

Оглавление

Часть I

Вы думаете, что знаете это

Глава 1. На пороге перемен	11
Глава 2. Находим новое определение году	18
Глава 3. Эмоциональная связь	28
Глава 4. Выбросьте свой годовой план	34
Глава 5. Одна неделя — одна задача	39
Глава 6. Лицом к лицу с правдой	44
Глава 7. Сохраняйте целеустремленность	51
Глава 8. Ответственность — ваш свободный выбор	56
Глава 9. Заинтересованность и обещания	60
Глава 10. Цените настоящее	65
Глава 11. Преднамеренный дисбаланс	70

Часть II

Начинаем действовать

Глава 12. Система действий	77
Глава 13. Создайте видение своего будущего	88
Глава 14. Разработайте свой 12-недельный план	102
Глава 15. Контроль над выполнением плана	122
Глава 16. Оценка своих действий	136
Глава 17. Ежедневно контролируйте свое время	147
Глава 18. Контроль событий	165
Глава 19. Обещания себе на следующие 12 недель	176
Глава 20. Ваши первые 12 недель	193
Глава 21. Заключение и 13-я неделя	212
Список использованной литературы	215

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 улучшить вас, 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 — *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 *не сложно*. *На самом деле не так сложно*, как кажется. Но это не значит, что повышение эффективности — *совсем легкая* задача.

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

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 ею же пытаются воспользоваться другие?

У нас есть клиент — крупная страховая компания, на которую работают более 2000 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 страховых. 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.

* 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.*

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!

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.

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

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

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

В этой книге мы расскажем, как раскрыть свой потенциал и научиться добиваться самого важного в жизни, применяя методики эффективного действия. Многие 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 *действии*, 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 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 в 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 восемь 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 сосредоточиться 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 особенный, но в целом этот цикл переживает любой, кто всерьез решает внести в свою жизнь значительные изменения (рис. 12.1).

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.

* 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.

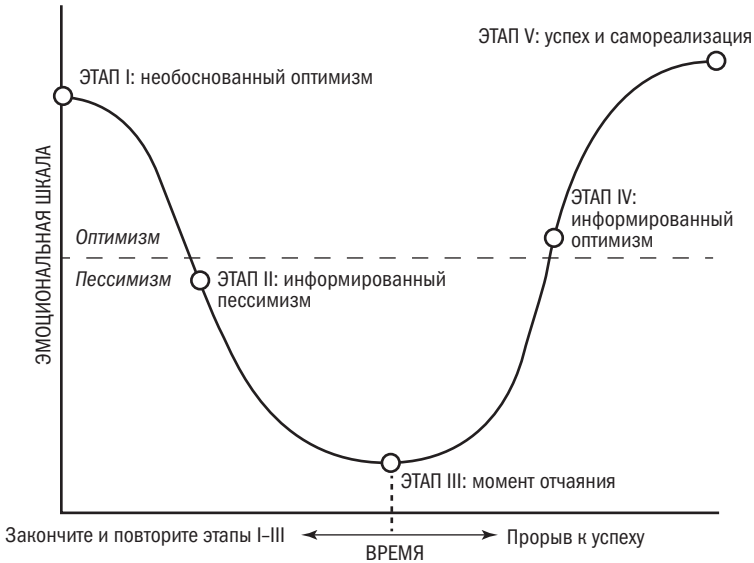


Рис. 12.1. Эмоциональный цикл перемен, в котором мы использовали модель Келли – Коннора, основанный на работе с нашими клиентами, которые используют метод 12-недельного года

Первый этап изменений чаще всего вдохновляет: мы представляем себе будущее в радужных тонах и еще не знаем, что у всего есть своя цена. 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, позволяют 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 малопривлекательными, 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.

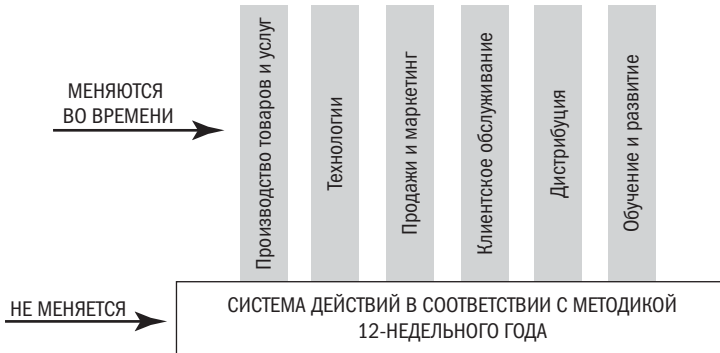


Рис. 12.2. 12-недельный год не ограничивает ваши действия. В долгосрочной перспективе он становится отличной системой для достижения успеха в любой области – вашей системой действий

Людям 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 этот 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.