы сами о себе позаботятся». Мудрые слова. Но проблема в том, что в течение дня постоянно происходят неожиданные *события*, и мы тратим на них свои ценные минуты.

Попытки сократить эти перерывы обычно неудачны — это чуть ли не сложнее, чем выполнение самих незапланированных дел. Мы считаем, что ключ к успеху в *целенаправленном* использовании времени — не попытки сокращения незапланированных перерывов, а еженедельное распределение времени, посвященного стратегически важным задачам. Мы называем его «временем действия» и считаем этот подход одним из самых эффективных. «*Время действия*» — техника распределения времени, которая позволяет вернуть контроль над его использованием и повысить личную производительность в течение дня.

Методика включает три основных компонента: *стратегическую, буферную и рекреационную* части.

Стратегическая часть: три часа подряд, которые запланированы на каждую неделю. В это время вы не отвечаете на звонки, не принимаете факсы, не читаете электронную почту, не встречаете посетителей — не отвлекаетесь ни на что. Вы полностью сосредоточены на запланированных задачах, касающихся стратегии и заработка.

Стратегическая часть позволяет вам сосредоточиться на умственных и творческих действиях для достижения прорыва. Вы, возможно, удивитесь качеству и производительности, которых добьетесь таким путем. Для большинства людей этого времени в течение недели будет достаточно.

Буферная часть: посвящена незапланированным и менее важным делам, например ответам на большинство электронных писем и звонков, которые неизбежно появляются в течение рабочего дня. Нет ничего более непродуктивного и отвлекающего, чем работа, во время которой вы отвлекаетесь на посторонние дела. Но у всех бывают дни, когда мы тратим почти все свое время на незапланированные действия.

Некоторым достаточно 30 минут в день, другие могут потратить пару часов на не слишком важные дела. Задача

буферной части — выполнять малозначительные дела в одно время, сразу и тем самым взять под контроль остаток своего времени в этот день.

Рекреационная часть: один из ключевых факторов снижения эффективности — отсутствие свободного времени. Очень часто предприниматели и профессионалы в различных областях сталкиваются с тем, что проводят слишком много времени на работе и тратят все больше сил на выполнение задач — и это убивает энергию и энтузиазм. Для достижения лучших результатов часто необходимо не больше работать, а, наоборот, проводить какое-то время вдали от дел. Не случайно есть поговорка: «От работы кони дохнут». Если мы не умеем отдыхать, то не можем эффективно работать.

В норме рекреационная часть должна занимать как минимум три часа, и в это время вы не работаете. Его следует потратить на восстановление и отдых, чтобы вернуться к работе полными сил и энергии.

Если вы не контролируете свое время, вы не контролируете результаты своей работы.

Время действия включает не только стратегическую, буферную и рекреационную части. Чем лучше будут ваши ежедневные и еженедельные планы, тем более эффективной станет работа. Лучше всего попробовать создать картину идеальной недели.

Концепция идеальной недели заключается в планировании на бумаге всех основных задач, обычно возникающих в течение недели, и правильной организации их решения. Это обеспечит бóльшую продуктивность. Если вы не сможете описать эти задачи на бумаге, то не решите их в жизни — а стратегическое планирование, возможно, заставит вас выбирать, как тратить собственное время.

По возможности во время планирования «идеальной недели» постарайтесь использовать для однотипных задач одно и то же время и один и тот же день недели.

Решите, когда вы работаете лучше всего. Вы «жаворонок» или «сова»? Планируйте самые важные дела на то время, когда вы в лучшей форме. О создании стандартного еженедельного плана подробно рассказано в главе 17.

Многим нашим клиентам методика «*Время действия*» принесла мгновенные положительные результаты. Контроль даже нескольких часов в течение недели дает потрясающий эффект. Научитесь использовать время целенаправленно, и вы не только добьетесь значительных изменений, но и почувствуете контроль над временем, снизите уровень стресса и станете увереннее в себе*.

* Больше информации о том, как правильно распределять свое время, можно получить на сайте авторов www.12weekyear.com/community. Вся информация дается на английском языке. *Прим. ред.*

Глава 8

Ответственность — ваш свободный выбор

Значение ответственности, возможно, больше всего недооценивается как в бизнесе, так и в жизни. Многие связывают это понятие с дурным поведением, плохой работой и негативными последствиями. Например, если спортсмен делает что-то в нарушение правил команды, то председатель спортивного комитета может публично заявить о его ответственности, а затем наложить штраф или дисквалифицировать. Неудивительно, что большинство людей воспринимает ответственность негативно.

Последнее свободное действие, после которого другие свободные действия невозможны, — признание того, что у нас нет свободы.

Питер Костенбаум

Люди часто *возлагают* ответственность на других — особенно в бизнесе. Вы нередко слышите от руководства что-то вроде: «Пусть они несут ответственность». Мы даже слышали от некоторых людей, которые хотели улучшить свою работу, такие слова: «Нужно, чтобы кто-то заставил меня взять на себя ответственность». Подобные утверждения отражают неправильное понимание предмета, будто ответственность — то, что может и должно возлагаться на кого-то. Но это

не «ответственность», а последствия. На самом деле невозможно возложить ее на кого бы то ни было. Что касается того, чтобы «взять ответственность», скажу так: вы можете взять ребенка на руки или сумку с продуктами, но не можете попросить кого-то «взять» ответственность.

Ответственность — не последствия, а *актив*. Это характерная черта, жизненная позиция, желание отвечать за свои поступки и их результаты, *невзирая на обстоятельства*. В книге «Свобода и ответственность на работе: философский взгляд на реальные события»* Питер Костенбаум и Питер Блок рассуждают так:

Мы не в полной мере понимаем, что такое ответственность. Мы думаем, что люди хотят уйти от нее. Мы уверены в том, что ответственность — что-то, что возлагается на нас. Мы возлагаем ответственность на других людей и для этого разрабатываем целые схемы поощрений и наказаний. Эти убеждения настолько доминируют в нашей культуре, что считаются практически истиной, хотя на самом деле именно они уведут нас в сторону от того, чего мы на самом деле хотим.

Сама природа ответственности заключается в понимании того, что все мы имеем свободу выбора. Она лежит в основе ответственности.

Ответственность — осознание того, что у вас всегда есть выбор: в нашей жизни нет слова *должен*. «Вы должны» значит, что вы не хотите этого делать, но делаете, потому что «так надо». На самом деле никто никому ничего не должен. Все свои действия мы *выбираем* сами. Даже когда вы вынуждены подчиняться, у вас все равно имеется выбор, но есть огромное различие между «я выбираю» и «я должен». Если позиция «должен» означает бремя, отсутствие свободы и как минимум не очень хорошие результаты, то осознание выбора

* Koestenbaum P., Block P. Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophic Insight to the Real World. Pfeiffer, 2001.

подразумевает совершенно иное развитие событий. Если вы выбираете что-то, то можете приложить все свои силы и добиться успеха. Это абсолютно другое состояние духа. Вы выбираете свои действия, их результаты и последствия.

Ответственность — не последствия. Это свободный выбор.

Все мы привыкли ждать, что улучшения придут извне. Мы ждем подъема экономики, снижения стоимости недвижимости, выпуска нового продукта, более выгодных цен, бóльших вложений в рекламу. Легко стать жертвой внешних обстоятельств, тратить время и силы на надежды и фантазии о том, как бы наша жизнь изменилась, если бы поменялся мир. И мы верим, что «изменение мира» может стать ключом к улучшению наших достижений. А правда в том, что нельзя контролировать внешние обстоятельства. Единственное, что вы можете контролировать, — собственные мысли и поступки. Но этого достаточно, *если* (и это очень важно!) вы их полностью контролируете.

Не думайте, что мы хотим убедить вас, будто ответственность, как мы ее здесь описали, — пассивное состояние. Наоборот. Настоящая ответственность в полной мере отражает реальность, заставляет делать выбор и отвечать за его последствия. Она дает силы для действий, но нужно смотреть правде в глаза и верно оценивать ситуацию.

Ощущение своей ответственности и готовность принять ее определяют все ваши действия: от построения личных отношений до эффективной работы. Как только вы поймете, что истинная ответственность — ваш выбор и вы его полностью контролируете, все сразу изменится. От сопротивления вы перейдете к действиям, вместо ограничений увидите возможности, а средние результаты уступят место выдающимся достижениям.

В конце концов, отвечаете вы по большому счету только перед собой. И определяете рамки ответственности тоже вы. И чтобы стать успешным, вы должны развивать в себе честность по отношению к себе и смелость самостоятельно мыслить, действовать и получать результаты.

Глава 9

Заинтересованность и обещания

Обещания — важная часть 12-недельного года. Способность давать и выполнять их повышает результаты, способствует укреплению доверия и помогает сплотить команду. Увы, многие из нас избегают выполнения своих обещаний. Хуже того, мы часто их нарушаем, когда не справляемся с какой-то задачей. Чтобы полностью раскрыть свой внутренний потенциал, мы должны научиться сдерживать обещания, которые даем.

Обещание — это действие, а не слово.

Жан-Поль Сартр

Вспомним старую притчу об обещании. Курица и свинья решили приготовить завтрак. Курица принесла яйцо и тем самым формально *отделалась* от обещания. Свинья же принесла бекон — она выполнила обещание. Смешно, но эта история рисует выполнение обещания в темных красках. На самом деле оно помогает обеим сторонам улучшить отношения, укрепить взаимодействие и повысить уверенность в себе. Принятие на себя обязательств и выполнение обещанного — мощный инструмент самоконтроля, и очень часто он может изменить вашу жизнь.

Скорее всего, вы вспомните какой-нибудь случай, когда вам нужно было сделать что-то очень желанное, любым

путем. Одно из таких обещаний я дал своему отцу и помню это как сейчас*. Были летние каникулы после первого года в колледже. Мы работали в саду, разговаривали, и мне очень скоро стало понятно: у нас совершенно разные представления о том, что меня ждет дальше.

Проблема заключалась в том, что я оказался в числе неуспевающих, и отец сказал, что не будет оплачивать мое обучение, если я не исправлю оценки. Я почувствовал себя ужасно и пообещал себе и отцу, что исправлюсь, когда вернусь в колледж осенью, и всегда буду учиться на «отлично». А он добавил, что если я получу только отличные оценки, то он даст мне 500 долларов, а если нет, то я буду должен ему ту же сумму.

Когда я вернулся осенью в колледж, то стал усердно заниматься по всем предметам, посещал все занятия, все аккуратно записывал, читал учебники, делал домашние задания, перестал тусоваться с друзьями — забыл обо всем, кроме учебы. Я стал круглым отличником. Те 500 долларов уже давно стали историей, но мое обещание полностью изменило жизнь. Я попал в список лучших и никогда больше не получал плохих оценок.

Моя история — прекрасный пример сдержанного обещания. Это личное обязательство. Сдержать слово — значит укрепить доверие и улучшить отношения с окружающими. А сдержать слово, данное себе, — значит укрепить свой характер, начать уважать самого себя и добиться успеха.

Если нет обязательств — остаются только обещания и надежды, но планов нет.

Питер Друкер

* Здесь и далее при обращении от первого лица один из авторов книги, Брайан Моран, делится личным опытом. *Прим. ред.*

Мне нравится определение обещания из American Heritage Dictionary (4-е издание)*: «эмоциональное и интеллектуальное состояние индивида, вызывающее его обязанность принять участие в...» С этой точки зрения обещание — сознательный выбор действия, направленного на получение желаемого результата.

Мы все интуитивно знаем, что способность сдерживать обещания — основа эффективной работы и достижения высоких результатов. Но многие никогда не могут выполнить обещанное. Когда возникают трудности, мы находим причины, почему не можем сдержать слово, и переключаемся на другое. Часто наша заинтересованность исчезает, когда ситуация усложняется. И здесь очень важно понимать различие между заинтересованностью и обещанием. Если вы в чем-то заинтересованы, то будете это делать до тех пор, пока вам позволяют обстоятельства. Но если вы дали обещание, то не должно быть никаких отговорок. Только результаты.

Когда мы обещаем что-то, мы совершаем то, чего обычно никогда не делаем в обычной жизни. Уже не скажешь «а если...»; вопрос только в том, *как* действовать. Обещание — сильный мотиватор, но иногда его выполнить трудно.

Вот четыре ключевых аспекта, помогающих успешно выполнить обещание:

- 1. Сильное желание.** Чтобы выполнить обещание, необходимо четко понимать, для чего вы это делаете. Без сильного желания вы не сможете действовать в сложных обстоятельствах, но при сильной мотивации преодолете любые, даже на первый взгляд непреодолимые трудности. Конечная цель должна быть для вас достаточно значимой, чтобы ради нее стоило пройти все сложности и не сбиться с верного курса.

* The American Heritage Dictionary of the English Language. 4th Ed. Houghton Mifflin Harcourt, 2000.

- 2. Основные действия.** Как только вы твердо решили что-то сделать, определите основные действия, которые помогут достичь желаемых результатов. К сожалению, сегодня многие стремятся быть скорее сторонними наблюдателями, чем активными участниками. Но нужно помнить: вас оценивают не по словам, а по делам. Действуйте!

Конечно, поставленную задачу зачастую можно решить несколькими путями. Но большинство результатов достигается с помощью нескольких основных действий, а иногда одного-двух. Однако от них зависит успех дела, поэтому очень важно, чтобы вы смогли правильно определить их и сосредоточиться на их выполнении.

- 3. Подумайте заранее, стоит ли овчинка выделки.** Выполнение обещаний требует некоторого самопожертвования. В любом действии есть как выгоды, так и затраты. Очень часто мы даем обещания, не оценив свои затраты, и не учитываем трудности, которые нам предстоит преодолеть ради достижения цели. Затраты — не только деньги, но и время, риски, неопределенность, потеря комфорта и т. д. Определение затрат до того, как вы окончательно скажете «да», позволит трезво оценить, хотите ли вы заплатить такую цену за свое обещание. А когда вы столкнетесь с этими издержками в процессе, то вспомните, что были к этому готовы и решили: достижение вашей цели все равно стоит того.
- 4. Выполняйте то, что нужно, и не поддавайтесь эмоциям.** Обязательно наступит время, когда вы не захотите выполнять самое важное. Плавали, знаем. Вставать зимой в 5:30 утра на пробежку может показаться не лучшей идеей, особенно если вы нежитесь в теплой постели. И именно в таких случаях нужно учиться

выполнять обещанное, а не поддаваться эмоциям. Если вы не преодолеете себя, то не сможете действовать решительно в дальнейшем, а будете постоянно «начинать заново» или совсем перестанете работать над собой. Самодисциплина — главное качество для достижения успеха, и не важно, что вы будете чувствовать в сложных обстоятельствах.

Если вы знаете о временных рамках, то многие задачи кажутся более сложными. Тяжело что-то делать всю жизнь — даже в течение одного года выполнять обещание проблематично. 12-недельный год не требует «пожизненных» обязательств или годового плана. Вы всего лишь должны выполнить то, что запланировано на этот срок! Согласитесь, что намного проще выполнить что-то за 12 недель, чем за 12 месяцев. По истечении периода вы сможете оценить результаты и начать заново.

Обязательства, которые мы принимаем на себя, и обещания, которые мы должны выполнить, меняют жизнь. Они способствуют улучшению обстановки в семье, помогают укрепить дружбу, влияют на успех в делах и закаляют характер. Вы испытаете невероятные положительные эмоции от осознания того, что, выполнив обещанное, вы сможете положиться на себя и вам не нужно будет перестраховываться.

Глава 10

Цените настоящее

Говорят, что с появлением новых технологий мир уменьшается. Видимо, он еще и ускоряется. Появляется много новых дел, и жизнь протекает заметно быстрее.

Не поймите превратно, новые технологии — это отлично! Телефон сейчас мощнее первого переносного компьютера, купленного в 1988 году, более чем в 6 тыс. раз. Плохо, что у нас практически нет свободного времени. Раньше вы могли хотя бы немного расслабиться по пути на работу и домой, а сейчас бóльшую часть этого времени проводите с трубкой в руках. Стираются границы рабочего дня, но нам все-таки нужен отдых.

В этом безумном новом мире умение решать много задач одновременно стало бесценным навыком. Теперь, чтобы выжать максимум из рабочего дня, нужно все планировать, обо всем помнить и не сидеть на месте. Мы боимся пропустить что-то важное, поэтому бежим с одной встречи на другую, разговаривая на ходу по телефону или даже по двум сразу. На встречах постоянно приходится проверять электронную почту, потому что вы не хотите ничего упустить, а при помощи SMS удается одновременно переписываться сразу с несколькими людьми. Немногие признаются, что они работают в таком режиме, но посмотрите вокруг: именно так люди обычно и действуют.

Стараясь ничего не пропустить, мы, сами того не желая, пропускаем всё. Наше внимание распыляется на разные дела и разговоры, и, когда мы стараемся сделать много и сразу,

у нас мало что получается. Мы ощущаем стресс, выгорание, опустошение, разочарование и разобщенность. В итоге мы практически гарантированно ухудшаем рабочие показатели, поскольку не можем уделять достаточно внимания важным проектам, переговорам и людям, от которых зависит их выполнение.

Многие люди настолько ускоряются, что жизнь проходит мимо. Находясь в одном месте, они думают о другом. Но вы только тогда эффективны, когда находитесь только в одном месте — и физически, и в мыслях. Когда живете в настоящем. В спорте есть термин «находиться в зоне игры». Если вы думаете о том, что происходит сейчас, то мысли становятся четче, решения приходят легче и все задачи решаются проще. В настоящем вы живете легко и красиво. Вы можете наслаждаться жизнью только здесь и сейчас, и никак иначе.

Будущее хорошо тем, что наступает постепенно.

Авраам Линкольн

Вы не можете изменить прошлое или действовать в будущем. Текущий момент — «вечное сейчас» — все, что вам доступно. И именно в данный момент вы можете повлиять на то, что случится с вами в будущем. Будущее создается сейчас, и наши мечты воплощаются тоже здесь и сейчас. Мы с женой Джуди оба перенесли онкологические заболевания. Если кто-то из вас или ваших близких сталкивался с этим, то вы должны знать, насколько люди начинают ценить настоящее. На самом деле живете вы не в будущем, а потому и ваш успех достигается именно в данный момент.

Действуем прямо сейчас

Как и многие люди во всем мире, каждый раз я с интересом наблюдаю за Олимпийскими играми и невероятными

достижениями спортсменов. Несколько лет назад я смотрел соревнования и внезапно задался вопросом: в какой момент спортсмен становится чемпионом? Очевидный и, наверное, распространенный ответ звучит так: когда он достигает высокого уровня физической подготовки и начинает зарабатывать золотые медали. Но я копнул глубже и пришел к выводу, что чемпионами становятся не по достижении результата, а задолго до этого — когда человек осознанно выбирает необходимые действия.

Возьмем, например, олимпийскую чемпионку. Она стала таковой не тогда, когда разбила мировой рекорд и заработала медаль. Тогда мир признал ее заслуги, но это только свидетельство ее достижений. Она шла к успеху месяцами, а может, и годами. Она работала над ним в тот момент, когда решила пробежать лишний километр, проплыть лишний круг или совершить еще один прыжок сверх нормы.

Я бы поспорил по поводу того, когда Майкл Фелпс* достиг успеха — когда заработал свою восемнадцатую золотую медаль или первую. На самом деле он добился успеха тогда, когда решил: нужно делать то, что в итоге приведет его к победам. Тогда, когда тратил время на тренировки, упражнялся, плавал, принимал необходимую пищу, а не ту, которую хотел. Он укреплял свою силу воли. А золотая медаль просто стала свидетельством его успешной работы над собой. Таким образом, Майкл Фелпс достиг успеха за много лет до того, как в первый раз победил на соревнованиях.

Результаты — не достижение успеха, а его подтверждение. Вы становитесь успешным задолго до того, как получите результат. Все происходит в одну секунду — в тот момент, когда вы выбираете свой путь.

* Майкл Фелпс (род. 1985) — американский пловец, единственный в истории 18-кратный олимпийский чемпион, 26-кратный чемпион мира, абсолютный рекордсмен по количеству наград на Олимпийских играх. В 2012 г. завершил свою карьеру. *Прим. ред.*

Пусть тот, что хочет наслаждаться прекрасным будущим, не тратит впустую настоящее.

Роджер Бэбсон

Это непросто понять, но различие между выдающимися достижениями и посредственными результатами практически не заметно, если речь о днях или неделях. Оно появляется позже. Для менеджера по продажам это пара-тройка дополнительных встреч в неделю, 5–10 звонков в день, 3 часа из 45-часовой рабочей недели, потраченных непосредственно *на планирование* дальнейших действий.

Для руководителя это признание хорошей работы сотрудников — при этом желательно, чтобы число сотрудников росло каждый день хотя бы на одного человека. Ему важно уметь делегировать выполнение задач, а не выполнять их самому. И, конечно, руководителю обязательно следует тратить три часа в неделю на стратегическое планирование, но при этом не забывать похвалить сотрудников или морально поддержать тех, у кого возникли сложности. В течение нескольких дней или недель это различие практически незаметно, но в перспективе оно огромно, и вы сами это увидите.

Бог каждому из нас дал возможность стать успешным. Чемпиона отличает самодисциплина — он понимает, что нужно работать даже больше, чем полагается, даже если совсем не хочется.

А теперь хорошая новость. Забудем, как вы действовали в прошлом. Не так важно, как вы умеете действовать сейчас. Важно то, что с этого дня вы можете стать успешным, выбирая те действия, необходимость которых осознаете. Стать успешным не так сложно! В конце концов, вы или достигаете успеха здесь и сейчас, или не достигаете никогда.

В главе 1 говорилось о двух наших жизнях: реальной и той, на которую мы способны. И вот вам совет: не соглашайтесь

ни на что, кроме той жизни, в которой вы сможете полностью раскрыть свой потенциал. Пообещайте себе, что будете успешными каждый день, и посмотрите, что произойдет в течение совсем небольшого срока — 12 недель!

Глава 11

Преднамеренный дисбаланс

12-недельный год дает силы и меняет вашу жизнь. Основная масса примеров, приведенных в нашей книге, относится к бизнесу, но они применимы в любых жизненных ситуациях.

Большинство из нас постоянно сталкивается со сложной задачей поиска правильного распределения времени и сил между работой и семьей, полезными делами и отдыхом, тренировками и восстановлением сил, личным временем и выполнением своих обязательств. Слишком много ресурсов, потраченных на что-то одно, может привести к моральному и физическому истощению и, как следствие, невозможности сделать остальное. Возникает неприятное ощущение, что одно занятие вас опустошает, отнимает силы и удовольствие и, хуже того, подменяет настоящие жизненные цели. Отнюдь не случайно многие люди думают, что им стоит правильно расставить приоритеты в своей жизни.

Задача нахождения правильного баланса между работой и личной жизнью, бесспорно, одна из важнейших для современного человека*.

Стивен Кови

По сути выражение *баланс в жизни* неправильно. Принято считать, что цель его поиска — равное распределение времени

* Источник: http://www.forbes.com/2007/03/19/covey-work-life-lead-careers-worklife07-cz_sc_0319covey.html.

и сил во всех областях. Но на деле это невозможно, а если бы и было возможно, то не обязательно помогло бы нам достичь своих целей. Равномерное распределение времени непродуктивно и часто разочаровывает. Правильный баланс не имеет ничего общего с «равномерностью» — скорее стоит говорить о создании *преднамеренного дисбаланса*.

Баланс в вашей жизни достигается тогда, когда вы целенаправленно решаете, как и где вы потратите время и силы. В разные моменты вы будете выбирать то, на что стоит затратить больше усилий. И это правильно, если такой «дисбаланс» был вызван нарочно. В жизни бывают разные времена — как проблемные, так и очень хорошие.

Баланса между работой и личной жизнью не существует. Приходится выбирать, что важнее, и расплачиваться за последствия.

Джек Уэлч

12-недельный год — необыкновенный процесс, позволяющий вам жить, целенаправленно распределяя свои временные и физические ресурсы. Многие наши клиенты применяют этот подход, чтобы сосредоточиться на нескольких ключевых сферах и значительно их улучшить. Подумайте, как бы все изменилось, если бы каждые 12 недель вы фокусировались на нескольких важных для вас областях — и достигли бы значительных улучшений!

Подумайте о своем здоровье и физических нагрузках. Что могло бы измениться, если бы вы в течение следующих 12 недель пообещали себе улучшить эту область? Подсказка: поставить себе цель на следующие 12 недель и разработать план. Тогда у вас появится множество вариантов действий, которые вы могли бы выполнять каждый день и каждую неделю — и так в течение 12 недель. Он может включать следующее:

- Заниматься кардиотренировками* по 20 минут три раза в неделю.
- Выполнять силовые тренировки минимум трижды в неделю.
- Выпивать минимум по 6 стаканов воды в день.
- Ограничить потребление калорий до 1200 или менее в день.

Другой вариант — создать список 12-недельных целей и вместо тактики описать *основные действия*, которые вы будете выполнять в течение запланированного срока. В некоторых случаях полноценный план лучше, но иногда описание основных действий оказывается эффективнее.

А что в личной жизни — какие у вас отношения со «второй половиной»? А в семье и с близкими друзьями? Вы можете использовать 12-недельный год, чтобы построить крепкие отношения, внести больше романтики и улучшить интимную жизнь с партнером. Как бы изменилась ваша личная жизнь, если бы вы целенаправленно работали над ее улучшением в следующие 12 недель? Поверьте, это несложно! Просто дайте обещание своему партнеру регулярно устраивать романтические свидания, а семье — хотя бы раз в неделю собираться вместе. И выполняйте обещания в течение следующих 12 недель. Вы увидите, как все изменится к лучшему! Выполнение небольшого по сути обещания значительно улучшит ваши отношения с близкими.

Подумайте о других сторонах вашей жизни — духовной, финансовой, эмоциональной, интеллектуальной, общественной. Возможно, пора погасить кредит или наконец получить высшее образование. Может, вы собирались написать книгу, основать благотворительный фонд или выучить новый

* Комплекс упражнений, ведущих к улучшению работы сердечно-сосудистой и дыхательной систем. *Прим. ред.*

иностранный язык. Конечно, вы не сможете достичь этих целей полностью в течение 12 недель, но добьетесь значительного продвижения, главное — захотеть! Разделение больших целей на 12-недельные сегменты не только позволит улучшать свои результаты — вы сможете отмечать свои успехи и двигаться дальше. Когда вы достигаете ощутимого прогресса, то чувствуете удовлетворение, самореализованность и приобретаете сильную мотивацию к тому, чтобы довести дело до конца.

Чтобы решить, на чем лучше сосредоточиться, начните с видения будущего, затем оцените свои достижения по семи аспектам жизни (например, духовной, интимной, семейной, общественной, деловой, а также состояние здоровья и время на досуг), учитывая их сбалансированность. Мы обычно используем 10-балльную шкалу для оценки степени удовлетворенности. 10 баллов — высшая оценка, синоним успеха, а 1 балл — «ужасно». Но это наши собственные оценки. Например, если вы не состоите в браке и счастливы, то можете записать 10 баллов в графу «Отношения».

Любая из этих сторон жизни может и давать силы, и отнимать их. Подумайте об этом. Если ваша работа означает стрессы, неизвестность и невозможность самореализации, то она неизбежно повлияет на вашу личную жизнь. А если она приносит хороший доход и нравится вам, то это отразится на всех сферах вашей жизни, придаст сил и положительно повлияет на все остальное.

12-недельный год поможет повысить доходы и улучшить материальное положение в два, три или даже четыре раза. А еще вы сможете улучшить результаты во всех областях жизни, где необходимы положительные изменения. Примените этот подход ко всем сферам вашей жизни и будьте готовы к удивительным переменам!

Смелее!

Часть II

Начинаем действовать

Здесь мы продолжим разговор об основах эффективного действия и расскажем то, что узнали за десять предыдущих лет. Мы дадим необходимые инструменты, шаблоны и инструкции, которые помогут вам правильно применить стратегию 12-недельного года и достичь всех ваших целей.

Год спустя вы подумаете, как хорошо было бы, если бы вы начали сегодня!

Глава 12

Система действий

12-недельный год — система действий, которая позволяет вам раскрывать собственный потенциал каждый день, сосредоточиваясь на главных задачах, представляя себе четкую картину и повышая ощущение неотложности важнейших дел. В результате вы научитесь выполнять главное ежедневно. Конечно, вы не сразу это заметите. Несколько дней или даже недель не покажут вам в полной мере ваши достижения, но через несколько недель успехи начнут расти как снежный ком, и через 12 недель вы увидите совсем другие результаты — как в профессиональном, так и личном плане.

Как вы могли заметить при чтении первой части, мы не только дали новое определение году, сделав его 12-недельным, но и обсудили ряд фундаментальных вопросов. Мы хотим выделить 8 основных элементов, более всего влияющих на качество и эффективность любого начинания:

- Видение.
- Планирование.
- Контроль.
- Измерения и оценка.
- Использование времени.
- Ответственность.
- Выполнение обещаний.
- Раскрытие своего потенциала каждый раз, в момент действия.

В этой главе мы расположили эти приоритетные пункты в виде набора трех принципов и пяти практик. Это поможет вам лучше понять суть их действия в целом, и вы сможете успешно их применять.

Одна из основных проблем, связанных с этими принципами и практиками, заключается в том, что большинство знает о них. Но «знать» не значит «делать». По мере того как вы будете учиться эффективно их применять в работе и личной жизни, вы увидите, насколько быстрыми и удивительными окажутся результаты.

Три принципа

12-недельный год основан на трех принципах, которые в итоге определяют личные успехи и эффективность:

1. Ответственность.
2. Выполнение обещаний и обязательств.
3. Раскрытие своего потенциала каждый раз, в момент действия.

Рассмотрим их внимательнее.

Ответственность. Это то, что *выбираете вы сами*. Это черта характера, жизненная позиция, желание действовать и добиваться результатов, невзирая на обстоятельства. Суть ответственности — понимание того, что каждый из нас имеет свободу выбора. И именно она лежит в основе ответственности. Если вы берете на себя ответственность, то нужно постоянно спрашивать себя: «Что я могу сделать, чтобы получить желаемый результат?»

Выполнение обещаний и обязательств. Вы даете себе слово что-то выполнить. Выполнение обещаний и обязательств перед другими позволяет упрочить отношения, а выполнение обещания, данного самому себе, укрепляет характер, повышает самооценку и ведет к успеху.

Ответственность и выполнение обещаний взаимосвязаны. В сущности, выполнение обещания и есть ваша ответственность, отраженная в будущем времени, ваше будущее действие или результат. Умение отвечать за свои слова и поступки позволяет добиться невероятного эффекта как в бизнесе, так и в личной жизни. Методика 12-недельного года позволяет развить это умение для достижения прорывных результатов во всех областях.

Раскрытие своего потенциала каждый раз, в момент действия. Как уже было сказано в главе 10, успех достигается не тогда, когда человек демонстрирует блестящий результат, а задолго до этого — когда он делает выбор в пользу того, что ему необходимо сделать. Сами по себе результаты — *не достижения*, а только подтверждение успеха. Вы становитесь успешными до получения видимых результатов, когда выбираете необходимые для этого действия. Вы успешны тогда, когда выполняете их.

Эти три принципа — основа вашего успеха как в работе, так и в личной жизни.

Пять практик

12-недельный год позволяет не только изменить образ мыслей, но и научиться правильно действовать. Он помогает сосредоточиваться на тех методах, которые необходимы для достижения высоких результатов. Мы заметили, что успешные люди, например спортсмены или бизнесмены, стали такими не потому, что лучше мыслят, а потому, что лучше действуют, *используя* то, что ведет к высоким достижениям.

Перечислим эти пять практик:

1. Видение.
2. Планирование.
3. Контроль.

4. Измерения и оценка.

5. Использование времени.

12-недельный год поможет применять их так, чтобы вы повысили уровень своих знаний и навыков, а также научились всегда действовать эффективно.

Видение. Позволяет создать четкий образ вашего будущего. При этом очень важно, чтобы ваше видение карьеры или бизнеса гармонировало с представлением о будущей личной жизни. Это обеспечит сильную эмоциональную связь, которая, в свою очередь, поможет вам постоянно и грамотно работать над достижением целей.

Планирование. Действенный план помогает максимально сосредоточиться на самых важных начинаниях, необходимых для достижения ваших целей. И помните: хороший план — обязательно выполнимый.

Контроль. Контроль процесса работы обеспечивается теми инструментами и действиями, которые помогают скоординировать вашу ежедневную работу с важными задачами, предусмотренными планом. Они позволяют четко контролировать время, затрачиваемое на стратегически важные действия и работу, приносящую ощутимые финансовые результаты.

Измерения и оценка. Измерения — двигатель процесса. Это отражение реальности. Эффективные измерения и оценки должны применяться как к показателям рабочего процесса, так и к результатам деятельности. Это те инструменты, которые обеспечивают полноценную обратную связь, необходимую для принятия взвешенных решений.

Использование времени. Все происходит в контексте времени. Если вы не контролируете его, то не контролируете и свои результаты. Вы просто обязаны целенаправленно использовать свое время.

Очень важно понимать взаимосвязь этих пяти пунктов. Если у вас нет четкого видения будущего, то вам будет не над

чем работать: вы не планируете свою жизнь, а проживаете ее бесцельно. А если у вас есть видение, но нет плана, то, опять же, это пустые мечты. Если у вас есть видение и четкий план, но нет контроля, то вас ждет разочарование: иногда вы сможете добиться результатов, а иногда нет. Если даже вы способны применить все указанное здесь, но у вас недостаточно смелости для оценки своих результатов, то вы никогда не узнаете, что у вас получается, а что нет. Вам не удастся вносить по ходу действий необходимые изменения, которые могли бы ускорить приближение успеха. И, наконец, даже если у вас все хорошо с указанными пунктами, но вы не способны целенаправленно использовать свое время, отделяя приоритетные дела от малозначительных, то оно будет работать против вас.

Эмоциональный цикл перемен

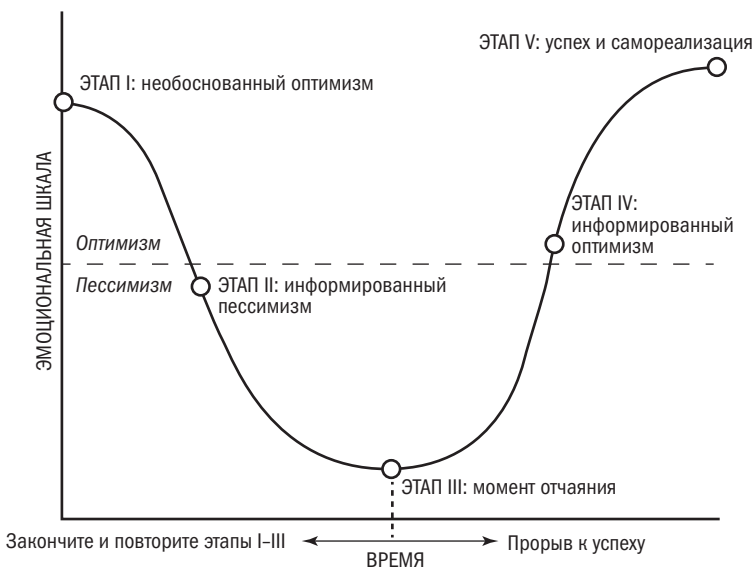
12-недельный год требует перемен, а перемены не добавляют комфорта. Поэтому очень важно задействовать свои эмоции, чтобы не сбиться с пути. Когда мы принимаем решение изменить что-то в жизни, то испытываем ощущения, сравнимые с поездкой на «американских горках». Психологи Дон Келли и Дэрил Коннор описывают этот феномен в своей работе под названием «Эмоциональный цикл перемен»*. Эмоциональный цикл перемен включает пять этапов переживаний, которые мы адаптируем под цели нашей книги. Любые перемены в жизни, независимо от их природы, развиваются в соответствии с ним. Вы можете примерить этот цикл к любой ситуации: новые отношения, новые покупки, новая работа или переезд на новое место жительства. Конечно, каждый случай имеет свои особенности, но в целом этот цикл переживает любой, кто всерьез решает внести в свою жизнь значительные изменения (рис. 12.1).

* Kelley D., Connor D. R. The Emotional Cycle of Change // The 1979 Annual Handbook for Group Facilitators / John E. Jones, J. William Pfeiffer (eds.). New York: John Wiley & Sons, 1979.

Есть пять этапов, которые люди проходят при изменении своего поведения:

- I. Необоснованный оптимизм.
- II. Информированный пессимизм.
- III. Момент отчаяния.
- IV. Информированный оптимизм.
- V. Успех и самореализация.

Рис. 12.1. Эмоциональный цикл перемен, в котором мы использовали модель Келли-Коннора, основанный на работе с нашими клиентами, которые используют метод 12-недельного года



Первый этап изменений чаще всего вдохновляет: мы представляем себе будущее в радужных тонах и еще не знаем, что все имеет свою цену. Наш *необоснованный оптимизм* подстегивает эмоции, его видно на положительной «эмоциональной» части графика. Мы замечаем положительные стороны перемен — и не видим отрицательных, поэтому

чувствуем себя замечательно. У нас много идей, и мы строим оптимистичные стратегии, которые, как нам кажется, позволят выйти на новый уровень и получить желаемые результаты.

К сожалению, состояние необоснованного оптимизма длится недолго. По мере понимания реальности, сопровождающей изменения в вашей жизни, положительные эмоции быстро исчезают. Второй этап, *информированный пессимизм*, характеризуется негативным эмоциональным состоянием. Выгоды уже не кажутся реальными, важными или близкими, а цена, которую мы за них платим, очевидна. Мы начинаем спрашивать себя, действительно ли перемены стоят затраченных усилий, и начинаем искать оправдания, чтобы отказаться от намеченного плана. И это не всё — дальше хуже.

Третий этап — *момент отчаяния*. Большинство сдаётся именно здесь. Болезненность перемен ощущается очень остро, а положительные результаты кажутся далекими или уже неважными, и у нас остается единственный и самый легкий путь покончить с дискомфортом: вернуться к привычному образу жизни. В конце концов мы приходим к выводу, что *«и раньше было не так плохо»*.

Если вы в момент отчаяния отказываетесь от перемен, то возвращаетесь к первому этапу — необоснованному оптимизму, который, конечно, приносит намного больше удовольствия, чем тот этап, когда вам кажется, что лучше уже не будет!

И именно на этом, самом сложном этапе крайне важно наличие убедительной картины будущего. Почти у всех нас были случаи, когда нам настолько отчаянно хотелось чего-то добиться, что мы были готовы заплатить любую цену и преодолеть любые сложности. Может быть, это была покупка первой машины или поступление в желанный вуз. А может, человек, с которым мечтали создать семью, или работа, которая казалась идеальной. Не важно, что это было, — главное,

мы настолько хотели добиться своей цели, что были готовы пожертвовать своим комфортом. Сильное желание достичь цели в сочетании с данным себе обещанием и наличием инструментов контроля — прекрасный способ преодоления момента отчаяния и перехода на следующий этап.

Четвертый этап — *информированный оптимизм*. Вероятность успеха сильно повышается — мы возвращаемся в положительную эмоциональную часть цикла. Мы уже получаем первые результаты, а цена, которую платим за перемены, «снижается» — потому что наши мысли и действия становятся более упорядоченными и привычными. Главное — не останавливаться на достигнутом! Это очень важно.

Успех и самореализация — финальный этап эмоционального цикла перемен. Положительные стороны вашей поведенческой модели уже становятся очевидными, а цена — незначительной. Действия, которые раньше были для нас сложными и малоприятными, теперь привычны. Каждый раз, завершая цикл, мы повышаем не только свою эффективность, но и самооценку. Нам намного легче перейти к следующей перемене в работе или личной жизни — и мы наверняка всего добьемся.

Рассмотренный нами цикл перемен описывает эмоциональную составляющую изменений. Зная об этом, вы будете меньше поддаваться негативным эмоциям и сможете более эффективно управлять процессом.

Замкнутая система

12-недельный год — *замкнутая система*, в которой есть все необходимое для достижения успеха.

На наших двухдневных семинарах мы просим участников перечислить все, что, по их мнению, способствует достижению хороших результатов. Затем мы размещаем получившийся список на доске. Обычно он включает более 20 пунктов и занимает один-два больших листа. Когда мы

начинаем разбирать каждый пункт, то оказывается, что все они сводятся к списку принципов и практик, о которых рассказано выше. Если вы будете применять методику 12-недельного года в полном объеме, то неизбежно повысите эффективность своих действий и улучшите результаты.

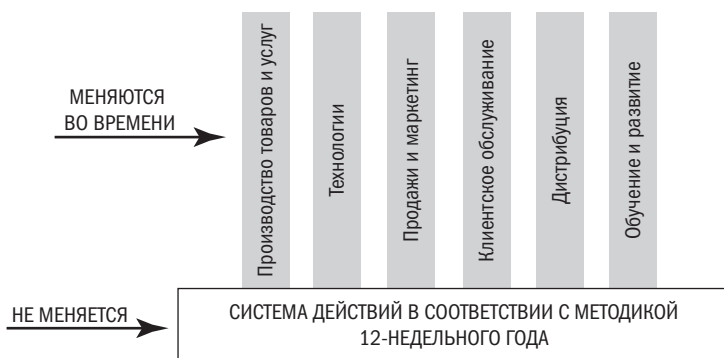
Проблема в том, что не все применяют эту методику полностью. Иногда они избирательно используют некоторые принципы. Но, как и в любой другой системе, отдача от полной работы значительно превышает результаты от работы по частям. Попробуйте отдельную методику — и вы получите результат, но только системная работа приводит к прорывам. Система 12-недельного года саморегулирующаяся и позволяет оперативно отслеживать и корректировать любые действия в реальном времени. Она создана для постоянного улучшения результатов.

Будучи системой замкнутого цикла, 12-недельный год также облегчает процесс любых изменений в вашей жизни. Он позволяет легче достичь перемен. Проведем аналогию с компьютером: вы можете купить лучшие программы, но если операционная система нежизнеспособна, то они бесполезны. У всех были случаи, когда отказывал принтер, не открывались документы или компьютер переставал работать.

Когда вы начинаете использовать методику 12-недельного года в качестве «операционной системы», она положительно влияет на всю деловую сферу. Например, большинство компаний использует системный подход к маркетингу, продажам, планированию продуктовых линеек, технологиям и прочим процессам. Если мы работаем бессистемно, то не сдвигаемся с места — «зависаем». Причина в том, что нам проще «мириться» со знакомым и ожидаемым — особенно если меняются обстоятельства. Методика 12-недельного года поддерживает все бизнес-процессы. Когда придет время перемен — а оно придет обязательно, — у вас не будет причин для беспокойства (рис. 12.2). Вы просто подключите новые

функции в автоматическом режиме — точно так же работает компьютер в режиме самостоятельной настройки программ и оборудования.

Рис. 12.2. 12-недельный год не ограничивает ваши действия. В долгосрочной перспективе он становится отличной системой для достижения успеха в любой области — вашей системой действий



Людам нужны ощущение стабильности, четкие ориентиры. 12-недельный год — «операционная система», которая не меняет своих характеристик и всегда надежна, а методика 12-недельного года — платформа, позволяющая внедрять корпоративные изменения и прилагать усилия, избегая хаоса, который обычно сопутствует переменам. В личной жизни данный подход работает как надежный фундамент для вашего «здания». 12-недельный год — не то, что «дополнительно нужно сделать, чтобы решить все проблемы». Это инструмент для решения ваших задач!

В следующих главах мы подробно рассмотрим принципы 12-недельного года. Мы дадим еще больше необходимой информации и расскажем об инструментах и упражнениях, благодаря которым вы сможете начать эффективнее действовать и добиваться за 12 недель больше, чем другие успевают за 12 месяцев.

Глава 13

Создайте видение своего будущего

Первый шаг к достижению успехов с помощью методики 12-недельного года — создание видения вашего прекрасного будущего. Это интересное и вдохновляющее занятие. Видение очень важно, потому что иногда вам не захочется предпринимать никаких действий, связанных с вашим планом. Чтобы не сбиться с пути, нужна очень веская причина — и это ваше видение. У Сэла Дюрсо, нашего давнего друга и клиента, есть собственное объяснение силы этого явления:

Мы применяем методику 12-недельного года в нашей компании уже много лет. Она стала нашей второй натурой. С ее помощью мы выполняем все задачи и успешно преодолеваем препятствия, которые встречаются на нашем пути.

Недавно наша компания потеряла значительную часть прибыли, потому что от нас ушли несколько ключевых консультантов и забрали с собой клиентов. Это было очень сложное время, и оно сказалось на мне не лучшим образом — как в профессиональном, так и в личном плане. Ушедшие сотрудники были не только партнерами, но и давними друзьями, и их потеря стала ударом для всех оставшихся.

Я мог бы рассказать всем, как стал жертвой обстоятельств, и обвинить во всем ушедших. Может быть, пару дней я и чувствовал себя так. Но в итоге желание создать устойчивый бизнес, независимый от моего личного участия, взяло верх.

Я очень нуждался в отдыхе и летом уехал в замечательное путешествие по красивым местам Аляски. Во время отпуска я специально отвлекся от мыслей о работе и переключился на то, что делало мою жизнь интересной и насыщенной. Вера в Бога, который любит меня. Моя жена и семья, которые очень гордятся мной. Бизнес,

подходящий к рубежу, который немногие смогут увидеть, — 50 лет успешной работы!

Во время путешествия на Аляску мы сплавились по реке Кенникотт. Вдруг за поворотом я увидел целое море пурпурных цветов. Те росли у подножия горы, и их было много — огромное поле. Наш гид рассказал, что это иван-чай и несколько лет назад лес у подножия горы почти весь выгорел. Оказалось, появление этих цветов на пепелище — первый знак того, что лес начинает восстанавливаться. Я слушал рассказ гида с непередаваемым чувством надежды и ожидания того, что лес будет жить дальше. Видите, даже природа может создавать видение своего будущего.

Это был знак мне: чем горевать о потерях, лучше сосредоточиться на новых признаках возрождения бизнеса. Как руководителю мне стало понятно, что у нашей компании должно быть видение будущего, подобное тому, которое я только что наблюдал, — а мне нужно сформулировать его.

Вернувшись отдохнувшим и посвежевшим, я провел следующие несколько недель в разговорах с членами команды, спрашивая их, что они думают об уникальном позиционировании нашей компании и ее будущем. После этих разговоров и раздумий мне удалось создать видение того, как через год у нас появится свое «поле иван-чая» — возрожденный бизнес.

Год спустя после «лесного пожара» мы увидели свое поле цветов, и молодые побеги сделали нас сильными как никогда. Наша управленческая команда, консультанты и остальной персонал говорят, что наша компания стала намного лучше из-за произошедшего годом ранее. Как руководитель я знаю, что именно наше видение — цель, к которой мы все идем, а четкая картина будущего поможет создать организацию, готовую к возможным вызовам. Настоящий успех приходит только тогда, когда люди имеют общие цели и работают на общий результат. Мы можем встретить любые препятствия на своем пути, но наши видение и вера помогут нам преодолеть их.

Сэл ощутил важность видения для успеха и начал действовать. Но многие не обращают внимания на то, что оно дает эмоциональные силы, необходимые для решительных действий в условиях «выжженной земли». Вы когда-нибудь испытывали что-то похожее на то, что ощутил Сэл? Или у вас все хорошо, но вы стремитесь к новым высотам? В любом случае убедительная картина будущего поможет вам идти вперед.

Самое действенное видение — то, которое гармонизирует ваши личные стремления с ожиданием профессионального успеха. Ваше профессиональное видение часто влияет на личную картину будущего и становится его основой. Чтобы успешно преодолеть все лишения, которыми сопровождаются изменения, необходимо четко представлять себе, чего вы хотите добиться. Многие изначально сосредоточены на бизнесе или карьере, но это всего лишь часть жизни, и именно видение вашей жизни придает смысл и импульс бизнесу.

Лучшее видение — желание большого будущего. Судя по нашему опыту, в основе всех великих достижений лежат большие желания. Все важные успехи человечества — от медицины до технологий, от космических полетов до создания интернета — существовали вначале в форме мыслеобразов, а *затем* воплощались в жизнь. И все ваши личные достижения начинаются с убедительной картины будущего. Поэтому мы настоятельно требуем, чтобы вы мечтали по-крупному и представляли себя очень успешными. Ваше видение будущего должно быть настолько блестящим, чтобы вы чувствовали себя как минимум не очень комфортно.

Невозможно, возможно, скорее всего, непременно!

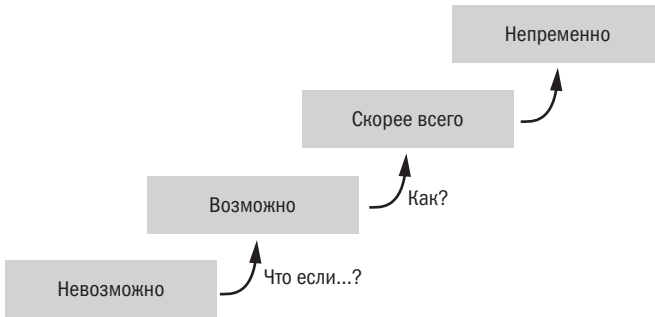
К сожалению, когда мы представляем себе свое будущее, которое существенно отличается от настоящего в лучшую сторону, мы можем решить, что его невозможно достичь. Мы смотрим на очень успешных людей, но по-прежнему думаем, что это не наш случай. Когда вы представляете себе серьезные достижения, которые сильно отличаются от ваших прошлых результатов, то главным вопросом (который большинство людей и задает себе) может стать: «Как я это сделаю?» Слишком рано. Если бы вы знали ответ, то уже бы все давно сделали и жили именно так, как сейчас мечтаете.

Но вы не знаете, что делать, чтобы воплотить свою мечту. Поэтому и думаете, что это невозможно, и снижаете планку, ориентируясь на «более реальные» цели. И вы подавляете свои лучшие мечты.

Проблема в том, что если вы *считаете* что-то невозможным, то вы этого никогда не добьетесь. Генри Форд как-то сказал: «Если вы думаете, что можете, или думаете, что не можете, — вы в любом случае правы». И если вы хотите добиться действительно впечатляющих успехов, то первым делом нужно заменить негативное мышление («это невозможно») позитивным («я могу»). Вы можете это сделать, задав вопрос не *как?*, а *что если...?* Что изменится для вас, семьи, друзей, команды, клиентов и окружающих? Спрашивая *что если...?*, вы рассматриваете возможность успеха и думаете, какие выгоды он вам принесет. Тем самым вы усиливаете свое желание и приоткрываете дверь в свое будущее. Чуть-чуть. Но этого уже достаточно, чтобы начать мыслить позитивно.

Как только вы поймете, что ваши цели реальны, вы переходите с уровня «возможно» на следующий — «скорее всего». Вы задаете себе вопрос, которого избегали раньше: *«как я могу это сделать?»* Неплохой вопрос. Даже очень хороший, но важно время. Если вы его зададите слишком рано, то остановите весь процесс. Но как только вы осознаете, что ваше видение реально, то задайте его себе. Если *«что если...?»* — вопрос видения, то *«как?»* — уже вопрос планирования. Последний переход в вашем мышлении в плане создания эффективного видения — от состояния *«Скорее всего»* до ощущения *реальности*. Это происходит в момент начала действий в соответствии с планом. Такое ощущение очень действенно: уходят все вопросы, вы начинаете морально готовиться к получению конечного результата. Как только вы видите плоды своих усилий, ваше мышление легко переключается в состояние *«Непреренно»* (рис. 13.1).

Рис. 13.1. Вопрос действия — вопрос мышления. Если вы считаете что-то возможным, то так оно и есть. Главное — верить в то, что вы можете достичь своих целей



Формируем видение будущего

Лучшее видение — определяющее баланс между работой и личной жизнью. Обычно желание перемен вытекает из вашего личного видения и становится движущей силой, не дающей свернуть с пути в случае проблем или отчаяния. Если вы всерьез намерены совершить прорыв и выйти на новый уровень, то придется пройти через страхи, неуверенность и момент отчаяния. И только личное видение будущего сможет преодолеть трудности.

Ваше видение — ориентир, создающий эмоциональную связь, которая поможет вам не свернуть с пути. Когда стоящие перед вами задачи покажутся слишком сложными и неприятными, можно обратиться к нему. Это и есть эмоциональная связь, которая придаст вам сил и даст возможность идти вперед, невзирая на сложности. Она позволит вам добиться всего, о чем вы мечтаете.

Есть три временных горизонта, на которых основано видение:

1. Долгосрочные цели.
2. Среднесрочные цели — около трех лет.
3. 12 недель (подробнее — в следующей главе).

Видение будущего в трехлетней перспективе

Теперь, когда вы уже задумались о возможностях в вашей жизни, переходите к деталям. Чего вы хотели бы добиться в следующие три года? Опишите как можно более подробно, какой великолепной будет ваша карьера и личная жизнь тогда, если считать сегодняшний день начальной точкой отсчета. Чем точнее вы опишете все детали на этом этапе, тем проще будет определить 12-недельные цели и составить общий план действий.

Видение будущего в трехлетней перспективе

Сдвиг в сознании

По сути видение — мысленное упражнение. Вы получите результат, который напрямую зависит от того, насколько четким и ясным окажется мысленный образ вашего будущего.

Основной миф, который ограничивает ваши возможности на этом этапе, таков: видение размыто, неустойчиво и не влияет на достижение целей. Но, как вы уже знаете, это не так. Если оно правильно сформулировано, то станет источником

энергии для высокоэффективной работы над собой — словно вы поворачиваете ключ в замке зажигания, и мощный мотор оживает. Видение — основа всего. В данном контексте это сила, позволяющая побеждать страх, смело действовать и жить полноценной активной жизнью.

Нужно изменить образ мышления — не рассматривать видение будущего как нечто размытое, а считать его основой основ. Это огромный шаг вперед, который позволит получить великолепные результаты. Когда вы осознаете всю мощь видения, вы ощутите необходимость постоянной эмоциональной связи с ним — и освободите себя от оков самоограничений, которые раньше удерживали от решительных действий. Видение будущего — начало вашего путешествия к успеху.

Работа в команде

Видение — индивидуальный мыслительный процесс. Но руководитель команды может предпринять конкретные действия, благодаря которым команда будет эффективно использовать картину будущего. Создание видения — лучшее начало для работы с бизнес-тренером, потому что оно дает контроль. Если вы поможете членам команды научиться проверять его, то им будет легче контролировать собственные цели и запланированные действия. Это очень важно: в противном случае цели и планы будут вашими личными, а вы работаете с командой.

Проанализируйте видение каждого из членов команды. Попросите их рассказать, каким они видят свое профессиональное будущее. Попытайтесь понять, почему для них это так важно. Узнайте больше о том, как цели в бизнесе влияют на их личную жизнь. Поинтересуйтесь, насколько высок их уровень контроля и эмоциональной вовлеченности в связи с их видением.

Вопросы, позволяющие оценить уровень контроля

- Почему отдельные элементы вашего видения настолько важны для вас?
- Что вы сможете сделать из того, что не можете сейчас, если осуществите свои планы, связанные с вашим видением?
- Что изменится у вас в отношениях с вашей семьей, друзьями, коллегами, клиентами и окружающими, если вы достигнете своих целей?
- Вы готовы полностью посвятить себя достижению ваших целей?
- Кому вы рассказываете о том, каким видите свое будущее?
- Как часто вы перечитываете описание видения с тех пор, как создали его?
- Какие действия вы собираетесь предпринять, чтобы добиться ваших целей на 12 недель в соответствии с вашим видением будущего?
- Какие риски и препятствия могут у вас возникнуть в процессе осуществления ваших планов?
- Чем я могу помочь в достижении ваших планов и целей?

Как только у членов команды появится контроль над их видением будущего, помогите им составить план действий. Руководство по 12-недельному планированию в главе 14 поможет вам на этом этапе.

Когда вы будете проводить индивидуальные тренинги (а мы настоятельно советуем это делать не реже раза в месяц), начинайте обсуждение с видения ваших сотрудников. Насколько успешно они идут к цели? Обсудите их желание продолжать ежедневную работу. Если у кого-то из них

пропадет стремление работать над сложными задачами, объясните, что тогда они не смогут добиться своих целей. Неудача в работе связана с потерей контроля. Если кто-то не хочет предпринимать необходимые действия для достижения цели, значит, он ценит свой комфорт выше, чем собственное будущее, которое он ранее запланировал. В этом случае остается два пути: найти компромисс и снизить планку своих ожиданий или найти в себе смелость последовательно выполнять запланированное до конца. Очень часто, когда люди встают перед таким выбором, они предпочитают восстановить эмоциональную связь со своим видением и продолжают работать над собой, чтобы не вернуться в предыдущее, «посредственное» состояние.

Командное видение будущего

Как руководителю вам необходимо сформулировать видение будущего, относящееся к компании, отделу или группе сотрудников. Мы не говорим о миссии, которая обычно помещается в красивую рамку и вешается на стену. Командное видение похоже на личное тем, что оно описывает цель и срок, к которому ее нужно достичь. Работая с группой, вы непременно захотите распланировать все действия в порядке их важности. Лучше всего при этом идти от частного к общему: каждый член группы вначале работает над собственным видением, а затем все вместе вырабатывают общее.

Вам захочется применить многое из того, что эффективно для личного видения. Начните обсуждение долгосрочных целей с мозгового штурма, во время которого каждый расскажет, насколько великой будет компания в будущем. Попросите членов команды быть максимально конкретными и старайтесь все измерять при помощи показателей. Дайте каждому возможность высказаться, затем сузьте временной горизонт до трех лет и продолжайте обсуждать с группой, что станет частью корпоративного видения, а что нет.

Распространенные ошибки и практические рекомендации для достижения успеха

Ошибка 1. Вы не принимаете видение будущего всерьез

Амбициозные и деятельные люди (поведенческая модель типа А)* считают, что формулировать видение будущего незачем. Они начинают активно действовать, не особо задумываясь о цели. Но когда возникают препятствия, очень сложно их преодолеть, и рано или поздно люди останавливаются. Дело в отсутствии у них убедительной причины продолжать работу. Они сбиваются с пути из-за отсутствия цели. Поведение, связанное с этой ошибкой, часто предполагает отсутствие цели, а также несоответствие действий вашим целям и их непонимание.

Ошибка 2. Картина будущего для вас не важна

Иногда мы очень поверхностно относимся к нашему видению. Мы думаем не о том, чего хотим на самом деле, а упрощаем себе задачу. Видение требует времени. Продолжайте работать над ним до тех пор, пока не представите себе такую картину будущего, с которой у вас будет сильная эмоциональная связь.

Ошибка 3. Вы не ставите перед собой больших задач

Небольшие цели не заставляют выкладываться на все сто, двигаться вперед и жертвовать собственным комфортом. Небольшая цель достижима, но при этом мы не реализуем свой потенциал. Чтобы в полной мере раскрыть его, нужно выйти из зоны комфорта и начать действовать иначе. Только тогда можно добиться большего.

* Согласно концепции поведенческих типов А/Б, представители модели типа А спонтанны, активны и нетерпеливы, тогда как тип Б характеризуется более расслабленным поведением. *Прим. ред.*

Ошибка 4. Вы не связываете ежедневные действия с вашими представлениями о будущем

Каждый день — возможность активно действовать или стоять на месте. Если вы работаете по плану, который составлен в соответствии с видением будущего, то наверняка действительно делаете самое важное.

Итак, вы сформулировали свое видение и убедились, что вы не совершите самых распространенных ошибок. Теперь мы расскажем о трех важных действиях, которые придадут вам больше энергии.

Рекомендация 1. Делитесь своим видением с окружающими

Если вы рассказываете о нем, то повышаете степень ответственности за свои действия. Когда вы говорите кому-то, чего хотите добиться в жизни, то больше чувствуете необходимость действовать.

Рекомендация 2. Сохраняйте связь с тем, как вы видите свое будущее

Распечатайте текст о своем видении будущего и постоянно носите распечатку с собой. Просматривайте текст каждое утро и вносите изменения всякий раз, когда понимаете, что можно сделать его более наглядным.

Рекомендация 3. Сохраняйте целеустремленность

В конце каждого дня потратьте несколько минут на то, чтобы оценить свой прогресс. Продвинулись ли вы или делали то, что не относится к вашей цели? Сохраняйте целеустремленность, чтобы сделать еще один шаг навстречу успеху. А чем вы займетесь завтра?

Глава 14

Разработайте свой 12-недельный план

В этой главе мы поможем вам разработать первый 12-недельный план. Но для начала нужно сформулировать видение будущего и установить прочную эмоциональную связь с ним. Если у вас пока нет мыслей по этому поводу, прочтите еще раз главу 13, чтобы определить цели, которых вы собираетесь достичь в следующие 12 недель, и написать план, который поможет вам в этом.

О пользе планирования

Если ваша работа не предполагает постоянной обратной связи о результатах, то очень сложно оспорить ценность планирования. Оно позволяет правильно распределять время и ресурсы для поиска лучших возможностей, увеличивает ваши шансы на успешное достижение цели, а также помогает правильно координировать действия команды и тем самым создает конкурентное преимущество.

Несмотря на уже не раз доказанную пользу планирования, далеко не всем нравится действовать по плану. Большинство хочет сразу приступить к делу. Это прекрасная черта характера, но она же может стать преградой на пути к эффективности. Мы нетерпеливы и хотим получить немедленный результат. А для составления хорошего плана нужно время, и его выполнение потребует упорного труда. Как ни странно, чем больше времени вы потратите на составление действительно хорошего плана, тем меньше уйдет на выполнение самой задачи.

Еще одна причина, почему люди не работают по заранее составленному плану, звучит примерно так: *«Я уже знаю, что необходимо сделать, и для этого мне не нужен план»*. Вроде звучит логично, но, к сожалению, всегда есть различие между знанием и действием. Например, многие хотят быть в хорошей физической форме, и большинство знает, что для этого необходимо выполнять физические упражнения и правильно питаться. Вопрос: многие ли добиваются успеха в этом нелегком деле? Ответ очевиден: нет. Недостаточно просто *знать*. Наш мир не постоянен: всегда происходят неожиданные события, возникают препятствия, а жажда внутреннего комфорта пересиливает голос разума. Поэтому мы забываем, что нам необходимо делать.

И именно поэтому вам необходимо создать *письменный* план и работать в соответствии с ним. Это значительно повысит вероятность успеха.

Методика 12-недельного планирования хороша не только для работы. Правильно составленный письменный план может положительно повлиять практически на любую сторону вашей жизни. Дж. Макэндриус* рассказал небольшую историю о своем сыне и 12-недельном годе.

Мой сын Кевин учится на последнем курсе Луизианского университета. Два года назад у него возникли серьезные сложности с распределением времени на учебу, работу в студенческой организации и участие в футбольной команде. Во время рождественских каникул я ему рассказал об основных принципах 12-недельного годе. Начиная со следующего семестра он смог самостоятельно поставить себе четкие цели и разработать план действий. С тех пор каждое воскресенье он посылает мне свой недельный план и даже включает туда цитаты, дающие ему сильную мотивацию для выполнения всех дел. У него значительно улучшились оценки, а главное, он научился правильно сосредоточиться на своих целях и определенно понял значение выражения *быть успешным в каждый момент*.

* Президент и исполнительный директор финансовой компании MassMutual Greater Houston. *Прим. ред.*

Правила игры меняются

Работая по принципам 12-недельного года, вы лучше ощущаете ценность своего времени. Каждый день важен для достижения ваших целей. Ценность момента ощущается очень остро, ведь в *вашем* году всего лишь 12 недель! Вы учитесь действовать постоянно и своевременно — именно так создается будущее, о котором вы мечтаете.

Жить моментом, однако, можно двумя разными способами: **реактивно** или **проактивно**. Если вы всегда демонстрируете только реакцию — немедленный ответ на внешний раздражитель, — то растёт риск ошибок, потому что основной движущей силой ваших действий становятся «входящие сигналы»: звонки, уведомления электронной почты, новые задания... Кто-то стучит в дверь, вы быстро собираетесь и уходите. В такие моменты очень сложно определить, насколько ценны ваши действия, потому что обычно вы делите их не на «плохие» и «хорошие», а ранжируете по степени ценности для вас. А она в данный момент времени может быть для вас совсем не очевидной.

Вот почему 12-недельное планирование так полезно. Имея план, не нужно полагаться на «входящие сигналы», чтобы начать действовать. Он определяет ваши действия. Вы можете планировать работу заранее — это называется проактивным действием. 12-недельный план помогает выполнять больше *правильных действий* каждый день и достигать целей быстрее и эффективнее.

Другая полезная особенность 12-недельного плана — предельная сосредоточенность на нескольких самых важных действиях, которые определяют результат в целом. Вы просто не сможете заниматься всем и сразу, потому что в 12-недельном году для этого недостаточно времени. Вы будете сосредоточены на минимальном наборе действий, необходимых для достижения вашей цели.

12-недельное планирование также позволяет устанавливать краткие сроки — и это очень важно. Неопределенности нет благодаря малым временным рамкам; в результате вы можете составлять эффективный план. Годовые планы обычно не ориентированы на действия: практически невозможно предсказать, что понадобится через четыре месяца или позже. Краткие сроки — одно из главных преимуществ 12-недельного года.

Из-за высокой степени неопределенности в большинстве годовых планов прописаны некоторые цели, но их четкое выполнение не представляется возможным. Типичный годовой план говорит, *что* должно быть достигнуто, но он не объясняет, *как* действовать. Отсутствует перечень правильных действий, и вы можете двинуться в неверном направлении или возьмете на себя больше, чем сможете сделать.

Описание ежедневных и еженедельных действий — основа эффективности 12-недельного плана. Если вы имеете четкое представление о каждом действии, которое нужно выполнить, то вы тем самым готовите себя к успеху.

Вот как наш хороший знакомый Патрик Морин описывает свой опыт 12-недельного планирования:

Мое знакомство с методикой 12-недельного года началось с попытки похудеть на 20 кг, которые всё не хотели исчезать. Система «промежуточных целей, стратегий и тактик» не только помогла мне справиться с этой задачей на «отлично»; я смог успешно подготовиться к триатлону. Добившись своей цели и приятно удивленный своей физической формой, я стал думать о новых вариантах применения этой методики.

Тогда мы искали деньги для медицинского стартапа. Мы начали работу в январе, готовили всю необходимую документацию и продукт. Процесс поиска финансирования занял больше времени, чем мы планировали, и нужно было поддерживать компанию собственными средствами. Я терял и деньги, и терпение...

И тогда я подумал, что пора применить методику 12-недельного года. Начался июль. В понедельник я собрал всех руководителей на совещание. Цель была предельно ясна: чтобы наши продукт и компа-

ния *выжили*, необходимо завершить подготовку проспекта по закрытому размещению ценных бумаг и привлечь финансирование в следующие 12 недель. Экономическая ситуация в то время была не то что плохая, а просто ужасная. Инвесторов не было — требовались титанические усилия, чтобы хоть кого-то заинтересовать.

У нас была четкая картина будущего. Дальше требовалось составить 12-недельный план привлечения средств. Не было времени жалеть себя и думать о той огромной работе, которую мы проделали за предыдущие полгода. Следовало предельно сконцентрироваться на следующих 12 неделях.

Под лозунгом «каждый день — неделя» мы закончили работу над 100-страничным проспектом по размещению в течение первой недели, передали его юристам и неделю спустя получили их одобрение. Какой огромный заряд энергии нам это дало!

Мы провели переговоры с сотнями знакомых бизнесменов и набрали «критическую массу», которая позволила закрыть первый раунд 10 октября!

Невероятно! Мы стали применять принцип 12-недельного года ко всем проектам, и успех нашей компании был отмечен как инвесторами, так и сотрудниками.

Хороший план способствует его успешному выполнению

Представьте себе поездку на автомобиле по незнакомой местности, когда все дорожные знаки и указатели противоречат друг другу и вы теряетесь в пространстве. Вам, наверное, захочется много чего сказать человеку, который поставил их. Вы пожелаете точно узнать, как проехать в нужном направлении, или запутаетесь и вернетесь домой.

Как ни смешно это звучит, но готовы поспорить, что вы даже не представляете себе, сколько людей пишут бизнес-планы, которые можно сравнить с примером, приведенным в предыдущем абзаце! Иногда в них пропущены важные шаги, трудоемкие процессы описаны одним предложением, а необходимые действия — беспорядочно. Еще хуже — часто это не грамотное определение действий, ведущих к достижению цели, а просто сборник идей и умозаключений. Все равно что,

например, перед поездкой из пункта А в пункт Б вы получите инструкцию: «Сядьте в машину и поезжайте прямо в Б». Такие планы широко распространены. Конечно, они годятся для чего угодно, но только не для работы по ним.

Составление эффективного 12-недельного плана — ключ к решению важнейших задач в течение всего этого периода. Он определяет еженедельные действия, которые вам необходимо выполнить за этот срок для достижения вашей цели.

Долгосрочные перспективы и краткосрочные результаты

Планы могут как определять потенциал для будущего, так и способствовать достижению краткосрочных результатов. В них должна быть указана цель, в соответствии с которой вы будете получать результаты в заданный период. Если это бизнес-план, то в нем следует определить ожидаемую прибыль.

Некоторые планы могут также включать цели, направленные на достижение долгосрочных результатов: обучение или наем дополнительных сотрудников, совершенствование технологий, внедрение новых систем и т. п. Затраты усилий и ресурсов для достижения долгосрочных целей видны сразу, а эффект проявится только в будущем. Вот почему очень важно предусмотреть в своем плане достижение краткосрочных результатов.

Правильная структура плана

Структура плана, который вы напишете, очень важна, если вы хотите добиться успеха. Грамотный план начинается с правильной цели. Если она не поддается измерению или оценке, то и план не будет работать. Чем четче и конкретнее вы ставите цели на ближайшие 12 недель, тем легче будет написать выполнимый план.

Многие 12-недельные планы включают только 2–3 цели. Например, похудеть на 5 кг или заработать 105 тыс. долларов в новом бизнесе. Для каждой из них вы опишете тактические действия. Тактика потери веса покажет, что нужно сделать, чтобы достичь желаемого показателя. Это могут быть *ограничение приема пищи до 1200 калорий в день* и *20-минутные кардиотренировки трижды в неделю*. В описании используйте глаголы и полные предложения, а не перечисление действий. Очень важны формулировки. Цель по увеличению дохода до 105 тыс. долларов потребует иного набора действий.

Существует пять приемов успешного создания 12-недельных планов в той части, в которой вы описываете ваши цели и предполагаемые действия.

Прием 1. Будьте конкретны. Цели и действия должны быть измеримы

Опишите цель так, чтобы она и действия, направленные на ее достижение, могли быть измерены количественно и качественно. Сколько звонков вы сделаете? На сколько килограммов похудеете? Сколько пробежите? Сколько денег заработаете? Чем точнее вы это опишете, тем лучше!

Прием 2. Пишите в положительном ключе

Описывая желаемые результаты, сохраняйте позитивный настрой. Например, вместо 2% погрешности сосредоточьтесь на 98% точных расчетов.

Прием 3. Описанные цели должны быть реалистичными

Если вы способны достичь цели, ничего не меняя, то нужно делать больше. Если это невозможно, то следует чуть-чуть облегчить задачу. Если вы никогда не просили дать вам рекомендации, то тактика «просить рекомендации при каждой встрече» будет излишней. Можно попробовать другой подход — «просить рекомендации минимум у одного клиента в неделю».

Прием 4. Распределяйте сферы ответственности

Это применимо к команде (если вы работаете в одиночку, то вся ответственность лежит на вас). Личная ответственность за достижение каждой цели и выполнение каждого действия крайне важна! «Делают все» значит «не делает никто».

Прием 5. Соблюдайте сроки

Нет ничего лучше, чем точное определение срока завершения работы. Тогда вы вовремя ее начинаете и активно действуете. Убедитесь, что вы определили дату, к которой должна быть достигнута цель или выполнено действие.

Кроме того, каждое действие должно быть описано с помощью глагола и оформлено в виде законченного предложения, а также выполнено в течение той недели, которая указана в плане. Ниже показан пример 12-недельного плана.

Цели на 12 недель

Заработать 105 тыс. долларов в новом бизнесе

Сбросить 5 кг

Улучшить отношения с Кэрл

Цель: заработать 105 тыс. долларов в новом бизнесе

Действия	Сроки
Определить главные возможности заработка (минимум 10 тыс. долларов) за 12 недель	Неделя 1
Позвонить минимум пяти потенциальным клиентам в неделю, чтобы назначить встречи, и назначить минимум три встречи в неделю	Каждая неделя
Провести минимум два начальных раунда переговоров в неделю	Каждая неделя
Создать папку для каждого возможного клиента, определить последующие шаги	Каждая неделя
Продолжить работу с потенциальными клиентами вплоть до заключения сделки	Каждая неделя
Создать график продаж и еженедельно обновлять его	Каждая неделя
Анализировать результаты еженедельно и определять, нужны ли корректировки плана	Каждая неделя

Цель: сбросить 5 кг

Действия	Сроки
Ограничить потребление калорий до 1200 или меньше в день	Каждая неделя
Проводить 20-минутные кардиотренировки минимум три раза в неделю	Каждая неделя
Выпивать минимум шесть стаканов воды в день	Каждая неделя
Выполнять силовые тренировки минимум трижды в неделю	Каждая неделя
Стать членом спортклуба	Неделя 1

Цель: улучшить отношения с Кэрл

Действия	Сроки
Ходить на свидания с ней без детей раз в неделю	Каждая неделя

Определите свои цели на следующие 12 недель

Знание направления — первый шаг к цели. Эффективное планирование начинается с четкого, подробного и измеримого описания цели на ближайшие 12 недель — вашей собственной. Если вы ее достигнете, она принесет значимые результаты и изменит вашу жизнь к лучшему.

Цель на 12 недель — мост между видением и 12-недельным планом. Она должна быть достижимой, иначе есть риск разочароваться в ней. Она не должна быть слишком простой: вам не нужен наш метод, если вы сможете ее достичь привычным способом.

Пора поставить себе цель на ближайшие 12 недель, которая соответствует вашей долгосрочной картине будущего и достаточно смела. Вернитесь к главе 13 и еще раз изучите ваши долгосрочные цели и видение будущего в трехлетней перспективе. Подумайте, чего вы хотите достичь в следующие 12 недель. Как только вы определитесь с целью, обязательно запишите ее.

Цель (цели) на 12 недель

— _____
— _____
— _____
— _____
— _____

Цели на 12 недель выполнимы, но достаточно амбициозны, чтобы раскрыть ваш потенциал.

Почему ваша цель на ближайшие 12 недель так важна для вас? Что изменится в вашей жизни, если вы ее достигнете?

Создаем 12-недельный план

Пора написать ваш первый 12-недельный план. Это ваша «дорожная карта», необходимая для достижения целей. Лучший план — помогающий сосредоточиться на паре целей, которых вы хотите достичь в течение этого времени. Чем меньше целей и еженедельных действий в вашем плане, тем легче его выполнить.

Как однажды сказал Джордж Паттон*: «Хороший план сегодня лучше безупречного плана завтра». Не переживайте, что ваш план «не безупречен» — идеальных планов не существует. Его выполнение само подскажет, что эффективно и что

* Джордж Паттон (1885–1945) — американский генерал, одна из ключевых фигур Второй мировой войны. *Прим. ред.*

нужно скорректировать. Не забывайте, что планирование — это решение задач. Ваш план определяет, как вы за 12 недель улучшите свои результаты.

Для начала запишите заголовок «Цель 1». Добавляйте каждую цель отдельно. Если у вас есть только одна цель — прекрасно! Затем для каждой цели укажите приоритетные ежедневные и еженедельные действия. Возможно, придется выписать на отдельном листе бумаги все, что нужно сделать. Хорошо подумайте и выберите только действия, которые принесут наибольшую отдачу. Некоторые будут повторяемыми (например, «тренироваться каждый день»), а другие выполняться единожды за 12 недель (например, «записаться в спортклуб»). Подробно опишите эти действия законченными предложениями, начинающимися с глагола. Затем в графе «Сроки» укажите все недели (с 1-й по 12-ю), в течение которых будет выполняться каждое отдельное действие.

Цель 1

Действия	Сроки (неделя)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Цель 2

Действия	Сроки (неделя)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Цель 3

Действия	Сроки (неделя)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Во время составления плана ответьте себе на пару вопросов:

Какие действия будут для вас сложны? _____

Что вы сделаете для того, чтобы преодолеть сложности?

Сдвиг в сознании

Без грамотного плана вы не сможете правильно действовать. Ваши мысли о процессе планирования во многом влияют на качество плана и успех в достижении целей. Рассмотрим несколько распространенных проблем, связанных с мышлением.

Большинство знает, что нужно работать по плану. Но если у них сложился стереотип, что такая работа редко выполняется хорошо, то они не будут тратить время на качественный план. Если у вас уже был опыт неудачной работы по плану,

вспомните, что 12-недельный заметно отличается от остальных. Он предполагает выполнение важных действий каждую неделю, чтобы в итоге добиться цели. Ключевая особенность 12-недельного плана — сосредоточенность на действиях. Вы не можете «работать с целями», как в случае годового плана, но способны выполнять конкретные действия.

Другая проблема нашего мышления в том, что «у нас нет времени на составление хорошего плана». Так думают почти все, но безосновательно. Несколько лет назад мы провели исследование, посвященное затратам времени на планирование. Если вы составляете план для сложных задач, то снижаете общее время их выполнения на 20%!

Работа в команде

Как руководитель вы можете полностью изменить результаты работы команды с помощью 12-недельного плана. Представьте, что каждый ее член вдохновлен видением будущего и своими целями. Что изменится для вас как руководителя, если команда будет усердно работать над самыми важными задачами — и так каждую неделю?

Есть несколько мер, которые вы как руководитель сможете принять, чтобы помочь команде эффективно работать на основе 12-недельного плана. Первая — попросить их прочесть эту книгу, помочь сформировать картину будущего и разработать шаблон плана. Когда они смогут наглядно представить себе будущее и составят собственные планы, запланируйте отдельные встречи с каждым, чтобы рассмотреть и оценить их наработки. Целью таких встреч будет тщательное рассмотрение планов сотрудников и укрепление вашей роли лидера — руководителя, который поможет подчиненным добиться их целей.

Во время встреч всегда начинайте беседу с целей на 12 недель. Сотрудники контролируют их достижение или просто хотят, чтобы «все сбылось»? Достижимы ли их цели или

их стоит скорректировать? Верят ли они в достижение собственных целей? Если нужно, *предложите* им сменить цель — но аргументируйте. Помните, что их цели — их осознанный выбор, а не ваше желание.

Как только вы решите все вопросы, переключитесь на план действий. Как консультант помогите сотрудникам сосредоточиться на минимальном количестве целей и минимальном наборе действий, необходимых для их достижения. Вспомните о приемах точного описания целей и действий. Эти советы помогут вашим сотрудникам улучшить качество их планов.

Планирование в команде

Как лидеру или члену команды вам иногда необходимо ставить общие цели и разрабатывать общие планы. Часто план команды позволяет лучше раскрыть таланты и задействовать ресурсы ее членов.

Процесс планирования в группе схож с индивидуальным, за исключением того, что все члены команды совместно ставят цели и разрабатывают план. Попросите всех поучаствовать. Убедитесь, что все согласны работать на общую цель.

Затем выработайте совместный план действий и выберите минимально возможное количество действий, способствующих достижению цели.

Очень важно разделить сферу ответственности и определить действия всех членов команды. Личная ответственность каждого поможет эффективно работать всем. Но если предполагается, что несколько членов команды будут выполнять одинаковые задачи, то лучше разбить тактические задания на несколько менее масштабных и, соответственно, распределить их между участниками. Например, если группа, состоящая из четырех человек, должна проводить 20 деловых встреч в неделю, то индивидуальные планы членов команды должны быть сформулированы как «проводить пять встреч в неделю».

Наконец, два совета по поводу планирования действий команды. Во-первых, не переоценивайте ее возможности. Лучший план команды краток и содержит минимальный перечень действий, необходимых для достижения результата — не более. Во-вторых, не перегружайте людей на начальном этапе. По возможности распределяйте их силы на весь период выполнения плана — 12 недель.

Распространенные ошибки и рекомендации для достижения успеха

Не дайте этим пяти распространенным ошибкам сорвать выполнение вашего плана.

Ошибка 1. Ваш 12-недельный план не соответствует долгосрочным целям

Очень важно, чтобы ваши 12-недельные цели (и прочие в рамках нашей методики планирования) соответствовали долгосрочной картине будущего. Когда вы ставите цели, убедитесь, что они связаны с вашим видением и определяют ваши достижения по истечении 12 недель. Они должны постоянно приближать вас к долгосрочным целям.

Ошибка 2. Вы не сосредоточены на выполнении плана

Концентрация на достижении целей очень важна. Если вы ставите много целей сразу, то есть вероятность, что вы не сможете правильно расставить приоритеты и выбрать необходимые действия. «Всё» не может быть приоритетным. Вы должны научиться отказываться от многих дел в пользу немногих — но самых важных. Для выбора малого количества ключевых направлений нужна смелость. Помните о том, что новый год наступает каждые 12 недель. Каждые 12 недель определяйте для себя одно или два ключевых направления, в которых нужно работать с максимальной отдачей. Затем,

по истечении 12-недельного периода, вы заново определите для себя новые ключевые задачи. 12-недельный год помогает сосредоточиться на нескольких самых важных задачах и добиться значительного прогресса в течение короткого времени.

Ошибка 3. Вы непоследовательны в выборе действий

Часто для достижения одной цели люди выбирают 8, 10 или более действий (тактических шагов). Вы правда думаете, что это необходимо? В большинстве случаев такое огромное количество действий не только излишне, но и становится препятствием для выполнения ваших задач.

Очень полезно рассмотреть все возможные варианты действий, но не все они необходимы. Попытки выполнить всё приводят к истощению ваших личных ресурсов и оставляют ощущение усталости. Важно помнить, что не существует «правильного» количества действий. Как и целей. Во всем нужно соблюдать золотую середину. Если вы можете добиться своей цели, используя четыре действия, зачем вам пятое? Обдумайте все варианты и выберите только необходимые.

Ошибка 4. Вы всё усложняете

Сама по себе задача планирования может быть очень сложной. В некоторых компаниях есть целые отделы, отвечающие за стратегическое планирование. Но если вы хотите успешно завершить свой 12-недельный год, не усложняйте очевидное. Если вам кажется, что план становится громоздким, возможно, вы и правы. Выберите только самые важные направления и разумно минимальный набор действий, которые приведут к достижению ваших целей.

Ошибка 5. Вашему плану не хватает целенаправленности

Ваш план должен охватывать самые важные цели и средства их достижения, иначе он не будет эффективным. Часто люди

строят планы на основе подсказок со стороны. Выполнять планы не очень сложно, но не так уж легко. Тяжело работать при отсутствии четких и ясных целей. Убедитесь, что вы сосредоточены только на главном — том, что важнее всего для вас.

Глава 15

Контроль над выполнением плана

12-недельный год начинается с видения. На его основе вы ставите цели на весь период. В соответствии с ними разрабатываете план. Затем необходим контроль над его выполнением. Майк Тайсон однажды сказал, что у всех есть план до тех пор, пока они не пропустят удар в челюсть. Контроль над процессом выполнения плана требует набора инструментов и действий, которые помогут вам продолжать работу, даже если вы пропустите удар в челюсть.

Следите за тем, чтобы все было выполнено

Недостаточно просто создать видение и план. Если вы хотите эффективно работать и достичь своих целей с их помощью, вероятно, потребуется делать то, что для вас в новинку. Новые действия всегда находятся вне зоны комфорта. Это основная причина сложностей перемен в жизни. Легко определить необходимые действия для получения результата, но сложно их последовательно выполнять. Без системного подхода и сторонней поддержки любые ваши действия будут постоянным испытанием на прочность. Сила воли иногда помогает, но, согласно исследованиям, иногда она истощается, а как показывает практика — иногда она у нас есть, а иногда нет.

Если вы собираетесь раскрыть свой потенциал, недостаточно надеяться только на свою силу воли. Контроль над

выполнением задач предполагает наличие инструментов и действия, которые помогут вам, а иногда и заменят вашу силу воли. У Майкла Фелпса, олимпийского чемпиона, которому в мире мало равных, конечно же, были дни, когда он вообще не хотел близко подходить к бассейну или идти в спортзал. Но он продолжал тренировки. А все потому, что у него имелась поддержка, благодаря которой ему было легче. Если вы хотите добиться успеха, то вам она тоже нужна. Независимо от того, есть ли у вас большое желание что-то делать или нет, продолжайте работать по плану.

Выделим два важных момента, составляющих основу вашей поддержки. Первый из них — ваш еженедельный план.

Еженедельные планы

Еженедельный план — мощный инструмент, который превращает 12-недельный план в ежедневные и еженедельные действия. Он позволяет правильно организовать предстоящую неделю и сосредоточиться на главном. Это не всем хорошо известный «список дел». Он отражает важные действия, которые должны быть выполнены именно в течение указанной недели, чтобы добиться поставленной цели.

Помните, что еженедельный план — производный от 12-недельного. Он не составляется каждую неделю в зависимости от ситуации. Он состоит из действий, предусмотренных общим планом, которые обязательно должны быть выполнены именно в течение недели. Значит, еженедельный план предусматривает выполнение только самых важных действий, которые соответствуют вашей стратегии. Поскольку это неотъемлемая часть 12-недельного плана, который, в свою очередь, связан с вашими долгосрочными целями, вы можете быть уверены, что выполняете только главное на данной неделе. Если вы все сделали, как было предусмотрено, то неделя прошла отлично, а если нет, вы ее потеряли. Такая

прозрачность позволяет говорить не только о том, что ваш план — мощный инструмент достижения целей, но и о том, что он может изменить вашу жизнь!

Ниже приведен пример еженедельного плана, взятый из нашей онлайн-системы. Легко увидеть, как ставится отдельная цель и как ее достигают путем выполнения определенного набора действий, запланированных на неделю. Мы настоятельно рекомендуем, чтобы вы распечатали этот текст и внесли все важные действия в свой календарь. Распечатанный еженедельный план становится документом, который вы будете использовать для управления работой; к тому же сможете проследить за тем, чтобы все дела, указанные в нем, выполнялись в течение недели.

План на неделю 6 — Счет: 0

Заработать 105 тыс. долларов на новом бизнесе

Позвонить минимум пяти потенциальным клиентам, чтобы назначить встречи, и назначить минимум три встречи в неделю

Провести минимум два начальных раунда переговоров в неделю

Создать график продаж и еженедельно обновлять его

Сбросить 5 кг

Ограничить потребление калорий до 1200 или менее в день

Проводить 20-минутные кардиотренировки минимум трижды в неделю

Выпивать минимум шесть стаканов воды в день

Проводить силовые тренировки минимум три раза в неделю

Улучшить отношения с Кэрл

Ходить на свидания с ней без детей раз в неделю

Не будьте одиноки

Второй важный элемент контроля — поддержка извне. Вспомним замечательную статью Йена Дойчмана в журнале *Fast Company* (май 2005 года), которая называлась «Меняться или умерь». Там описывалось исследование пациентов,

которым было необходимо изменить свои привычки, чтобы выжить. Увы, по истечении 12 месяцев 90% из них вернулись к старым привычкам, которые практически гарантировали летальный исход. Даже перед лицом смертельной угрозы подавляющее большинство людей не может сопротивляться своим старым привычкам и сделать правильный выбор.

В статье также описана группа пациентов, показатели которой были существенно выше — почти в семь раз! Почему? Они участвовали в группе поддержки, и их показатель успеха достиг почти 80%! У тех, кто не принимал участие в группах, этот показатель составлял 10%. Эта статистика напомнила о том, что однажды сказал Джордж Шинн, владелец баскетбольной команды Charlotte Hornets: «Нет людей, которые сами “сделали себя”. Вы можете добиться результата только при поддержке других». Пациенты, участвовавшие в группе, регулярно встречались, общались и обсуждали свой прогресс, сложности и испытания. Поддерживая друг друга, они в основном были способны бороться с болезнью. Какой урок можно извлечь из этого? Меняя свою жизнь, никогда не действуйте в одиночку. Ваши шансы на успех возрастут в семь раз, если у вас будет поддержка.

Поработав с тысячами клиентов за последние 10 лет, мы обнаружили ту же динамику. Когда люди встречаются с группой поддержки, они действуют гораздо лучше тех, кто остается со своими проблемами один на один. Мы рекомендуем создать группу из 2–4 человек, объединенных общими интересами, чтобы встречаться каждую неделю. Мы называем их «Обществами еженедельной ответственности» (ОЕО). Конечно, прочтя главу, посвященную ответственности, вы уже знаете о том, что в нашем понимании ответственность — не то, что люди возлагают друг на друга из-за невыполнения задач, а состояние, позволяющее эффективно выполнять обещания, данные себе или другим.

ОЕО — очень важный элемент контроля. Это короткая утренняя встреча, которая обычно проходит по понедельникам после того, как все участники уже составили свои планы на неделю. Она продолжается 15–30 минут. Во время встречи участники группы не обвиняют друг друга в невыполнении планов — не «возлагают ответственность» за что-то не сделанное вовремя. Они смело говорят о своих ошибках, хвалят друг друга за успехи, помогают сосредоточиться на важном и тем самым поощряют дальнейшие действия.

У ОЕО не бывает стандартной повестки дня. Вы можете ее менять или дополнять так, как считаете нужным. Но не забывайте сосредотачиваться на эффективных действиях.

Повестка дня Общества еженедельной ответственности

- I. Личный отчет о выполненной работе. Каждый член группы рассказывает о том, как ему удастся идти к своей цели и насколько хорошо у него это выходит. Здесь нужно учесть четыре ключевых аспекта:
 - A. Результаты, которых вы достигли на сегодня и учитываете как часть плана на 12 недель.
 - B. Ваша оценка действий, которые вы выполнили на предыдущей неделе.
 - B. Планы на текущую неделю.
 - Г. Обратная связь и комментарии членов группы.
- II. Обсуждение секретов успеха. Обсудите с участниками группы успешно выполненные дела и возможность применения успешных методов одного участника группы в работе других.
- III. Взаимная поддержка и одобрение действий участников группы.

Все очень просто. Каждому дается несколько минут на выступление перед группой, рассказ о своих результатах, которых он добился к сегодняшнему дню. Выполняет ли он все задуманное? Опережает график или опаздывает? Затем он расскажет группе об оценке эффективности действий на предыдущей неделе (подробнее о том, как оценивать результаты,

мы расскажем в главе 16). Он также опишет план своих действий на эту неделю. И, наконец, члены группы зададут ему вопросы, поздравят с успехами, дадут комментарии или советы. После выступления всех участников можно с ними поговорить об их успехах и попросить поделиться опытом. Собрание ОЕО заканчивается взаимными пожеланиями успешной недели.

Лесли Лиленберг* применила ОЕО в качестве начального метода для изменения принципов работы ее команды, больше узнавая о том, на что сотрудники тратили свое время. Вот как она это описывает:

Выполнение 12-недельных планов заставило нас почувствовать важность каждого дня! Когда мы только начали, то выделили каждому члену команды отдельное направление работы. Они создавали планы развития своих направлений. Каждые 12 недель мы оценивали их достижения и корректировали планы.

Встречи ОЕО больше всего повлияли на успех во всех наших делах. Когда наши сотрудники стали оценивать каждую неделю, то начали внимательнее относиться к собственному времени.

Мы решили проводить по одному дню с каждым сотрудником исключительно для того, чтобы правильно оценить, как он тратит свое время. Это помогло выявить действия, которые отнимали больше времени и приносили меньше результатов. Анализ ROI** показал, что некоторые направления не стоили наших усилий и их следовало закрыть. Если бы мы не оценивали затраченное время и достижения еженедельно, то, вероятно, никогда бы не узнали, какая работа выполняется неэффективно.

Отказ от «годового мышления» помог нам быстрее добиваться запланированных результатов, а встречи ОЕО оказались еще полезнее. Лидер отвечает за то, чтобы все планы на ближайшие 12 недель выполнялись, а члены команды не отвлекались от видения будущего и продолжали работать по графику. Мой совет — создавайте группы ОЕО, выполняйте все намеченное в планах, и тогда 12-недельный год принесет отличные плоды!

* Художник по металлу, писательница, оратор, эксперт по страхованию, филантроп. *Прим. ред.*

** ROI (от англ. return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций. *Прим. ред.*

Еженедельная программа действий

Единственный путь достижения целей на ближайшие 12 недель — ежедневное выполнение плана. Еженедельный план и участие в группе ОЕО — важные составляющие трехступенчатого процесса, называемого «еженедельной программой действий». Это очень простая программа, которая поможет вам правильно действовать каждую неделю и добиться поставленных целей.

Еженедельная программа включает три очень простых, но эффективных шага:

1. Дайте оценку прошедшей неделе.
2. Планируйте текущую неделю.
3. Участвуйте в группе поддержки.

Шаг 1. Дайте оценку прошедшей неделе

В главе 16 вы узнаете, как методика 12-недельного года поможет эффективно измерять свои действия с помощью еженедельной оценочной ведомости. Это лучший способ узнать о достигнутых успехах. Нужно тратить несколько минут каждую неделю на оценку собственных действий. В главе 16 подробнее рассказано, как рассчитать параметры оценки. Сейчас же хотим напомнить, что этот подход — важная составляющая еженедельной программы действий.

Шаг 2. Планируйте текущую неделю

До сих пор мы подробно говорили о важности еженедельного плана и работы в соответствии с ним. В разделе Achieve! на нашем сайте, о котором мы писали ранее, можно автоматически сгенерировать ваш план с перечнем действий, которые необходимо выполнить в течение недели. Если же вы планируете свои дела на бумаге, то нужно изучить общий

12-недельный план и перенести из него список необходимых действий в план на текущую неделю. В любом случае начинайте новую неделю с плана действий.

В начале каждой недели потребуется около 15 минут на оценку предыдущей и планирование текущей. Приблизительно 70% наших клиентов занимаются этим утром по понедельникам. Остальные 30% делают это на выходных. На самом деле не так важно, когда вы будете составлять планы, — главное, чтобы вы еженедельно этим занимались.

Шаг 3. Участвуйте в группе поддержки

Как уже сказано выше, вероятность успеха многократно возрастает при наличии помощи со стороны, поэтому стоит регулярно участвовать в группе поддержки. Составьте список людей, с которыми вы хотели бы организовать такую группу, свяжитесь с ними и вместе определите время, когда будете встречаться. Решите, будут ли это личные встречи или достаточно разговора по телефону. Главное — постарайтесь общаться с участниками группы регулярно в одно и то же время.

Эти три простых шага формируют основу системы высокоэффективного действия. Их легко выполнять, еще легче забыть о них. Но если вы всерьез собираетесь достичь своих целей, то нужно привыкнуть к этой еженедельной программе действий.

Сдвиг в сознании

Часто люди думают: если они знают, что требуется сделать, то еженедельный план не нужен. Многочисленные исследования и наш опыт работы с тысячами клиентов показывает, что это совсем не так. План «в голове» — не план на бумаге. Вероятность успешного выполнения написанного плана повышается на 60–80% по сравнению с умозрительным.

Запись плана позволит избежать неоднозначности толкования, обеспечивает прозрачность и понятность. Заметим, что некоторым крайне тяжело написать план: его нужно выполнять, а неукоснительное следование всем его пунктам создает дискомфорт. Они оправдываются: «Я и так знаю, что нужно сделать, поэтому не стоит ничего записывать» или «Мне нужно больше гибкости в действиях, а письменный план только помешает этому». Еще один вариант оправдания своего нежелания писать план: «Я занят, у меня нет времени». Все это служит только одной цели: избежать личной ответственности.

Некоторые думают то же о встречах с группой поддержки. Они говорят: «У меня нет времени» или «Это нужно только слабым и безвольным». Все это свидетельствует о страхах, связанных с прозрачностью будущих действий и ответственностью.

Не совершайте ошибку. Проще достичь успеха, если составлять еженедельные планы и общаться с другими в группе поддержки. Не обманывайте себя — вы ничем не отличаетесь от других. Чтобы использовать время (и жизнь) с пользой, научитесь приводить собственное мышление в соответствие с еженедельным планом.

Работа в команде

12-недельный год помогает изменить саму культуру работы. Это совершенно новый подход к действиям. Ли Якокка, бывший председатель правления нескольких американских автогигантов, однажды сказал, что скорость работы руководителя — это скорость работы его команды. Будучи лидером команды, вы оказываете огромное влияние на ее работу — своими разговорами, действиями и сосредоточенностью на главном. 12-недельный год меняет культуру работы. И вам как руководителю следует на своем примере показывать

сотрудникам, что даст методика 12-недельного года для того, чтобы ваша организация стала успешной и достигла поставленных целей.

Культура работы — отражение качеств лидера команды. Только ваши действия покажут сотрудникам, как можно все делать лучше и быстрее с помощью новой методики. Ваша первая задача — смоделировать качества, которые вы хотите видеть в своей команде. Для начала определите еженедельные действия, разработайте систему оценки и планирования каждой рабочей недели. И, конечно, не забывайте о группе поддержки — она необходима.

Затем стоит подробнее изучить поведение членов группы. Составляют ли они планы на неделю? Оценивают ли свою еженедельную работу? Участвуют ли в группах поддержки? Не забывайте, что время от времени у них возникают сложности. И, скорее всего, они будут пренебрегать планированием, перестанут регулярно оценивать свои действия и принимать участие в группах поддержки. Но вам нужно, чтобы они постоянно работали над собой, а не плыли по течению! Тогда придется их подбодрить. Вам захочется внимательнее изучать их еженедельные планы, оценивать действия и устраивать индивидуальные сессии коучинга минимум раз в месяц.

Иногда вам захочется самим принять участие в группе поддержки, чтобы дать членам команды необходимую помощь. В любом случае не теряйте бодрости духа. Обязательно отмечайте успехи команды и помогайте ей сосредоточиться на работе.

Распространенные ошибки

Пусть эти ошибки не станут для вас препятствием на пути к успеху.

Ошибка 1. Вы не составляете план каждую неделю

Энергичное начало недели позволяет сохранить бодрость и эффективно работать в течение всей недели. Но говорят, понедельник — день тяжелый. Часто приходится заниматься всем понемногу, отвлекаться на электронную почту, звонки и разные непредвиденные дела.

Кроме того, составлению плана могут помешать и другие явления, включая негативные мысли. Может быть, вам знакомы такие ситуации?

- *У вас нет времени на составление плана.* Вы объясняете это исключительной занятостью и говорите, что напишете план позже. Но «позже» значит «никогда».
- *Вам не нужен план.* Вы думаете, что вы особенные и вполне можете работать без плана. Но посмотрите, как быстро уходит время!
- *Вы ставите себя выше плана.* Он же нужен только новичкам, а человеку, занимающему высокую должность, совсем ни к чему!
- *Вы и так знаете обо всем.* Вы думаете, что помните обо всем, поэтому составление письменного плана воспринимается как пустая трата времени.
- *Вы не хотите нести ответственность.* Почему многие не хотят работать в соответствии с планом? Они испытывают дискомфорт, поскольку план постоянно напоминает о делах, которые не были вовремя завершены, но обязательно должны быть сделаны.

Ошибка 2. Вы включаете в свой план абсолютно всё

Еженедельный план не должен отражать всю вашу работу. Нужно записывать только стратегически важные действия из 12-недельного плана. Если вы хотите составить дополни-

тельный список дел или перечень звонков — запишите их на отдельном листе. В плане же указывается только главное — его нельзя «разбавлять» отвлекающими занятиями, которые неизбежно возникают каждый день.

Ошибка 3. Вам кажется, что все недели проходят одинаково

Еще одно распространенное заблуждение. Многие думают, что одна неделя похожа на другую, поэтому постоянно копируют свои планы. Возможно, некоторые недели и похожи друг на друга, но не бывает так, чтобы в течение всех 12 недель вы выполняли одинаковые задачи. Даже если вы исключение, то все равно потратьте 5–10 минут в неделю на написание плана — это окупится, поверьте!

Ошибка 4. Вы еженедельно дополняете список действий

Помните, что еженедельный план — $\frac{1}{12}$ вашего общего плана. Иногда можно добавить какой-то пункт, но нечасто. Большинство действий должно быть предусмотрено в 12-недельном плане, потом достаточно их перенести в свой план на конкретную неделю. Это позволяет избежать неразберихи в действиях, которые не входят в число стратегических.

Ошибка 5. Вы не используете свой план ежедневно

Подготовив план на неделю, необходимо в него заглядывать каждый день, чтобы выполнять все действия, способствующие продвижению к цели. Сверяйтесь с планом по утрам, пару раз в течение рабочего дня и не забывайте проверить его вечером до ухода с работы. Как только вы научитесь сверять все свои действия с планом, сразу почувствуете возросшую эффективность своей работы.

Ошибка 6. Ваш план не стал неотъемлемой частью обычного рабочего процесса

У нас есть обычный распорядок дня и рабочие процессы, к которым мы привыкли. Правильная организация рабочего процесса ведет к успеху. Чем быстрее вы установите для себя правила, по которым будете работать каждый день, тем лучше. А еще лучше — подумать об этом прямо сейчас.

Глава 16

Оценка своих действий

Измерение — двигатель рабочего процесса, момент столкновения с реальностью. По-настоящему эффективное измерение сочетает оценку как рабочего процесса, так и конечных результатов, что позволяет получить полную обратную связь, необходимую для принятия решений на основе верных данных. Именно эта обратная связь позволяет понять, насколько эффективны ваши действия.

Адам Блэк рассказывает, какое влияние на его результаты оказала простая методика ежедневного измерения и оценки рабочего процесса.

Методику 12-недельного года мне предложил деловой партнер в конце 2011 года. Это замечательная система управления временем. После того как я перечитал книгу несколько раз, мне стало ясно, что этот подход — как раз для меня!

Я амбициозен. Я много и упорно работаю, но иногда упускаю из виду небольшие детали. После прочтения этой книги я смог притормозить и систематизировать свои действия, чтобы добиваться долгосрочных целей. А главное, я обнаружил, что могу корректировать свои 12-недельные планы на основе четкой оценки действий.

Чтобы сосредоточиться на главном, я создал 12-недельный календарь для визуальной оценки своих достижений. Там я ежедневно делаю две основные пометки — оцениваю свои действия и их результаты. Каждый вечер, уезжая с работы, я могу точно узнать, каков мой прогресс в достижении целей на ближайšie 12 недель.

Выражая эти оценки по отношению к своим 12-недельным целям в единицах продаж и денежном эквиваленте, я увидел прирост на 65% в 2012 году! А в результате применения методики 12-недельного года я завоевал звание лучшего продавца и в 2013 году получил награду — путешествие за счет компании.

Сказать, что методика 12-недельного года стала для меня революционной, — значит не сказать ничего. Теперь мне проще добиваться своих целей. Я больше не тороплюсь в конце года, чтобы выполнить план.

Этот подход к рациональному использованию времени обогатил мою жизнь. Я могу добиваться желаемых результатов, проводить больше времени с семьей, и у меня остается время на хобби!

Как выяснил Адам, измерение действий и результатов не должно быть сложным — оно должно быть своевременным.

Мы уже писали в главе 6, что для правильного измерения нужны два параметра: рабочий процесс и результат. Ваши цели на 12 недель определяются результатами. Если вы успешно продвигаетесь к цели, то повышаете результаты.

Параметры рабочего процесса включают действия, которые вы выполняете каждый день и которые влияют на результат. Большинство хорошо оценивает конечные результаты, но все возможности роста определяются правильными параметрами рабочего процесса.

Какими будут параметры результата в вашем случае? Скажем, вы хотите похудеть на 5 кг. Конечная цель — параметр результата, потому что его нужно достичь через 12 недель. А хороший параметр рабочего процесса — количество калорий в день или неделю. Или количество еженедельных физических упражнений, километров, которые вы пробегаете, кругов, которые вы проплываете, время на тренажере — что вам больше подойдет. Какими бы ни были параметры действий, фиксируйте их каждую неделю!

Чем чаще вы проводите измерения, тем они полезнее. Например, ежеквартальные измерения точнее годовых. Годовые дают обратную связь только через 12 месяцев и не позволяют ничего узнать раньше этого срока — и вы не будете уверены, насколько продуктивно работаете. Ежемесячные измерения точнее ежеквартальных, потому что они быстрее дают обратную связь. И так далее: еженедельные измерения лучше ежемесячных, а ежедневные — еженедельных.

В 12-недельном году вы ставите цели, срок достижения которых равен 12 неделям, поэтому будете измерять успешность своих действий минимум один раз за этот срок. Но даже тогда результат оценки будет точнее, если вы определите параметры рабочего процесса, которые будут измеряться ежемесячно, еженедельно или ежедневно.

Вы, наверное, уже поставили себе цели на ближайшие 12 недель и написали план — пора определить набор параметров для каждой цели, по которым будут измеряться действия и результаты. Если же вы еще не поставили себе цели и не написали план, то вернитесь к этому упражнению после того, как все подготовите.

Цель на 12 недель № 1

Параметры действий и результатов

Цель на 12 недель № 2

Параметры действий и результатов

Цель на 12 недель № 3

Параметры действий и результатов

Пожалуйста, проводите измерения каждую неделю. Используйте сводную таблицу, файл Word или раздел Key Measures («Ключевые показатели») на нашем сайте, чтобы записывать и отслеживать ваши достижения.

Как мы уже писали ранее, самая эффективная оценка — еженедельная. Очень важно, чтобы вы измеряли свои действия. Наш опыт показывает, что выполнение даже 85% запланированного на неделю повышает шансы на достижение целей в 12-недельной перспективе.

Не важно, используете ли вы для оценки своих действий интернет-ресурс или делаете записи на бумаге. Главное — не забывайте работать над этим каждую неделю. Ниже приводится пример еженедельной оценочной формы, взятый из нашей онлайн-системы в разделе Achieve!. Вы можете легко создать подобную ведомость на бумаге.

Проверка достижений за неделю 5

Заработать 105 тыс. долларов на новом бизнесе

- Позвонить минимум пяти потенциальным клиентам, чтобы назначить встречи, и назначить минимум три встречи в неделю
- Провести минимум два начальных раунда переговоров в неделю
- Продолжать работу с потенциальными клиентами вплоть до заключения сделки
- Создать график продаж и еженедельно обновлять его

Сбросить 5 кг

- Ограничить потребление калорий до 1200 или менее в день
- Проводить 20-минутные кардиотренировки минимум трижды в неделю
- Выпивать минимум шесть стаканов воды в день
- Проводить силовые тренировки минимум три раза в неделю

Улучшить отношения с Кэрл

- Ходить на свидания с ней без детей раз в неделю

В любом случае вы будете еженедельно измерять запланированные действия, а не их результаты. Вы просто вычер-

квиваете или подсчитываете те, которые были выполнены на предыдущей неделе, вне зависимости от результатов.

Вернемся к примеру с упражнениями. Моя цель — похудеть на 5 кг в течение 12 недель. Мой план включает следующие действия:

- Проводить 20-минутные кардиотренировки минимум три раза в неделю.
- Проводить силовые тренировки трижды в неделю.
- Выпивать минимум шесть стаканов воды в день.
- Ограничить потребление калорий до 1200 в день.

Я буду еженедельно измерять и записывать свой вес — это будет часть моей системы измерений. Но вес — результат, поэтому я также буду измерять свои действия. Для этого я определю их количество и выражу в процентах от максимально возможного числа. В разделе Achieve! на нашем сайте это делается автоматически. И если я выполню $\frac{3}{4}$ запланированных действий, то моя оценка за предыдущую неделю составит 75%.

Действия и результаты измеряются отдельно. В приведенном примере я мог похудеть на 1 кг за предыдущую неделю, но при этом выполнить только 75% запланированных действий. И поскольку результаты не появляются мгновенно, я хотел бы уделить внимание измерению как их, так и действий: даже если мне удалось похудеть на 1 кг, предыдущая неделя не увенчалась успехом с точки зрения процента выполненных действий. И это показывает, что мне нужно лучше работать над собой в течение следующей недели для поддержания или улучшения результата.

Сдвиг в сознании

Большинству очень сложно оценивать реальность, и есть два варианта. Первый — признать действительность, какой бы

она ни была, не стараться избежать ее, как делают многие. Да, оценка собственных действий может быть низкой. Возможно, вы даже захотите все бросить. У вас есть оправдания своему бездействию? При оценке они не учитываются. Но в целом измерение и оценка полезны и необходимы. Иначе вы не узнаете о своих достижениях, о том, что нужно изменить для повышения эффективности работы. Без измерений и оценки вы не сможете добиться поставленных целей.

Второй путь — сосредоточиться на действиях, а не на результатах. Ведь вы контролируете именно их. Результаты — следствие действий. Еженедельный план и оценочный лист отражают действия. Оценочный лист показывает, насколько вы придерживаетесь плана и выполняете поставленные задачи. Это и есть самый точный предсказатель будущего. Если вы будете добросовестно выполнять все важные дела вовремя, то результаты не заставят себя долго ждать. Поэтому измерения и оценки относятся в меньшей степени к конечному результату и в большей — к вашей текущей работе.

Работа в команде

Вы руководитель. Что вы думаете об измерениях и оценках и как вы с ними работаете, чтобы ваша команда добивалась хороших результатов? Многие руководители ошибочно принимают измерения за ответственность. Это ведет к серьезным сложностям в достижении по-настоящему высоких результатов. Когда руководители думают так, они стараются связать недостаточную продуктивность подчиненных с отрицательными последствиями для них. Иными словами, когда руководители рассматривают систему оценок как инструмент поиска ответственных, они наказывают «виновных». А сотрудники быстро учатся избегать как измерений оценок, так и руководителя.

Чем чаще вы используете систему оценок для поиска виновных, тем активнее члены вашей команды избегают оценок,

а иногда и открыто сопротивляются им. Оценки — не ответственность, а обратная связь. Намного полезнее использовать их для выявления не только ошибок, но и успехов. Тогда они позволят вам увидеть правду, в том числе и не самую приятную, без какой-либо негативной реакции со стороны подчиненных, которые опасаются плохих последствий для себя.

Лучше всего дать исполнителям возможность самостоятельно оценивать свою работу. Если вы оцениваете их, они могут почувствовать, что не контролируют ситуацию. Подумайте об этом. Если вы хотели бы добиться своих целей, разве вы не оценивали бы свои достижения? И ради достижений команды стоит позволить подчиненным самостоятельно оценивать их действия.

Если ваша команда следует методике 12-недельного года, то вам нужно убедиться в том, что все ее члены определили для себя параметры оценок для действий и результатов, а также готовы к оценкам их деятельности. Оценочный лист сотрудников не должен быть объемным. Для обеспечения хорошей обратной связи достаточно нескольких параметров.

Кроме того, отметим, что работа вашей команды по принципам 12-недельного года даст им возможность постоянно совершенствоваться. Все, чему вы можете научить их в плане эффективной работы и достижения прекрасных результатов, уже есть в нашей методике. Возьмем, например, еженедельный оценочный лист. Вам как руководителю интересно отслеживать личные результаты сотрудников. Даже если вы не знаете в подробностях их индивидуальные планы, то при использовании еженедельных оценок они будут стараться решать поставленные задачи. Анализируя оценки, вы сможете узнать, кто находится в зоне риска. Недостижение 60% результата в неделю значит, что сотруднику необходима ваша помощь. Такой недочет не должен сильно повлиять на достижение запланированных целей, но он станет сигналом для того, чтобы вовремя принять меры.

Распространенные ошибки и рекомендации для достижения успеха

Вы определили приемлемые способы измерений и начали оценивать работу вашей команды еженедельно. Мы расскажем вам о некоторых возможных ошибках и предложим рекомендации по оценке.

Ошибка 1. Вы думаете, что измерения и оценки сложны или не важны

Оправдываясь, многие говорят о своей нелюбви к точным цифрам. Не следуйте их примеру. Если вы собираетесь раскрыть свой потенциал и добиться целей, то нужно уметь измерять и оценивать свою работу.

Ошибка 2. Вы не выделяете время на то, чтобы оценить еженедельные достижения

Найдите время раз в неделю, чтобы оценить свою работу, отследить параметры своих действий и составить план на будущую неделю. Это можно сделать в конце недели или в понедельник утром. Большинству на это хватит 10–15 минут.

Ошибка 3. Вы перестаете заниматься оценкой при плохих результатах

Очень часто люди перестают оценивать свою работу, если у них было две неудачные недели подряд. Найдите в себе смелость продолжать в любых условиях, даже если выдалась очень плохая неделя.

Рекомендация 1. Просматривайте еженедельные оценки с друзьями или группой поддержки

Исследования показывают, что в команде люди чаще выполняют поставленные задачи (подробнее о группах поддержки рассказано в главе 15).

Рекомендация 2. Пообещайте себе добиваться прогресса каждую неделю

Может быть, вы не сможете резко повысить свои результаты с 45 до 85%, но увеличение с 45 до 55 или 60% вполне реально. Сосредоточьтесь на новых достижениях. Основная цель — каждую неделю улучшать рабочие показатели, и это будет говорить о том, что вы постепенно достигаете своих целей.

Рекомендация 3. Помните, что выполнение плана менее чем на 85% — не обязательно плохой результат

Оценка в 65% может показывать прогресс за 12 предыдущих недель. Даже в этом случае результаты улучшаются. Вопрос, который при этом следует задать себе, звучит так: «Достаточно ли 65% для достижения целей, поставленных на ближайшие 12 недель?»

Рекомендация 4. Не бойтесь того, что вам показывают цифры

Если вы боитесь правды, то никогда не измените жизнь к лучшему.

При оценке своих действий вы сможете определить глубинные корни факторов, снижающих эффективность. Если вы не достигли запланированных результатов, то необходимо выяснить, стало ли это следствием неправильных действий или была ошибка в плане. Это *большая разница*, и единственный способ определения проблемы — дать оценку *как* действиям, *так и* результатам.

Глава 17

Ежедневно контролируйте свое время

Наши клиенты часто говорят, что нехватка времени не дает им полностью раскрыть свой потенциал. Фраза «мало времени» так распространена, что кажется истиной, хотя чаще всего это лишь оправдание. На самом деле вам только кажется, что вы не можете сделать намеченное из-за «нехватки времени». Проблема в том, что вы не умеете правильно распределять свое время. Звучит как нравоучение, но различие очень важное.

А вот вдохновляющая история. Аннетт Батиста рассказала о том, как правильное распределение времени помогло ей научиться расставлять приоритеты и работать в первую очередь только над главным.

Прошло почти два года с тех пор, как я впервые прочла вашу книгу. Она оказалась очень интересной. Я применяю изложенные в ней принципы не только к домашним делам и личной жизни, но и к работе. У меня были две основные цели на 12 недель: успешно выполнять профессиональные обязанности (чтобы в конце каждого года получать звание лучшего работника компании), а также регулярно заниматься уроками с ребенком. Чтобы этого добиться, мне нужен был хороший план.

Я медицинский консультант. В мои обязанности входит информирование населения о медицинских льготах. Я помогаю выбирать подходящие планы медобслуживания, семейных терапевтов и стоматологов. Для этого мне ежемесячно нужно делать 650 звонков и проводить 100 встреч на дому. Также я провожу презентации в местных учреждениях, посещаю профессиональные выставки и собрания,

на которых мне нужно получить минимум 15 контактов в месяц, и с восемью из этих людей я должна позже встретиться лично. Я обслуживаю шесть территорий в двух округах.

И я раньше очень беспокоилась о том, как успеть сделать всё. Что делать каждый день для того, чтобы действовать целенаправленно и последовательно? Моя профессия очень интересна, но требует большой собранности. А еще я жена, мать и бабушка. Для меня было очень важно создать правильный план.

Распределение времени помогло мне в достижении целей. Раннее утро, обычно с 7:30 до 8:30, я обычно посвящаю чтению электронной почты, ободряющему общению с коллегами и ранжированию контактов по степени важности.

Затем перехожу к главной части ежедневной работы. С 8:30 до 12:30 я делаю звонки или посещаю клиентов. Такое распределение времени позволяет мне выдержать напряженный график.

Распределение времени настолько эффективно, что ко вторнику, когда я обычно перехожу к обзвону клиентов, все уже сделано. И каждый месяц я трачу почти в половину меньше времени на звонки при сохранении запланированных показателей.

Потом наступает время отдыха. После обеда я занимаюсь с ребенком — ровно три часа. Это помогает отвлечься от работы. Я люблю это, а мой сын обожает получать новые знания. Мы занимаемся разными предметами: религией, языками, физикой, математикой, историей и географией. Это помогает мне оставаться сосредоточенной и в то же время отдыхать от работы. Поэтому нельзя сказать, что мои дни скучны или однообразны.

Когда мы заканчиваем с уроками, я продолжаю обзвон, записываю результаты текущего дня и еще раз проверяю электронную почту, чтобы убедиться, что у меня не осталось невыполненных важных дел, которые не стоит откладывать на следующий день.

Используя принципы распределения времени, описанные в книге, я смогла научиться опережать график иногда на две недели. Теперь я спокойно ухожу в отпуск и знаю, что не остается невыполненных дел, которые ожидают меня по возвращении домой.

Я контролирую свой план и выбираю успех в работе. Меня уважают руководитель, супервайзер, коллеги, семья и друзья.

Благодаря этому я смогла стать «Лучшим медицинским консультантом года» два раза подряд — в 2011 и 2012 годах. Я раньше себе такого и представить не могла! Мы с мужем применяем ровно тот же подход к домашним финансам: сокращаем кредитную нагрузку; осталось выплатить ипотечный кредит в декабре следующего года. Мы можем достигать в течение 12 месяцев тех целей, которые обычно достигали в течение полутора-трех лет!

Эффективное использование времени помогает вам раскрыть свой потенциал и не оставаться «среднячком». Проблема в том, что постоянно появляется множество дел, которые нас отвлекают и не дают сосредоточиться на главном. Исследование, проведенное Эриком Хорвицем из Microsoft Research и Шамси Икбалом из Университета Иллинойса, показало, что обычному сотруднику Microsoft требуется до 15 минут, чтобы вернуться в нормальное рабочее состояние после воздействия раздражителей, в том числе электронной почты и сервисов мгновенных сообщений.

Более того, работа 2005 года, опубликованная Basex — компанией, проводящей исследования в области бизнеса, — показала, что люди тратят около 28% рабочего времени на посторонние дела и переход в нормальный режим. Иными словами, это 11 потерянных часов в 40-часовой рабочей неделе!

Ваши достижения в жизни напрямую связаны с использованием времени. У величайших людей в политике, культуре, искусстве, науке, религии и иных областях в сутках было не больше часов, чем у вас. Различие только в том, как они *использовали* свое время. Проблемы возникают незаметно. Большинство делает выбор в пользу сиюминутных выгод и снижения долгосрочных издержек.

В 2011 году средний американец ежедневно проводил 2,8 часа перед телевизором. Простой расчет показывает, что это 12% нашей жизни — и сюда не *включено* время, потраченное на новомодные устройства вроде смартфонов и планшетных компьютеров. Мы часто смотрим телевизор ради отдыха и ухода от реальности. Ведь просмотр телепередач не составляет труда — достаточно нажимать кнопки для переключения каналов. Иногда это полезно, но явно не обеспечивает наполненную и успешную жизнь.

Некоторые занятия маскируют наше ничегонеделание. Мы можем изображать бурную деятельность, хотя на самом

деле стараемся избегать более важных и сложных действий. Это повсеместно. Намного легче и комфортнее сидеть перед монитором, а не совершать более сложные действия вроде «холодных звонков», упражнений или реальной оценки проблем в личных отношениях.

Отдыхать и решать легкие задачи нужно в меру. Если мы постоянно выбираем простые пути, то приговариваем себя к жизни без достижений. Праздность в итоге приводит к отсутствию успехов — и за это мы обязательно заплатим потом. Как сказал писатель Роберт Стивенсон, «каждый рано или поздно оказывается на скамейке последствий».

Поддержание хорошей физической формы приносит дискомфорт. Под лежащий камень большие деньги не притекут. За все достижения мы платим свою цену. Получение желаемых результатов требует самопожертвования. И в первую очередь придется жертвовать собственным комфортом.

Чтобы добиться успеха, нужно распределять время в соответствии с приоритетами. Отдавайте приоритет самым сложным делам, работа над которыми принесет наибольшую выгоду. Необходима целеустремленность. Нужно четко понимать, что для вас важнее всего, а что отвлекает от главного. Следует беречь свое время, делегируя другим ту работу, в которой вы не сильны или которая не помогает вам достичь своей цели. А может быть, что-то делать и вовсе не нужно?

Каждый из нас в чем-то силен или талантлив. У всех есть сильные и слабые стороны. В совокупности они влияют на нашу способность достигать поставленных целей. Многие тратят время и силы на избавление от слабостей. В целом это правильно и полезно. У каждого есть качества, которые стоит улучшить для достижения успеха. Но помните, что слабые стороны редко становятся сильными. Если в работе не проявляются ваши сильные стороны, то вы, возможно, сбились с пути.

Только целенаправленное использование *сильных сторон* ведет к успеху. Успешные люди работают над ними. Настоящие лидеры идут дальше и развивают *уникальные качества*: то, в чем абсолютно превосходят окружающих. Но такая работа над собой должна приносить настоящее удовольствие. Ваши уникальные качества (о которых вы можете и не знать) позволят добиться значительных успехов в жизни и принесут много радостных моментов.

Чтобы добиться лучших результатов, следует скоординировать ваши время и действия с сильными сторонами и уникальными качествами. И тогда вы откроете для себя новые горизонты, повысите уровень производительности и удовлетворенности работой.

Чтобы полностью раскрыть свой потенциал, нужно найти время для стратегически важных действий, не обязательно срочных. Они обычно не дают моментальной отдачи, но обязательно окупятся в будущем. Чтобы сосредоточиться на сильных сторонах, необходимо научиться справляться с отвлекающими обстоятельствами и свести количество малоценных действий к минимуму.

«Время действия»

Эффективное использование времени — одна из пяти методик 12-недельного года. В совокупности с четырьмя остальными — созданием видения будущего, планированием, контролем и измерением эффективности — она составляет нашу систему действий.

Все, чего мы достигаем в жизни, происходит во времени. Все важное может быть сделано только при условии, что мы уделяем ему время. Один из «кирпичиков» успеха — способность тратить время только на то, что действительно для нас важно.

«Время действия» — легкая в применении система распределения времени, которая позволяет управлять как бизнесом,

так и личной жизнью с помощью главного актива — времени. Готовность применять систему означает желание быть лидером. Если вы сможете целенаправленно использовать свое время, то станете эффективным лидером и быстро добьетесь успеха как в работе, так и в личной жизни.

Как мы уже говорили в главе 7, есть три части времени: стратегическая, буферная и рекреационная. Все они способствуют наиболее эффективному выполнению главных, ключевых действий.

Стратегическая часть составляет три часа и должна быть запланирована как можно раньше, в самом начале недели, чтобы вы смогли внести необходимые изменения, если что-то пойдет не по плану. Это время работы *над* бизнесом, а не реализации самого процесса. Стратегическая часть должна быть запланирована на то время, когда вы обычно не перегружены работой. Раза в неделю, как правило, вполне достаточно.

Буферная часть предназначена для не самых важных дел и должна длиться от получаса до одного часа 1–2 раза в день. Общая ее длительность зависит от того, сколько времени вам нужно для просмотра электронной почты, ответа на звонки и решения текущих вопросов.

Рекреационная часть предотвращает переработку и дает вам возможность правильно распорядиться свободным временем. Это три часа, которые должны быть запланированы раз в неделю после того, как все остальное уже работает на вас. Рекомендуем планировать свободное время раз в месяц до того момента, пока вы не поймете, что правильно выстроили процесс и сами продуктивно работаете. Возможно, придется добавить и другие категории времени для иных важных действий.

Образец рабочей недели

Чтобы научиться эффективнее распределять свое время, полезно разработать модель высокопродуктивной недели.

В рамках упражнения вы создадите образец рабочей недели, распределяя время для самых важных действий. Это позволит вам приблизиться к успеху. Сначала вы создадите образец, который поможет работать наиболее эффективно, а затем внесете корректировки, связанные с текущим графиком.

Создание образца рабочей недели не ставит целью *полностью избавиться* от «маловажных» действий. Это было бы не совсем правильно. Лучше грамотно организовать время для самых важных действий — тех, которые впоследствии принесут наибольшую отдачу. Если у вас уже есть 12-недельный план, то «самые важные» действия в нем указаны.

Распределите время. Начните со стратегической части, затем выделите буферную, потом перейдите к рекреационной. Укажите и остальные важные действия, которые вы должны совершить в течение недели.

Итак, начнем. Используя шаблон из табл. 17.1, выполните следующие пять шагов:

1. Выделите 15 минут утром в понедельник на рассмотрение результатов предыдущей недели и составление плана на текущую.
2. Запланируйте трехчасовую стратегическую часть.
3. Запланируйте одну-две буферные части на каждый день недели. Первая буферная часть обычно планируется на утро, вторая — на конец рабочего дня (например, 11:00–12:00 и 16:00–17:00), за исключением выходных. Помните, что длительность «буферного» времени зависит от индивидуальных потребностей и рабочей загрузки.
4. Запланируйте рекреационную часть.
5. Добавьте другие важные действия:
 - а) встречи с клиентами и прочие возможные встречи;
 - б) регулярные совещания;

- в) маркетинг и продажи;
- г) планирование;
- д) необходимые административные и операционные задачи;
- е) подготовка к встрече с клиентами и их обслуживание;
- ж) работа над проектами;
- з) деловые обеды;
- и) индивидуальные тренинги с сотрудниками;
- к) решение личных вопросов.

Таблица 17.1

Образец рабочей недели

	Воскресенье	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							

Вначале вам может показаться, что в неделе очень мало времени. Может, и так. Но если вы сделали упражнение правильно, то заметите, что самые важные действия уже учтены. Запланированные пункты — инструменты для достижения вашей цели и перевода бизнеса на новый уровень. Очень

важно, чтобы вы составили работоспособный план на бумаге, перед тем как его выполнять. Если он не будет грамотным на бумаге, то не будет реализуемым на практике.

Все происходит во времени. Если вы не контролируете его, то не сможете управлять результатами. Личная эффективность зависит от целенаправленных действий.

Планирование в соответствии с системой «Время действия»

Ниже даны предложения по планированию эффективного использования стратегической и буферной частей.

Стратегическая часть — образец плана, 3 часа

- *Вернитесь к своему видению будущего: 5–10 минут.* Оцените прогресс: хорошо ли вы продвигаетесь к поставленной цели?
- *Пересмотрите 12-недельный план: 10–15 минут.* Изучите оценку своей эффективности, соответствие результатов своим целям. Проверьте результаты еженедельных измерений эффективности, включая параметры действий и результатов. Продуктивно ли вы работаете? Если нет, что нужно изменить на следующей неделе, чтобы повысить результаты?
- *Рассмотрите ошибки, допущенные во время работы: 10–20 минут.* Были ли они? Если да, то в чем их причина? Нужно ли скорректировать план или просто лучше работать?
- *Проработайте план действий: 2–2,5 часа.* За это время вы сможете согласовать свои действия с 12-недельным планом.
- *Другие примеры действий стратегической части:*
 - прочтите книгу;
 - займитесь онлайн-обучением;
 - составьте план на следующие 12 недель (как правило, на 12–13-й неделе).

Буферная часть — образец плана, 30–60 минут

- Просмотрите электронную почту и ответьте на письма.
- Проверьте голосовую почту и ответьте при необходимости.
- Сделайте необходимые звонки.

- Изучите список того, что вам нужно сделать.
- Проведите краткие совещания с сотрудниками, чтобы ответить на их вопросы или запланировать их дальнейшие действия.
- Проверьте, какие дела уже закончены, и запишите, что осталось сделать.
- Определите и запишите новый список текущих дел, которые необходимо выполнить.

Вышеуказанное — только примеры планов, но заметьте различие между стратегической и буферной частями! Стратегическая посвящена самым важным действиям, которые принесут наибольшую отдачу, а буферная тратится на обычные ежедневные дела, «текучку».

«Время действия» — уникальная система распределения времени в рамках недели. Она поможет выделить достаточно ресурсов для самого важного. Что изменится в вашей жизни, если вы будете успевать делать больше — как в личных делах, так и в бизнесе? Чего вы достигнете через 12 недель? А через три года? Уже через неделю после начала работы по нашей методике многие видят положительные сдвиги и ощущают больший контроль над своим временем.

Сдвиг в сознании

Учитывая ценность и ограниченность времени, неудивительно, что нам сложно его эффективно применять. Многие наши клиенты, руководствуясь естественным желанием заработать как можно больше при любой возможности, нарушают свои планы. Причем постоянно, видимо, не принимая в расчет влияние сиюминутных решений на последствия для бизнеса в перспективе. В итоге время, которое могло быть затрачено на создание их собственного будущего, тратится на построение будущего для кого-то другого.

Но большинство наших клиентов ценит время других выше, чем собственное. Для прорыва нужно научиться ценить свое время хотя бы так же высоко, как и чужое. Только так вы сможете создать успешный бизнес и одновременно, как ни парадоксально это звучит, улучшить обслуживание клиентов.

Другое заблуждение, которое мешает многим эффективно действовать и тратить время с пользой, звучит так: «Я всё сделаю». Если вы думаете, что работаете достаточно быстро, успешно и долго, чтобы «сделать всё», то вас ждет неприятный сюрприз. Недавнее исследование показало, что у среднего менеджера остаются незавершенные дела, на выполнение которых требуется около 40 часов.

Здесь важно осознать, что вы не всемогущи — иначе вы будете по-прежнему ошибочно верить, что всё успеете и *в конце концов* доберетесь до главного. Вы будете тратить время на неотложные ежедневные дела и постоянно откладывать на потом стратегически важные, необходимые для прорыва. В итоге придется отложить собственную жизнь и исполнение своих желаний.

Если вы будете откладывать стратегически важные дела в пользу «текучки», то никогда не достигнете своей цели. Если вы будете думать, что путь к успеху усеян неотложными делами, то никогда не доберетесь до самого важного. Позиция «Я начну строить свое идеальное будущее завтра (на следующей неделе, в следующем месяце)...» — гарантия провала. Вы создаете свое будущее здесь и сейчас — и никак иначе.

Достижение прорывных результатов не имеет ничего общего с «пошаговой» деятельностью. Прорыв требует полного изменения стиля работы — до того, как появятся первые результаты. Для одних это означает 20%-ное увеличение доходов. Для других — удвоение оборотов бизнеса. Для

третьих — сохранение доходов при увеличении количества свободного времени. В любом случае прорыв тесно связан с вашим желанием изменить свое отношение к распределению времени.

«Повышение эффективности» звучит заманчиво, но если вы уже почти исчерпали текущие возможности, то может показаться, что в неделе не хватает времени для прорыва. Часто наши клиенты видят возможности улучшения производительности у других, но не у себя. Многие чувствуют, что работают на пределе возможностей, и сама мысль о более напряженном графике, даже при повышении доходов, их пугает. У них даже начинается «успехофобия»: страх, связанный с тем, что они не смогут выдержать более напряженного темпа, необходимого для успеха.

Обыденная логика утверждает: хотите больше заработать — больше работайте. Но она ограничивает ваши возможности добиться большего! Люди, зарабатывающие 1 млн долларов в год, не работают в 10 раз больше тех, кто зарабатывает 100 тыс. На самом деле они иногда работают даже меньше — но *иначе!*

Правда в том, что прорыва вам не видать, если вы не хотите изменить подход к распределению собственного времени. Для достижения новых вершин придется выполнять непривычные задачи, причем по-другому!

Не утоните в рутине. Для полного раскрытия своего потенциала необходимо найти время для работы над стратегией. Также нужно научиться эффективно справляться с текущими задачами. И еще — научитесь отдыхать от работы.

Работа в команде

То, что вы говорите и делаете как руководитель, во многом влияет на культуру работы команды. Если нужны положительные сдвиги, слова не должны расходиться с делами.

Если вы хотите, чтобы команда тратила время целенаправленно, начните с себя. Создайте образец рабочей недели, включающий три вида времени в соответствии с программой «Время действия» и другие стратегически важные действия: совещания и индивидуальные тренинги. И придерживайтесь его каждую неделю.

Применяя систему «Время действия», вы сможете извлечь выгоды как для себя, так и для команды. Подчиненные увидят, что вы целенаправленно используете свое время, и возьмут с вас пример. Более того, если вы будете выделять «буферное» время каждый раз в одни и те же часы, то члены команды будут знать, когда они могут к вам подойти, задать вопросы или обсудить что-то важное.

Один из наших клиентов, работающий в сфере финансовых услуг, заметил, что, применяя систему «Время действия» и выделяя буферную часть в фиксированные часы, ему удалось улучшить рабочие отношения со своими сотрудниками. Как ни странно, он ограничил время общения с ними до одного часа в день для ответов на вопросы и блиц-совещаний. Все остальное время он работал по своему графику. А что в итоге? И он сам, и команда увидели, что он стал работать «как часы». Сотрудникам больше не пришлось его искать и спрашивать, в какое время он мог бы их принять. Теперь все знают, где и когда его можно найти и обсудить все рабочие вопросы, хотя времени на это по-прежнему мало.

Еще одна выгода от применения «Времени действия» в том, что, однажды научившись правильно использовать эту систему, вы окажете неоценимую помощь своим сотрудникам в овладении навыками распределения времени. Работая в соответствии с этой системой, вы научите этому своих сотрудников. Когда у них будет «стратегическая часть», не беспокойте их и попросите зайти позже; старайтесь не отвлекать их во время стратегического планирования. Все, что делаете вы и ваши сотрудники, происходит во времени. Используйте его четко и целенаправленно!

Распространенные ошибки и рекомендации для достижения успеха

Ошибка 1. Вы продолжаете вести бизнес по-прежнему

Вести дела по-старому и распределять свое время так, как вы привыкли, — непродуктивно. Очень легко вернуться к былым привычкам, потому что они дают ощущение комфорта и легкости. Для достижения лучших результатов нужно преодолеть страх, неуверенность и дискомфорт. Тогда вы приобретете новые привычки, с помощью которых достигнете новых высот.

Ошибка 2. Во время стратегической части вы распыляетесь на несколько задач

Многие считают способность делать одновременно несколько дел чуть ли не достоинством. Правда в том, что она снижает вашу общую продуктивность и не дает добиваться хороших результатов. «Многозадачность» на самом деле торМОзит вас и повышает вероятность ошибок. Так утверждает Дэвид Майер, руководитель Лаборатории мозговой деятельности и сознания Мичиганского университета. Когда вы переключаетесь на новую задачу, вы тем самым в среднем увеличиваете время выполнения предыдущей на 25%.

Ошибка 3. Вы отвлекаетесь и не сосредоточены на главном

В современном мире технологии сами по себе становятся отвлекающим фактором. Каждый день возникает все больше причин забыть о работе. Смартфоны, социальные сети, интернет отвлекают вас от более важных занятий, которые помогают достигать целей. Немного отвлечься — не беда. Но нужно научиться целенаправленно использовать свое время. Иначе вы не сможете полноценно работать. Научитесь отстраняться от любых внешних раздражителей, если у вас есть важная работа.

Ошибка 4. Вы думаете, что занятость — синоним продуктивности

Вы можете проводить целые дни за чтением электронной почты и сообщений, решать административные вопросы — и быть очень занятым. Но эти действия не всегда приводят к успеху! Конечно, вы заняты. А насколько продуктивны? Научитесь расставлять приоритеты — и выполняйте главное в первую очередь.

Рекомендация 1. Работайте в соответствии с заранее подготовленным еженедельным планом

Еженедельный план, привязанный к 12-недельным целям, не дает возможности отвлекаться от стратегически важных дел ради «текучки». Работая по плану и четко следуя образцу рабочей недели, вы приближаетесь к успеху.

Рекомендация 2. Привяжите образец своей рабочей недели к календарю

Отметьте в календаре все стратегические части времени, как в случае с регулярными встречами. Это позволит избежать проблем с планированием. Иногда придется поменять рабочий график, но, как правило, он стабилен. Даже если вы много путешествуете или каждая неделя похожа на другие, то стоит потратить пять минут в понедельник, чтобы убедиться, что на протяжении предстоящей недели у вас все пойдет по плану.

Глава 18

Контроль событий

Мы все слышали множество историй о том, как люди отказывались от ответственности за свои действия и обвиняли других в своих неудачах. У них всегда виноваты родители, руководство, консерваторы, либералы, табачные компании, сети быстрого питания — *кто угодно. Ай-яй-яй!* Кто-то или что-то всегда было причиной их неудач. Но наша культура все чаще поддерживает менталитет «жертв». А судебная система даже поощряет его. Мы сами подталкиваем людей к тому, чтобы они отказывались от ответственности за свой выбор и искали виновных.

Несмотря на кажущиеся «выгоды», люди с ментальностью жертвы платят огромную цену. Успех «жертвы» всегда ограничен внешними обстоятельствами, другими людьми или событиями. И пока мы будем считать себя жертвами обстоятельств, жизнь для нас будет борьбой за существование, а окружающие — угрозой.

Ответственность позволяет контролировать собственную жизнь, влиять на свою судьбу и полностью раскрыть свой потенциал. Проще говоря, это контроль над своими действиями и результатами. Успешные люди — всегда ответственные.

Ответственность — не обвинение себя и не наказание других. Это жизненная позиция, осознание последствий и своей роли в них. Ответственность не связана с «виной» — она помогает понять, что ведет к успеху. Мы не сможем изменить или улучшить свои результаты, пока мы сами и компании, в которых мы работаем, не будем контролировать свои шаги

и их последствия. Только осознав влияние своих действий, мы сможем добиться нужных результатов.

Признавая свою ответственность, мы переходим от «защиты» своих действий к их осознанию. *Неудачи* — обратная связь в процессе достижения успеха. Неблагоприятные обстоятельства и отсутствие поддержки окружающих — не преграда на пути к решению задач. Мы идем своим путем — и поэтому получаем результаты, которых нет у других.

Вот что рассказывает Дэнни Фуэнтес:

Я вернулся с семинара, посвященного 12-недельному году. Меня переполнял энтузиазм, я был готов к переменам в бизнесе и буквально рвался в бой!

Но у меня не получилось сразу подключиться к онлайн-системе, это заняло полторы недели. Тогда все были в отпуске, и я незаметно для себя вернулся к поиску оправданий. Я понимал, что еще даже ничего не начал, а две недели уже прошли. Конечно, мне было проще сослаться на отсутствие связи с сайтом, отпуск и свою занятость.

В итоге это всего лишь попытка ухода от ответственности перед собой и поиск оправданий, которые сами «плывут в руки». Сложно что-то сделать, если убедил себя, что после 23 лет работы в компании имеешь право этого не делать.

Вот великолепная возможность использовать те инструменты, которые я получил на тренинге, чтобы что-то изменить в своей работе. Да, перемены сложны. Но я понял, что мне не хватало самодисциплины и поэтому было очень трудно что-то менять в работе, чтобы действительно добиться успеха.

Мне некого винить, кроме себя, за свои неудачи и некого благодарить за успехи. Сложнее всего *помнить* о том, что каждая маленькая деталь сегодня имеет значение завтра.

Я благодарен вам за то, что вы меня научили не только новому мышлению, но, что еще более важно, образу действий. Этот процесс занимает не один месяц. Я должен поменять весь образ жизни, чтобы постоянно развиваться и быть лучшим в своем деле. Я не тешу себя мыслью, что можно легко отбросить старые привычки. Но по крайней мере ваш тренинг помог мне осознать проблему и начать работать над улучшением ситуации.

Очевидно, Дэнни все понял правильно. В любом хорошем начинании всегда есть препятствия, и их легко использовать, чтобы объяснить — а скорее *оправдаться*, — почему

не получается сделать то, что нужно. Иногда вы и сами верите в собственные оправдания. Могут возникнуть обстоятельства, на которые нельзя повлиять и которые нарушат ваши планы. Бывают трудности, которые, по мнению окружающих, вы не сможете преодолеть.

Еще мальчиком Дастина Картера увезли в больницу с редким заболеванием крови. Чтобы спасти его жизнь, врачам пришлось ампутировать ему обе руки и обе ноги. Вы можете себе это представить? Я — нет. На мою долю выпало достаточно испытаний, но, конечно, ни одно не может сравниться с этим. Не могу представить себе ощущения человека, который покинул операционную без рук и ног. Все еще думаете, что жизнь несправедлива к вам? Если кто и мог себя пожалеть, то это Дастин.

Но если бы он так считал, его жизнь закончилась бы очень быстро. Он не только пережил потерю, но и научился делать физические упражнения. Представьте себе, как вы однажды просыпаетесь без рук и ног — и думаете, как жить и что делать дальше. Из всех возможных вариантов *рестлинг** явно не будет самым очевидным. Но Дастин решил иначе. Он выбрал этот вид спорта и стал успешно им заниматься! Это была тяжелая работа и долгие тренировки каждый день. Дастин не просто преодолел свои физические недостатки — он *уничтожил* саму мысль о своей неполноценности! И своим примером он вдохновил миллионы людей, столкнувшихся с разными проблемами в жизни.

Препятствия? Правда? Я думаю о том, что пережил Дастин, и анализирую свои проблемы. И удивляюсь. А вы? Что вам мешает в жизни? Подумайте о тех препятствиях и обстоятельствах, которые не дают добиться поставленных целей.

* Постановочное соревнование, в котором совмещаются навыки атлета, боевые искусства и актерское мастерство и используются вспомогательные предметы.
Прим. ред.

Не пора ли перестать оправдываться и убрать все препятствия между вашей сегодняшней жизнью и той, которую вы хотите прожить? Ваша жизнь сейчас — результат выбора, который вы когда-то сделали. И вы можете винить обстоятельства, воспитание, семью, школу, шефа, политиков... Это вы контролируете не в состоянии. Вы контролируете то, за что отвечаете. Быть ответственным нелегко, а зачастую неприятно. Но если вы всерьез хотите добиться поставленных целей, нужно научиться контролировать ситуацию.

Начать контролировать означает перестать оглядываться по сторонам. Не дайте *ничему* помешать вам начать жить той жизнью, о которой вы мечтаете. В конце концов, никого — за исключением, может быть, нескольких ближайших друзей — не интересует, добились вы успеха или нет. Вы можете искать оправдания — окружающим нет дела до вас. Грубо, но правда. Да, иногда вы услышите немного сочувственных слов в свой адрес, а если повезет — вам нальют, но не более того. Растрачивая свои силы, вы никогда не добьетесь успеха. Решите для себя прямо сейчас, что вы никогда не будете ни в чем оправдываться — какие бы препятствия ни возникли на вашем пути к цели.

Что нужно сделать, чтобы повысить степень ответственности?

Вот четыре совета, которые помогут вам повысить уровень ответственности и получить больше желаемых результатов.

- 1. Решите для себя, что вы никогда не будете выступать в роли жертвы.** Вы не сможете прожить полноценную жизнь, растрачивая на это свои силы. Никаких «жертв»! Помните, что, когда вы ищете оправдания, вы скатываетесь вниз. Сосредоточьтесь на том, что вы в состоянии контролировать. Ответственность — образ мышления и только потом образ действий. Чтобы

жить в соответствии со своим пониманием будущего, контролируйте свои мысли, поступки и их результаты.

2. **Перестаньте жалеть себя.** Это приводит к самобичеванию, хуже того — к депрессии. Можно расстроиться или опечалиться, если что-то пошло не так, как хотелось бы, но не переходите границы разумного. Учитесь управлять собственными мыслями и отношением к жизни.
3. **Будьте готовы к новым действиям.** Если вы хотите получить то, чего у вас нет, научитесь делать то, что вы еще не делали. Так утверждает мой друг Лу Кассара, автор книги «От продаж к обслуживанию»*. Действия меняют не только результат, но и ваше отношение к окружающему. Я заметил: стоит мне только расстроиться, я сразу начинаю что-нибудь делать — и действие меняет мое отношение к происшедшему.
4. **Общайтесь только с ответственными людьми.** Есть такая поговорка: «Кто находится рядом с мудрыми, сам становится мудрым». Очень важно, с кем вы рядом. Держитесь подальше от «жертв» и оправдывающихся. Считайте этот образ мышления заразной смертельной болезнью. общайтесь только с ответственными. Если у вас есть близкие люди или сотрудники, которые привыкли к оправданиям, повлияйте на них — дайте им прочесть эту главу и расскажите, что такое ответственность на самом деле.

Каждый рано или поздно оказывается на скамейке последствий.

Роберт Стивенсон

* Cassara L. From Selling to Serving: The Essence of Client Creation. Executive Books, 2009.

Подумайте, что бы вы сделали с целью повысить уровень своей ответственности как в жизни, так и в бизнесе.

Сдвиг в сознании

Ответственность — огромный сдвиг в сознании. Как мы уже говорили, наше общество связывает это понятие с последствиями. Но это не последствия, а контроль. Это осознание того, что даже если вы не контролируете обстоятельства, то управляете тем, что делаете. Это понимание того, что качество вашего выбора определяет качество вашей жизни. Это признание того, что в любой ситуации у вас есть выбор. Он не всегда приятен, но он есть — и это очень важное отличие разумного человека от всех прочих.

Ваше отношение к ответственности определяет все остальное.

Работа в команде

Долгосрочные положительные последствия ответственности понятны: лучшие результаты, повышенное чувство контроля, меньше стресса и в целом благополучие и процветание — как людей, так и организаций.

Представьте, что ваша компания исповедует принцип ответственности как положительного явления, а сотрудники

готовы ответственно относиться друг к другу. Представьте себе компанию, где она не используется в качестве наказания, а становится частью повседневной работы.

Лидерам стоит отказаться от ограниченной трактовки ответственности как последствий. Все компании, с которыми мы работали, рассматривали ее как способ воздействия на людей. Но ответственность не может быть наложена. Ее невозможно потребовать или принудить к ней. Это продукт свободы. Если руководители пытаются «наложить ее», то сотрудники начинают сопротивляться, что неизбежно ведет к появлению культуры «жертв». Само по себе использование ответственности как карающего инструмента не оставляет возможности контролировать свои действия или результаты. И даже самые ответственные из нас могут в этом случае сдаться.

Люди работают настолько хорошо, насколько могут контролировать собственные действия. Ваша роль как лидера в том, чтобы помогать сотрудникам контролировать главное. Но это невозможно, если вы будете считать ответственность мерой воздействия. Речь не о том, что нельзя предъявлять претензии или думать о последствиях. Последствия важны для укрепления поведенческих навыков, но вы никогда не получите выдающихся результатов без делегирования контроля. Необходимо создать условия для того, чтобы сотрудники сами контролировали собственные действия.

Вот несколько рекомендаций о том, как внедрить принцип ответственности в компании:

- *Постарайтесь узнать о разговорах «жертв».* Заметьте, как вы и сотрудники обсуждаете неудачи. Во время общения с подчиненными вначале признайте правду, а затем обсудите, что можно сделать в будущем. Помните, что наши результаты неразрывно связаны с нашим мышлением. Практикуйте такой образ мышления и общения, который создает

предпосылки для контроля над вашими действиями и их результатами.

- *Демонстрируйте ответственное поведение.* Показывайте ответственность в деле. Если вы хотите, чтобы другие стали ответственными, подайте пример. Станьте образцом для подражания — сотрудники должны убедиться в том, что быть ответственным несложно и не опасно.
- *Уточняйте ожидания сотрудников.* Ответственность появляется только там, где есть четкие критерии. Их знание абсолютно необходимо как для отдельных людей, так и для компаний. Вам нужно быть предельно конкретным в отношении своих целей и критериев измерения успеха.
- *Учитесь на своих ошибках — все мы их делаем.* Не всегда можно добиться желаемого, особенно с первой попытки. Неудачи — ценный источник информации. Учитесь на них, используйте их как обратную связь для улучшения работы. Господь дает нам уроки много раз — до тех пор, пока мы их не выучим на «отлично».
- *Сосредоточьтесь на будущем.* Ответственность относится к будущему, а не к прошлому. Мы часто рассуждаем о том, хорошим или плохим было наше прошлое, но оно просто было. Не корите и не вините себя за былые ошибки — думайте о будущем и о том, как вы добьетесь своих целей.

Ваши мысли и убеждения по поводу ответственности напрямую влияют на действия — и на результаты работы компании. Что изменится, если вы поменяете свое мнение об ответственности? Что изменится в культуре компании, если вы дадите своим сотрудникам свободу принимать

решения? Как это изменит вашу роль и взаимоотношения между сотрудниками?

Когда вы как лидер измените собственный подход к ответственности, изменится все: разговоры, отношения, результаты и сама компания!

Распространенные ошибки и рекомендации для достижения успеха

Ошибка 1. Вы рассматриваете ответственность как последствия

Вы уже знаете, что ответственность — не синоним последствий и при ином образе мыслей вы не сможете раскрыть собственный потенциал и будете сильно ограничивать работу своих сотрудников. Возьмите лист бумаги и напишите крупными буквами: *«Ответственность — это не последствия. Это контроль!»* И повесьте на самом видном месте.

Ошибка 2. Вы оглядываетесь по сторонам

Ждать у моря погоды бессмысленно. Это ошибка. Бесполезно ждать, что изменятся экономика, ваша компания, руководитель или супруг(-а). Это крайне непродуктивно и разрушительно.

Рекомендация 1. Признайте реальность

Как однажды сказала Элизабет Кэди Стэнтон, «правда — единственная надежная опора». Ответственность основана на реальности. Когда вы начинаете контролировать ситуацию, то остается только признать правду и честно относиться к себе и другим. Воспринимайте реальность как есть. Единственная возможность улучшить ситуацию — признать ее.

Рекомендация 2. Сосредоточьтесь на том, что можете контролировать

Чтобы работать эффективно, нужно сосредоточиться на том, что можно контролировать. Вы не в состоянии контролировать внешние обстоятельства или действия других людей. Только ваши мысли и действия. Тратьте силы только на то, что можете контролировать, и тогда ваши мысли и действия станут эффективными.

Глава 19

Обещания себе на следующие 12 недель

Это письмо пришло по электронной почте от нашего друга Мика Уайта.

Сегодня мне исполнилось 36 лет. Раньше я никогда никому не рассказывал эту историю; теперь пора поделиться.

Около двух лет назад (календарных) я прошел тренинг, посвященный методике 12-недельного года. Многое изменилось с тех пор как в личном, так и в профессиональном плане. Хочу рассказать о влиянии, которое оказала эта методика на меня лично. Ведь вы всегда слышите о том, что у меня все очень хорошо.

Во второй день семинара вы рассказали о четырех ключевых моментах для успешного выполнения взятых на себя обязательств: сильном желании, четких действиях, оценке затрат и способности не поддаваться эмоциям. Размышляя, чего бы я хотел сделать в своей жизни (как Ной, гонящийся за комарами), я хотел сделать то, что изменило бы всю мою жизнь. Я помню, как писал обещание себе и думал: «Никто это не должен увидеть»... и надеялся, что Брайан не заставит меня поделиться этим.

Знаете... я записал обещание звонить маме каждый день с понедельника по пятницу. Все очень просто, правда?

У нас были прекрасные отношения. От нее я получал отличную поддержку. Всегда. Не было никого лучше. С 30 сентября 2009 года по 11 июня 2011 года я звонил маме каждый день, не считая выходных. Часто было очень сложно найти время. Иногда – неудобно отрываться от работы. И, к сожалению, временами меня это тяготило. Но я точно знаю, что она ждала моих звонков и радовалась им. Эти моменты были самыми приятными для нее. И теперь, размышляя об этом, я понимаю, что они были лучшими и для меня.

С тех пор как я дал себе это обещание 1 октября 2009 года, мы говорили по телефону минимум 440 раз за 88 недель. У меня остались бесценные голосовые сообщения от мамы и много приятных воспоминаний. Это еще больше укрепило наши отношения.

Последний раз мы говорили с ней 11 июня 2011 года — и больше я ее не слышал. Она внезапно умерла утром в понедельник 13 июня 2011 года.

Я больше не мог добавить в текущий 12-недельный план пункт «Звонить маме каждый день, с понедельника по пятницу». Но не проходит ни дня, чтобы я не вспоминал о том, что мог бы ей позвонить. А как хотелось бы услышать ее голос в день рождения!

Это обещание изменило мою жизнь. Я должен тебе сказать, что я *обязан* выполнить свой новый план. Я хочу работать над собой так, чтобы быть лучшим — таким, каким ты меня всегда считала...

Письмо Мика поражает тем, сколь сильные последствия может иметь, казалось бы, простое обещание. Обещания, которые вы даете себе на ближайшие 12 недель, могут изменить всю вашу жизнь.

Сила обещаний

Обещание — второй из трех основополагающих принципов 12-недельного года. В 4-м издании *American Heritage Dictionary* дано следующее определение: «Состояние умственной или эмоциональной привязанности к другому человеку или группе людей либо выполнению каких-либо действий. Обещание — сознательное решение выполнить некое действие для достижения желаемого результата.

Обещания имеют силу. На самом деле это ответственность, перенесенная в будущее. Вы решаете что-то сделать для достижения результата, и чем более вы ответственны, тем выше вероятность того, что вы выполните свое обещание».

Обещание: «умственное или эмоциональное состояние, заставляющее вас что-то сделать».

Каждый может привести примеры, показывающие силу обещания. Мы помним, как, однажды поставив перед собой цель, мы делали все возможное для того, чтобы ее достичь.

Что вы чувствовали, когда удавалось сдержать слово? Что ощущали, когда добивались поставленной цели? Как это повлияло на вашу способность добиваться других целей? Как видение будущего влияло на ваши решения и действия, даже если возникали серьезные трудности и вы были готовы свернуть с пути?

Предлагаю рассмотреть два вида обещаний. Первый — данные самим себе. Второй — те, которые мы даем окружающим. Иначе — когда мы «даем слово». Начнем с первого.

Обещания, которые вы даете сами себе

Это обещания, которые вы даете сами себе по поводу выполнения определенных действий: регулярно тренироваться, проводить больше времени с семьей. Вы можете пообещать себе бросить курить и делать несколько ежедневных «холодных звонков», если занимаетесь продажами. Вспомните пару обещаний, которые вы дали себе и успешно выполнили.

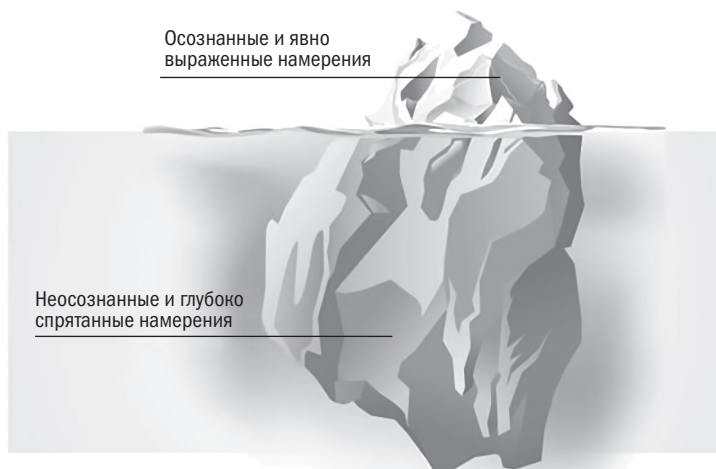
— Подумайте о двух обещаниях себе, которые были выполнены:

Теперь подумайте о результатах выполнения своих обещаний. Как вы себя почувствовали? Стало ли вам легче давать себе обещания и выполнять их? Как вы оцениваете свою способность выполнять такие обещания, несмотря на все трудности? Запишите свои мысли по этому поводу.

— Польза от выполнения обещаний, данных самим себе:

В главе 9 мы уже обсуждали силу обещаний и сложности, с которыми мы иногда сталкиваемся в процессе их выполнения. Яркий пример — новогодние обещания. На самом деле мы прекращаем их выполнять задолго до того, как наши цели возникают на горизонте. Почему? Посмотрим на айсберг (рис. 19.1). Вы наверняка знаете, что только малая его часть находится на поверхности — около 10%, все остальное скрыто под водой. Люди как айсберги. Малая часть наших мыслей, чувств и ощущений находится на поверхности и доступна для осознания.

Рис. 19.1. Айсберг намерений



Используя приведенное здесь сравнение, определите: где исчезают наши благие намерения — над водой или под водой? Вы поймете, что это происходит и там и там.

Это значит, что у нас есть как осознанные и выраженные намерения, так и неосознанные, глубоко спрятанные. Очень часто осознанное конфликтует с подсознанием. Рассмотрим пример конфликта намерений.

Самое распространенное «новогоднее обещание» — похудеть. Во время семинаров мы часто задаем вопрос: «Кто считает, что имеет лишний вес?» Половина аудитории поднимает руки. А теперь задайте вопрос себе: у вас есть лишний вес, по вашим «собственным стандартам»? Если ответ «да», то уже виден конфликт намерений. На 10% вы за то, чтобы добиться «идеальной» фигуры, но 90% ваших намерений относится к другим областям.

Когда мы просим участников семинаров перечислить некоторые скрытые намерения, то обычно получаем следующую картину:

- Мне нравится еда, и я не хочу от нее отказываться.
- Я не хочу рано вылезать из теплой постели для пробежки в плохую погоду.
- Я не хочу прилагать усилий.
- Я не вижу себя иначе — у меня всегда был лишний вес.
- Мне не хватает времени.

Вообще-то эти оправдания отражают скрытые намерения, например желание комфорта, удовольствия, удовлетворения, отдыха, поощрения и т. п. А проблема в том, что очень часто скрытые намерения конфликтуют с существующими в нашем сознании. Поэтому мы стараемся одновременно сдерживать свои обещания и сохранить истинные намерения.

Успешное выполнение данного себе обещания возможно только тогда, когда ваши осознанные намерения сильнее

скрытых или вы осознаете конфликт со своим подсознанием.

Рассмотрим пример из области бизнеса. Рекомендации очень важны для многих менеджеров по продажам. Часто это определяет их успех. Но вот в чем проблема: даже если они понимают, что необходимы рекомендации от покупателей, то их не спрашивают. Менеджерам явно что-то мешает. Что в их подсознании удерживает их от этого шага?

Возможные скрытые мотивы таковы:

- Я не заслужил рекомендацию.
- Не хочу рисковать текущей сделкой, поэтому не буду просить рекомендацию.
- Боюсь отказа.
- Не хочу показаться назойливым.
- Хочу понравиться покупателю.
- Это может негативно повлиять на ситуацию.

У менеджера по продажам с такими мотивами вероятность получения хорошей рекомендации близка к нулю. Чтобы стать успешным, он должен осознать конфликт собственных намерений и привести их в соответствие со своим желанием получить хорошие рекомендации.

Напомним четыре ключевых принципа, позволяющих успешно выполнять данные себе обещания (о них мы уже говорили в главе 9):

1. Наличие сильного желания.
2. Совершение ключевых действий.
3. Осознание цены, которую предстоит заплатить.
4. Способность не поддаваться эмоциям.

Почувствуйте себя применяя эти принципы на практике.

Упражнение

Вы составите список обещаний, которые нужно выполнить в течение следующих 12 недель. Ниже приведена иллюстрация и перечислены пункты списка для заполнения.

1. Определите несколько областей, в которых вы хотели бы добиться наибольшего результата. Они должны относиться к одной категории: духовной, личной (супружеской), семейной, общественной жизни, здоровью, личным увлечениям или бизнесу. Запишите их в разделе «Мои цели», как показано на рис. 19.2. Помните, что необходимо описать эти цели в позитивном ключе и максимально конкретно, чтобы их можно было измерить. Например: «Я буду весить 84 кг, и у меня останется только 10% жира».

2. Затем определите основное действие, которое окажет наибольшее влияние на достижение вашей цели. Не обязательно единственное — оно может быть одним из многих, но самым важным. Лучше, если оно будет выполняться ежедневно или еженедельно. Опишите по одному действию для каждой цели в колонке «Основные действия».

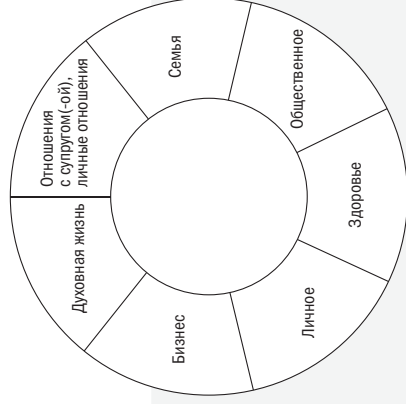
Вернемся к примеру похудения: я могу многое сделать для того, чтобы сбросить вес и прийти в хорошую физическую форму. Основные категории очевидны — диета и упражнения, но можно найти десятки различных способов. Возможны разные варианты питания и упражнений. Но нужно определить одно действие, которое в наибольшей степени повлияет на мою будущую физическую форму. Лучше, если оно повлечет за собой цепочку других действий, направленных на улучшение моего физического состояния.

Если бы я делал упражнения четыре или более раз в неделю, то мои пищевые привычки улучшились бы автоматически — поэтому основным действием для потери веса будет выполнение упражнений.

Это очень важный шаг к успеху, ведь вам нужно пообещать себе не только добиться цели, но и, что не менее важно, выполнять основное действие, которое должно привести к успеху!

3. Определим, чего вам будут стоить эти еженедельные тренировки. Нужно заполнить графу «Цена выполнения обещания». Именно здесь вы показываете свои скрытые мотивы, которые могут конфликтовать с заявленной целью. Например, ценой ежедневных тренировок может стать отказ от просмотра телепрограмм. Возможно, вы будете меньше играть в гольф,

Рис. 19.2. Обещания самим себе — мощный инструмент, благодаря которому вы можете менять свою жизнь к лучшему каждые 12 недель



Мои цели на следующие 12 недель

1. _____
2. _____
3. _____

Основные действия

1. _____
2. _____
3. _____

Цена выполнения обещаний

1. _____
2. _____
3. _____

общаться с друзьями и семьей, раньше вставать и тренироваться, несмотря на усталость. Ценой диеты может стать отказ от любимых блюд. Вы будете реже посещать рестораны и съедать меньшие порции.

4. Наконец, выберите те основные действия, ради которых вы согласны заплатить такую цену. Это и будут ваши обещания, которые вы себе даете на следующие 12 недель, — действия, которые вы укажете в своем плане и будете выполнять каждую неделю.

Обещания, которые вы даете другим

Второй тип обещаний — те, которые вы даете другим. Чтобы узнать, как научиться их сдерживать, ответьте на следующие вопросы:

- Подумайте о ситуации, когда кто-то пообещал вам что-то очень важное и не выполнил. Опишите ее и свои ощущения.
- Вспомните, когда вы дали обещание и не выполнили его. Как себя чувствовал тот, кто положился на вас? Что испытывали вы при этом?
- Как влияет невыполнение обещания на того, кто обещает, и того, кто ему верит? А как влияет невыполнение обещания на дружбу и личные отношения?
- Когда мы спрашиваем участников семинаров, к чему ведет невыполнение обещания, то слышим в ответ всегда одно и то же:
 - «Это просто обман»;
 - «Мы больше не будем доверять человеку, который нас подвел»;
 - «Мы не будем верить этому человеку»;
 - «Мы можем прекратить дружбу или расстаться с этим человеком».

Короткий и ужасный список ответов, не так ли? Но невыполнение обещания не только разрушает отношения и способствует снижению самооценки. Оно приносит боль — и не важно, было ли обещание явным или неявным. Невыполнение неявного обещания приводит к тяжким последствиям и утрате уверенности:

- в способности отца или матери защитить ребенка;
- в том, что супруги любят друг друга;
- в том, что руководитель — добросовестный человек и знает, в каком направлении движется компания;
- в том, что руководитель поможет подчиненным учиться и развиваться.

Мы часто даем такие обещания другим людям — помните об этом. Какие неявные обещания вы даете своим коллегам? Какие есть в вашей личной жизни? Как вы поступаете в этих случаях? Что можно улучшить?

К выполнению обещаний, данных другим, в принципе применим тот же подход, как и к данным самим себе:

- *сильное желание сдержать слово.* Если ваше слово ничего не стоит, то, конечно, у вас будут сложности с выполнением обещания. Если вы хорошо понимаете последствия его нарушения и осознаете благо его выполнения, отвечаете за свои слова, то сможете его выполнить;
- *оценка того, чем придется пожертвовать ради выполнения обещания.* Как и в случае обещания, данного себе, очень важно оценить, чем придется пожертвовать, чтобы сдержать слово, — даже если это сложно сделать сразу. Сказав «да» и впоследствии выяснив, что вы не можете или не хотите выполнить обещание, постарайтесь договориться с тем, кому вы его давали, и уладить дела, пока не поздно;

— *действие*. Как и в случае с обещаниями себе, может наступить момент, когда вам будет сложно сдержать свое слово. И именно тогда необходимо продолжать целенаправленно действовать, а не идти на поводу у эмоций.

Сдвиг в сознании

Чтобы научиться выполнять свои обещания, важно запомнить несколько правил. Во-первых, говорить «нет» — нормально. Люди скорее примут отказ, чем невыполнение обещанного. Проблема в том, что в момент просьбы иногда сложно отказать из-за боязни расстроить другого человека. Он же просит вас о помощи, и вы можете ее оказать! Вам так не хочется его расстраивать, что вы соглашаетесь. И хотя согласиться намного проще, лучше сразу сообщить о невозможности выполнить просьбу, чем принять ее и потом не сдержать данное слово. Учитесь говорить «нет».

Поскольку выполнение обещаний требует определенных жертв, нужно не только научиться говорить «нет», но и думать о долгосрочной пользе, а не о краткосрочных неудобствах и дискомфорте. Благодарность, даже в будущем, очень приятна. Мало кто о ней думает, но она приносит успех. Вот почему мы ставим наличие сильного желания на первое место. Человек, выполняющий свои обещания, мыслит так: «Я достигаю своих целей с удовольствием!»

Кстати, по поводу обещаний и всего, что с ними связано: никогда не сдавайтесь. Джим Коллинз написал замечательную статью для журнала *Fast Company* под названием «Уроки лидерства от альпиниста»*. В ней он рассказал об отличии срыва от падения на примере альпинистского опыта. Вот отрывок:

* *Collins J. Leadership Lessons of a Rock Climber // Fast Company, 2003. December. N. 77. P. 104.*

Падение и срыв со скалы. Различие кажется небольшим, но только поначалу. При срыве ты не можешь продолжать подъем, но все же держишься за трос. Сорвавшись, ты какое-то время падаешь, при падении — выпускаешь трос из рук. После срыва тебе остается только пообещать себе выжить — даже если вероятность успеха менее 20, 10 или даже 5%. У тебя нет сил — ни моральных, ни физических. Нет времени размышлять о том, что «все уже сделано»: ты держишься и карабкаешься, несмотря на страх, дикую боль в мышцах и неизвестность. Для стороннего наблюдателя оба этих понятия одинаковы: в обоих случаях человек летит вниз. Но ощущения для человека, сорвавшегося и пережившего этот момент, очень сильно отличаются от ощущений при падении. Начинаешь понимать, на что ты действительно способен, только после срыва, а не падения.

Выполнение обещаний само по себе требует приложения сил. Поймите, что процесс важнее результата. Результат — то, что вы никак не можете контролировать; вы контролируете только собственные действия. Не думайте о том, что ваша цель слишком сложна или вы можете сорваться. Ну и что? Если вы дали обещание, то обязаны идти до конца.

Напоследок подчеркнем: каждый раз, когда вы преодолеваете страх, неизвестность и сомнения, которые сопутствуют любой перемене, вы не только решаете поставленную задачу, но и закаляете волю. Вы проверяете себя на прочность. И вы испытываете необыкновенное ощущение силы и свободы, зная, что можете всегда рассчитывать на себя!

Работа в команде

Если вы руководитель, то ваша способность давать и выполнять обещания крайне важна для построения и поддержания эффективной работы вашей компании. Невыполнение обещаний крайне негативно влияет на психологический климат и разрушает доверие сотрудников.

Один из наших клиентов, назовем его Джим, — директор компании из сферы финансовых услуг. Как-то он встретил одного из своих подчиненных и сразу же почувствовал напряжение. Разговор был менее доверительным, чем обычно, поэтому Джим сразу перешел к главному и спросил,

что беспокоит подчиненного. В ответ он услышал, что не выполнил обещание, данное ранее. Он сразу и не понял, о чем речь. Когда Джим посмотрел записи в органайзере, то увидел, что он обещал рассмотреть один вопрос через неделю. С того момента прошло два месяца...

Знаете, что интересно в этом случае? Подчиненный, скорее всего, так бы и промолчал, если бы у Джима не хватило смелости напрямую спросить об этом и если бы он не посмотрел в свои записи. Но очевидно, что рабочие отношения между ними ухудшались.

Никто не требует, чтобы вы были идеальным руководителем. Но, пожалуйста, старайтесь не забывать о своих обещаниях — и выполняйте их вовремя! Если вы хотите, чтобы в вашей компании было принято выполнять обещания, то будьте лучшим примером для подражания.

Распространенные ошибки и практические рекомендации для достижения успеха

Ошибка 1. Вы однажды нарушили свое обещание и сдались на волю обстоятельств

Всякое бывает. Иногда возникают сложности и вам не удастся выполнить свое обещание — тем самым расстроив себя и окружающих. Но не сдавайтесь! Вернитесь в норму — это очень важно.

Ошибка 2. Вы нарушили обещание и теперь боитесь признать свою ошибку

Выполнение обещания — не развлечение, от которого можно отказаться после первой же проблемы. Если на вашем пути возникли препятствия, то очень важно понять и оценить их. Признайте свою ошибку сразу — это позволит вам научиться оценивать собственные силы и в дальнейшем всегда выполнять обещанное.

Ошибка 3. Вы не цените свое слово

Иногда мы обещаем невыполнимое. И часто понимаем это сразу. Мы стараемся избежать краткосрочного негатива, говоря «да», хотя стоит твердо ответить «нет». Проблема в том, что, когда мы нарушаем свое слово, то разрушаем отношения. Окружающие чувствуют, что больше не могут вам доверять. Если вы цените свое слово, то, безусловно, никогда не обещаете людям то, что не сможете выполнить.

Рекомендация 1. Не обещайте слишком много

Обещания — это очень серьезно. Относитесь к ним именно так. Не берите на себя больше, чем сможете сделать. Не нужно давать много обещаний себе — вполне достаточно двух-трех, а то и одного. Окружающие лучше воспримут ваш отказ, чем невыполнение обещанного.

Рекомендация 2. Пусть другие узнают о вашем обещании

Если вы серьезно относитесь к обещаниям, то расскажите о них тому, кому доверяете. Тем самым вы повысите уровень своей ответственности и вероятность выполнения обещания.

Рекомендация 3. Вместе — лучше!

Как это часто бывает, многое лучше делать не в одиночку. Пусть в выполнении вашего обещания вам поможет друг, коллега по работе или кто-то из членов семьи. Поддержка со стороны повышает ваши шансы на успех, а весь процесс пройдет легче и веселее!

Глава 20

Ваши первые 12 недель

Эта глава поможет вам применять методику 12-недельного года и улучшить как свою личную жизнь, так и карьеру. Точно следуйте всем советам. Никакой другой информации и рекомендаций вам не потребуется. Поехали!

Понимание того, что следует в себе изменить, повышает ваши шансы на успех в новом 12-недельном году. Подход, о котором мы расскажем здесь, а также понимание основ самой программы изменений позволят вам пройти весь процесс максимально эффективно. Возможно, придется перечитать главы этой книги для получения дополнительной информации, идей и поддержки.

Мы очень хотим, чтобы вы добились в жизни большего! Пожалуйста, пишите нам и рассказывайте о своих успехах. Методика 12-недельного года поможет вам *полностью* раскрыть свой потенциал и научиться эффективно действовать. Но чтобы этот процесс прошел легче, мы расскажем о том, что значительно повысит ваши шансы на успех.

Сила сопротивления

Все было бы прекрасно, если бы мы не встречали сопротивления при продвижении к цели. Но чем выше мы хотим подняться, тем больше усилий нужно приложить. Страх и нежелание напрягаться удерживают многих от того, чтобы начать свой путь к успеху.

Если вы внимательно прочли предыдущие главы, то уже знаете о многих препятствиях, которые встречаются на пути

каждого, кто не сидит сложа руки. Эмоциональный цикл перемен позволяет со временем найти правильный подход к их преодолению. К счастью, существуют легкие способы преодоления таких препятствий, и главное — знать о том, что они существуют.

Препятствия — то, что возникает на пути к достижению целей. Вспомните, как в детстве вы боялись чудовищ в темноте. Препятствия на пути к успеху — такие же чудовища, сила которых улетучивается днем. Внимательнее рассмотрим некоторых из них.

Во многих книгах описан процесс возникновения сложностей при переменах в жизни, вот некоторые из них: «Переключайтесь» Чипа и Дэна Хита*; «Сила привычки» Чарльза Дахигга**; «Бойся... но действуй!» Сьюзен Джефферс***. Прочтите их, если хотите лучше понять предмет. Но для наших ближайших целей достаточно определить взаимосвязи между самыми распространенными препятствиями, чтобы лучше понять обоснованность и силу инструментов методики 12-недельного года.

Необходимость в немедленном удовлетворении

Столкнувшись с проблемой выбора, люди часто предпочитают сиюминутный и краткосрочный комфорт, а не возможную долгосрочную пользу от усилий, если та не кажется им убедительной. Получается, даже если перемена в жизни сулит прекрасные перспективы, но сиюминутный комфорт

* Heath C., Heath D. Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Crown Business, 2010.

** Издана на русском языке: Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. — М. : Карьера Пресс, 2012.

*** Издана на русском языке: Джефферс С. Бойся... но действуй! Как превратить страх из врага в союзника. — Киев : София, 2008.

перевешивает выгоды в будущем, то многие люди предпочтут отказаться от будущего в пользу настоящего.

Чтобы выйти из зоны комфорта и выбрать путь роста, воспользуйтесь нашей методикой и перенесите вашу картину будущего в настоящее путем применения системы целей на ближайшие 12 недель. Они определяют ваши ежедневные действия так, чтобы последние оставались частью видения. Вот почему мы советуем вам вспоминать о нем каждый день — это займет всего несколько минут.

Один из наших клиентов, занимающийся продажами, рассказал нам о своем страхе встреч с новыми людьми. Это было для него огромной проблемой: продавец же должен постоянно общаться с новыми покупателями! Страх чуть не привел к его увольнению. Как он справился с проблемой? Стал больше внимания уделять своему пониманию собственного будущего, описал его и просматривал текст каждый раз перед встречей с новым клиентом, читал его вслух за рулем... В итоге он смог привести мотивацию в соответствие с целями и объяснить себе, почему нужно не бояться работы и делать ее хорошо.

Выполняя это упражнение каждый раз перед встречей с новым покупателем, он решал для себя дилемму «сиюминутный комфорт или долгосрочные выгоды». Делая ставку в пользу успешного будущего, он выбирал встречу с покупателем. В итоге его ежедневные действия пришли в соответствие с долгосрочными целями — он выполнял их целеустремленно и мотивированно.

Большие перемены и постановка множества целей

Исследование, проведенное Эми Далтон и Стивенем Спиллером, показало, что постановка нескольких целей существенно снижает вероятность их достижения. Многозадачное планирование мешает учесть все препятствия и ограничения,

связанные с поставленными задачами. Такие планы также не приносят удовольствия от их выполнения. В принципе исследователи правы.

Если вы хотите сделать уборку в огромном доме, то, вероятно, придется запланировать много связанных действий: чистка ковров, стирка горы белья и т. д. Вы при этом будете чувствовать себя подавленным и, вероятно, у вас ничего не выйдет.

Еще одно подтверждение этому есть в главе 12. Переход от необоснованного оптимизма к информированному пессимизму начинается с разработки письменного плана, определяющего в том числе цену, которую приходится платить за достижение каждой цели. Оценка усилий существенно влияет на желание предпринимать дальнейшие шаги.

Представьте, что у вас есть план корректировки личного бюджета, план по снижению веса, основанный на применении диеты и упражнений, план вступить в брак через полгода. А еще вас только что назначили менеджером проектов с выплатой бонусов по результатам!

А теперь представьте себе, что вы добавили еще одну цель. Решили, например, поехать на свадьбу в следующее воскресенье. Итак, у вас есть цель — присутствовать на свадьбе и план — список действий, необходимых, чтобы туда добраться. В соответствии с упомянутым исследованием вы должны ощутить перегрузку и начать принимать решения исходя из обстоятельств, а не четкого плана, — у вас их несколько, и вы едва понимаете, что с ними делать.

Это совсем не то, чего бы вы хотели? На самом деле вы садитесь в машину, едете, следите за дорожными указателями и приезжаете на свадьбу в указанное время. Это возможно? Ответ очевиден: во время поездки вы преследуете только одну цель. Вы не работаете над проектом, не анализируете личный бюджет и не выполняете упражнения. Вы только отслеживаете повороты на шоссе до тех пор, пока

не прибудете на место. Все прочие задачи в этот момент создают излишнее напряжение.

Вышесказанное может быть применено и ко всему остальному. Процесс вождения требует сосредоточенности на дороге — и вы не думаете ни о чем другом. Вы можете, конечно, вспоминать о других планах в промежутках между перестроениями и проверкой карты, когда едете по прямой, но, когда нужно уделять больше внимания вождению, вы сосредоточиваетесь только на нем.

В книге «Переключайтесь» рассказано о том, что когда восприятие большой перемены сужается в вашем сознании, то вероятность достижения цели значительно повышается. Важно заметить, что не конечная цель «сужается», просто вы уделяете ей больше *внимания*.

Исследование Далтон и Спиллера подтверждает это. Они обнаружили: если вы *думаете* о том, что вполне *можете* справиться с многозадачным планом, то, *вероятно, вам это удастся*. Еще раз: если вы считаете, что с многозадачным планом можно справиться, вы его выполните и добьетесь всего, что в нем указано! Образ мыслей влияет на способность действовать!

Книга «Переключайтесь» описывает два способа «сужения»: можно ограничить время первого действия (например, потратить пять минут на уборку) или поставить себе легкодостижимую промежуточную цель (например, убраться в ванной комнате — она не очень большая). В процессе вы «привыкаете» к работе, она уже не кажется слишком утомительной, и вы действуете увереннее.

Наша методика дает возможность начать измерять свой прогресс сразу же. Если вы читаете эту главу, то, вероятно, уже сделали первые шаги в планировании первого 12-недельного года — не зря же вы добрались до этих строк.

Прогресс в течение 12 недель сразу становится видимым и осязаемым. В первый же день «нового года» вы становитесь

членом элитной группы людей, которые достигают новых высот в жизни. Как только вы начинаете четко придерживаться методики, вы становитесь профессионалом действия — этот навык очень сильно поможет вам в жизни.

Принципы, изложенные в нашей книге, также помогают не сбиться с пути, даже если вы работаете над несколькими задачами сразу. Когда вы ставите цели на 12 недель и совершаете ежедневные и еженедельные действия, то вы на самом деле выполняете четкие инструкции, позволяющие добиться результата. Кроме того, вы отслеживаете свой прогресс каждый день, а каждую неделю можете оценить правильность своего стратегического продвижения к целям, сосредоточиваясь на каждой из них отдельно. В итоге все составляющие 12-недельной системы позволяют преодолеть препятствия многоцелевого планирования путем четкой работы над каждой конкретной задачей.

Старые привычки

Ваши текущие действия приводят к нынешним результатам. Чтобы изменить результаты — добиться целей, указанных в 12-недельном плане, — необходимо действовать иначе. Проблема в том, что ваше окружение и привычки заставляют вас вести себя в соответствии со старыми шаблонами.

В книге «Сила привычки» описан четырехшаговый подход к преодолению старых шаблонов поведения и приобретению новых привычек. Один из главных этапов — работа в соответствии с планом. Письменный план, который психологи называют «реализацией намерений», позволяет создать новые шаблоны поведения даже при наличии старых привычек. Он дает возможность делать выбор в пользу осознанных действий, позволяющих добиться лучших результатов даже при старых поведенческих шаблонах и окружении.

12-недельная система меняет всю картину привычек путем создания новых планов и изменения шаблонов поведения. Если вы будете постоянно работать в соответствии с ней, то, скорее всего, успешно достигнете целей.

Мышление «жертвы»

Иногда люди оправдывают свое бездействие «обстоятельствами». Они *добились бы* всего лучшего, но «не смогли преодолеть препятствия».

Пока вы будете оправдывать свои неудачи внешними факторами, вы ничего не добьетесь. Вы можете контролировать только свои мысли и действия, а на все остальное пытаться воздействовать. Личная ответственность — контроль над видением будущего, целями и планом — главное, что вам нужно для раскрытия своего потенциала. Перечитайте главы 8 и 18 и вспомните, что ответственность — это контроль. Возможно, это самые важные главы в нашей книге.

Ваши первые 12 недель

Ваши первые 12 недель — самые важные. Если вы захотите только «опробовать» нашу методику, то, вероятнее всего, не достигнете значимых результатов. Ниже приведены слова торгового агента Кейси Джонсона, который вначале хотел просто «попробовать» систему, а затем всерьез стал работать по ней.

Если вы хотите извлечь максимальную пользу из методики 12-недельного года, относитесь к ней серьезно с самого начала. Забудьте о собственном «всезнайстве» и поверьте, что кто-то информирован в гораздо большей степени и поможет вам стать лучше.

Я узнал о системе в марте этого года, когда моя компания прошла двухдневный тренинг с авторами этой книги. Вначале я сомневался, не воспринял всерьез концепцию улучшений и не увидел особых возможностей. Я думал, что все знал о том, как быть успешным, и не ожидал никаких изменений от применения методики. Но я ошибался.

Спустя три месяца, в июле, я обнаружил, что результаты моей работы значительно ниже предполагаемых. Я чувствовал, что не смог работать так, как следовало бы. Поэтому я решил пригласить тренера по системе 12 недель и подумал, что нужно полностью в нее погрузиться хотя бы на первое время.

Вспоминая о том времени, я понимаю, что первые 12 недель ушли на работу над новой привычкой выполнять все действия, предусмотренные этой методикой. Я поставил себе цель и разработал план, сосредоточившись на своих еженедельных действиях: просить рекомендации на каждой встрече с клиентом и наносить шесть визитов новым клиентам в неделю. Я работал четко по еженедельному плану и оценивал свои результаты каждую неделю (кстати, не пытайтесь обмануть себя, иначе не сможете улучшить результаты в будущем). Я встречался со своим тренером каждую неделю, а также посещал группу поддержки, которая мне очень помогла в разборе ошибок.

Я изменил многие свои взгляды и привычки. Главное — я стал больше ценить собственное время! Это самый ценный ресурс. Теперь, если я не занимаюсь только самыми важными делами, то чувствую, что, впусую тратя время, я теряю деньги.

Второй 12-недельный год стал значительно успешнее. Я продолжал напряженно работать, появились первые результаты. К концу вторых 12 недель я заключил в 1,5 раза больше сделок, чем за предыдущий календарный год, представляете? В годовом отчете я был указан в десятке лучших торговых агентов под номером 4 по всей стране! У меня и раньше дела шли неплохо, но мое имя никогда не появлялось в списке лучших. Теперь оно там постоянно!

Прислушайтесь к моему совету. Если вы решили применять систему 12-недельного года — не сомневайтесь, действуйте!

История Кейси вдохновляет — и она далеко не единственная. Наша методика поможет добиться поставленных целей быстрее, чем вы предполагаете. Главное — полностью погрузиться в систему в первые 12 недель. Для правильного применения методики нужно действовать целенаправленно, контролировать собственные мысли и работать — каждый день, каждую неделю!

Хорошая новость: 12-недельный год вам в этом поможет. Каждые 12 недель очень похожи на обычный год, состоящий

из 12 месяцев. Вы создаете свое видение будущего и работаете над ним. Возможно, вы уже начали. Если нет, предлагаю еще раз перечитать главу 12 и создать свое видение.

Далее нужно поставить цель на ближайшие 12 недель, помогающую приблизиться к желаемому будущему. Она сама по себе станет важным шагом вперед. Затем разработайте 12-недельный план ее достижения. Создать или откорректировать видение, цель и план необходимо до того, как начнется новый 12-недельный год. Ваш первый 12-недельный год очень важен. И еще: очень полезно разбить его на три 4-недельных периода.

Первые 4 недели

Исследования показывают, что при внедрении новой системы или приобретении новой привычки важно сразу начать работать над ними — чем раньше вы начнете, тем выше вероятность, что это войдет у вас в привычку.

Следующие 12 недель станут прорывными, если вы будете делать все необходимое для того, чтобы выйти на новый уровень. Используйте инструменты и принципы 12-недельного года для эффективной работы по заранее составленному плану.

Каждую неделю занимайтесь стратегически важными пунктами своего плана, выполнение которых очень важно в долгосрочной перспективе. Сосредоточьтесь на основных методах и увеличивайте скорость работы. Следуйте трем основным рекомендациям:

1. Планируйте на неделю вперед.
2. Оценивайте, что было сделано в течение предыдущей недели.
3. Участвуйте в группе поддержки.

Чтобы научиться лучше действовать, очень важно уметь распределять время и отслеживать основные задачи. Решите для себя прямо сейчас, будете ли вы делать все необходимое в первые 4 недели. Это очень важное время. Вы можете взять быстрый старт и работать по системе 12-недельного года.

В первые 4 недели вы получите первые результаты и приобретете новые привычки. А хороший старт, разумеется, повышает вероятность достижения цели. Не начинайте ни одну неделю без плана. Потратьте несколько минут раз в неделю на оценку своих действий (начиная со второй недели).

Принимайте активное участие в группе поддержки. Уделяйте больше внимания оценке своих действий, отслеживайте прогресс и устраняйте ошибки в своих действиях.

Вторые 4 недели

Возможно, у вас есть знакомые, которые берут резкий старт, но охлаждаются к новому делу раньше, чем получают первые результаты. Надеемся, это не о вас! Как только вы начнете работать по системе 12-недельного года, каждая следующая неделя будет проходить легче — действия войдут в привычку. Вторые 4 недели важны, потому что ощущение новизны пройдет, а конец года по новому измерению уже не за горами. Хотя в середине вашего нового года у вас, возможно, будет не так много срочных дел.

Но именно в это время закладывается основа вашего успеха — и сейчас вы определяете успех всех следующих лет. Вы уже сможете увидеть прогресс в оценке своих действий и результатов, ваша еженедельная оценка должна приближаться к 85%, вы почувствуете, что цель стала ближе. Если нет, найдите источник ошибки (план, ваши действия, и то и другое) и устраните ее. Используя нашу систему сознательно, вы приобретаете неоценимые навыки, которые окажутся очень полезными в будущем.

Последние 4 недели (и секрет 13-й недели)

Последние 4 недели — ваш шанс закончить год с хорошими результатами. Добьетесь вы поставленной цели или нет, вы в любом случае получите положительный результат и подготовитесь к следующим 12 неделям. Вам удастся сделать то, чего редко добиваются другие: вы сознательно измените образ мышления и научитесь работать над собой так, чтобы постоянно повышать шансы на достижение успеха.

В первые 12 недель нужно, во-первых, добиться поставленной цели, а во-вторых и в-главных — научиться эффективно применять новую систему планирования. Учитесь. Отслеживайте, что у вас получается, а что нет. Приступайте к новым 12 неделям с новыми опытом и знаниями.

Вот для чего нужна 13-я неделя. Она дает возможность достичь цели, если этого не удалось сделать раньше. Вы получаете время для оценки своих действий и принятия решения о том, что делать в следующие 12 недель. И, наконец, 13-я неделя позволяет вам отпраздновать ваши прогресс и достижения.

Рекомендации

Мы рассылаем электронные письма с рекомендациями в ключевые моменты первых 12 недель. Они приведены ниже. Эти рекомендации напомнят вам, как не сбиться с пути в первом 12-недельном году. Сделайте закладку на этих страницах и возвращайтесь к ним, когда понадобятся вдохновение или дополнительная мотивация. Также можно зайти на наш сайт и подписаться на еженедельные рассылки.

Тренинг на 2-й неделе

Поздравляем! Первая неделя, в течение которой вы использовали нашу методику, завершена. Если вы ее еще не оценили, потратьте

несколько минут на ее оценку и составление плана на следующую неделю. Как только закончите, ответьте себе на следующие несколько вопросов:

- Высока ли ваша оценка прошедшей недели?
- Каких успехов вы добились?
- Как вы могли бы действовать еще эффективнее?

Сама по себе оценка первой недели не очень важна. Гораздо важнее то, что вы нашли время на оценку и составление плана на следующую неделю — это нужно делать каждый раз. Вы дали себе обещание улучшить показатели и создать картину своего будущего, а также написать план для достижения своих целей. Дальше нужно выполнять свой план.

Эффективные действия совершаются каждый день и каждую неделю. Ключ к успеху в достижении целей на следующие 12 недель — постоянное и целенаправленное применение системы. Через какое-то время оценки улучшатся. Это покажет, что ваши действия стали эффективнее.

Помните, что вам не нужно добиться «идеала». Надо только быть последовательными и настойчивыми. Удачной недели!

Я не думаю, что есть какое-либо другое качество, столь существенное для любого вида успеха, как настойчивость. Она поможет преодолеть все, даже природу.

Джон Рокфеллер

Тренинг на 3-й неделе

Поздравляем, пошла 3-я неделя из двенадцати! Как бы вы ни изменяли нашу систему, она принесет вам пользу. Не переживайте по поводу своих оценок. Не отчаивайтесь, если не смогли выполнить свой план на этой неделе и еще не заполнили оценочный лист. Решающий момент наступил сейчас.

Ключ к успеху ваших действий заключается в *целенаправленном применении всей системы*. Изучите картину будущего и свой план и дайте себе слово начать действовать сегодня же. Если вы еще не составили 12-недельный план, то сделайте это сейчас. Если вы еще не написали план на текущую неделю и не оценили предыдущую, то пообещайте себе сделать это в ближайшие дни.

Если у вас *получается* успешно работать в соответствии с методикой 12-недельного года — поздравляем! Отлично! Главное для первых нескольких недель — полностью погрузиться в систему. Как только вы привыкнете ежедневно и еженедельно работать по плану, следует перейти к повышению своих еженедельных оценок.

Что бы вы ни делали, вы дали себе обещание улучшить свои показатели. Вы потратили время на создание видения собственного будущего и разработку плана действий. Теперь нужно действовать.

Тренинг на 5-й неделе

Мы рады приветствовать вас на 5-й неделе! Какими были оценки на предыдущей неделе? Продолжаете ли вы продвигаться к цели? У вас осталось семь недель до конца года, во время которых произойдут замечательные события. Этот год короткий, поэтому вам очень важно хорошо поработать на этой неделе! Эффективные действия совершаются каждый день и каждую неделю. Оценки должны быть не ниже 85%.

Ваши еженедельные оценки очень важны. Возможно, они окажутся ниже 85%, но вы отметите для себя прогресс. Однако при этом можно многое и потерять. Разница между хорошим и великим — 85% успешно выполненных задач. И так каждую неделю. Что бы произошло, если бы результаты составляли 85% в течение нескольких предыдущих недель? Какой результат вы бы уже получили? Какой серьезный прогресс всего за пять недель! Пять недель с оценкой 85% или выше могут значительно улучшить общие результаты — и изменить вашу жизнь!

Подумайте, как повлияют на вашу жизнь три, четыре или пять 12-недельных лет, если у вас всегда будет оценка не ниже 85%. Мы желаем вам на этой неделе успешно выполнить 85% задач!

Тренинг на 8-й неделе

Уже пошла 8-я неделя! Удивительно, как быстро проходит год. Есть одна интересная особенность 12-недельного года — мы ее называем *продуктивным напряжением*.

В 12-недельном году у вас есть четкие ориентиры, которые однозначно указывают на недостаток действий. Конечно, они существовали и раньше, до создания нашей методики, но не были так очевидны. «Продуктивное напряжение» — ощущение дискомфорта, которое возникает у вас тогда, когда вы не выполняете какие-то необходимые с вашей точки зрения действия.

Наша естественная реакция на продуктивное напряжение — сделать нужное. И у нас есть два пути. Первый, простой, — отказаться от системы. Но это «подход страуса»: спрятаться вместо того, чтобы найти свои ошибки. Обычно он принимает форму пассивного сопротивления — вы откладываете составление плана, оценку предыдущей недели, говоря себе, что сделаете это позже. Но «позже» значит «никогда».

Другой путь — использование продуктивного напряжения в качестве ускорителя перемен. Вместо того чтобы избегать дискомфорта путем сопротивления ему, можно использовать его как импульс для активного движения вперед.

Продуктивное напряжение необходимо — это показатель того, что в вашей жизни начались перемены.

Если вы выбираете второй путь, то ощущение дискомфорта заставит действовать. Если вы не собираетесь сдаваться, то для устранения неприятных ощущений нужно постоянно выполнять план.

Учитесь использовать продуктивное напряжение для повышения эффективности действий и получения прекрасных результатов. Действуйте!

Тренинг на 11-й неделе

Итак, наступила 11-я неделя. У вас впереди всего одна неделя — и год подойдет к концу. Как вы поработали? Сможете достичь цели, которая была поставлена на этот год? Получается ли у вас выполнять свой план?

Помните: *мысли* влияют на *действия*, а те приводят к достижению *результатов*. Вы все еще думаете, что осталось много времени, или готовы активно потратить оставшиеся дни с пользой?

В книге «От хорошего к великому»* Джим Коллинз рассказывает о школьной команде бегунов, которая выиграла подряд два чемпионата штата. Ей была поставлена задача — выйти из двадцатки штата в претенденты на команду федерального уровня. Один из тренеров удивлялся успешности команды и не понимал, как это стало возможным. Ответ может вас удивить. Секрет успеха был в том, что под конец, «на последней миле», они *выкладывались по полной* и точно знали: «Мы лучше всех бежим в конце!»

В 12-недельном году есть все для того, чтобы закончить сезон с сильными показателями. Конец сезона наступает сейчас. У вас осталось меньше двух недель.

Соберите все силы, чтобы успешно завершить этот год. Никаких «следующих недель» и «следующих месяцев» — уже будет поздно. Что вы можете сделать на этой неделе? А сегодня?

Пообещайте себе, что вы *закончите* эти 12 недель с *отличными результатами*!

Закончите хорошо эту неделю! Этот день!

Будьте лучшими!

* Издана на русском языке: Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Работа в команде

Первые 12 недель — самое важное время для руководителя, который хочет внедрить нашу методику в своем коллективе. Сотрудники будут внимательно смотреть на вас, стараясь понять, переходите ли вы к новому стилю работы или поддались модному увлечению.

Очень важно, чтобы вы как можно раньше и чаще отмечали прогресс своих сотрудников. Причем как в личных беседах, так и публично. Развивайте у них ощущение прогресса каждую неделю и обязательно отмечайте их успехи. Помните: вы не контролируете результат, поэтому сосредоточьтесь на процессе.

Пересмотрите с подчиненными их 12-недельные планы в первую неделю. Предложите что-нибудь изменить или улучшить. Но изменения вносить они должны сами! Не позволяйте вашим сотрудникам работать по неграмотным планам, особенно в первые 12 недель.

Участвуйте в группах поддержки вместе с ними. Подбадривайте их. Если вы придете на собрание, принесите свой еженедельный план и оцените свою прошедшую неделю вместе — это даст им лучший пример для подражания.

Не забывайте об индивидуальной работе с подчиненными над их продвижением к цели — минимум раз в три недели. Попросите их показать их планы, еженедельные планы, средние оценки, показатели действий и результатов. Как говорится в старой поговорке — «доверяй, но проверяй».

Итоговая оценка работы

Одно из главных качеств настоящего лидера — стремление к постоянному улучшению своей работы и готовность помочь команде. Итоговая оценка работы по истечении первых 12 недель (и далее) эффективна с точки зрения обучения

и улучшения результатов — как ваших, так и команды. Нужно выяснить, что было сделано хорошо, а что требует дополнительных усилий в следующем периоде. Не забудьте, что вам нужно подвести итоги работы в конце 12-недельного года.

Глава 21

Заключение и 13-я неделя

По окончании 12-недельного года всегда наступает 13-я неделя. Она нужна для того, чтобы вы могли оценить свои результаты и подготовиться к следующему году: поставить новые цели и разработать план их достижения. Пусть эта заключительная глава станет нашей «13-й неделей».

12-недельный год — система, которая позволяет достичь лучших результатов за счет эффективных действий. Мы надеемся, что сейчас вы рассматриваете нашу методику как логически завершенную систему, в которой есть все необходимое для значительного улучшения ваших показателей практически в любой области жизни. И это обязательно произойдет, *если* вы будете применять ее на практике.

Чтобы оценить эффективность системы, нужно ее применять. Десятки тысяч наших клиентов приняли нашу методику, научились выполнять свои планы и добились впечатляющих результатов. Мы надеемся, что у вас есть определенные ожидания от применения методики 12-недельного года, которая может многое вам дать.

12-недельный год — больше чем система действий. Он влияет не только на вас, но и на окружающих. Мы надеемся, что вы покажете нашу методику в деле как можно большему количеству людей, чтобы они увидели пример человека, успешно решающего свои задачи с ее помощью. Присоединяйтесь к нашим группам в Facebook и LinkedIn и общайтесь с тысячами людей, которые тоже ее используют, быстрее добиваются поставленных целей и улучшают качество своей жизни. Чтобы

получить дополнительную информацию и пообщаться с теми, кто тоже живет по системе 12-недельного года, зайдите на наш сайт www.12weekyear.com и присоединитесь к нашей группе.

Спасибо, что вы купили и прочли эту книгу. Если вы слушаетесь к нам и сможете использовать нашу методику, то скоро убедитесь, что вы потратили свое время и деньги с пользой. Это лучшее, что вы можете сделать для себя. Если применение этой системы принесет вам успех, поделитесь своими знаниями с друзьями и коллегами, организуйте сообщество или станьте сертифицированным тренером.

Томас Эдисон однажды сказал, что если бы мы полностью раскрыли свои способности, то не узнали бы себя. Вы можете очень многое! У вас есть все для того, чтобы стать выдающимся человеком *прямо сейчас!* Хватит ждать у моря погоды, действуйте. И скоро вы увидите удивительные перемены в своих мыслях, действиях и результатах. В начале книги сказано, что у нас есть две жизни: та, которой мы живем, и та, которой можем жить. Никогда не соглашайтесь на меньшее, если вы способны на большее!

Мы будем очень рады узнать о том, как проходит ваш 12-недельный год. Пишите нам по электронной почте и делитесь новостями.

Смелее!

Брайан и Майкл

www.12weekyear.com

Facebook: www.facebook.com/The12WeekYear

LinkedIn: www.linkedin.com/in/brianpmoran

Twitter: @brianpmoran; <https://twitter.com/brianpmoran>,

blog: <http://brianpmoran.com/blog>

Список использованной литературы

Бюро трудовой статистики США. Исследование использования времени в Америке, 2011.

Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. — М. : Карьера Пресс, 2012.

Джеффферс С. Бойся... но действуй! Как превратить страх из врага в союзника. — Киев : София, 2008.

Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. — М. : Альпина Паблишер, 2011.

Cassara L. From Selling to Serving: The Essence of Client Creation. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004.

Collins J. Leadership Lessons of a Rock Climber // Fast Company, 2003. December.

Dalton A. N., Spiller S. A. Too Much of a Good Thing: The Benefits of Implementation Intentions Depend on the Number of Goals // Journal of Consumer Research, 2012. October. Vol. 39.

Deutschman A. Change or Die // Fast Company, 2005. May 1.

Heath C., Heath D. Switch: How to Change Things When Change Is Hard. New York: Broadway Books, 2010.

Kelley D., Connor D. R. The Emotional Cycle of Change // The 1979 Annual Handbook for Group Facilitators / John E. Jones, J. William Pfeiffer (eds.). New York: John Wiley & Sons, 1979.

Koestenbaum P., Block P. Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophic Insight to the Real World. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Lohr S. Slow Down, Brave Multitasker, and Don't Read This in Traffic // New York Times, 2007. March 25.

Malachowski D. Wasted Time at Work Still Costing Companies Billions. June 2005 // www.salary.com/wasted-time-at-work-still-costing-companies-billions-in-2006/.

Moran B. Performance Change with Pre-Task Planning Applied Prior to Task Execution. (Исследование проведено в 1989 году агентством Senn-Delaney Management Consultants. Результаты не публиковались.)

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Брайан Моран
Майкл Леннингтон

12 недель в году

Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Екатерина Малахова*

Редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн переплета *Александр Завгородний (bangbangstudio.ru)*

Иллюстратор *Александр Драгин (bangbangstudio.ru)*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Юлия Молокова, Лев Зелексон*