

Джейсон Вумек

Поднимаю планку

КАК РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ,
МЫСЛИТЬ МАСШТАБНЕЕ
И УСПЕВАТЬ БОЛЬШЕ



Эту книгу хорошо дополняют:

[Как привести дела в порядок](#)

Дэвид Аллен

[Работай меньше, успевай больше](#)

Керри Глисон

[На пике возможностей](#)

Роберт Поузен

JASON W. WOMACK

YOUR BEST JUST GOT BETTER

Work Smarter, Think Bigger,
Make More

John Wiley & Sons, Inc.

Джейсон Вумек

ПОДНИМАЯ ПЛАНКУ

Как работать эффективнее,
мыслить масштабнее
и успевать больше

Перевод с английского Натальи Яцюк

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

Информация от издательства

Издано с разрешения издательства John Wiley & Sons, Inc. и агентства Александра Корженевского.

На русском языке публикуется впервые

Вумек Дж.

Поднимая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше / Джейсон Вумек ; пер. с англ. Н. Яцюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-962-8

В этой книге эксперт по продуктивности Джейсон Вумек рассказывает, почему увеличение количества рабочих часов — неверный путь к вершинам эффективности. Вместо того чтобы работать больше, следует проанализировать свои привычки, принять новые установки и стать проактивным. Оригинальная авторская методика предлагает конкретные приемы для планомерного повышения личной эффективности.

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Jason Womack, 2012

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

Предисловие

На протяжении всей своей карьеры бизнес-тренера я помогаю успешным людям становиться еще успешнее. И им это удастся! Они действительно становятся лучше, но не без помощи такого замечательного наставника, как Джейсон Вумек. Книга «Поднимая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше» целиком и полностью основана на его опыте в деле повышения эффективности и коучинга топ-менеджеров. Рекомендации Джейсона позволят вам добиваться более весомых результатов, а применение его методов и инструментов обеспечит существенный рост личной эффективности.

Если у вас еще остались сомнения относительно того, стоит ли читать эту книгу, моя рекомендация однозначна: продолжайте чтение!

Три причины (из многих) того, почему мне нравится эта книга

Во-первых, Джейсон начинает ее с анализа самого серьезного препятствия на пути к успеху и переменам, — препятствия, которое кроется в нас самих. Большинство людей, особенно уже достигших определенных вершин, убеждены: линия поведения, обеспечившая успех в прошлом, позволит им добиться его и в будущем. Я называю это заблуждением успешного человека. Чтобы преодолеть его, необходимо очень внимательно проанализировать свою модель поведения. По словам Джейсона, для этого нужно «обозначить собственную роль в улучшении лучшего».

Во-вторых, Джейсон посвятил отдельную главу (девятую) роли позитивной и негативной сосредоточенности — базовой концепции, которой часто не уделяют должного внимания. Кардинальное повышение эффективности далеко не всегда бывает побочным продуктом обретения новых знаний или выполнения большего объема работы. Гораздо чаще это происходит благодаря устранению

отвлекающих факторов, мешающих нам работать над самыми важными задачами (Джейсон называет их MIT — Most Important Things).

И наконец, в каждой главе изложены идеи, с которыми вы можете начать экспериментировать уже сейчас. Джейсон предоставляет в ваше распоряжение чрезвычайно полезные инструменты для повышения эффективности. Приведенные в каждой главе упражнения помогут вам сосредоточиться на улучшении и ускорить продвижение к вершинам успеха.

Ценная информация, которую вы найдете в книге, применима во всех сферах жизни. Это своего рода стратегический план, которым может воспользоваться любой желающий для повышения личной эффективности. Предложенные Джейсоном простые, выполнимые действия и практические идеи позволят вам добиться максимальной отдачи во всем, что вы делаете.

Жизнь прекрасна!

*Маршалл Голдсмит,
автор бестселлеров по версии New York Times «Моjo. Как его
получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли» ^[1] и
«Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться,
чтобы покорить вершину успеха» ^[2]*

Пролог

Я просыпаюсь еще до звонка будильника — снова. Здесь, у меня дома (в отличие от городского офиса), царит безмятежная тишина — никаких шумных машин, никаких самолетов или воющих сирен, только тихо плещется вода в фонтане во внутреннем дворике. В камине тлеют угольки — остатки поленьев, которые я разжег накануне вечером. Я осторожно встаю с постели и тихо становлюсь на застеленный ковром пол — мне удастся сделать это, не разбудив жену. Когда я выхожу из комнаты, наша собака смотрит на меня так, будто говорит: «Возвращайся в постель, день еще не начался».

Спустившись вниз по небольшой лестнице, я иду в свой домашний кабинет и просматриваю составленный накануне список MIT (Most Important Things) — самых важных задач. Я решаю поработать над статьей для делового журнала, в котором веду колонку, посвященную совершенствованию навыков управления.

Я сажусь за письменный стол, беру ручку и открываю блокнот на чистой странице. Затем выставляю таймер на 80 минут и начинаю записывать все идеи, которые приходят в голову. Все это время я строю умозаключения, связываю воедино, пишу, составляю списки, черчу графики и систематизирую идеи, возникшие у меня по таким темам, как вовлеченность, продуктивность и целеустремленность. Вскоре я полностью погружаюсь в размышления — и вот время, выделенное для написания статьи, истекло.

Затем, менее чем через полтора часа после пробуждения, я просматриваю свои записи для разговора по телефону с клиентом из Азии. Как правило, я беседую с ним рано утром примерно два раза в месяц. Расположившись перед маркерной доской, я набираю номер клиента и излагаю ему свои идеи по поводу обучающей программы по совершенствованию навыков управления, разработанной специально для его компании; мы называем ее «Обучающая программа по повышению продуктивности TouchPoint» (Productivity TouchPoint Learning Program). Встреча проходит успешно, и мы договариваемся о совместном создании серии видеоуроков по обучению персонала

компании базовым и продвинутым методам руководства, повышения эффективности рабочего процесса и личной продуктивности. Эти видеоуроки будут размещены в корпоративной сети, после чего более 80 тысяч сотрудников компании получат к ним доступ.

Я смотрю в окно, выходящее на восток. Экран монитора меркнет, когда комнату начинают заливать солнечные лучи.

Надев осенний спортивный костюм (кто-то мог бы сказать, что в Колорадо он вполне подошел бы для зимней пробежки), я открываю дверь и погружаюсь в утреннюю прохладу. Поскольку бегаю я один, то выбираю западный маршрут и какое-то время преследую собственную тень. Я бегу по прекрасной тропинке протяженностью около 7 км вдоль реки и возвращаюсь домой почти через 65 минут — хорошее время для такой пробежки! Я голоден, бодр и готов к предстоящему дню, который сделает меня еще лучше.

Я уверен, к этому времени моя жена уже встала, оделась и читает в гостиной книгу; на столике рядом с ней стоит чашка домашнего латте, а у ног свернулась клубком наша собака. Поднявшись на террасу, я смотрю на жену через застекленную дверь — и вдруг вспоминаю тот день, когда мы впервые встретились...

Той, которая делает лучшее еще лучше

Введение

Приветствую вас! Меня зовут Джейсон, а в прологе вы прочитали сценарий моего «идеального дня».

Разумеется, он не единственный в своем роде, а один из многих, которые я попытался нарисовать в своем воображении. Вот уже несколько лет я время от времени записываю, каким представляю свой идеальный день, — и моя жизнь становится все лучше и лучше. Та запись, где шла речь о домике в горах, написании статьи, телефонном разговоре с клиентом и пробежке по тропе вдоль реки, сделана в моем дневнике в 1995 году. Некоторое время спустя я набрал этот текст на компьютере, сохранил и с тех пор периодически просматриваю. Мне всегда казалось, что это один из самых замечательных способов начать новый день.

Я советую сделать набросок идеального дня еще до того, как вы начнете читать первую главу. Сядьте за стол, выставьте таймер на 15 минут и напишите, каким видите свой идеальный день. Начните описание с той части, когда вы полны энергии и наиболее работоспособны. Вы обычно энергичны по утрам? Или считаете себя «совой»? Выберите время, когда находитесь в лучшей форме. (Наверное, вы заметили, что в моих записях речь идет о раннем утре.)

Я помню, что первый раз мне было достаточно трудно описывать свой идеальный день. Однако за многие годы практики я освоил этот метод, что принесло мне огромную пользу. Например, я даже представить себе не мог, что: во-первых, буду жить в горах; во-вторых, напишу и опубликую книги; в-третьих, заведу собаку и, в-четвертых, женюсь. Тот сценарий идеального дня, который вы прочитали, я составил только по одной причине: эту задачу поставил передо мной мой наставник Рон Кок. Рон был научным руководителем выпускников Калифорнийского университета в Санта-Барбаре; именно он задал мне вопрос, который заставил меня задуматься: «Если бы наступил лучший день в вашей жизни, вы поняли бы это?»

С тех пор я время от времени составляю план идеального дня, и за долгие годы их получилось несколько. С течением времени они

развиваются — так же, как и я сам.

Хочу уточнить: в повседневной жизни далеко не каждый мой день бывает идеальным — да я на это и не рассчитываю. Однако надеюсь, что время от времени будут происходить хотя бы какие-то события из описанных мной в сценариях. Нужно сказать, за более чем пятнадцатилетний период произошло многое! С тех пор как я начал представлять себе, моделировать и предвкушать идеальные дни, мне довелось жить в горах, снимать дома на Аляске и озере Тахо, а также провести несколько свободных от работы недель за написанием выступлений, статей и составлением буклетов, в таких прекрасных местах, как Коста-Рика и Колорадо. Утром я выходил на пробежку, а затем читал, сидя в гостиной и потягивая латте; рядом всегда были моя жена Джоди и наш лабрадор Зума.

Больше десяти лет я изучал образ мыслей, навыки и методы работы своих клиентов, позволяющие им делать лучшее еще лучше в качестве отдельных исполнителей, членов команды и руководителей. В итоге я сформулировал принципы, которым обучаю слушателей во время тренингов по развитию навыков лидерства (они проводятся в залах заседаний советов директоров, конференц-залах, а также посредством электронных систем, таких как конференц-связь и вебинары). Люди из всех уголков планеты (от обеих Америк до Китая, от Аргентины до Италии) применяют новые методы работы и новые навыки, чтобы повысить личную эффективность и достичь большего, чем они когда-либо могли себе представить, как в личной, так и профессиональной жизни.

Если вы меняете фокус внимания, меняется и ваш угол зрения, а когда это происходит, у вас появляется одна очень важная возможность — стать еще лучше. Кроме того, изменив курс (пусть даже совсем немного), вы сможете без труда поставить перед собой новую цель, осуществить большую мечту или начать новую жизнь. Вы стремитесь стать еще лучше? Сосредоточьтесь и запишите, как бы вы хотели выглядеть и ощущать себя. Другими словами, составьте свой сценарий идеального дня!

Оглянитесь вокруг и подумайте о работе, жизни, окружающих людях, семье и привычках. Ваша теперешняя жизнь — это результат накопленных за прошедшие годы мыслей, разговоров, поступков и

впечатлений. Если вы хотите изменить ее, важно начать действовать — и вы можете сделать это здесь и сейчас.

Поразмыслите над тем, каким должен быть идеальный день. Опишите его на бумаге и поместите лист туда, где сможете периодически его просматривать — раз в день или в неделю. Напоминаю еще раз: вы описываете не самый хороший день в своей жизни; то, что вы испытаете на самом деле, будет гораздо лучше! Как только вы это сделаете, считайте, что готовы отправиться в путешествие, в котором научитесь работать *эффективнее*, мыслить *масштабнее* и успевать *больше*.

Эта книга рассказывает о том, как обрести ясность мысли, выработать систему и придать импульс своим действиям, будучи архитектором собственной жизни. Она направляет, вдохновляет и побуждает проявить настойчивость на пути к себе лучшему. Я убежден: то, о чем вы узнаете из этой книги, поддержит вас на этом пути.

Прочитайте первую часть книги (главы 1–3) и начинайте применять на практике описанные в ней идеи, методы и системы. Я объясню, как управлять идеями, размышлять над проектами и максимально эффективно распределять свое время, чтобы успевать делать больше запланированного.

Из второй части книги (главы 4–7) вы узнаете, как применять конкретные методики, которые помогут вам мыслить масштабнее. Здесь я предлагаю инструменты и методы, позволяющие развить в себе лидерские качества и извлечь максимальную пользу из деловых и личных контактов. Кроме того, я научу вас правильно анализировать привычные методы работы, чтобы вы смогли усовершенствовать свой подход к повышению личной и профессиональной эффективности.

Когда наступит время оценить полученные результаты, например после завершения проекта, в конце года, или когда соберетесь уходить на пенсию (!), воспользуйтесь идеями, представленными в третьей части книги (главы 8–10), для того чтобы успевать больше. Что для вас значит «больше»? Я прошу вас помнить об этом вопросе, когда будете читать эту книгу.

Немного о себе. Я специалист по повышению персональной эффективности и коуч топ-менеджеров. За прошедшие одиннадцать

лет я работал с тысячами клиентов и всегда говорил им: «Я изучаю эту тему, чтобы вам самим не приходилось делать это!»

И еще один момент. Я определяю *эффективность* как «способность делать то, что я обещал, в обещанное время». В моем понимании «успевать больше» — значит выполнять больше таких обещаний. Учитывая это, я обещаю вам: прочитав эту книгу, вы будете знать, почему, как и когда вы должны сделать лучшее еще лучше.

Часть I

Работайте эффективнее

На рабочих местах людей обычно не покидает ощущение, будто их нагрузка постоянно увеличивается. Перед многими из вас ставят все более серьезные и сложные задачи, а времени и ресурсов для их выполнения остается все меньше. Появляются новые проекты, некоторые члены команды уходят, а руководство строит все более масштабные планы. Однако в то же время возникают и новые возможности, происходят неожиданные события, и жизнь меняется, в том числе и личная. Умение рационально подходить к работе зависит от следующих факторов: насколько хорошо вы знаете себя; насколько четко определена ваша следующая цель; как вы используете такой ограниченный ресурс, как время. Эти темы рассматриваются более подробно в следующих трех главах.

Успешные люди задают четкое направление движения и работают, максимально задействуя все свои сильные качества. Проанализируйте, что происходит, когда вы находитесь в самой лучшей форме, — это позволит вам повысить личную эффективность как на работе, так и вне ее. Нет смысла просто желать, чтобы все изменилось; лучше сделайте так, чтобы у вас появились новые возможности — и используйте их. Как сказал бизнес-мыслитель Джим Рон, «не стремитесь к тому, чтобы было легче, — стремитесь стать лучше».

Постановка реалистичных целей вовсе не означает, что вы должны ограничить себя рамками и не стремиться к большему. Сосредоточьтесь на завершении текущих задач и уделите достаточно внимания следующему этапу достижений. Постройте ряд таких «мостов» — и каждый ваш день вскоре станет идеальным.

В сутках всего 96 отрезков по 15 минут, а работы у нас больше, чем мы успеваем сделать. Именно поэтому ее необходимо грамотно распределять и выполнять правильно. Когда вы научитесь определять, на какие задачи уходит слишком много времени, и повысите свою

продуктивность и результативность, вы высвободите от 1 до 3 дополнительных пятнадцатиминутных отрезков каждый день. Представьте себе, на сколько вы приблизились бы к своему идеальному дню, если бы завтра и во все последующие дни у вас появилось от 15 до 45 лишних минут!

Я обещаю вам, что после прочтения следующих трех глав и практического применения изложенных в них идей у вас появится больше времени, энергии и внимания, чтобы двигаться дальше и решать еще больше важных задач!

Глава 1

Улучшение и ВЫ

Как определить свою роль в улучшении лучшего

В 1998 году компания Nike запустила свою рекламную кампанию «Просто сделай это». С тех пор эти три слова неизменно используются как мотиваторы, побуждающие людей ставить перед собой самые разные цели и упорнее трудиться над их достижением. Пытались ли вы когда-либо «просто сделать» что-то? Разумеется, этот лозунг находит отклик не у всех, но если вы хоть в чем-то похожи на меня (а я смею предположить, что между нами действительно есть нечто общее, раз вы читаете эту книгу), то наверняка знаете, что порой «просто сделать это» достаточно трудно.

Когда вы ставите перед собой большую цель, вам в голову почему-то не приходит мысль «Ну ладно, я просто сделаю это». Как же облегчить ее достижение или хотя бы *начать* двигаться в этом направлении?

Для того чтобы определить свою роль в улучшении лучшего, вы должны знать, как *работаете*, как *мыслите* и как *добиваетесь результата*. Чем лучше вы понимаете себя, тем эффективнее и результативнее сможете работать над решением важных задач.

Размышляя над тем, как изменить свой подход к выполнению стоящих перед вами задач — как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше, — возьмите паузу и спросите себя:

- С чего мне начать?
- Что, если я беру на себя слишком много?
- А если что-то пойдет не так?
- Что, если я еще не готов к этому?

Такие условные вопросы чрезвычайно полезно задавать при планировании того или иного проекта: у вас есть возможность

продумать все предположительные сценарии развития событий. К сожалению, для творческих людей (может быть, и вы принадлежите к их числу?) эти вопросы могут стать сдерживающим фактором; вы можете даже остановиться и поставить под сомнение то, что намерены изменить и, надо надеяться, улучшить. Вопросы такого рода способны усилить ваши сомнения? и, хуже того, необходимость действовать может настолько вас напугать, что в итоге вы вообще не станете ничего делать. (Прости, Nike^[3].)

Что вы хотите улучшить? Другими словами, почему вы выбрали мою книгу? Ведь из всех существующих книг по этой теме вы предпочли именно ее.

Я точно знаю, что вы можете работать *эффективнее*, мыслить *масштабнее* и успевать *больше*. Я сам пользуюсь методиками, о которых пишу; кроме того, обучаю клиентов во всем мире их применению. Как вы уже догадались, мой лозунг звучит так: «Просто приступай к делу!»

Когда вы определите свою роль в процессе совершенствования, вы сможете использовать главы этой книги в качестве ступеней на пути к успеху. Каждая глава каждой части книги позволит вам еще глубже понять общую задачу профессионального и личностного развития.

Наверное, сейчас вы думаете: «Хорошо, ну и как же мне это сделать? Как “просто приступить к делу”?» К счастью, элементы системы I.D.E.A. (от англ. Identify, Develop, Experiment, Assess — определить направление улучшений, разработать стратегию, провести эксперименты, оценить затраченные усилия), которой я обучаю, помогут вам взять на себя всю полноту ответственности за происходящее в вашей жизни и достичь личных целей. Вот эти элементы:

- **Identify** — определите конкретную сферу, которую планируете улучшить. Сфокусируйте внимание на ней, а также уясните для себя, какой именно вы хотите ее видеть.
- **Develop** — разработайте стратегии, которые помогут вам совершать конкретные действия и применять методы, призванные направить ваше профессиональное и личностное развитие. Осознайте, что вам предстоит пройти этот путь от

начала до конца. Не забывайте, что в большинстве случаев важные перемены начинаются с малого, подкрепляются последовательными действиями и обеспечивают в итоге такие результаты, на которые никто даже не рассчитывал.

- **Experiment** — экспериментируйте, продумывая и совершая действия, которые придадут вашей жизни импульс. В ходе таких экспериментов вы можете в любое время остановиться и попробовать что-то новое. Кроме того, они создают объективную схему, позволяющую определить, следует ли вам сделать паузу или лучше двигаться дальше. Когда вы совершаете действия, направленные на улучшение лучшего, все действительно становится лучше.
- **Assess** — оцените целесообразность своих усилий. Вот вопрос, который я постоянно задаю себе, своим друзьям, членам семьи и даже клиентам: «Стоит ли то, что вы делаете, затраченных усилий?»

Все начинается с вас

Начните с самого начала: расскажите свою историю о том, как вы добрались оттуда, где *были*, туда, где вы *находитесь*, и куда *будете* двигаться дальше. Лучше не откладывать это на потом; прямо сейчас потратьте немного времени, чтобы определить свою роль в улучшении лучшего.

Одно из моих любимых высказываний принадлежит учителю математики из средней школы: «Если вы будете ждать достаточно долго, звонок непременно прозвенит!» Я стал на путь познания, исследований и достижений под влиянием нескольких факторов и событий. Я расскажу о них в надежде на то, что это поможет вам найти новые идеи относительно улучшения лучшего. Прочитайте эту книгу, обсудите изложенный в ней материал с друзьями и коллегами и примените на практике предложенные методы и упражнения.

Еще до начала учебы в колледже меня интересовал вопрос, как люди добиваются поставленных целей. Я хорошо помню, как однажды вечером, когда я еще учился в средней школе и жил вместе с отцом,

мачехой и младшим братом, мы ужинали вместе и я спросил отца: «Когда ты понял, что ты топ-менеджер?»

Мой отец был президентом и СОО^[4] компании The Sharper Image, и мне хотелось понять, как он добился этого. Отец рассказал, что он сделал для повышения эффективности своей работы и какие цели ставил перед собой на трехлетние периоды жизни. Кроме того, он подчеркнул роль терпения и поддержания оптимального темпа, что, как мне кажется, я по-настоящему понял только много лет спустя.

Начиная с августа 2000 года и на протяжении следующих шести лет я был старшим фасилитатором в компании Дэвида Аллена, автора системы управления жизнью GTD (Getting Things Done — «Как привести дела в порядок»^[5]). Я обучал топ-менеджеров принципам повышения эффективности рабочего процесса и организационным стратегиям и провел более 350 семинаров по GTD в Европе, Южной Америке и США. В это же время моя жена Джоди (ставшая первым штатным сотрудником David Allen Company) работала администратором офиса, а также координатором по связям с клиентами и организации публичных семинаров.

В 2006 году я решил поставить перед собой новую цель и именно тогда основал The Jason Womack Company. К тому времени я накопил опыт подачи информации, работая на других людей; теперь пришла моя очередь создавать контент, публиковать отчеты и статьи, а также взаимодействовать с клиентами, которые стремятся подняться на следующую ступень лестницы успеха. С тех пор я консультирую отдельных руководителей в компаниях самых разных масштабов, проводя сеансы коучинга и семинары по повышению эффективности на работе.

Компании The Jason Womack уже более пяти лет, а я по-прежнему весьма трепетно отношусь к роли ее руководителя. Все те методы и системы, о которых вы прочитаете в книге, помогают мне справляться со всеми сложностями и неожиданностями, порой подстерегающими компанию, которая занимается коучингом и издательским бизнесом. Как я это делаю? Легко! (Хотя и не всегда.) Постоянно возвращаюсь к теме этой главы — то есть берусь за дело.

Позвольте мне рассказать о том, как беседы с наставниками по вопросам постановки целей и стратегического планирования помогли мне сделать лучшее еще лучше.

Однажды во время обеда с бизнес-тренером и некогда моим учителем Маршаллом Голдсмитом я рассказал ему о своей приверженности трехэтапному процессу, который опишу более подробно немного ниже в этой главе. Вот эти три этапа: 1) поставить цель; 2) быть последовательным; 3) начать действовать. Во время беседы, а также в дальнейшей переписке по электронной почте Маршалл Голдсмит советовал мне не отклоняться от основной идеи. «Что именно ты хочешь сделать?» — поинтересовался он. И хотя этот вопрос кажется довольно простым, нам понадобилась пара часов, чтобы определить истинную цель, которую я поставил перед своей маленькой компанией:

Я обучаю принципам человеческой психологии и социологии, которые облегчают выполнение поставленных задач, высвобождая время, энергию и внимание для того, что вы хотите делать.

Это и есть высшая цель моей компании — и этой книги! Кроме того, это заявление играет роль своеобразного фильтра, когда я провожу собеседования с клиентами, разговариваю с журналистами, пишу статьи или консультирую советы директоров. В этом и есть общая цель моей работы. Если то, что я здесь рассказываю, поможет вам работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше, давайте продолжим разговор и найдем оптимальный способ сотрудничества!

Я часто думаю о нашей беседе с Маршаллом Голдсмитом и уверен, что это было лучшее, что я предпринял в период, когда мы с женой готовились к открытию своей компании. Через какое-то время состоялся еще один памятный сеанс коучинга.

Мы с Джоди запланировали встречу с еще одним нашим наставником, Джимом Полком, здесь, в нашем родном Оджай. Однажды утром мы встретились с Джимом за завтраком, чтобы обсудить главную цель нашей компании. Он порекомендовал нам продумать общую стратегию бизнеса — другими словами, поразмышлять над тем, по каким именно *признакам* можно будет определить, что мы движемся в правильном направлении. Джим

задавал нам серьезные вопросы, и весь разговор оказался весьма содержательным.

После встречи с Джимом Полком мы с Джоди не раз обсуждали то, о чем он нас спрашивал. Нужно отметить, что в результате мы начали думать не только о своей новой компании. Немного позже на той же неделе мы еще два часа общались с Джимом, но теперь уже в его кабинете, пытаясь определить четыре самые важные задачи The Jason Womack Company. Затем уже в моем кабинете записали на маркерной доске следующие ключевые факторы успеха (наряду с реальными целями, стратегиями и мероприятиями) на первый год нашей работы. Вот наши MIT:

1. **Образ жизни.** Мы решили стремиться к тому, чтобы наша жизнь была в большей степени сфокусирована на помощи людям (на том, что мы можем им дать), а не на приобретении (на том, что мы от них получим). Для нас по-прежнему главной оставалась работа с людьми, которые делают доброе дело. Мы планировали делиться своими знаниями с организациями, нацеленными на устойчивость, — я говорю не только о нашей сфере, но и о более широкой картине участия в жизни общества.
2. **Доход.** За десять предыдущих лет у нас было два ориентира в плане доходов: в период с 1995 по 2000 год я работал учителем средней школы (низкая годовая заработная плата), а с 2000 по 2006 год вел семинары и бизнес-тренинги (более высокая заработная плата). Мы составили бюджет, в котором учли расходы на отпуск и ежемесячные платежи. Определили общий объем затрат, то есть сумму, которую должны зарабатывать ежемесячно, чтобы можно было двигаться дальше. Затем умножили ее на 12 месяцев и получили целевой показатель дохода за первый год ведения бизнеса. Это была довольно простая стратегия постановки целей. (За первый год существования The Jason Womack Company мы заработали на 15% больше целевого показателя! Разумеется, мы использовали эти данные в качестве планового показателя на следующий год.)
3. **Список клиентов.** Эта задача оказалась довольно увлекательной. Прежде всего я просмотрел все канцелярские принадлежности и

оборудование в своем офисе и посетил сайты любимых компаний. Потом заглянул в книжный шкаф и даже прошелся по гаражу. В итоге я составил базовый список компаний и продуктов, которые считал наилучшими, а также перечень тех вещей, которыми пользовался сам и был готов рекомендовать другим, — от велосипеда для триатлона до книг на полках, от высокотехнологичного оборудования на моем письменном столе до одежды в шкафу. На основании всего этого я составил список компаний, поддерживаемых моим кошельком.

Затем я решил установить с ними контакт и выяснить, не могу ли я поддержать их программы по развитию лидерских навыков. В январе 2007 года я разработал курс по ведению презентаций для менеджеров моей любимой Patagonia, выпускающей продукты для активного образа жизни (эта компания базируется в городе Вентура). Немного позже в том же месяце я работал с командой высших руководителей некоммерческой организации World Wildlife Fund (во время выездной встречи в Антигуа, Гватемала). В том же году я выступил с докладом перед более чем 1500 владельцами малого и среднего бизнеса на конференции по бизнес-планированию, которую организовала в Лас-Вегасе компания Loan ToolBox (ее основатели — мои друзья из Калифорнии). С тех пор я постоянно знакомлюсь с людьми и организациями, с которыми хотел бы сотрудничать, — и это продолжает приносить плоды!

- 4. Продукты.** Наша четвертая задача состояла в создании продуктов (книги, электронные книги, аудио- и видеозаписи), которые наши клиенты могли бы использовать для ознакомления с идеями по поводу улучшения лучшего. Мы решили, что за первый год работы The Jason Womack Company запишем аудиодиск и опубликуем электронную книгу, содержащую описание цифровых решений по организации рабочего процесса (в формате PDF, чтобы можно было рассылать материал по электронной почте). Впоследствии мы перевыполнили план и даже начали составлять черновой набросок книги, которую вы держите сейчас в руках.

Если вы согласны с тем, что постановка целей — очень эффективный процесс (независимо от того, как именно вы это делаете — *думаете* о своих целях, *записываете* их или *видите себя* в них), то вы понимаете свою роль в улучшении лучшего. Один раз в полгода мы с Джоди возвращаемся к нашим МГТ, а также разговариваем, встречаемся и переписываемся по электронной почте со своими наставниками, обсуждая с ними последние изменения в списке задач. Нам с Джоди нравится вместе анализировать и обновлять свои краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, а затем обращаться к людям из близкого окружения с просьбой поделиться с нами новыми идеями и информацией. Это позволяет нам постоянно определять и уточнять ключевые цели работы по проведению консультаций, а также узнавать о тех проблемах, с которыми сталкиваются наши клиенты, и разрабатывать новые стратегии, усовершенствованные методики и более эффективные процессы, чтобы они могли сразу же их использовать.

Сфокусируйтесь на улучшении лучшего

В этом разделе представлено подробное описание трех шагов (концепций), о которых я говорил чуть выше и которые, по моему глубокому убеждению, играют важнейшую роль в фокусировке на улучшении лучшего.

- 1. Поставьте цель.** Постановка цели позволяет добиться гораздо более весомых результатов. Четко сформулированный итог работы помогает структурировать рабочий процесс, определяя пункт назначения и *направление* движения. Когда вы проложите путь к достижению цели, вам будет легче говорить «нет» всему тому, что сбивает вас с этого пути
- 2. Будьте последовательны.** Последовательность — это ключ к личному и профессиональному успеху. Если вы сможете периодически совершать благовидные поступки, а также установите такой порядок работы, различные элементы которого опираются друг на друга, создавая и усиливая импульс, — вы покажете всем окружающим, что на вас можно положиться.

3. Начните действовать. Для того чтобы достичь поставленных целей, необходимо действовать. Добраться оттуда, где вы находитесь, туда, где вы хотите быть, можно только одним способом — составить план действий и предпринимать конкретные шаги, направленные на достижение поставленной цели.

А теперь пора остановиться и спросить себя: «Как я могу применить эти три концепции в своей работе и личной жизни?» Продолжая читать эту книгу, записывайте свои мысли о том, как вы сами можете определить свои цели, обеспечить последовательный подход к их достижению и совершить осознанные действия, направленные на получение желаемых результатов.

Определите свои MIT

Сначала может показаться, что начать действовать непросто, на самом деле небольшие и очень простые шаги помогут вам стартовать. Начните прямо сейчас, когда читаете эту книгу. Возьмите чистый лист бумаги и напишите сверху: «Мои MIT». Ниже перечислите от 3 до 5 своих самых важных задач. Тщательно проанализируйте их и распределите по таким категориям: работа и личная жизнь, профессиональные и личные цели, крупные и мелкие задачи.

Вот две вещи, которые вы должны сделать уже на этой неделе, чтобы окончательно обозначить свою роль в улучшении лучшего:

1. *Заклучите сделку: попросите наставника, коуча или друга взять на себя роль того, перед кем вы будете отчитываться.* Поставьте одну конкретную цель, которой хотели бы добиться либо в частной жизни, либо в работе, и расскажите ему о ней во время личной встречи, по Skype или телефону. Затем договоритесь встречаться примерно раз в 5–10 дней. Сразу примите решение о количестве таких сеансов общения, чтобы четко определить начало, середину и завершение процесса. Во время встреч обсуждайте с партнером свои цели и успехи и внимательно слушайте то, что он вам говорит (Маршалл Голдсмит называет это «прямой обратной связью»).

Такой тип проверки открывает перед вами одну важную возможность — увидеть свои успехи глазами другого человека и обратить внимание на то, что вы сами могли не заметить. В нашей скоротечной жизни порой бывает проще думать о том, что нам предстоит сделать, чем тратить время, энергию и внимание на анализ того, что уже сделано и как это может привести к чему-то лучшему.

Когда человек, перед которым вы отчитываетесь, высказывает свое мнение и задает требующие ответов вопросы, чтобы вы могли и дальше улучшать ситуацию, это помогает вам добиться бóльших успехов — причем быстрее, чем вы можете себе представить.

2. *Попытайтесь увидеть себя в своих целях.* Существует три категории целей: 1) те, о которых вы думаете; 2) те, которые вы записываете на бумаге; 3) те, в окружении которых вы, по сути, видите себя.

Я считаю третью категорию самой эффективной. Вместо того чтобы размышлять о том, что бы вы хотели, или составлять очередной список задач, которые необходимо выполнить, попробуйте сделать следующее. Станьте перед зеркалом с сухостираемым маркером в руках (таким, какой вы используете для доски). Посмотрите себе в глаза и спросите: «Что бы я хотел в себе улучшить? Что бы я хотел успевать делать больше?» Запишите на зеркале пару первых пришедших в голову мыслей. Да, прямо на зеркале, чтобы вы могли в буквальном смысле слова видеть и себя, и свою цель одновременно, в одном и том же месте.

Начните применять эту практику к небольшим задачам. Например, рано утром перед выходом на работу станьте перед зеркалом и напишите на нем, что бы вы хотели сделать на протяжении дня. В таком случае у вас будет возможность дважды проверить свои успехи в достижении цели: первый раз — когда вернетесь домой (или в номер отеля, если вы путешествуете так же часто, как я), и второй — перед сном. Стоя перед зеркалом, снова посмотрите себе в глаза и спросите: «Удалось ли мне выполнить за прошедший день то, что я планировал?» Ответьте

на этот вопрос и используйте сказанное в качестве ориентира, который поможет вам правильно прожить следующий день.

Признайте итеративный^[6] характер процесса улучшения

Еще один автор книг, лектор и руководитель, у которого я многому научился за прошедшее десятилетие, Фрэнсис Хессельбайн — президент и CEO^[7] Leader to Leader Institute, автор книги *My Life in Leadership* («Моя жизнь в качестве руководителя»). Во время разговора, который состоялся в нью-йоркском офисе Фрэнсис однажды утром, она поделилась со мной такой мудростью: «Мы всегда получаем то, чего ждем». Я абсолютно убежден, что это на самом деле так, и пришел к следующему выводу: если я думаю, что что-то произойдет, то зачастую это действительно происходит. Например, я провожу сеанс коучинга с топ-менеджером компании, обучая его психологии командной работы и принципу подотчетности, или даю наставления другу перед соревнованиями по триатлону — в *каждом* из этих случаев мы всегда фокусируемся на том, что хотим получить в долгосрочной перспективе, и признаем итеративный характер процесса, чтобы определить проекты и ориентиры, которые помогут добиться результата.

Понимание того, на что будут направлены ваши дальнейшие усилия, — важнейший фактор, позволяющий работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше. Все, о чем вы читаете в этой книге, направлено на поддержку этого процесса.

Определите, где вы *находитесь сейчас*, начните *двигаться* к намеченной цели и регулярно оценивайте *результаты* своих усилий.

Когда с 1995 по 2000 год я преподавал в средней школе историю США, всемирную историю и испанский, я всегда сообщал ученикам о правилах игры. Я не скрывал от них информации ни о своих методах преподавания, ни о личных целях, ни о требуемых стандартах. В начале каждого семестра я рассказывал ученикам о своей системе оценки знаний и даже предоставлял им копию документа «Образовательные стандарты штата Калифорния» (рекомендации относительно того, чему я должен обучить учеников на протяжении

учебного года), чтобы они хранили ее в своих дневниках. Когда приходило время начинать новый раздел курса, я просил учеников просмотреть учебные стандарты. «Вот куда мы с вами идем», — говорил я им.

Ученики понимали мою систему оценки знаний и были знакомы с требованиями к усвоению учебного материала по каждому предмету, поэтому могли *точно* определить, на каком именно отрезке на пути к достижению их конечной цели мы находимся, — и успешно окончить курс. На протяжении года я даже проводил ежемесячные занятия (всегда в субботу утром), обучая учеников тем навыкам, которые считал важными для них, — например, как делать конспекты и правильно складывать рюкзак. Однажды я даже провел двухчасовой тренинг под названием «Как говорить так, чтобы взрослые вас слышали». Это было одно из самых популярных занятий выходного дня из когда-либо проводимых мной!

Почему процесс улучшения носит итеративный характер?

Процесс итеративного улучшения подразумевает, что небольшие шаги (которые необходимо систематически определять и доводить до конца) могут создать положительный импульс. Когда вы анализируете свои рабочие обязанности, какие воспоминания о прошедшем дне у вас возникают? Размышляете ли над действиями, предпринятыми ради достижения тех целей, которых вы хотели достичь? Чтобы ускорить процесс улучшений и сэкономить массу времени, нужно постоянно определять, создавать и уточнять систему поддержки, необходимую для достижения успеха.

А вы сделали это? Если да, то как? Знают ли ваши коллеги или ваш босс о том, к чему вы стремитесь? Как насчет ваших друзей и членов семьи — известно ли им о ваших планах? Видят ли они, как каждый день, каждую неделю и каждый месяц вы делаете определенные шаги на пути к их реализации? Каким образом вы продолжаете добиваться результатов?

После того как вы определите некоторые из своих МПТ, пора приступать к работе над достижением поставленных целей, но для этого вам понадобится поддержка. (В главе 5 я расскажу о создании социальной сети более подробно.)

Большинство программ по развитию профессиональных и управленческих навыков и подготовке руководителей продвигают идею подотчетности и командной работы. Четко обозначая свои цели, устанавливая реалистичные и конкретные ориентиры и в случае необходимости обращаясь за помощью, вы станете на путь, который выведет вас на принципиально новый уровень успеха. При этом вы можете придерживаться представленного ниже итеративного подхода.

Сценарии успеха

Знаете ли вы того, кто...?

Вот уже много лет я использую этот вопрос, чтобы попросить кого-то познакомить меня с людьми, разделяющими мои интересы. Мне кажется, что, когда я обращаюсь за помощью, все, кто меня окружает (друзья, коллеги и даже клиенты), делают все возможное (а порой и невозможное!), чтобы поспособствовать мне в моих начинаниях. Когда вы продолжите свой путь к улучшению лучшего, поставьте окружающих в известность о том, над чем именно вы работаете и с кем хотите познакомиться. Одна случайная встреча и разговор способны обеспечить продвижение всего проекта. И все это может начаться с одного простого вопроса: «Знаете ли вы того, кто...?»

В каком направлении вы намерены развиваться?

На конференциях, встречах или других мероприятиях вы непременно встретите человека, который задаст вам вопрос: «Чем вы занимаетесь?» Мне кажется, в большинстве случаев этот вопрос только увеличивает пропасть между двумя людьми. Хотя его обычно задают, чтобы завязать разговор, он лишь вносит диссонанс, поскольку каждый собеседник начинает подсознательно сравнивать себя с другим.

Спросив: «В каком направлении вы намерены развиваться?» — вы словно приглашаете человека к совсем другому разговору. В ходе общения вы даже можете использовать предложенный выше сценарий беседы, сказав примерно следующую фразу: «Послушайте, я знаю того, кто...» Проявить свою заинтересованность в общении и сделать его содержательным — еще один способ спокойно и решительно взять на себя ответственность за улучшение лучшего.

Для того чтобы начать, просто приступайте к делу

Много лет назад мой бизнес-тренер Тим Брахим сказал мне: «Джейсон, когда вы на работе, *работайте*». Вскоре я понял, что он не проводит различий между личным и профессиональным аспектами

жизни; его определение было всеобъемлющим и сводилось к простой формуле: все, что вы делаете *в этот момент*. Во время той беседы он заставил меня понять (по сути, всего несколькими словами), что, где бы я ни был, что бы ни делал, необходимо фокусироваться на той задаче, которую я решаю в текущий момент. Провожу ли я сеанс коучинга с топ-менеджером, работаю на пределе возможностей во время соревнований по триатлону, читаю книгу или пытаюсь убежать от суматохи и стресса во время выходных — в любом случае я стремлюсь к одному — полностью погрузиться в то, чем сейчас занимаюсь.

Впрочем, необходимо осознавать, что вы не можете постоянно держать все под контролем. Поэтому должны сделать выбор, то есть расставить приоритеты.

Какого подхода вы придерживаетесь сейчас? Занимаетесь всем понемногу? Или фокусируетесь только на некоторых важных аспектах работы, выполняя стоящие перед вами задачи поочередно?

Присвоив всем своим MIT ранг первоочередных, мы не справляемся с объемом работы, пытаюсь думать и помнить обо всем, что нам нужно сделать. Здесь в голову приходит фраза «стресс меня убивает». Что это значит? А то, что стремление объять необъятное способно убить мотивацию приступить к решению хотя бы одной задачи.

Для того чтобы начать, вспомните об одной своей MIT и *просто приступайте к делу*.

Определите свой стиль работы

Ваша личная роль в улучшении лучшего требует, чтобы вы, во-первых, понимали, как именно вы работаете и добиваетесь результата; во-вторых, обеспечили соответствие своих действий выбранным методам работы и достижения целей.

Один простой вопрос поможет вам определить свой стиль работы: вы человек-глагол или человек-существительное?

Для того чтобы на него ответить, отложите эту книгу и найдите список текущих дел, который вы когда-то составили, или напишите его, если такового у вас нет. Было бы хорошо, чтобы этот список

включал более тридцати задач, требующих вашего внимания. Теперь посмотрите на первое (иногда единственное) слово, указанное в каждом пункте перечня. Это глагол или существительное?

Нет правильного или неправильного способа составления такого списка; главное — чтобы он помогал вам добиваться желаемого результата. Вот что я знаю об этих двух подходах. За прошедшее десятилетие я работал с сотнями людей и их перечнями текущих дел. Кроме того, присутствовал (в качестве наблюдателя) на десятках встреч (лично или посредством конференц-связи), которые проводились в разных странах мира. Я пришел к выводу, что, хотя время от времени каждый человек переходит с глаголов на существительные и наоборот, в целом люди все же отдают предпочтение какой-то одной части речи.

Пытаясь определить, какие методы помогут вам работать эффективнее, проанализируйте разницу между следующими двумя подходами.

Работа с существительными

Записи и списки текущих дел некоторых людей изобилуют существительными (к их числу принадлежу и я, поскольку записываю события, имена, ситуации, названия статей и т. д.). Как правило, таких людей считают визионерами, мыслителями, умеющими видеть всю картину происходящего. Они склонны делать неясные умозаключения или обсуждать общие аспекты проекта еще до уточнения всех его деталей и действий, которые следует предпринять.

В конце дня таким сотрудникам необходимо знать, каким проектам или событиям было уделено достаточно внимания, а также понимают ли окружающие направление их движения. Во время встреч я часто вижу, как люди-существительные говорят о том, что произойдет, кто будет при этом задействован и/или как все станет замечательно после выполнения соответствующих задач. Иногда я даже слышу, как они повторяют то, что уже обсуждалось ранее (как будто впервые), поскольку до сих пор мысленно анализируют идею.

Осмотрев свой кабинет, я составляю список текущих дел, записывая его на доске:

- План маркетинговых мероприятий (файл Excel).
- Университет сингулярности.
- Вывод книги на рынок.
- Входная страница сайта.
- Повышение эффективности на рабочем месте в режиме онлайн.
- Поездка в Нормандию (Франция) в июне.

Обратите внимание: все эти пункты, вне всякого сомнения, связаны с определенными действиями (глаголами). Существительные — это своего рода закладки, или метки, для тех задач, над которыми я должен поразмышлять, которые должен запланировать и выполнить, чтобы достичь определенной цели. Разумеется, я предпочитаю окружить себя сотрудниками-существительными. Мне нравится, когда рядом со мной такие люди, поскольку я могу предложить им новую, безумную, грандиозную идею — и они сделают ее *еще более* новой, безумной и грандиозной!

А как вы работаете над большими задачами?

Когда возникает необходимость в творческом, новаторском, нестандартном подходе, обратитесь за помощью к тем своим друзьям или наставникам, которые умеют так мыслить. На этом этапе не стоит беспокоиться о том, *как сделать* то, что вы задумали. Это придет позже. Перебирая в памяти коллег, друзей и наставников, не забывайте о том, что быть человеком-существительным — ни в коей мере ни хорошо, ни плохо. Здесь нет разделения на правильное и неправильное. В действительности знание того, кто из членов вашей команды относится к категории людей-существительных, может даже способствовать повышению эффективности и результативности встреч, если вы выделите какое-то время на обсуждение вопросов, поднимаемых этими сотрудниками.

Если вы работаете с человеком-существительным (или на него), попробуйте провести пятидневный эксперимент. В конце каждого дня предоставляйте ему короткий список крупных клиентов, вопросов, проектов или мероприятий, которыми занимались. Не говорите ему, что именно вы делали с этими клиентами или проектами, — разумеется, если только он сам не спросит вас об этом. Если такой человек-существительное — эффективный и дальновидный

руководитель, он сам поймет, где и когда ему следует задать вопросы относительно «глаголов» текущего дня.

Работа с глаголами

А теперь посмотрите на список дел человека-глагола — вы увидите: он четко обозначил, что ему предстоит сделать. Каждый пункт в его перечне начинается с глагола, обозначающего действие (большое или малое). Сотрудники-глаголы определяют продуктивность в категориях действий, делегирования полномочий и достигнутых успехов.

Как правило, когда я работаю с одним из клиентов и мы начинаем «говорить глаголами», я советую ему составить список задач на несколько дней вперед (от 1 до 4). Такие временные рамки обеспечивают их быстрое и эффективное выполнение, к тому же вам будет легче начать, поскольку вы уже сделали «закладку» на каждый свой текущий проект.

Если я возьму те задачи, над которыми размышляю (существительные из представленного выше списка), и подвергну их процессу «глаголизации», то получу следующий перечень задач, требующих выполнения в ближайшие 24 часа:

- Составить план и определить цели тура по продвижению книги.
- Позвонить Рао и обсудить вопросы, связанные с программой для топ-менеджеров Университета сингулярности.
- Найти минимум десять книжных магазинов в Сан-Франциско, Нью-Йорке и Лондоне для продвижения книги.
- Отредактировать второй вариант входной страницы сайта со всплывающей ссылкой на первую главу, доступную для скачивания.
- Проанализировать (за 60 минут) структуру сайта www.WomackCompany.com.
- Написать электронное письмо Крейгу, Рулу и Пипу по поводу предстоящей поездки в Нормандию.

Здесь я должен вас предупредить: если ваш список текущих дел содержит «большие» глаголы (под ними я подразумеваю действия, требующие более серьезных размышлений или длительных сроков, такие как «составить план», «обсудить», «создать» или «внедрить»), вы

можете помочь себе (а также сэкономить время и уменьшить нагрузку), выбрав то действие, с которого лучше *начать*. Другими словами, выберите глагол «поменьше» — то есть описывающий задачи, к решению которых вам будет легче приступить и которые вы сможете быстрее завершить.

Я придерживаюсь проверенного правила: выделять на выполнение каждого действия по 15–30 минут. Именно такие отрезки времени позволяют сохранять сосредоточенность, свести к минимуму вынужденные перерывы и работать эффективно.

Предположим, в вашем списке задач есть следующие пункты:

- Составить план проведения тренинга для руководителей с высоким потенциалом, назначенного на 7–12 марта.
- Обсудить штатное расписание в контексте составления бюджета на следующий год.
- Решить вопросы комплектования персонала.

Попробуйте написать на следующую неделю такой же перечень задач, но используйте для этого глаголы, обозначающие более мелкие действия, например:

- Просмотреть отзывы участников тренинга для развития лидерских навыков за прошлый год.
- Проанализировать существующее штатное расписание и бюджет текущего года.
- Позвонить Сэму из отдела персонала и назначить полуторачасовую встречу по вопросам найма сотрудников.

Я люблю окружать себя и людьми-глаголами. Почему? Потому что во время встречи, в разговоре по телефону или непринужденной личной беседе именно такой человек задумается и скажет: «Знаешь, Джейсон, это отличная идея. Так что ты намерен *предпринять*?» Книга, которую вы держите в руках, — прямой результат влияния моего наставника Джима Полка, задавшего в свое время мне этот вопрос.

На протяжении нескольких месяцев я обсуждал с ним эту книгу (существительное), пребывающую в то время исключительно в моем воображении в виде идеи. В конце концов однажды утром за завтраком

в кафе Emporium Джим сказал мне: «Хватит уже разговоров, что ты намерен *делать* с идеей о ее написании?» Этот вопрос все изменил. Книга «Поднимающая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше» увидела свет только благодаря тому, что я сформулировал в виде глаголов то, над чем привык размышлять в категориях существительных. Выполнение действий, выраженных глаголами, позволило мне ускорить реализацию этой миссии.

Если вы работаете с человеком-глаголом (или на него), попробуйте провести следующий пятидневный эксперимент. В конце каждого дня представляйте ему короткий список того, что вы *сделали*. Попробуйте не использовать в нем только существительные, обозначающие проекты или мероприятия, над которыми вы работали. Вместо этого четко укажите и подчеркните, какие *действия вы предприняли* для выполнения соответствующей задачи. Например, вместо фразы «Я занимался делом XYZ» скажите следующее: «Я *встретился* с Пэт из компании XYZ и *заключил сделку*, над которой мы работали около месяца».

Человек, ориентированный на действие, поймет важность более широкой картины и оценит тот факт, что каждый день предпринимаются шаги, направленные на выполнение соответствующей задачи.

Работа с глаголами и существительными: очередь за вами

Вы готовы провести эксперимент? Возьмите лист бумаги и поразмышляйте над обоими стилями работы. Даже если вы отдаете предпочтение одному из них, крайне важно, чтобы вы научились легко, эффективно и результативно применять оба метода (если считаете себя человеком ответственным и стремитесь развить свои сильные качества, а также добиться определенных целей в профессиональной и личной жизни).

Выставьте таймер на 15 минут и за это время попробуйте от руки заполнить чистый лист бумаги. С одной его стороны перечислите все те задачи, о которых думаете, — другими словами, существительные. Это может быть что угодно: предстоящая встреча, намечающаяся поездка, прочитанная книга и т. д. Когда вы заполните лист с одной стороны, сделайте перерыв и поразмышляйте.

По истечении 15 минут переверните страницу и по каждому пункту составленного списка укажите, какое действие вы готовы предпринять в самое ближайшее время (от 24 до 96 часов), чтобы приступить к выполнению соответствующей задачи. Даже если она достаточно масштабна (например, ваше продвижение по службе, цель жизни, отпуск где-нибудь на островах или выбор колледжа для ребенка), все равно укажите только одно действие, которое вы совершенно точно сможете *выполнить* в ближайшие дни. Если вы сформулируете предстоящую работу в категориях действия, к середине следующей недели вполне может оказаться, что вы существенно продвинулись в решении самых важных задач! Вот что происходит, когда вы берете на себя всю полноту ответственности за то, чтобы работать *эффективнее*, мыслить *масштабнее* и успевать *больше*!

Максимально эффективно используйте ограниченные ресурсы

В главе 2 я рассказываю о важности поддержания оптимального темпа при постановке и достижении целей. В частности, предупреждаю читателей о том, что не следует пытаться идти слишком далеко и слишком быстро; при этом настоятельно рекомендую отслеживать, когда движение вперед становится чересчур медленным. Однако сейчас необходимо рассказать вам кое-что о ваших самых ценных ресурсах, а также о том, с какими ограничениями вы можете столкнуться при попытке сделать лучшее еще лучше.

Вам наверняка известен следующий короткий диалог между Алисой и Чеширским Котом из книги Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес».

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
- Мне все равно... — сказала Алиса.
- Тогда все равно куда и идти, — заметил Кот.
- ...только бы попасть *куда-нибудь*, — прибавила Алиса.
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, — сказал Кот. — Нужно только достаточно долго идти.

Полагаю, вы не похожи на Алису. И знаете, куда идете. Именно поэтому чем четче вы обозначите пункт назначения, тем легче вам будет принять решения о действиях на пути к нему. Приняв решение, необходимо максимально эффективно распределить свои ограниченные ресурсы, то есть четыре важнейшие составляющие продуктивности: *время, энергию, фокусировку и инструменты*.

Все эти ресурсы ограничены — рано или поздно они исчерпываются, и их необходимо восстанавливать. От способа их использования целиком и полностью зависит, что именно вы сможете сделать на протяжении дня.

Вне всякого сомнения, вы уже применяли те или иные методы тайм-менеджмента. Будь то расстановка приоритетов в списке задач на день или деление ежедневника на временные блоки — скорее всего, эти методы управления временем совсем не новы для вас!

Надо полагать, вы уже выяснили, когда на протяжении дня у вас самый высокий и самый низкий энергетический уровень. Большинство людей знают, какое время суток для них наиболее продуктивное — утро, день или вечер.

Предположим, вы можете *сфокусироваться* на своих МГТ и не отвлекаться, чтобы выполнить самые важные задачи, запланированные на день.

И последнее, у вас наверняка имеются свои *инструменты* или система повышения продуктивности, которую вы используете, чтобы облегчить себе решение важных задач.

Сейчас, когда вы читаете эту книгу, у вас есть возможность проанализировать четыре составляющие продуктивности в том порядке, в котором я описываю их ниже. Это позволит вам более четко определить свою роль в улучшении лучшего, в частности в том, как работать эффективнее. В моих программах коучинга мы всегда начинаем именно с инструментов, поскольку они составляют основу результативности труда.

Инструменты. Есть множество доступных систем, приложений и инструментов, которые позволят вам повысить свою продуктивность. Придерживаетесь ли вы подхода «куплю это сейчас, а потом посмотрю, поможет ли оно мне»? У вас на полках есть папки для бумаг? Вы уже загрузили большинство приложений для повышения

производительности, доступных в сети? Вы посещали семинары и тренинги в надежде, что найдете «волшебный ключ» к управлению временем и повышению продуктивности?

Безусловно, знание того, как задействовать весь потенциал этих инструментов, поможет вам существенно повысить свою эффективность. Если рядом с вами есть дневник или блокнот, откройте его на чистой странице. Если нет, просто возьмите чистый лист бумаги и ручку. Напишите вверху сегодняшнюю дату, а ниже: «На этом этапе я использую такие инструменты и системы: _____». (Держите этот список под рукой, поскольку он нам еще понадобится.)

Чуть дальше я объясню, как сэкономить время и максимально эффективно использовать имеющиеся у вас ресурсы, что бы это ни было — бумага, цифровые технологии или их сочетание. Сейчас же достаточно сказать, что освоение одной или двух новых функций применяемых вами инструментов позволит выработать более грамотный подход к выполнению стоящих перед вами задач.

Внимание. Вы способны испытывать интерес и концентрироваться на чем-то конкретном ровно столько времени, сколько можете — но только до тех пор, пока вас что-то не отвлечет. Я имею в виду период концентрации внимания, учитывая тот факт, что у каждого человека он имеет свои пределы. Одни могут сидеть и сосредоточенно заниматься чем-то на протяжении нескольких часов, тогда как другие встают и уходят буквально через несколько минут.

Подумайте, сколько раз за прошедшие сутки кто-то отвлекал вас от работы или вы просто забывали о том, что собирались сделать. (С вами когда-нибудь происходило нечто подобное: вы переходите из одной комнаты в другую, чтобы взять там что-то, но, пока идете, совершенно забываете, за чем шли? Вот как быстро мы порой теряем фокус внимания!)

От устойчивости внимания зависит, что вы успеете сделать за определенный промежуток времени. Проанализируйте различные сферы своей жизни: личные интересы, работу, семью, здоровье, финансы, карьеру, досуг и т. д. И ответьте на следующие вопросы: как вы думаете, где будете через некоторое время, от полугода до полутора лет? Чем станете заниматься? С кем будете проводить больше (или

меньше) времени? (Кстати, именно этот период лучше всего подходит для постановки целей: он достаточно короткий, чтобы ощутить импульс, и довольно длинный, чтобы увидеть значимые изменения.) Я посвящаю главу 9 теме фокусировки внимания, а также тому, как максимально эффективно использовать ее для улучшения лучшего.

Энергия. Вы можете быть либо «жаворонком», либо «совой». (У вас есть супруг или босс с противоположными качествами?) В зависимости от этого в определенные периоды дня вы либо наиболее, либо наименее дееспособны, о чем прекрасно знаете. Самый действенный шаг, который можно предпринять, — это проанализировать, в какое время суток и где вам удобнее всего работать, чтобы понять, когда заниматься важными проектами. Согласование инструментов, фокусировки внимания и энергии — один из самых эффективных способов экономить время в процессе работы.

Время. Советую вам каким-то образом выделить для себя следующее предложение: «В сутках всего 96 отрезков по 15 минут, а в неделе всего 168 часов».

Этот факт произвел на вас такое же впечатление, как и на меня? Когда я осознал, что отведенное нам время настолько ограничено, я начал использовать его совсем по-другому.

Предлагаю вам выполнить упражнение. Выставьте таймер на 15 минут. Прямо сейчас. Ну же, идите и сделайте это. А затем продолжайте читать эту главу. Когда время истечет и прозвучит сигнал, подумайте вот о чем: этот отрезок времени составил около 1% вашего дня. Насколько хорошо вам удалось сфокусироваться в этот период? Вы смогли сосредоточенно читать страницу за страницей? (Если да, то вы должны были прочесть от 15 до 20 страниц.)

На протяжении следующих нескольких дней держите таймер под рукой. Я твердо убежден, что время — самый ограниченный из четырех ресурсов (время, энергия, внимание и инструменты) и что именно этот ресурс мы во многих случаях контролируем меньше всего. Следовательно, нужно объективировать время — я имею в виду, что вы должны иметь возможность наблюдать за тем, как оно истекает. В главе 3 я познакомлю вас с конкретными приемами, которые помогут управлять временем, контролировать и максимально эффективно использовать его.

Вы обратили внимание, что сначала я перечислил эти ресурсы в одном порядке, а рассказал об их влиянии на продуктивность — в другом? У меня есть на то вполне определенная причина.

Я потратил много лет на изучение продуктивности и тайм-менеджмента. За эти годы я часто встречал людей, которые сетуют: «Хотелось бы мне иметь больше времени» или «Мне не хватает в сутках еще одного часа». Когда я впервые разговариваю с клиентом по телефону, то задаю ему следующие четыре вопроса (именно в таком порядке), чтобы лучше понять, чем он занимается, а также определить, на какие аспекты его работы следует обратить особое внимание в ходе программы коучинга. Вот эти вопросы:

1. Какие инструменты и системы вы используете при выполнении своей работы?
2. Как вы фокусируете все свое внимание на той цели, которую ставите перед собой на каждом этапе работы?
3. Когда у вас больше всего энергии для того, чтобы продуктивно трудиться и оставаться в позитивном, проактивном состоянии?
4. Когда у вас есть время для стабильной работы с максимальной сосредоточенностью и мотивацией?

Дело в том, что если вы проанализируете эти четыре ресурса именно в таком порядке, то сможете более эффективно использовать временные блоки, возможно, даже успевать делать больше при меньших затратах времени, энергии и усилий.

Так почему же я просил вас выставить таймер на 15 минут? Это около 1% времени, составляющего сутки. (Помните: в сутках 1440 минут, значит, 15 минут — это около 1%.) Более подробно я расскажу об этом в главе 3. Здесь же я просто хотел показать, как мало времени вам может понадобиться на то, чтобы продвинуться дальше в выполнении важной работы. Как учит мой коллега Майкл Станье, «больше великих дел!»^[8]. Я точно знаю одно: когда вы научитесь с максимальной эффективностью использовать свои инструменты, внимание, энергию и время, вы сможете решать больше важных задач.

Двигайтесь дальше

Четко обозначив свою объективную цель (возможно, свой идеальный день!), вы автоматически начинаете улучшать существующее положение вещей и можете продолжать движение в правильном направлении. Когда вы думаете о том, к чему стремитесь, обсуждаете с кем-то свои мечты, анализируете усилия и записываете цели, вы существенно приближаетесь к их достижению. Сфокусированность на конкретном направлении очень важна по двум причинам: это позволяет, во-первых, увидеть больше возможностей и, во-вторых, сузить фокус внимания. Чем лучше вы видите направление движения, тем легче вам будет находить идеи и данные, которые приблизят вас к достижению желаемых результатов. Вспомните слова Авраама Линкольна: «Должным образом поставленная цель уже наполовину достигнута».

Но как вы выбираете «правильные» цели, какими бы они ни были — личными или профессиональными, краткосрочными или долгосрочными, — и как реализуете их и отмечаете успехи в их достижении? Вы, конечно же, слышали о методе повышения личной эффективности, состоящем в постановке SMART-целей — конкретных (Specific), измеримых (Measurable), достижимых (Attainable), уместных (Relevant) и определенных во времени (Timely). Однако он не всегда работает. Слишком легко найти отговорки и оправдания тому, что цели и задачи так и не были выполнены. Вот препятствия на пути к их достижению, которые встречаются чаще всего:

- Что, если постановка целей ничего не даст? Вы знаете тех, кто так говорит? Как правило, это происходит в случаях, когда люди ставят слишком высокую планку и берутся за очень масштабные цели, с которых трудно начинать. В итоге эти люди работают над ними, беспокоятся по их поводу, думают о них, снова работают — и осознают, что по какой-то причине (а их обычно бывает несколько!) не могут «просто сделать это». В итоге им так и не удается довести до конца то, что они начали.
- Не ограничит ли постановка целей диапазон моих возможностей? Некоторые люди предпочитают полагаться на удачу; другими словами, не конкретизируя свои цели, они живут настоящим моментом и используют благоприятные возможности

по мере их появления. «Разумеется, я хотел бы знать о следующем повышении по службе, если бы мне его предложили. Если нет — ничего страшного; появится какая-то другая возможность». Такое замечание я услышал от участника открытого семинара, который проводил в одной некоммерческой организации.

К счастью, существует компромиссный вариант. Для тех, кто уже поставил какие-то цели в прошлом, но так и не достиг их, пришло время начать все заново. Тем же, кто получает удовольствие от преподносимых жизнью сюрпризов, я советую продолжать жить и работать так, как они привыкли это делать. Но вы должны осознавать: для того чтобы сделать лучшее еще лучше, вам понадобится кое-что — и начать нужно *прямо сейчас*.

Начните с того, что у вас есть

Я часто прошу своих клиентов сделать следующее: написать от руки длинный неупорядоченный список личных задач, которые они поставили перед собой, и отметить, какие из них не выполнены до сих пор. Как правило, люди включают в такие списки обещания, проекты, задачи, идеи и т. п. Чаще всего перечень бывает довольно длинным. (Самый длинный список, когда-либо виденный мной, включал в себя более 400 пунктов, по одной строке каждый.) Как и в предыдущем упражнении, выделите 15 минут, на протяжении которых вас никто и ничто не будет отвлекать, чтобы вы смогли сфокусироваться, а затем ответьте на вопрос: «Что я обещал, но так и не сделал?»

Я убежден, что, если вы составите четкое представление о той работе, которую вам предстоит выполнить (я использую здесь слово «работа» в самом широком смысле, как уже объяснял выше в этой главе), вы поймете важность совершенствования своих методов повышения продуктивности.

Как вы начинаете свой день? Итак, что именно вам следует сделать? Вот вам мой совет: начните с того, что имеете. Глава 1 посвящена тому, как работать эффективнее и взять на себя личную ответственность за улучшение лучшего. Теперь пришло время определить, когда вы находитесь в наиболее хорошей форме.

Вы, несомненно, знаете, из-за чего весь ваш день может пойти не так, как вам хотелось бы. Для того чтобы изменить ситуацию, предлагаю провести еще один пятидневный эксперимент. В начале каждого дня задавайте себе следующие вопросы:

- Я проснулся отдохнувшим?
- Мой разум уже перегружен мыслями о том, что мне предстоит сделать сегодня, на этой неделе, в этом году?
- Есть ли в моей жизни люди, одни только мысли о которых приводят меня в состояние стресса и вызывают беспокойство?
- Могу ли я утром определенно или хотя бы более-менее четко представить себе, что смогу сделать в течение дня?

Когда будете на протяжении следующих пяти дней задавать себе эти вопросы и искать на них ответы, отметьте те дни, когда ваше утро начиналось непродуктивно и приводило вас в уныние. Не нужно отслеживать все, что с вами происходит; просто обратите внимание на то, что можно использовать с выгодой для себя. Зная, что именно способно испортить нам день, мы можем устранить эти препятствия, чтобы они не сбивали нас с пути так, как раньше.

Ниже представлено задание «Я в самой лучшей форме, когда...», которое я даю всем своим клиентам, будь то ученики средней школы, планирующие поступать в колледж, или люди, которые уже не работают, но занимаются волонтерством в местных сообществах. Большинство моих слушателей — руководители высшего звена; с ними я провожу сеансы коучинга, когда они пытаются получить повышение в своих организациях. Кроме того, я работаю с основателями стартапов, помогая им превращать свои идеи в полноценный бизнес.

Вот совет, который я даю всем клиентам: воспользуйтесь таким благом, как собственное внимание! Прямо сейчас сделайте перерыв и составьте список того, что может произойти на протяжении дня и поможет вам работать наиболее эффективно.

Когда вы в самой лучшей форме? Как вы определяете это? Человеку свойственно возвращаться в естественное состояние равновесия (его часто обозначают термином «гомеостаз»), занимаясь

будничными вещами. Понимание собственных привычек и рутинных действий играет важнейшую роль в повышении общего уровня продуктивности и достижении поставленных целей. Сфокусировавшись на том, что можете контролировать, вы получаете в свое распоряжение один важный ключ к успеху (хотя это не всегда так уж легко, как вы увидите немного ниже).

Понять, когда вы в наилучшей форме, сфокусироваться на этом и делать все возможное для ее поддержания — все это требует инициативы и дисциплинированности. На самом деле работа на пике своих возможностей может предполагать существенное изменение модели поведения, но я уверяю вас: этот процесс повлечет за собой значительное улучшение качества жизни.

Как определить, когда вы в наилучшей форме? Сделайте три простых шага:

1. Возьмите чистый лист бумаги.
2. Вверху напишите: «Я в самой лучшей форме, когда...»
3. Под этой фразой укажите от 5 до 10 действий, которые вы можете предпринять, чтобы продуктивно провести день. Например: «Когда я плотно позавтракаю» (и это зависит только от вас) или «Когда мой руководитель в хорошем настроении» (а это уже не в вашей власти). Ниже вы найдете несколько примеров, которые помогут вам составить такой список.

Начиная свой день с сосредоточения внимания на том, что позволяет вам находиться в самой лучшей форме, вы обеспечите проактивные, продуктивные перемены в своей жизни. Некоторые мои клиенты называют этот метод «рецептом замечательного дня». Повесьте ваш список там, где вы сможете видеть его сразу же после утреннего пробуждения и в течение всего дня.

Просматривайте его утром на протяжении следующих пяти дней. Если вы еще не предприняли ничего из того, что улучшило бы ваш день, прервитесь на минутку прямо сейчас и попытайтесь сделать это. Подготовьте себя к успеху.

На протяжении первых дней эксперимента делайте осознанные попытки *просматривать список каждое утро* и выполнять хотя бы

один пункт из него как можно ближе к началу дня. Превращение этой практики в привычку ускоряет реакцию, улучшает настроение и снижает уровень стресса как на работе, так и дома. Подумайте, когда в течение дня вы сможете применять эти простые новые навыки.

Вот несколько пунктов «Я в самой лучшей форме, когда...», взятых из списков других людей. Вы можете использовать их или включить в перечень другие варианты.

Я в самой лучшей форме, когда...

- Хорошо высыпаюсь ночью и плотно завтракаю утром.
- Прихожу вовремя на деловые встречи.
- Устанавливаю контакт с клиентами, прежде чем встретиться с ними лично.
- Составляю список задач и желаемых результатов на предстоящий день.
- Готов к встречам и презентациям.
- У меня на компьютере или смартфоне есть все необходимое для организации передвижений.
- Отдаю должное другим членам команды и говорю им о том, что они хорошо сделали свою работу.
- Мое электронное устройство (электронная книга, смартфон, ноутбук) полностью заряжено и готово к работе.

А теперь потратьте немного времени на то, чтобы определить, какие привычки помогут вам находиться в наилучшей форме. Когда вы начнете фокусировать внимание на них, вы многократно их усилите и тем самым повысите вероятность того, что каждый ваш день станет более продуктивным. *Это* и значит работать эффективнее.

Глава 2

Улучшение и оптимальный темп

Как сформировать и закрепить привычки, повышающие эффективность

Прочитав первую главу, вы узнали, какую роль в улучшении лучшего должны играть вы сами. А теперь задайте себе следующий важный вопрос: «Что значит для меня работать эффективнее?»

В процессе поиска ответа на него не забывайте о таких словах: *устойчивость*, *последовательность* и *темп*. Это три важных фактора гарантированных перемен. Если вы хотите повысить уровень своей продуктивности, то должны понимать, как они работают вместе.

Встречаясь с клиентом впервые, я задаю ему такой вопрос: «Работают ли на вас ваши методы работы?» Под этим я подразумеваю: получаете ли вы необходимые вам результаты? Откладываете ли вы дела на потом, только чтобы понять, что свободного времени у вас просто не бывает? «Как *работает* ваша система работы?» — вот вопрос, над которым я рекомендую поразмышлять на этой неделе. Пусть он займет ваши мысли на какое-то время. Возможно, у вас появится много разных ответов, причем одни будут положительными, другие нет. В конечном итоге вы задумаетесь о своем предназначении, а также о личных и профессиональных целях, которые все еще остаются в вашем списке.

Устойчивость имеет непосредственное отношение к профессиональному развитию и личной эффективности. Для наших целей давайте не будем ограничиваться традиционным значением этого термина и посмотрим на него с такой позиции: «Устойчивость — это способность сохранять определенный темп или поддерживать определенный уровень».

Проанализируйте устойчивость своих методов работы и поведения. Удастся ли вам сохранить их в таком виде надолго? Сможете ли вы продолжать работать в одном и том же темпе на протяжении более длительного периода — скажем, нескольких лет или десятилетий? На прошлой неделе вы хотя бы раз пришли в офис пораньше? Вы засиживались допоздна? Становится ли это правилом? Случалось ли так, что вы пришли в офис пораньше и оставались допоздна?

Подумайте немного над тем, какими качествами обладают самые эффективные люди, которых вы знаете, в личной жизни и профессиональной деятельности. Что представляют собой те, кто эффективно и вовремя выполняет любую работу? Что они делают? В чем вы можете на них положиться? Прежде чем читать книгу дальше, запишите несколько ответов на эти вопросы. Мысленно пройдите по списку своих коллег. Как работают самые эффективные люди, которых вы знаете?

Вот несколько наиболее распространенных характеристик, услышанных мной от клиентов за многие годы работы:

- Они работают эффективно, последовательно.
- Я знаю, что для них важно.
- Они очень уравновешенны.
- Я знаю, чего от них можно ожидать.
- Они работают эффективнее, а не усерднее.

Подумайте о том, что вы делаете последовательно. Определите, в чем окружающие могут на вас положиться на протяжении рабочего дня.

Поддержание оптимального темпа — это способность видеть перспективу и действовать на протяжении длительного периода.

В беге на длинную дистанцию от поддержания оптимального темпа зависит, вы покажете хорошее время или вообще не достигнете финиша. За прошедшие 10 лет я принял участие более чем в 50 соревнованиях по триатлону (этот вид спорта включает в себя три вида состязаний: плавание, велогонку и бег). В своей возрастной группе я участвую в самых разных состязаниях, начиная от часовых спринтерских забегов и заканчивая соревнованиями Half Ironman, на которые уходит примерно шесть часов.

Ежегодно я разрабатываю новую программу тренировок, чтобы она полностью соответствовала целям, поставленным в начале сезона. В феврале каждого года я принимаю решение, в каких состязаниях участвовать. Если это бег на короткую и олимпийскую дистанцию, я тренируюсь более интенсивно на протяжении небольших промежутков времени. Напротив, в те годы, когда я планирую попробовать свои силы на длинной дистанции (соревнование Half Ironman состоит из заплыва на 1,9 км, велогонки на 95 км и бега на 21 км), я провожу больше времени в бассейне, делаю длинные пробежки и езжу на велосипеде по несколько часов подряд, причем выполняю все это с меньшей, но постоянной нагрузкой.

Ваша работа и жизнь состоят из возникающих сегодня действий и задач, и вы завершаете их к следующему дню? Или вы занимаетесь долгосрочными проектами, статус которых необходимо постоянно проверять и приводить в соответствие со сроками, бюджетом и выводом продуктов на рынок? В любом из этих случаев крайне важно (не говоря уже о том, что эффективно и результативно) в начале каждого дня знать, какого темпа следует придерживаться, чтобы завершить проект в срок, не выйти за рамки бюджета и работать при этом «со смыслом».

Я путешествую по миру, предоставляя консультации отдельным клиентам и выступая перед большими группами топ-менеджеров по теме продуктивности и поддержания оптимального темпа. Я учу их управлять своими профессиональными целями, придерживаясь такого же подхода. В этой главе я поделюсь с вами теми стратегиями и рекомендациями, которые помогут вам работать более эффективно, получать более весомые результаты и неизменно добиваться больших успехов, причем быстрее, чем когда бы то ни было. Позвольте начать со следующего утверждения: при постановке среднесрочных и долгосрочных целей крайне важно придерживаться принципа устойчивости, последовательности и поддержания оптимального темпа.

Сбавьте темп, чтобы двигаться быстрее и обеспечить долгосрочные перемены

Представьте, что вы спортсмен, который должен поддерживать равномерную скорость, чтобы не исчерпать все свои силы, так и не добравшись до финиша. Вы когда-либо ощущали внезапную усталость и отсутствие энергии в конце особенно напряженного дня? Именно это имеют в виду спортсмены, когда говорят, что достигли предела своих возможностей! У них просто не остается энергии делать что-либо и двигаться дальше.

Я уже говорил о том, что мне необходимо бегать с разной скоростью в зависимости от того, в каких именно соревнованиях я принимаю участие: в спринтерском триатлоне или триатлоне Half Ironman. Точно так же должны поступать и вы в отношении работы: поставить цель, определить желаемый результат и достигать его, поддерживая при этом оптимальный темп. Иными словами, вы должны бережно расходовать свои силы, чтобы избежать их полного истощения. Вы знаете себя лучше, чем кто-либо другой, поэтому только сами можете определить, какой темп для вас наиболее оптимален.

Выберите проект, которым сейчас занимаетесь и на реализацию которого понадобится от 6 до 12 месяцев. Например, в моем случае удачное завершение таких проектов, как написание книги, реконструкция сайта или ремонт гаража в нашем доме, требует серьезного планирования и поддержания оптимального темпа.

В качестве триатлониста я на собственном опыте испытал разницу между интенсивным бегом на 21 км (полумарафон) и быстрым бегом на 5 км. Как писатель я ощутил такую же разницу между написанием статьи на 1200 слов и книги на 55 тысяч слов. И я точно знаю, в чем отличие: в темпе.

Позвольте привести более конкретный пример. После велосипедных гонок, проходивших в рамках соревнований по триатлону Wildflower в городе Пасо-Роблс несколько лет назад, я начал беговую часть состязаний, чувствуя себя полным сил. На отметке 1,6 км я посмотрел на часы и понял, что совершил ужасную ошибку, пробежав эту дистанцию за 6 минут 12 секунд. Поддавшись эмоциональному возбуждению и чрезмерному энтузиазму, я забыл о своем плане тренировок и бега, полностью выложившись уже в начале дистанции (я планировал преодолеть ее первую часть со скоростью 1,6

км за 8 минут, а вторую — 1,6 км за 6 минут; мои тренировки были ориентированы именно на такой темп).

«Ну и ну, — подумал я. — Это слишком быстрый темп». Как и следовало ожидать, примерно на восьмом километре дистанции я выдохся. Мне было больно, я бежал медленно и чувствовал себя довольно плохо. В конечном итоге я перешел на шаг и в каждом оставшемся пункте первой помощи пил воду и немного отдыхал. Однако благодаря применению методов, описанных в этой главе, я смог снова принять участие в соревнованиях в следующем году и бежал там быстрее, чувствовал себя лучше и достиг поставленной цели. Так я извлек для себя ценный урок (в реальном времени и условиях больших физических нагрузок) относительно важности поддержания оптимального темпа.

В каких бы состязаниях вы ни принимали участие — на стадионе или в офисе, эта глава покажет вам, как работать эффективнее, определяя и поддерживая оптимальный темп.

Я не сомневаюсь в том, что вам нужны привычки, идеи и навыки, которые помогут стать лучше и быстрее продвинуться к поставленной цели. Эта идея нова для вас? По всей вероятности, нет. Наверное, ваши друзья и коллеги не удивлены тем, что вы читаете книгу под названием «Поднимаю планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше». Скорее всего, вы уже давно стали на этот путь.

Но сейчас вам необходимо сбросить темп — причем существенно. Да, пришло время перенаправить фокус внимания, выбрать верный курс и поддерживать оптимальный темп! Когда мы продвигаемся слишком быстро, пытаемся сделать что-то еще или купить очередное блестящее устройство, чтобы повысить свою продуктивность, мы упускаем из виду, что можем добиться гораздо большего, совершая осознанные, сфокусированные действия, направленные на достижение четко обозначенных результатов.

На протяжении следующих пяти дней удерживайте в сознании такую мысль: «Сбросив темп, я смогу двигаться быстрее». Подумайте об этом в контексте повышения продуктивности. Когда вы в последний раз пытались находиться в двух местах одновременно — скажем, на двух встречах? Не кажется ли вам порой, что вы слишком часто говорите «да», не важно, в личной жизни или на работе? Вы забывали

сделать то, что обещали? Бывало ли так, что, закончив говорить с кем-то по телефону, вы через несколько минут осознавали, что забыли спросить этого человека о чем-то важном?

Вспомните, где и когда вы работали исключительно на адреналине. Безусловно, вы добиваетесь определенных результатов, но вполне вероятно, что превышаете при этом свой оптимальный темп. Вы в последнее время доходили до предела своих возможностей? Какое из следующих утверждений верно в вашем случае?

- В конце дня вы чувствуете себя совершенно уставшим и измученным.
- Вы просыпаетесь посреди ночи, думая о том, за что несете ответственность.
- Вы не можете отдохнуть или полностью расслабиться под давлением рабочих и жизненных трудностей — как будто вы всегда «под напряжением».
- Окружающие твердят, что вы не сможете долго поддерживать такой высокий темп.

Поскольку многое из того, что вы делаете, приносит плоды (другими словами, все, что вы сделали до сих пор, привело вас туда, где вы сейчас), зачастую бывает крайне трудно изменить взятый темп, придерживаться другого режима работы, жить более спокойно. Но для того чтобы получить более весомые результаты, вам, по всей вероятности, придется выполнять все несколько иначе. В связи с этим хочу вам дать два совета: во-первых, определите, что в вашем случае работает, и делайте это еще лучше; во-вторых, выясните, что не работает, и прекратите брать на себя ответственность за это.

Давайте начнем с существующего положения вещей (это всегда хорошо для установления оптимального темпа). Подумайте о предстоящем промежутке времени 24–96 часов: что вы будете делать? Что, по вашему мнению, должно произойти за это время?

Один из способов составить отчетливое представление о том, какого темпа вам следует придерживаться, — задать себе вопрос: «Кому, когда и что от меня нужно?» Разумеется, если вы действительно попытаетесь найти на него ответ, скорее всего,

получите длинный список того, что требует вашего внимания. И этот факт может стать для вас стимулом остановиться, подумать и изменить темп.

Размышляя над методами повышения продуктивности, сфокусируйтесь на следующих трех важных вопросах: *кто, что, когда*. Анализируя каждую из перечисленных ниже групп, спросите себя: «Смогу ли я поддерживать такой темп достаточно долго?»

Кто. В эту группу входите вы сами, ваши коллеги и подчиненные, члены семьи и друзья, представители местного сообщества. Составьте список из 20–30 человек, на которых вы, как вам кажется, готовы потратить достаточно много времени на протяжении следующей недели. Все эти люди в чем-то рассчитывают на вас. Используйте этот перечень, чтобы определить, что вам необходимо будет сделать для них или с ними. Кроме того, подумайте, что вам предстоит повторно с ними обсудить, если вы не сможете вовремя выполнить то, что обещали.

Что. Четкое определение задач, проектов и ролей — важный аспект повышения продуктивности. Мы можем экономить по несколько часов ежемесячно, если будем абсолютно честны, говоря «да» или «нет» (или «не сейчас») тем задачам, которые не в состоянии выполнить в ближайшем будущем.

На следующем этапе составьте список из 20–30 крупных проектов, начинаний или программ, на которые будете тратить свое время или другие ресурсы на протяжении следующих 12 месяцев. Помните: мы говорим здесь о поддержании оптимального темпа, поэтому необходимо думать о будущем, не забывая и о настоящем.

Когда. Конечные сроки, целевые ориентиры и другие важные аспекты достижения высокой продуктивности и эффективности рабочего процесса. На самом деле совокупность этих аспектов составляет тему этой главы. Умение рассчитывать свои силы повышает вероятность того, что вы сможете продолжать путь к достижению поставленных целей.

Почему то, что с нами происходит, часто выходит из-под контроля? Почему в жизни все складывается так, что ощущение стресса и перегруженности большинство людей считают нормой? Ответ на этот вопрос мне всегда казался весьма занимательным, и звучит он так: это требует времени.

Как восстановить темп

Проанализируйте, в какой точке карьеры вы сейчас находитесь. По всей вероятности, вы потратили много часов на размышления о том,

каких подходов к повышению производительности придерживаетесь, какие цели перед собой ставите, над какими работаете и каких достигаете. Скорее всего, вы начинаете каждый день с одних и тех же действий и повседневных дел, которые стали для вас привычными за несколько прошедших лет. Для того чтобы поддерживать оптимальный темп, вам необходимо проанализировать следующие три аспекта своей жизни:

1. *Что вы делаете для управления временем, которым располагаете?* Для того чтобы поддерживать оптимальный темп, следует изучить свои привычки в плане организации работы и найти способы выполнять ее эффективнее, укладываясь в отведенное время. Вы должны поразмыслить о том, как решаете текущие задачи и что нужно сделать, чтобы оптимизировать процесс.
2. *Как вы применяете инструменты и технологии, которые помогают вам выполнять свою работу?* Вы должны хорошо знать инструменты повышения продуктивности, имеющиеся в вашем распоряжении, и стараться максимально их использовать. Это позволит экономить время, выполнять больше работы и поддерживать оптимальный темп дольше, чем когда бы то ни было.
3. *Когда вы отдыхаете и восстанавливаете силы, для того чтобы изменить привычный темп?* Отдых и восстановление темпа не происходят сами по себе. Запланировать отпуск или отоспаться утром в выходные не всегда достаточно для того, чтобы полностью восстановить силы и снова заняться актуальными проектами.

Чтобы не только выжить, но и преуспеть, необходимо поддерживать продуктивность на высоком уровне, демонстрируя при этом последовательность, профессионализм и незаурядные личные качества. Старые приемы тайм-менеджмента больше не обеспечивают той поддержки, в которой вы нуждаетесь. Постоянное переписывание списка дел по утрам только отнимает драгоценное время. Сокращение продолжительности сна плохо сказывается на здоровье. И конечно же,

бесконечное посматривание на часы не поможет вам выполнить стоящие перед вами задачи.

Я помню, как в детстве мне часто говорили, что практика приводит к совершенству. Родители, учителя и тренеры твердили мне это по поводу самых разных занятий: я пытался научиться играть на гитаре, в бейсбол, брал уроки рисования. Пусть я и не достиг совершенства ни в одном из этих занятий, я все-таки овладел ими в достаточной мере, чтобы показывать вполне достойные результаты, хотя и понимал, что не сделаю карьеру ни в одном из них.

Я точно знаю одно: практика не всегда приводит к совершенству, но многократное повторение каких-то действий отшлифует их, они станут для вас нормой и создадут ощущение комфорта.

Проведите «инвентаризацию»

В чем состоит комфорт для вас? В чем вы практиковались так много, что теперь делаете это легко, почти автоматически? Когда вы поймете, о чем идет речь, спросите себя, можете ли вы что-нибудь изменить и успевать больше, применяя новые принципы повышения продуктивности и поддержания оптимального темпа на протяжении рабочего дня?

Я хочу рассказать вам о нескольких списках, которые помогут вам определить, чем вы занимаетесь в течение дня, а также дать пару советов по поводу извлечения максимальной пользы из усилий, прилагаемых вами ежедневно.

Список 1. Что вы успеваете сделать до 10 часов утра?

Бывало ли с вами такое: оглядываясь на прошедший день, вы думаете: «Мне просто не хватило времени!» или «Куда же оно подевалось?» Независимо от того, сколько времени у вас было, сколько встреч вы отменили и как разбивали свой ежедневник на временные блоки, пытаясь выделить несколько часов для первоочередных задач, всегда создается впечатление, будто в конце дня работы больше, чем оставшегося на нее времени. Стандартные должностные обязанности занимают весь день, от заката до рассвета (а для многих — от темна до темна!).

Для того чтобы составить такой список, возьмите чистый лист бумаги и запишите *все*, что вы, как правило, делаете до 10 часов утра и что требует ваших *времени, энергии и внимания*. Начните с самых мелких действий, которые кажутся вам достаточно легкими и незначительными. Держите этот список при себе всю следующую неделю, чтобы в случае необходимости дополнять его.

Составляя список, ответьте на вопрос: «Что я делаю с момента пробуждения до 10 часов утра?» Ниже перечислены некоторые пункты такого перечня; их записал один из моих клиентов (обратите внимание, что все они сформулированы в настоящем времени).

1. Просыпаюсь по звонку, нажимаю кнопку будильника — дважды.
 2. Проверяю электронную почту на смартфоне (в постели).
 3. Просматриваю ежедневник (все еще в постели).
 4. Выпускаю собаку на улицу.
 5. Включаю в ванной телевизор на новостном канале.
 6. Принимаю душ.
 7. Одеваюсь, слушаю новости по телевизору в ванной.
 8. Еду на промежуточную автостоянку.
 9. Слушаю новости по пути на промежуточную стоянку.
 10. Сажусь в поезд, чтобы добраться на работу.
 11. Читаю новости на планшете.
 12. Проверяю электронную почту на смартфоне.
 13. Иду с вокзала в офис.
 14. Захожу в кафе, чтобы позавтракать, — кофе и рогалик.
 15. Прихожу в офис, сажусь за свой стол.
 16. Вызываю двух ключевых сотрудников; спрашиваю их, есть ли что-то новое.
 17. Просматриваю папку «Входящие» в своем ящике электронной почты, сохраняю или удаляю прочитанные сообщения.
 18. Набираю номер, чтобы провести беседу по телефону.
- ...И далее в таком же духе.

Вам будет достаточно легко записать первые три-четыре пункта. На протяжении следующих нескольких дней носите лист с собой или прикрепите его на видном месте и постоянно дописывайте новые пункты. Не удивляйтесь, если окажется, что до 10 часов утра вы успеваете сделать от 20 до 30 разных дел. Ни один из пунктов списка

нельзя считать хорошим или плохим — он такой, какой есть. Это всего лишь те задачи, которые требуют вашего времени на протяжении дня, а также причина того, почему у вас никогда не хватает времени и почему в конце дня у вас всегда больше невыполненных, чем выполненных дел.

Хорошая новость в том, что, когда вы завершите свой список, у вас появится возможность «создавать время». Изменив то, что вы делаете, вы измените то, что получаете в итоге! У вас есть три варианта действий в отношении каждого пункта списка: продолжить делать это, устранить этот пункт или поручить его кому-то другому.

Продолжайте делать это. Вы отработывали все утренние ритуалы на протяжении многих лет, может, даже десятилетий. Применяв принцип поддержания оптимального темпа при выполнении этого упражнения, вы поймете, что уже живете в достаточно результативном режиме. Следовательно, скорее всего, вы сохраните большинство своих привычек и рутинных действий. Тем не менее внимательно проанализируйте еще раз длинный перечень ежедневных дел, на этот раз отметив галочкой те из них, которые совершенно определенно будете продолжать делать и не станете менять. В идеале это позволит вам определить, что вы *можете* вычеркнуть из списка.

Удалите некоторые пункты из списка. Повышение эффективности позволяет сократить потерю ресурсов. В одну из первых недель, на протяжении которых я отслеживал свои утренние действия, я понял, что между тем, что я собирался сделать за день, и тем, что мне действительно удавалось, существует огромная пропасть. Раньше я каждый день тратил время на составление списка текущих задач, включая в него больше пунктов, чем в принципе мог выполнить. И хуже всего, что зачастую я прекрасно об этом знал! Одним из внесенных мной усовершенствований было решение прекратить нарушать договор с самим собой. Я настоятельно рекомендую вам перестать брать завышенные обязательства и срывать собственные планы. Вы будете удивлены тем, сколько дополнительной энергии у вас появится.

Теперь, усаживаясь утром за письменный стол и приступая к работе, я фокусируюсь на MIT и очень осторожно подхожу к выбору их количества на день. Не поймите меня неправильно: я всегда готов

сделать больше, чем задумано, но не хочу навредить своей репутации. Я выбираю из списка не более четырех пунктов в качестве MIT на каждый день (хотя иногда, когда высокая эффективность и продуктивность очень важны, этих задач бывает даже меньше).

В свое время мой учитель дал мне очень простой совет: «Не заводи будильник, если знаешь, что утром просто отключишь его. Установи сигнал на то время, когда действительно собираешься встать, — и поднимайся! Заключи с собой эту первую сделку за этот день и выполни ее». Я всегда помню этот совет и до сих пор выставляю будильник только на то время, в которое действительно намерен вставать.

Еще одна причина потери времени, о которой я услышал недавно от своих клиентов, — это так называемое «потребление информации». Составляя список привычных действий, вы сможете понять, какой поток на вас обрушивается ежедневно (в печатном, видео- и аудиоформате, интернете, на встречах и т. д.). Зная это, вы поймете, что такое рассеивание внимания мешает вам выполнять свои MIT.

Три способа свести к минимуму отвлекающие факторы

1. Назначьте встречу с самим собой (скажем, через 45 минут) и уйдите подальше от своего рабочего стола (кабинета). Найдите конференц-зал или кафе, где никто из коллег не помешает вам работать.
2. Если вы не можете покинуть свое рабочее место, выставьте таймер так, чтобы он отсчитывал по 15 минут. Разместите его на виду и поставьте перед собой задачу заниматься одним фрагментом проекта только на протяжении 15 минут. (Попросите коллег с уважением отнестись к этим периодам сосредоточенной работы; возможно, они смогут подождать еще несколько минут и не прерывать вас, пока вы не закончите писать отчет или читать материалы исследований.)
3. Подумайте о тех своих коллегах, которые, скорее всего, станут отвлекать вас на протяжении дня, — а затем сделайте это первым! Я имею в виду, что вам нужно найти способ пообщаться с ними, когда у вас будет пауза между периодами напряженной работы. Я обычно прошу обращаться ко мне в случае необходимости в следующие 60 минут или около того, потому что намерен сосредоточенно поработать над чем-то важным затем в течение часа. Часто, дав людям возможность «отвлечь» нас прямо сейчас, мы раньше реагируем на происходящее и даже можем предотвратить кризисную ситуацию, которая могла бы возникнуть впоследствии.

Вспомните о клиенте, список которого я предложил вашему вниманию немного выше; в частности, тот факт, что он использовал смартфон для проверки электронной почты, еще лежа в постели. Заметьте: он ничего не *делал* с полученными сообщениями; он реагировал на них только после того, как садился в поезд, в котором ехал на работу (каждый день на поездку уходило 40 минут). По его словам, проснувшись утром, он «с головой окунался в повседневную утреннюю рутину, продолжая думать о тех электронных письмах, которые увидел после пробуждения».

Вместе с этим клиентом мы провели пятидневный эксперимент, договорившись, что он будет оставлять смартфон в другой комнате, а для пробуждения использовать будильник. Человек принимал душ, одевался, завтракал и, только уже сидя в поезде, проверял почту.

Сначала мой клиент беспокоился, что упустит возможность поразмышлять о важных делах в самом начале дня. Но все же согласился провести эксперимент и испытать этот метод на практике. Когда я позвонил ему на следующей неделе, он сообщил мне хорошую новость. «Это сработало, Джейсон, — сказал он. — Я поднимаюсь с постели и делаю все свои обычные утренние дела не в таком напряженном и рассеянном состоянии. И гораздо продуктивнее использую время поездки на работу, поскольку у меня ясная голова и я готов работать с электронными письмами». Такое изменение в привычном распорядке дня позволило этому человеку повысить качество жизни (меньше стресса, повышенная продуктивность) до такого уровня, о существовании которого он даже не знал, пока не испытал на собственном опыте.

Какие привычки отбирают у нас энергию или мешают поднять эффективность на следующий уровень? Помните: только поддержание оптимального темпа обеспечивает устойчивое улучшение. Вы не отказываетесь от всего, что делали раньше, и не меняете все сразу. Вы просто сбрасываете скорость, оглядываетесь вокруг, а затем выбираете нужный темп!

Поручите остальное кому-то другому. Признайтесь, вы сейчас думаете примерно так: «Но Джейсон, я *должен* знать, что происходит каждое утро! Мне *нужно* проверять электронную почту прямо в

постели. Все, что я записываю в список «Что я успел сделать до 10 утра», абсолютно необходимо!»

Поверьте, я вас понимаю. Мне тоже кажется, что цифровой экран постоянно требует моего внимания. Текстовые сообщения, электронная почта и звонки в стиле «есть ли у вас минутка?» — все это способно легко заполнить весь ваш день. Кроме того, по мере возможности я читаю по утрам две газеты: Wall Street Journal и Financial Times. Где бы я ни путешествовал, по стране или за границей, а также когда нахожусь здесь, в Оджай, я использую эти издания для получения бизнес-новостей о тех сферах, в которых предоставляю консультационные услуги: финансы и технологии.

Тем не менее сейчас я трачу на чтение газет меньше времени, чем раньше. Составляя один из своих списков (что я делаю до 10 часов утра), я понял, что каждый день просматриваю издания в поисках статей конкретных авторов, также отслеживаю (на протяжении нескольких недель или месяцев) те газетные материалы, которые представляют интерес для меня или моего клиента. Даже простой просмотр газет в поисках таких статей отнимал порой от 10 до 15 минут. Теперь я поручаю эту работу исследовательскому отделу.

Кроме того, я использую поисковый сервис, обеспечивающий подборку материалов по темам (в частности, службу «Оповещения Google»). Он осуществляет автоматический поиск в интернете по важным для меня событиям, клиентам и ключевым словам или терминам. Я применяю этот инструмент, чтобы узнать, опубликованы ли новые статьи моих любимых авторов. Кроме того, мне приходят оповещения о компаниях или проектах, которые я отслеживаю. Каждое утро я получаю электронное письмо со ссылками на видео, статьи в газетах или журналах, онлайн-ленты новостей и другие источники, содержащие информацию по интересующим меня темам. Так что, если я хочу прочитать печатную версию той или иной статьи, я знаю, где ее искать. Используя службу «Оповещения Google», я трачу на просмотр новостей несколько минут в день, тогда как раньше это занимало гораздо больше времени. Таким образом у меня высвобождается время на то, чтобы сфокусироваться на выполнении другой, более срочной задачи.

На протяжении года я в сотрудничестве с местными колледжами организую краткосрочные программы стажировки студентов, изучающих развитие бизнеса, предпринимательство и консультирование по вопросам стратегии. Стажеры, принимающие участие в программах, должны делать еженедельный обзор новостей перед всей нашей командой. Они выбирают тему, которую будут отслеживать — это может быть компания, отрасль или конференция, — и на протяжении недели ищут по ней информацию, так или иначе связанную с тем, что мы делаем. После чего мы проводим встречу и обсуждаем результаты их исследований во время телефонной или видеоконференции. Со временем мы меняем формат представления обзоров, — это могут быть письменные документы, слайд-шоу, презентация в PowerPoint и др. Однажды мы даже получили такой еженедельный обзор в Twitter, где каждое сообщение ограничено 140 символами!

Возможно, у вас нет доступа к программе стажировки и студентам, которые помогли бы вам выполнить ту или иную работу, однако, я убежден, оглянувшись вокруг, вы найдете того, кому сможете поручить часть своих дел. Когда я раздумываю над делегированием тех или иных задач, то задаю себе такой вопрос: «Вернет ли мне это 15–30 минут в день?» Если ответ «да», я именно так и поступаю.

На протяжении следующей недели анализируйте свою нагрузку, чтобы определить, что на самом деле вы успеваете *сделать*. Если вы намерены поддерживать оптимальный темп, то должны решить, какой объем работы планируете выполнить самостоятельно, что прекратить делать и какие задачи поручить кому-то другому. Разумеется, вы должны быть готовы к тому, что при этом придется что-то изменить.

Список 2. Какие инструменты или вспомогательные средства вы используете?

Второй список отправит вас в очень интересное путешествие. Для того чтобы подготовиться к нему, перечислите все инструменты, системы, технологии и устройства, которыми пользуетесь каждый день при выполнении работы. (Обратите внимание, что я употребляю слово «работа» в самом широком значении — «делать что-либо». Будь то личная или профессиональная жизнь, я называю работой все, что

требует определенных усилий!) Сначала можете внести в список самые очевидные пункты, а затем на протяжении следующей недели попытайтесь определить, в какой степени вы полагаетесь на соответствующие инструменты и системы при решении стоящих перед вами задач.

Для того чтобы составить такой список, задайте себе следующий вопрос: «Без чего я никогда не выхожу из дома?» Аналогичный вопрос задайте и в случае намерения отойти от рабочего стола: «Чем я всегда пользуюсь во время встреч?» А когда будете складывать чемодан перед очередной короткой поездкой, спросите себя: «Что мне понадобится во время путешествия?» Включите все эти пункты в свой список инструментов. Как и прежде, используйте для этого чистый лист бумаги.

Примерный список инструментов

- Телефон (другое мобильное устройство).
- Ноутбук.
- Настольный ПК.
- Цифровой фотоаппарат.
- Ручка и бумага (блокнот).
- Корпоративная сеть «Инtranет».
- Маркерная доска в кабинете.
- Программа электронной почты (Outlook, Gmail, Lotus Notes и др.).
- Пакет Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel и др.).

После того как составите список инструментов, определите, что из этого перечня сохранить, что объединить, а чем вообще прекратить пользоваться. Нужно ли вам дополнительное зарядное устройство к мобильному телефону дома и в офисе? Если, скажем, вы изучили сочетания клавиш на своем смартфоне, будете ли вы чаще и эффективнее применять их в качестве инструмента ведения бизнеса? Главная цель составления такого списка — выяснить, как использование соответствующих инструментов и устройств сказывается на вашем темпе — ускоряет или замедляет его?

В 1997 году я регулярно общался с ведущим преподавателем, которого попросил быть моим наставником на втором курсе обучения. Мы встречались раз в месяц на протяжении 10 месяцев, чтобы обсудить мои успехи, проблемы, с которыми я столкнулся, а также то, что я намерен делать далее, чтобы стать хорошим учителем. Я прекрасно помню, как однажды вечером, когда мы разговаривали во время очередной встречи, наставник протянул руку через стол и взял у меня блокнот в тот момент, *когда я там что-то записывал!*

Дело в том, что перед этим он несколько минут наблюдал за тем, как я листаю блокнот в поисках того, что писал в течение прошедшего месяца и о чем хотел спросить наставника на этой встрече. В то время я делал заметки, записывал идеи, составлял списки дел и даже рисовал какие-то каракули в блокноте, который повсюду носил с собой. В нем было все, что мне нужно. Мой наставник взял блокнот, открыл его на первой странице и сказал: «Джейсон, просмотри его с первой до последней страницы и выпиши все свои идеи». Затем он открыл блокнот на последней странице, написал вверху «Мои действия» и произнес: «Просмотри эти записи с конца до самого начала и составь список того, что тебе нужно сделать».

Этот разговор, состоявшийся десять лет назад, изменил мой образ мышления и стиль работы. Сейчас я записываю все свои идеи в блокнот в произвольном порядке и составляю единый список напоминаний о том, что нужно выполнить. И этот метод никогда меня не подводил!

Действительно ли вам все это нужно? Некоторое время назад в ходе работы с одной клиенткой мы обнаружили, что у нее на столе находится три разных маркировочных устройства — она маркировала все свои документы, папки и блокноты. Во время выполнения упражнения клиентка поняла, что ей приходится думать, какую систему маркировки использовать. То, что должно было сэкономить ее время, на самом деле отнимало его. После того как клиентка составила список инструментов и проанализировала свою продуктивность за несколько прошедших дней, она смогла определить, какое маркировочное устройство использует чаще всего (им оказалось наиболее простое в применении). Два других она просто положила в ящик для хранения офисных принадлежностей.

Я также работал с клиенткой, которая организовала сотни (больше 300!) папок в левой колонке почтовой службы Microsoft Outlook. Я понаблюдал за тем, как моя подопечная упорядочивает ящик электронной почты (в котором в тот момент хранилось более 7500 сообщений только в папке «Входящие»), перемещая письма в нужные папки по одному. Посмотрев, как она сохранила 50 сообщений, я высказал ей свое мнение. На то, чтобы открыть, прочитать, закрыть, щелкнуть мышью, перетащить и сохранить каждое письмо в соответствующей папке, требовалось в среднем 32 секунды. Следовательно, на упорядочение пятидесяти сообщений у нее уходило 25 минут. Ей не составило труда подсчитать: поскольку каждый день она получает около ста сообщений, которые следует распределять по папкам, каждую неделю на это занятие у нее уходит 3 часа. И это не считая времени, необходимого для того, чтобы наверстать упущенное и разложить по папкам 7000 писем, до сих пор лежащих в папке «Входящие»!

Я работаю с клиентами, использующими Microsoft Outlook, с 1999 года и не раз наблюдал, как сотни людей применяют эту программу, разочаровываются в ней и пытаются овладеть ее функциями в более полном объеме. Со временем я собрал ряд рекомендаций, призванных сэкономить ее пользователям не одну минуту в день. Таким образом, я рассказал клиентке о ряде специальных свойств Microsoft Outlook (в частности, о правилах и папках поиска), что должно было существенно сократить количество времени, которое она тратит на упорядочивание электронной почты. В итоге на эту работу у нее теперь уходит меньше часа в неделю.

В каждой системе электронной почты есть свои инструменты и функции для упорядочивания корреспонденции. Целесообразно потратить немного времени и денег на то, чтобы пригласить специалиста, который сядет рядом с вами и понаблюдает за тем, как вы работаете. Уверяю, его рекомендации могут сэкономить вам много часов в год! Кроме того, чтобы повысить эффективность работы, полезно тщательнее изучить используемые вами программы. Я никогда не забуду, как разговор за чашкой кофе помог мне сэкономить десятки часов в год. Это произошло однажды утром, во время беседы с одним из моих коллег за чашкой латте в Нью-Йорке.

(Небольшое отступление. Я всегда устраиваю встречи за чашкой кофе в тех городах, где бываю. Вы можете узнать об этом из моих сообщений здесь: www.Twitter.com/JasonWomack. Цель таких встреч — пообщаться с кем-то около часа, познакомиться с новыми людьми, обсудить с ними какие-то темы, а затем браться за работу. Это просто замечательно!)

Во время той беседы за чашкой кофе в Нью-Йорке я рассказал своему коллеге об одном аспекте моих тренингов: как я показываю присутствующим фрагменты из коротких видеосюжетов. (Я большой поклонник TED: эта организация предоставила мне возможность загружать видеоматериалы, размещенные на сайте, прямо на мой компьютер.) Я часто нахожу интересный 20-минутный ролик и редактирую его так, чтобы во время тренинга показывать фрагменты продолжительностью 2–4 минуты, иллюстрирующие мысль, которую я пытаюсь донести до слушателей. Затем сообщаю участникам тренинга ссылку на сайт, где они могут посмотреть весь видеосюжет.

Когда я объяснял коллеге, как это делаю, он сказал, что может дать мне пару советов и показать более простой способ. Раньше у меня уходило от 45 до 60 минут на то, чтобы отредактировать и сохранить один видеоклип презентации в PowerPoint; теперь благодаря его небольшому уроку я трачу на это менее 30 минут. Этот разговор помог мне сэкономить время сразу же, в первую неделю после того, как состоялся. Все, что мне понадобилось сделать, — это рассказать о том, над чем я работаю, и быть готовым учиться чему-то новому. То есть я хочу подчеркнуть, что чем больше вы понимаете те инструменты, которые применяете, тем легче вам будет освоить и другие их свойства, чтобы использовать их максимально эффективно.

Я советую всем своим клиентам выбрать время, чтобы сесть рядом с другим человеком и посмотреть, как он работает. В вашем окружении есть знаток технологий? Понаблюдайте, как он использует цифровые устройства и инструменты. У вас есть коллега, хорошо разбирающийся в электронных таблицах? Пригласите его на обед и попросите дать несколько советов, которые облегчили бы вам работу с ними. Обращая внимание на то, что делают и чем пользуются другие люди, вы можете решить, какие инструменты и системы следует включить в свой рабочий процесс.

В частности, подумайте о таких рутинных задачах, как распечатка нескольких файлов, прикрепленных к электронному письму, сохранение корреспонденции в папках, а также перенос и извлечение информации из вашего ящика электронной почты, ежедневника и адресной книги. Кроме того, изучите все быстрые клавиши и ярлыки, предусмотренные в той программе, с которой работаете. Извлекая максимальную пользу из имеющихся в вашем распоряжении инструментов, вы можете открыть много «окон» в своем рабочем графике.

Список 3. Что вы можете сделать, чтобы отдохнуть, восстановить силы и переосмыслить действия?

Начните это упражнение с перечисления минимум двенадцати вещей, которые помогли бы вам включить в свою жизнь такие занятия, как отдых, восстановление сил и осмысление своих действий. Что расслабляющее, забавное или волнующее вы сделали за прошедшие три-шесть недель?

Помните: эта глава посвящена поддержанию оптимального темпа. Если вы намерены и впредь работать с такой же интенсивностью, необходимо взять паузу, подумать и пересмотреть свой подход к организации рабочего процесса — и это следует делать регулярно. Если вы хотите работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше, вам понадобятся вдохновение, мотивация и энергия, чтобы поддерживать такой темп на протяжении длительного времени!

Возьмите ручку, блокнот и начните составлять список.

Идеи по поводу отдыха и снятия напряжения

- Сходить на прогулку.
- Позвонить другу.
- Покататься на велосипеде.
- Выйти на пробежку.
- Поиграть в видеоигру.
- Поиграть в гольф (или любой другой вид спорта по вашему выбору).
- Сходить в поход.

- Заняться рукоделием (вязание спицами, крючком, шитье и пр.).
- Приготовить изысканное блюдо.
- Принять ванну.
- Пойти на продуктовый рынок.
- Сделать массаж или маникюр.
- Провести время с семьей.

Я искренне надеюсь, что вы уделите этому упражнению достаточно внимания. Я сталкивался с двумя самыми распространенными реакциями на это занятие:

«Ух ты, в этом списке есть то, чего я не делал уже достаточно давно, и я просто не понимаю, как могу этим заниматься. Я знаю, что это принесло бы мне пользу, но...»

«Хорошо, я хочу, чтобы в моей жизни было больше занятий, перечисленных в этом списке. Это заставило меня осознать важность улучшения лучшего. Мне пора проанализировать все свои привычки и рутинные действия, а также использовать все те инструменты и системы, которые есть в моем распоряжении, чтобы уделять этим занятиям больше времени, энергии и внимания».

А какова *ваша* реакция?

Этот последний список призван повысить вашу осведомленность и заставить вас еще раз подумать над тем, что значит для вас работать эффективнее. Он поможет осознать причины желания что-то изменить в себе. Освоить новую технологию или научиться результативнее проводить встречи — этого уже недостаточно. Если вы хотите иметь возможность делать что-либо из третьего списка, вам придется лучше управлять своим временем.

Помните: ваша готовность измениться не говорит о том, что с вами или с вашими методами работы что-то не так. На самом деле многие ваши привычки в деле организации рабочего процесса, по всей видимости, уже помогли вам достичь того, что вы имеете. Однако, для того чтобы продолжить путь к поставленным целям, вам *придется* сделать нечто другое — изменить темп.

Теперь, когда вы решительно настроены сделать лучшее еще лучше, вы вполне готовы двигаться дальше, поэтому давайте перейдем к главе 3, посвященной улучшению методов управления временем.

Глава 3

Улучшение и время

Как извлечь максимальную пользу из 1% своего дня!

Когда у вас возникает потребность в управлении временем?

Давайте представим на минутку, что вы начинаете работать сразу после утреннего пробуждения, что бы вас ни разбудило — звонок будильника или первые лучи солнца, наполнившие комнату. Большинство людей говорят мне, что начинают думать о предстоящих делах сразу же после того, как проснулись; многие клиенты признаются, что проверяют электронную почту в телефоне еще лежа в постели и мысленно планируют предстоящий день, выполняя привычный утренний ритуал, еще до выхода из дома.

В главе 1 вы уже прочитали о том, что время — ограниченный ресурс. Если вы помните, у вас остается всего 1440 минут с настоящего момента до того же момента времени завтра. Этот период состоит из 96 сеансов по 15 минут — и за это время вы должны успеть сделать все, что, как вы считаете, вам необходимо сделать. Я фокусируюсь именно на таких отрезках времени по трем причинам:

1. Я могу представить себе, что такое 15 минут. Для меня это почти равносильно трехкилометровой пробежке или езде на велосипеде на дистанцию 6 км; примерно столько же времени у меня уходит на то, чтобы забронировать билет на самолет для своих многочисленных поездок по разным городам. Кроме того, примерно на столько же минут позже назначенного срока обычно начинается большинство встреч.
2. Пятнадцати минут вполне достаточно, чтобы сделать что-то значимое. Если на протяжении 15 минут я фокусирую внимание на какой-либо теме, я могу довольно глубоко погрузиться в нее. Воспользовавшись кое-какими идеями, представленными в главе

9, за 15 минут можно сосредоточиться на проекте или событии и запланировать действия, которые помогут продвинуть его выполнение.

3. Пятнадцать минут — это не слишком длинный промежуток времени для выполнения работы. Вместо того чтобы сказать: «Я буду заниматься этим проектом 2 часа», лучше подумайте о том, что вы сможете сделать это посредством 7–8 сеансов по 15 минут каждый. Так или иначе, вы тоже проработаете 2 часа, но, выполняя отдельные задачи на протяжении таких временных отрезков, сможете постепенно двигаться дальше, придерживаясь заранее установленного графика, который поможет вам закончить работу вовремя.

Будь то рабочий день, когда вам предстоит выполнить какие-то задачи в офисе, или выходной, когда вы планируете заняться чем-то исключительно интересным, — в любом случае количество времени, имеющееся в вашем распоряжении, ограничено. Для того чтобы вы могли в полной мере осознать ценность каждой минуты, предлагаю выполнить упражнение, которое поможет вам составить бюджет времени. В верхней части чистого листа напишите заголовок «Мое время каждый день». Затем из 96 временных отрезков по 15 минут каждый вычитайте те отрезки времени, которые ежедневно на что-то у вас уходят, например:

Сон (7 часов = 28 отрезков) — осталось 68 отрезков.

Еда (1 час = 4 отрезка) — осталось 64 отрезка.

Закончите упражнение в контексте своей жизни, перечислив другие пункты, такие как:

Поездка на работу и с работы =

Работа (встречи, пребывание в офисе, отвлекающие факторы) =

Физические упражнения =

Время отдыха с семьей (друзьями) =

Медиа (телевидение, радио, чтение, видеоигры, интернет) =

Если вы похожи на большинство людей, с которыми я сотрудничаю, то будете очень удивлены, когда впервые выполните это упражнение. Многие считают, что берут на себя слишком много работы и пытаются

потратить больше времени, чем у них есть. Например, выполнив это упражнение впервые, я понял: чтобы сделать все запланированное, мне понадобилось бы больше сотни отрезков времени продолжительностью 15 минут.

Очевидно, что в сутках просто не может быть больше 24 часов, поэтому единственный способ управлять временем сводится к максимальному увеличению эффективности использования имеющегося времени, чтобы успеть сделать все, что нужно, и оставить достаточно времени для того, что вам хочется сделать!

Какова ценность 1% суток?

Недавно я летал в Нью-Йорк на встречу с управляющим партнером крупной финансовой компании Анной (это не настоящее ее имя), которая проявила интерес к программе коучинга «Как сделать лучшее еще лучше». Для того чтобы понять, сможем ли мы сотрудничать на протяжении предстоящих десяти месяцев, мне оплатили перелет в Нью-Йорк на встречу с Анной. Поездка преследовала две цели: обсудить вопрос тайм-менеджмента и найти решение некоторых серьезных проблем.

В день встречи было ясное весеннее утро. Я надел новый костюм, свой любимый синий галстук и прошел 18 кварталов от отеля к офису Анны в деловой части города. По пути заглянул в любимое кафе, заказал сбалансированный завтрак (овсянка, сок и омлет) и во время еды записал несколько идей по поводу предстоящей встречи в свой ежедневник.

За 15 минут до назначенного времени я вышел из кафе и направился к зданию, в котором работала Анна. Благодаря этому у меня было достаточно времени, чтобы зарегистрироваться у стойки охраны в вестибюле офиса и добраться до ее кабинета ровно за три минуты до назначенного срока (я всегда прихожу на встречи за такое время до их начала). По пути туда я думал о том, как пройдет наша встреча, как начну разговор, какие вопросы мне будут задавать. Такое предварительное планирование приводит в порядок мысли и позволяет сфокусироваться на той задаче, которую предстоит решить. (Вы когда-либо делали нечто подобное? Может быть, перед сном или утром, по

пути на работу, вы мысленно составляете список дел, требующих вашего внимания? Большинство моих клиентов утверждают, что думают о работе задолго до того, как на самом деле приступают к ее выполнению.)

Хочу здесь сделать небольшое отступление на тему времени прибытия на встречи: я больше никогда не прихожу на них так рано, как прежде (от 10 до 30 минут до назначенного срока). Я извлек для себя ценный урок по поводу важности своевременного прихода благодаря старшему офицеру военно-морского флота США, с которым работал когда-то. «Джейсон, — сказал он мне, — я назначаю встречи с интервалом в 45 минут. Я начинаю их на пятнадцатой минуте каждого часа и заканчиваю к его концу. Если вы приходите раньше назначенного срока, то отнимаете у меня единственное время на протяжении дня, когда я могу подумать».

Я придерживаюсь этого принципа уже около десяти лет. Сейчас вы можете рассчитывать на то, что я приду на встречу примерно за три минуты до ее начала. Да, именно так. Это позволяет мне прибыть вовремя, но не слишком рано, чтобы не нарушить график человека, с которым я встречаюсь. Как оказалось, это очень эффективный инструмент тайм-менеджмента; многие клиенты отдавали должное моей пунктуальности. Я всегда прихожу именно тогда, когда обещал.

Итак, зарегистрировавшись у стойки охраны в вестибюле здания, я зашел в лифт и нажал кнопку нужного этажа. Когда лифт поднимался вверх, я посмотрел на часы и подумал: «Как раз вовремя». Добравшись на тридцать седьмой этаж, я встретился с ассистентом Анны, ожидавшим меня в вестибюле. Он провел меня в небольшой конференц-зал и сказал: «Анна скоро подойдет; она заканчивает другую встречу, которая немного затянулась».

Оставшись один, я понял, что до назначенного времени всего две минуты. И сделал то, что делаю всегда в таких случаях: взял маленький черный блокнот и открыл небольшой кармашек, в котором храню готовые к отправке открытки с благодарностями. (Уже много лет я неизменно держу при себе конверты с обратным адресом и такие открытки. Каждую неделю я подписываю как минимум одну.) Поскольку у меня была пара свободных минут, я написал на конверте адрес отеля, где остановился, так как планировал отправить открытку

его менеджеру и поблагодарить за помощь, оказанную мне накануне вечером во время регистрации. На это ушло около минуты, затем я убрал все со стола и терпеливо прождал еще несколько минут.

Когда я посмотрел на часы, на них было 10:03. Я подождал еще немного. В 10:05 вернулся ассистент Ани, извинился и сказал, что ей необходимо *еще 15 минут*, прежде чем мы сможем начать встречу. «Вы не против подождать здесь еще немного?» — спросил он. Я ответил: «Нет, не против», — и решил провести за это время один эксперимент. Я знал, что могу многое сделать за 1% суток, поэтому выставил таймер мобильного телефона и сосредоточенно поработал следующие 15 минут — и получил удивительный результат.

Вот что я успел сделать:

1. Подписал от руки открытку с благодарностью, конверт для которой приготовил несколько минут назад.
2. Просмотрел свой график на следующие три недели.
3. Позвонил в отель, чтобы забронировать номер для предстоящей поездки.
4. Позвонил в агентство по прокату автомобилей, чтобы заказать машину.
5. Прослушал сообщения голосовой почты.
6. Отправил несколько электронных писем со смартфона клиентам и в свой офис.
7. Сделал в ежедневнике набросок ментальной карты для статьи, которую писал тогда для Training Magazine, хотя до ее публикации оставалось еще несколько недель.

Когда около 10:20 Анна наконец пришла на встречу, у меня на лице сияла широкая улыбка. Я сделал кое-что важное; более того, это означало, что вечером у меня будет чуть больше времени для романа, который я начал читать в самолете.

«У меня к вам один вопрос, — сказал я Анне после того, как мы сели за стол в конференц-зале. — Как часто люди, с которыми вы работаете, опаздывают на встречи на 15 минут?»

Обратите внимание: мы с Анной общались на предыдущей неделе лишь по электронной почте; это была наша первая встреча воочию. Я знал, что рискую, сразу же поднимая этот вопрос, но мне нужно было

перейти к той теме, которую она намеревалась со мной обсудить, — теме управления временем. Я не хотел тратить зря ее время.

«Да постоянно! — воскликнула она. — Такое ощущение, что целыми днями я только и делаю, что перехожу от одной встречи к другой, причем каждая начинается и заканчивается намного позже, чем предыдущая. Я ежедневно распечатываю свой график, и он выглядит так, будто кто-то играет в “Тетрис”»!

Затем Анна задала типичный вопрос, который ставят мне практически все клиенты: «Так вы действительно можете мне высвободить время?»

Я медленно кивнул, давая понять, что разобрался в ситуации, а затем сделал достаточно длинную паузу, прежде чем заговорить. Я знал, что собираюсь обсудить с Анной то же, о чем идет речь в первых двух главах книги: как управлять собой, своими мыслями, действиями и обязанностями. Кроме того, я планировал со временем объяснить ей важность поддержания оптимального темпа и опасность попыток взваливать на себя слишком много дел, выполнять их слишком быстро и хвататься за все понемногу.

Я хотел, чтобы Анна поняла: я знаю, что она имеет в виду, и отношусь к этому очень серьезно. И лишь затем заговорил об управлении временем, объяснив ей, почему многим людям это дается с таким трудом. Я показал Анне список того, что сделал за те 15 минут свободного времени, которые она невольно мне подарила, опоздав на встречу.

Управлять временем — значит делать нечто большее, чем следить за стрелками часов. Когда мы управляем временем, мы управляем сферами внимания и ответственности, отражаем попытки окружающих помешать нам, прислушиваемся к внутреннему диалогу и генерируем самые разные идеи. Между тем нас сдерживают определенные факторы, негативно сказывающиеся на нашей продуктивности.

Поначалу эта мысль очень озадачила Анну (хотя впоследствии она говорила, что мои слова произвели на нее большое впечатление). Когда-то давно я понял, что окружающие постоянно дарят мне дополнительное время. Встречи начинаются с опозданием, рейсы самолетов отменяются или откладываются. Такое бывает. В

зависимости от того, какая выпадет неделя, я могу рассчитывать на 10–20 дополнительных отрезков по 15 минут. Поэтому я заранее готовлюсь на случай, если это действительно произойдет.

Много лет назад я придумал фразу: «Если вы станете ждать, пока у вас появится время понять, что вы будете делать, когда у вас появится время, вы всегда будете позади». Разве *это* не соответствует истине?

Я рассказал собеседнице о своем подходе к управлению временем, который можно кратко описать так:

Я планирую свое время так, чтобы приходить на встречи за три минуты до назначенного часа, ни в коем случае не раньше. Привычка приходить на встречи намного раньше может быть столь же деструктивной, как и манера опаздывать. Кроме того, я придаю большое значение принципу AVR, что означает Always Be Ready — «Всегда будь готов».

Сформулировав эту мысль, я продолжил описывать Анне свой подход:

Сегодня утром я был в этом конференц-зале в 10:00. У меня есть система, которая позволяет мне наиболее эффективно использовать время ожидания. К тому моменту, когда вы пришли, я поработал столь же продуктивно, как если бы находился у себя в кабинете.

Теперь Анна смотрела на меня широко открытыми глазами, а на ее лице начала появляться улыбка. «И вы успели все это за каких-то 15 минут?» — спросила она.

«Да, — заверил я ее. — Подумайте об этом так: ведь это всего 1% моего дня! Что еще я мог бы сделать сегодня? Видите ли, каждый день мы имеем в распоряжении ровно 1440 минут, чтобы выполнить поставленные задачи, и я считаю необходимым всегда быть готовым на случай, если кто-то даст мне дополнительный 1% суток».

Следующий шаг в рамках подготовки к достижению успеха заключается в следующем: позаботиться о наличии всех требуемых для этого инструментов. Пока я ждал Анну, я успел: во-первых, подписать открытки с благодарностями; во-вторых, забронировать номер в отеле; в-третьих, отправить электронные письма и, в-четвертых, начать работу над статьей. Мне удалось сделать все это по одной причине: я *уже был готов* к такому повороту событий. Вспомните принцип, о котором я только что упоминал, — «Всегда будь готов». Я обучаю ему всех своих клиентов. Уверю вас: в следующем

месяце кто-нибудь непременно опоздает на встречу с вами, отменит ее или заставит вас ждать по какой-то другой причине. Когда это произойдет (что неизбежно), загляните в свой список дел и выберите что-нибудь (что угодно), над чем можно было бы поработать в это время.

Хочу вас предостеречь: когда открывается такое временное окно, большинство людей, как правило, заполняют его просмотром электронной почты по телефону. Это может показаться продуктивным на тот момент, однако в долгосрочной перспективе не оказывает положительного воздействия на выполнение МПТ. Разумеется, вы можете проверить почту, но подготовьтесь и к другим задачам, которые могли бы решить за «подаренное» время. В рамках такой подготовки целесообразно составить список из 20–30 мелких дел, на выполнение которых понадобится менее чем 15 минут. Затем запаситесь вспомогательными средствами и информацией, а также позаботьтесь о том, чтобы все это было у вас с собой, когда вы отправляетесь на встречу, уходите из офиса по делам или предполагаете, что у вас может появиться свободное время при каких-либо других обстоятельствах.

Иногда клиенты спрашивают, почему мы составляем списки текущих дел, рассчитанных на отрезки времени в 15, 30 и 45 минут. Вот ответ на этот вопрос: я пришел к выводу, что у меня крайне редко появляются достаточно длинные отрезки незапланированного, свободного времени. Именно поэтому я должен быть готов использовать более мелкие его фрагменты. Если на выполнение какой-то задачи понадобится не менее двух часов, то целесообразно предусмотреть это в рабочем графике. (Разумеется, попытайтесь выяснить, нет ли способа разбить ее на части.)

Почему вы придерживаетесь именно такого способа управления временем?

Почему я смог решить семь задач разного уровня приоритетности за то время, пока ждал Анну? Благодаря тому, что я называю «профиль управления временем». Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему распределяете время именно так, а не иначе? Для того чтобы научиться лучше распоряжаться им, я рекомендую начать с

составления профиля управления временем. Вы тот, кто вы есть; вы делаете то, что считаете нужным, и мыслите так, как вам свойственно, опираясь при этом на весь свой жизненный и профессиональный опыт.

Для того чтобы помочь вам создать такой профиль, сначала я познакомлю вас со своим.

Мой личный профиль управления временем

На месте проведения конференции, о которой я упоминал выше, был выставочный зал с десятками корпоративных стендов. Люди, стоявшие за столиками у каждого такого стенда, пытались привлечь мое внимание, чтобы предложить мне что-то в обмен на мою визитку, а точнее говоря, чтобы получить адрес моей электронной почты. Я проходил мимо них, стараясь не встречаться ни с кем взглядом, пока не увидел то, что меня заинтересовало. В итоге я не только выслушал короткую презентацию продавца, но и охотно дал ему свой электронный адрес. Взамен же я получил нечто гораздо большее, чем приз: на меня снизошло озарение.

Сейчас я объясню вам, что имею в виду. Представьте себе стенд, у которого установлены два фотоаппарата: один на штативе, чтобы фотографировать людей, а другой на столе — чтобы снимать предметы, разложенные на нем. Я постоял в очереди, сфотографировался, а затем стал в другую очередь — к столу, где было разложено несколько круглых листов бумаги размером с тарелку. Меня попросили положить на каждый лист по одной вещи из тех, которые были у меня с собой. Предполагалось, что они расскажут о том, «кто я такой». Так посетители стенда получали возможность увидеть себя сквозь призму ответа на вопрос: «Что из того, что вы носите с собой, характеризует вас лучше всего?»

Когда я положил на стол последний, шестой предмет, я осознал, что во всех этих действиях есть нечто большее, чем то, что привлекло мое внимание изначально. Посмотрев на стол, я понял, что все эти вещи не просто характеризуют меня. Их совокупность составила то, что я называю теперь «профиль управления временем». Каждый предмет олицетворял какую-то часть того, что я собой представляю, что очень важно для меня, почему я хочу сделать лучшее еще лучше и почему стремлюсь максимально эффективно проводить каждый день.

Ниже приведен список вещей, которые были со мной в тот весенний день. Я настоятельно рекомендую вам составить свой профиль управления временем после того, как вы прочтаете описание этих предметов.

Предмет 1: чем и на чем писать. Я записываю что-то каждый день. Да, каждый. Я фиксирую свои мысли на бумаге, маркерных досках, плакатах и даже на визитных карточках. Я пришел к выводу, что, если у меня есть на чем писать, я больше склонен генерировать новые идеи, где бы ни находился. На протяжении последних нескольких лет я использую блокнот среднего размера в твердой обложке, который ношу с собой практически повсюду. (Когда я писал эту главу, он лежал раскрытым по правую сторону от моего компьютера. Когда я вспоминал о чем-то, что хотел или что мне нужно было сделать немного позже, я просто прерывался, записывал это в блокнот и снова возвращался к клавиатуре. За три часа я внес в блокнот пять пунктов.)

В конце каждого дня я записываю целую страницу своих мыслей в ежедневник, который лежит на моей ночной тумбочке. Последняя строка страницы выделена для «слова дня» — одного емкого слова, описывающего, о чем я думал, что увидел и узнал за день. У подобной практики есть один интересный аспект: за несколько недель или месяцев из этих слов формируется определенная тема. Такое слово — своего рода моментальный снимок того, чем я занимаюсь и что для меня действительно важно.

Для того чтобы быть готовым к этому, я сделал специальную карточку для записей, которая помещается в мой бумажник; на ней я могу записать что-либо в любое время, где бы я ни был. На лицевой стороне карточки написано: I.D.E.A., что, как я уже объяснял в главе 1, означает следующее:

I (Identify — определить). Бывают случаи, когда самое большее, что я могу сделать, — это посмотреть или послушать то, что я хотел бы увидеть или услышать снова. Мне нравится та степень свободы, которую дает мне возможность записать ту или иную мысль на бумаге, а также привычка, выработанная мной за многие годы, — анализировать все записанные идеи, чтобы определить, какую из них следует *развить*.

D (Develop — развить). Я приношу идеи, записанные на бумаге, в свой офис. Они заслуживают моего внимания или даже обсуждения с коллегой, клиентом

или наставником. Я отбираю лучшие, пытаюсь отыскать среди них нечто исключительное, с чем я мог бы *поэкспериментировать*.

E (Experiment — провести эксперимент). Как правило, у меня уходит не так уж много времени на проведение экспериментов, которые позволяют выяснить, представляет ли та или иная идея какую-либо ценность. Предположим, кто-то советует мне книгу («определить»); в тот же день я скачиваю ее («развить»). В большинстве случаев за пару сеансов чтения продолжительностью 10–20 минут становится ясно, стоит ли продолжать чтение этой книги, чтобы *оценить* ее.

A (Assess — оценить). Теперь я оглядываюсь назад и оцениваю усилия, потраченные на первых трех этапах. Стоило ли все это затраченных усилий? Это прекрасный вопрос, который следует задать в конце эксперимента.

Что вы хотели сделать, пока читали эту книгу? Вот вам мой совет: просто *приступайте к делу*. Попробуйте применить что-либо на практике на протяжении пяти дней, а затем остановитесь. Оглянитесь назад и оцените затраченные усилия в сравнении с пользой от новых опыта, продукта или задачи.

Предмет 2: бутылка воды. У меня всегда под рукой есть бутылка воды. На протяжении прошедших десяти лет я занимаюсь триатлоном и почти каждую неделю путешествую по миру. Я знаю, насколько мне необходима вода. Когда я летаю, я ставлю перед собой цель — выпивать около 250 мл воды за каждый час полета. Даже когда я пишу у себя за рабочим столом, рядом со мной неизменно стоит стакан воды.

Вода олицетворяет мою приверженность здоровому образу жизни и хорошему физическому состоянию. Это своего рода моя визитная карточка. Когда я веду тренинги по повышению продуктивности и эффективности на рабочем месте, я часто раздаю воду присутствующим. Мне кажется, что, когда я выпиваю за день одну-две бутылки воды, я лучше чувствую время и даже иначе использую его. При каждом глотке воды я думаю о своем здоровье и благополучии.

Предмет 3: открытки с благодарностями. Выше я уже упоминал, что пишу открытки с благодарностями. О чем я еще не сказал, так это о том, что отправляю их кому-нибудь минимум один раз в неделю (а во многих случаях и чаще). Мне действительно нравится выражать людям свою признательность. Я довольно много путешествую; у меня есть друзья, с которыми я общаюсь почти каждый день, и я часто использую различные медиаканалы (такие как книги, статьи, видео

или кинофильмы) для получения информации. При таком количестве контактов я *всегда* нахожу, кому отправить открытку. Несколько лет назад я начал писать открытки с благодарностями авторам книг, чтобы сказать им, какое влияние оказала на меня их работа и как я признателен им за это.

Когда я говорю людям, что подписываю по 52 благодарственные открытки в год, многие смотрят на меня удивленно и спрашивают: «Где же вы берете время? Разве вы не слишком заняты для этого?» Да, у меня много дел, но я создал системы и процедуры, которые позволяют мне без особых проблем отправлять хотя бы по одной открытке в неделю. Вот как я это делаю:

1. Я всегда ищу, кого можно поблагодарить.
2. Когда я путешествую, я храню открытки с благодарностями в специальной папке в своем портфеле.
3. У меня всегда есть при себе марки разного достоинства, которые я могу использовать.

Одно только то, что я делаю достаточно длинный перерыв для подписания открытки с благодарностями, говорит о следующем: во-первых, я осознаю, что происходит вокруг. Я неизменно обращаю внимание на хорошие моменты, хорошие события и хороших людей, выполняющих важную для меня работу, — и благодарен им за это. Во-вторых, признаю тот факт, что у меня *есть время*. У меня найдется несколько минут, для того чтобы сделать паузу и выразить свою признательность. В-третьих, после подписания открытки с благодарностью я всегда чувствую душевный подъем и прилив энергии и готов к новым свершениям.

Предмет 4: членские карты. На протяжении прошедших десяти лет я путешествовал в среднем по 200 дней в году и в результате стал участником нескольких программ поощрения постоянных клиентов авиакомпаний, сетей отелей и спортивно-оздоровительных клубов. Я настоятельно рекомендую придерживаться этой стратегии каждый раз, когда заходит речь о ценности времени и необходимости комфортного передвижения.

Во время одной из поездок задержали мой рейс, а пересадочный рейс отменили, и мне пришлось проехать несколько сотен километров за одну ночь (из Чикаго в Кливленд!), чтобы утром успеть на встречу с

клиентом в его офисе. Я полностью использовал все возможности, которые предоставляли мне программы льгот для постоянных клиентов авиакомпаний, агентства по прокату автомобилей и сети отелей, для того чтобы обеспечить возможность безопасных и успешных путешествий.

Членство в какой-либо группе или программе дает кое-что еще: доступ к сети контактов. Ожидая своего рейса в аэропорту или перекусывая в холле отеля, я познакомился со многими авторами книг, актерами, такими же, как я, путешественниками, топ-менеджерами и профессиональными спортсменами. В главе 5 я расскажу о роли социальных и профессиональных контактов, а также методах их формирования. Девиз «Всегда будь готов!» применим и к налаживанию связей!

Предмет 5: дисконтные карты кафе. Я от природы «жаворонок», поэтому не нуждаюсь в кофе, чтобы проснуться. Однако за долгие годы я пришел к выводу, что многим людям просто *необходима* утренняя чашка кофе! А поскольку в наше время местные кафе выступают в качестве центров проведения досуга, где люди общаются и обмениваются последними новостями, мне нравится быть частью всего этого, и я начал пить в таких заведениях чай и кофе латте.

Только что я заглянул в свой бумажник и нашел там дисконтные карты шести кафе в США и Соединенном Королевстве. Я хожу в одни и те же места в каждом городе, в котором часто бываю. Кроме того, примерно раз в неделю я устраиваю в них утренние встречи за чашкой чая или латте — это делает начало дня более увлекательным.

Несколько лет назад я начал организовывать неформальные встречи за чашкой кофе (CoffeeChat Meetups; хеш-тег — #CoffeeChat). Каждый раз, отправляясь в какой-либо город, я планирую провести хотя бы одну такую встречу и сообщаю об этом членам своего онлайн-сообщества (в таких сетях, как Facebook, Twitter, LinkedIn и Plancast). И люди действительно приходят.

Иногда в таких мероприятиях участвует всего несколько человек, а иногда (особенно в других городах) на них приходит очень много людей. Типичный CoffeeChat — это неформальная встреча примерно десяти человек. Как правило, я выделяю на это 45 минут утром, прежде чем каждый из нас отправится на работу. Когда кто-то говорит

мне, что у него нет времени для неформального общения (или любых других занятий, таких как спорт, чтение и т. д.), я советую ему объединить новую практику с одним из привычных занятий. Организация неформальных встреч за чашкой кофе превратила столь привычный утренний ритуал в весьма продуктивную возможность для установления социальных и деловых контактов.

Предмет 6: цифровой фотоаппарат. Вот уже больше десяти лет я повсюду ношу с собой цифровой фотоаппарат. Я часто останавливаюсь, чтобы снять какой-либо природный или городской пейзаж, событие, здание, в котором работает мой клиент, заинтересовавшие меня рекламные плакаты и многое другое. Не так давно я начал фотографировать заметки, сделанные во время встреч. Да, именно так: после встречи я снимаю то, что записал в блокноте, на лекционном плакате или в любом другом месте. Даже во время встреч я фотографирую слайды презентации в PowerPoint, которые отображаются на экране.

Сделать снимок быстрее, чем записывать что-то, и, разумеется, эффективнее, чем надеяться на то, что я вспомню о чем-то позже! Кроме того, так мне удобнее рассылать коллегам соответствующий материал по электронной почте и включать его в свою онлайн-базу данных.

Эти шесть предметов, которые я ношу с собой практически повсюду, составляют мой профиль управления временем. Они говорят о том, кто я есть; более того, объясняют, *почему* я стремлюсь правильно им распоряжаться и *как* я это делаю. Я довольно давно изучаю эту тему, поэтому знаю, что тайм-менеджмент — это не просто следить за стрелками часов, это еще и то, как мы используем внешнюю среду, инструменты, энергию и внимание, чтобы довести свои идеи и действия до завершения.

Ваш профиль управления временем

Для того чтобы создать профиль управления временем, общите сначала свои карманы, сумку, кошелек и/или портфель. Какие предметы вы всегда носите с собой? Кроме того, подумайте, какие

вещи вы хотели бы чаще иметь под рукой. Как они способствуют повышению вашей продуктивности? Для выполнения этого действия есть две причины:

1. *Предметы, которые вы носите с собой, помогут вам определить, что отнимает у вас время.* Например, если вы берете с собой ручку и блокнот на каждую встречу, то можете обнаружить, что впоследствии (в тот же день или в ту же неделю) у вас уходит слишком много времени на просмотр всех сделанных записей и поиск того, что вам нужно, когда в этом возникает необходимость.
2. *Предметы, которые вы носите с собой, служат в качестве материального напоминания о том, почему для вас так важно управлять своим временем, работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше.* Например, вы можете хранить в бумажнике семейную фотографию. Время от времени вам необходимо смотреть на нее, чтобы напомнить себе: для вас очень важно добиваться максимальной эффективности и результативности, поскольку это позволит проводить больше времени с родными.

Выделите немного времени, чтобы составить список таких предметов прямо сейчас.

Предмет 1 _____

Предмет 2 _____

Предмет 3 _____

Предмет 4 _____

Предмет 5 _____

Предмет 6 _____

Как лучше управлять своим временем

Обычно, начиная семинар по повышению эффективности рабочего процесса, я прошу участников поразмышлять над следующим вопросом: «Когда вы в последний раз анализировали то, как вы работаете?» Наверное, вы догадываетесь, что многие отвечают: «Никогда».

Создание и освоение стратегий и методов тайм-менеджмента действительно требует времени. Если вы посмотрите, как сейчас им управляете, то, скорее всего, придете к такому выводу: вы делаете то же, что и всегда, потому что это обеспечивало требуемый результат — до настоящего момента. Однако, чтобы улучшить лучшее, вероятно, пора пересмотреть то, как вы распоряжаетесь своим временем.

Я настоятельно рекомендую вам на протяжении следующих нескольких дней особенно внимательно присматриваться к тому, на что уходит ваше время. Отметьте, как часто окружающие отрывают вас от работы, как часто вы сами вынуждены прерывать ее и что-то искать или сколько времени у вас отнимает выполнение определенных должностных функций. Продолжая анализировать свои методы, попытайтесь найти новые практики, которые позволят вам самоорганизоваться, и сразу же примените их.

Ниже перечислены мои любимые стратегии для внесения немедленных улучшений в процесс организации времени:

1. *Назначайте встречи на пятнадцатую минуту часа.* Приглашайте коллег на встречу, которая начнется в 9:15 и закончится в 10:00 или пройдет с 14:15 до 15:00. Судя по моему опыту, большинство часовых собраний можно провести за 45 минут. На самом деле именно столько они и продолжаются, поскольку довольно часто, особенно во второй половине дня, люди в любом случае опаздывают на заседания на 5–15 минут. Если привычка опаздывать — часть вашей корпоративной культуры, начинайте встречи в 9:15; поскольку в большинстве случаев его участники в начале следующего часа уже готовы отправиться на свои рабочие места, вы не без удовольствия обнаружите, что ваши коллеги все-таки приходят «вовремя».
2. *«Всегда будьте готовы».* Я еще раз повторяю этот девиз, поскольку он очень важен. Куда бы вы ни направлялись, берите с собой какую-либо работу. В случае если вам придется ждать начала встречи или отправления рейса, вы сможете ответить на электронное письмо или звонок, а порой и просмотреть материалы другой встречи или проекта. Еще вы можете подтвердить деловую встречу, составить черновик ответа на

письмо или набросать предварительный план реализации проекта.

3. *Сделайте что-нибудь полезное в самом начале дня.* Придя утром в офис и сев за свой стол, займитесь для начала тем, что можно быстро закончить. Через несколько недель вы обнаружите, что переделали кучу мелких дел и теперь у вас появилось чуть больше времени, ментального пространства и вдохновения, чтобы всерьез взяться за решение более крупных задач. Завершение мелких дел поднимет ваш энергетический уровень и позволит взять оптимальный темп для стабильной работы над проектами самых разных уровней сложности и приоритетности.
4. *Меньше отвлекайте других людей.* Всегда держите лист бумаги где-нибудь на краю рабочего стола. Когда подумаете о чем-то не очень срочном, что вам нужно обсудить или спросить у одного из своих коллег, запишите это на листе бумаги, вместо того чтобы сразу же бежать к этому человеку. Поэкспериментируйте с таким подходом и увидите: вместо того чтобы отрывать кого-то от работы три раза за час по одному и тому же поводу, вы сможете обратиться к нему всего раз, но с тремя вопросами.

Вы научитесь управлять временем более эффективно, если решите, на чем хотите сфокусироваться, и проанализируете достигнутые успехи.

Решите, на чем вы хотите сфокусироваться

Правильно ли вы организуете время встреч? Сегодня вечером перед уходом из офиса просмотрите свое расписание деловых встреч и работы, запланированных на следующий день. Прикиньте, нет ли возможности перенести что-то на *другой* день. Проанализируйте свой график на следующую неделю и спросите себя, реально ли назначить встречу с двумя людьми одновременно. Найдите и выделите в своем расписании от 30 до 60 минут подряд (возможно, даже несколько раз в день), на протяжении которых вы сможете за закрытой дверью своего кабинета или в конференц-зале сфокусироваться на одном проекте или приоритетной задаче и вас никто не будет отвлекать.

Мои клиенты считают такой вечерний анализ наиболее подходящим временем для осознания того, какие изменения в свой график они

могут внести, чтобы сделать следующий день более продуктивным и увлекательным. Решите, на чем вы намерены сфокусироваться и как планируете это осуществить. Осмыслите и воспользуйтесь с выгодой для себя всем тем, что оказывает влияние на вашу работоспособность, — и увидите, что можете более эффективно распоряжаться своим временем.

Проанализируйте достигнутые успехи

Далее откройте свое расписание на будущий четверг, минимум на четверг следующей недели. Напишите на этой странице: «Тайм-менеджмент и я».

До того момента, как увидите это напоминание в следующий раз, у вас будет около недели, чтобы проанализировать, как вы используете время и его небольшие отрезки. Это позволит вам оценить проделанную работу и успехи, которых вы достигли. Я рекомендую своим клиентам проводить такой анализ по четвергам, а не по пятницам: это позволяет подытожить работу, выполненную на текущей неделе, и подтянуть кое-какие хвосты к концу рабочего дня в пятницу.

Почему именно по четвергам, утром или ближе к полудню? Я объясняю это так:

1. В пятницу после полудня я думаю о том, чтобы: а) прокатиться на велосипеде; б) без какой-либо определенной цели побродить по интернету; в) встретиться с друзьями.
2. В пятницу после полудня я не хочу думать!
3. В четверг ближе к полудню я начинаю думать о предстоящих выходных.
4. В четверг ближе к полудню я могу напомнить коллегам, что я делаю для них и что мне нужно от них. Благодаря этому у нас есть возможность доделывать незавершенные дела во второй половине дня в четверг и целый день в пятницу.
5. Когда я анализирую успехи, которых мне удалось добиться за первые три дня недели (понедельник, вторник и среда), это вызывает у меня всплеск энергии, позволяющий с бóльшим энтузиазмом трудиться оставшиеся два дня.

Начните прямо сейчас и до следующего четверга применяйте на практике то, что я вам рассказал в этой главе. Ниже перечислены три конкретные темы, над которыми вам стоит поразмышлять, когда будете учиться работать эффективнее.

- Приносит ли вам пользу принцип «Всегда будь готов»?
- Есть ли у вас успехи по тем важным направлениям и целям, которые вы перед собой поставили?
- Что вы должны изменить, чтобы повысить свою продуктивность, выполнять больше важных задач на протяжении дня и увеличить количество времени, энергии и внимания, остающихся у вас после трудового дня?

Три фактора, влияющие на продуктивность

Теперь вы готовы трудиться продуктивно и с умом и выполнять больше той замечательной работы, которой занимаетесь. Тем не менее, даже если у вас намечен план действий на сегодня или следующую неделю, иногда вы отклоняетесь от графика и не можете полностью реализовать его. В этом разделе я описываю три фактора, оказывающие положительное или отрицательное влияние на эффективность вашей работы. Читая его, думайте об их воздействии на то, на чем фокусируетесь и чем ежедневно занимаетесь на протяжении 96 отрезков времени по 15 минут.

Фактор 1: гомеостаз

Нам свойственна склонность делать то, что мы всегда делали, обычным образом и в привычной последовательности. Мы стремимся к «норме» и любим устоявшийся порядок вещей.

Вот простой пример испытать гомеостаз на собственном опыте. Положите эту книгу на стол и скрестите руки на груди. Посмотрите, какая рука лежит сверху — мы будем называть ее внешней рукой. Итак, для вас это норма, не так ли? Я имею в виду, что, если вам приходится кого-то ждать или вы откидываетесь на спинку кресла и начинаете над чем-то размышлять, вы скрещиваете руки на груди, причем именно так, как привыкли это делать.

Теперь, узнав, что для вас является нормой, давайте проведем небольшой эксперимент. Вытяните руки перед собой, а затем скрестите их на груди, но в этот раз так, чтобы сверху оказалась другая рука. Вам это кажется совершенно неестественным, не так ли? Большинство участников моих семинаров говорят в этом случае: «Это ненормально».

Для обозначения нормы существует еще один термин — «гомеостаз», который определяется так: «Склонность системы к сохранению относительно устойчивого равновесия между ее независимыми элементами». Как я уже говорил выше, на протяжении рабочего дня мы склонны делать то, что обычно делаем.

Предположим, вы перешли на другую работу и теперь вам приходится тратить больше времени на поездку в офис и обратно. Поначалу это создает вам определенные трудности; вам кажется, что вы впустую теряете время, которое уходит на дорогу. Тем не менее вы постепенно привыкаете к новому порядку вещей, и вскоре то, что теперь вы дольше добираетесь на работу и обратно, уже кажется вам новой нормой.

Точно так же если вы давно работаете со своими коллегами, то, вероятно, считаете, что знаете, чего от них можно ожидать (по крайней мере, в большинстве случаев!). Когда у вас появляется свободный отрезок времени (например, отменили какую-то встречу), вы заполняете его другой встречей или упорядочиваете рабочее пространство, или быстро перекусываете (и все это очень важно). А когда чувствуете себя слишком перегруженным работой, вы тоже склонны делать то, что делали всегда для поддержания равновесия: отменяете встречу, выходите из офиса, чтобы прогуляться, поручаете часть работы кому-то другому, приходите в офис пораньше или засиживаетесь допоздна.

Подумайте о том, что вы сделали за то время, пока читали главу 2. Проанализируйте, чем обычно каждый день занимаетесь. Что вы делаете в первую очередь, когда приходите в офис? Загружаете компьютерную программу? Обсуждаете что-то с одним из подчиненных? Анализируете или ищете какую-то важную информацию, поскольку она понадобится вам в течение дня?

Мой друг и наставник Маршалл Голдсмит написал книгу под названием *What Got You Here, Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful* («Что привело вас сюда, не приведет вас туда. Как успешные люди становятся еще успешнее»), которое говорит само за себя. Если вы будете оставаться в состоянии гомеостаза и чувствовать себя в нем вполне комфортно, вы так и не рискнете внести в свою жизнь те улучшения, которые позволят сделать лучшее еще лучше.

Фактор 2: контекст

От того, в каких условиях вы работаете, зависит то, что вы делаете.

Прочитайте это предложение еще раз, а затем проанализируйте вчерашний или любой другой недавний рабочий день. Где вы были? Что сделали? Что облегчало или затрудняло выполнение задач из вашего списка текущих дел?

Когда я размышляю о контексте, я думаю об атмосфере, в которой работаю, а также о том, что мне нужно для наиболее эффективного выполнения задач и управления временем. Возьмем в качестве примера день, который я посвящаю коучингу. Поднимаюсь я, как правило, в 4:30 утра, выпиваю стакан воды и отправляюсь в тренажерный зал, в каком бы отеле ни остановился. Во время тренировки я смотрю одну из презентаций на сайте TED.com, выпиваю еще немного воды и представляю себе соревнования, в которых буду участвовать (это очень стимулирует, поверьте). К 6:30 я уже заканчиваю тренировку, принимаю душ, одеваюсь и иду завтракать.

Во время завтрака я обычно начинаю погружаться в игру под названием «работа»: делаю несколько заметок в ежедневнике, составляю вопросы, рисую диаграммы и привожу в порядок приходящие в голову мысли. Это позволяет мне понять, о чем я думаю.

В дни, когда я провожу сеансы коучинга (а такие дни крайне редко похожи друг на друга), я помогаю клиентам составить профили управления временем и обсуждаю с ними их приоритетные задачи, проекты и методы организации рабочего процесса — другими словами, то, как они выполняют свою работу.

Во время сеанса коучинга я тщательно изучаю, насколько комфортно каждому моему клиенту работается в окружающей его среде, применяя доступные системы и инструменты. Вот несколько важных вопросов, которые необходимо задать себе в процессе анализа вашей рабочей среды:

1. *Куда «это» подевалось?* Если вы тратите время на поиск чего бы то ни было (печатных бланков, электронных файлов, писем и т. д.), значит, вам пора обновить или привести в порядок окружающее вас пространство. Хотя это и кажется элементарным, но, когда вы ищете пропавшие предметы, вы теряете нечто большее. Вы разбрасываетесь энергией и вниманием, расходуя их на столь бесполезные действия. Подумайте об этом с такой точки зрения: уделив всего 30 минут в неделю (возможно, 2 раза по 15 минут) тому, чтобы упорядочить, вернуть на место, использовать повторно или выбросить те предметы, которые окружают вас на рабочем столе, вы сэкономите в 2–3 раза больше времени на следующей неделе. Сократите количество времени, которое тратите на поиски предметов, находящихся «где-то тут», предусмотрев в своем графике определенное время для организации рабочего пространства.
2. *Работает ли «это» должным образом?* Функционирует ли как следует ваш принтер, сканер, новое приложение на мобильном устройстве или фильтр в программе электронной почты? Один из моих клиентов купил планшет, чтобы брать его с собой в деловые поездки, но вскоре понял, что это устройство не заменяет обычный компьютер (на что он рассчитывал). После недолгого обсуждения ситуации этот человек признался, что ему было известно о том, что планшет не обладает всеми необходимыми ему функциями. В итоге он сказал: «Теперь мне придется просто принять это как должное». Уже одно только признание этого факта заставило моего клиента определить, какие операции должен выполнять компьютер, который он мог бы брать с собой в командировки. Когда он уделил немного времени изучению производительности и прочих характеристик нужного ему устройства, он смог найти решение,

удовлетворяющее его требованиям.

Подумайте о своем рабочем пространстве: есть ли в нем какой-либо инструмент, система или ресурс, который должен работать определенным образом, но интуиция подсказывает вам, что это не совсем так?

3. *Что используют другие, для того чтобы?..* Понаблюдайте за тем, как работают ваши коллеги. Попросите их уделить вам несколько минут и показать свое рабочее место, офис, деловой портфель или то, что они берут с собой в поездки. Вернувшись на свое рабочее место, поэкспериментируйте с разными моделями повышения продуктивности и организации рабочего пространства. Используйте результаты своих исследований, для того чтобы выяснить, какие системы и эстетика окружающей среды помогут вам успешно трудиться на протяжении дня. Во время путешествий наблюдайте за тем, что делают окружающие, чтобы поддерживать определенный уровень сосредоточенности, продуктивности и релаксации.
4. *Нравится ли вам, как «это» выглядит, звучит, ощущается, работает?* Это просто невероятно, но за многие годы коучинга я неоднократно видел одну простую причину неспособности моих клиентов справиться с работой: их просто раздражали те или иные элементы рабочего пространства. Например, я сотрудничал с одним топ-менеджером, которой не нравилось, как отображается картинка на экране монитора. Я показал ей, как увеличить размер шрифта в программе электронной почты (управления задачами, составления календарного плана) в компьютере и смартфоне. Благодаря этому простому изменению ей стало комфортнее считывать информацию, что, в свою очередь, позволило ей быстрее принимать решения и успевать больше за меньшее количество времени. Повторяю еще раз: проанализируйте, как используете инструменты и окружающее пространство, и в итоге обязательно найдете какое-либо усовершенствование, которое окажется не просто хорошим, а необходимым для вас.
5. *Вдохновляет ли меня это пространство на хорошую работу?* Осмотритесь вокруг прямо сейчас. Я убежден: то, чем вы себя

окружили, либо вытягивает из вас энергию, либо наполняет ею — золотой середины здесь нет. В одном нью-йоркском офисе я увидел целую полку всяких наград и почетных знаков за «заключение сделок», однако все это размещалось у противоположной стены комнаты по отношению к столу моего клиента. А что же находилось у него на столе? Незаконченные дела: распечатки так и не подписанных контрактов, письма, статьи, множество блокнотов — словом, все то, что символизировало работу, которую он не сделал.

Мы потратили достаточно много времени на создание на его столе и в кабинете такого физического пространства, которое помогало бы этому человеку реализовать весь свой потенциал во время работы над важными сделками, а также напоминало бы о прошлых победах и позволяло понять, когда он действительно готов к важной работе.

Фактор 3: сеть контактов

Важно не то, что вы знаете; важно, кого вы знаете. Вы слышали эту фразу, не так ли? Моя жизнь неоднократно менялась к лучшему благодаря готовности рискнуть, представиться и познакомиться с новым человеком. Создание и поддержание сети контактов играет одну из ключевых ролей в обеспечении высокой продуктивности; на самом деле это настолько важно, что я посвятил этой теме целую главу (главу 5). А здесь просто хочу поделиться парой мыслей о влиянии деловых и социальных контактов на вашу личную и профессиональную жизнь.

Много лет назад я перечислил пять человек, с которыми провожу больше всего времени. И понял одну интересную вещь: чем больше я нахожусь среди них, тем сильнее их влияние на мое поведение и мышление, причем как в позитивном, так и в негативном ключе. Я начал отслеживать, сколько дней отпуска эти люди берут за год, выяснил, сколько книг они прочитывают, на какие концерты ходят, какие фильмы смотрят. Я даже попытался определить, сколько денег они зарабатывают. И знаете, к какому выводу пришел? Я понял, что моя жизнь представляет собой усредненный вариант их жизней.

Позвольте объяснить, что я имею в виду. Предположим, эти пять человек взяли в совокупности 35 дней отпуска за прошедший год. Я разделил 35 на 5 — получилось 7 дней. Как оказалось, я тоже взял

около семи дней отпуска в том же году. Такая же закономерность наблюдалась и в остальном: в количестве прочитанных книг, сумме заработанных денег и других сферах жизни!

Вот еще пример. В 2007 году я включил в свою сеть контактов еще одного человека. Он взял в предыдущем году 40 дней отпуска (это была его цель). Я обратил внимание на то, что количество дней отпуска, которые взял я, тоже увеличилось. (В 2008 году я провел 11 замечательных дней в Коста-Рике; кроме того, у меня было несколько длинных уик-эндов, с пятницы по вторник.) В следующем году я планирую уйти в 35-дневный отпуск (под отпуском я подразумеваю время, когда я не проверяю электронную и голосовую почту и не делаю ничего, что связано с работой).

Если вы намерены *успевать больше*, вам необходимо включить новых людей в свою социальную сеть, под которой я подразумеваю нечто большее, чем ваши контакты в таких онлайн-сетях, как LinkedIn и Facebook.

Я знаю одно: кто я есть, где путешествую и что думаю, — и это результат влияния тех, с кем я чаще всего общаюсь. Много лет назад я понял, что, если изменю свое окружение, это во многом изменит и мою жизнь. В действительности чем серьезнее перемены, которые я хочу осуществить, тем важнее как можно быстрее изменить круг контактов. Когда я узнаю что-то новое и ставлю перед собой новые цели, я всегда ищу возможность познакомиться с новыми людьми.

В главе 5 вы узнаете о том, что ваша социальная сеть выходит за пределы онлайн-связей. На данный момент запомните следующее: любая сеть контактов, онлайн-овая или реальная, оказывает большое влияние на вашу жизнь и может помочь добраться оттуда, где вы находитесь, туда, где хотите быть. Для того чтобы сделать это, начинайте мыслить масштабнее! В следующих четырех главах я подскажу, как этого добиться.

Часть II

Мыслите масштабнее

Не так давно специалист по вопросам управления и всемирно известный автор книг Маршалл Голдсмит сказал мне: «Существует тонкая грань между тем, чтобы брать на себя много и [брать на себя] *слишком* много». После того как вы начнете применять на практике мои идеи относительно того, как работать эффективнее, представленные в первых трех главах книги, у вас возникнет желание (и возможность) решать больше задач и вы автоматически будете мыслить масштабнее! Вы станете выполнять их более результативно; кроме того, непременно начнете работать по-другому.

Когда вы направляете свое внимание на новые варианты развития событий, вы сразу же замечаете и новые благоприятные возможности. Существует несколько факторов, которые позволят вам сделать лучшее еще лучше. Вот некоторые из них:

- Вы должны поверить в успех. Спросите любого, кто достиг высочайшего уровня профессионализма (от спортсменов до чиновников государственных учреждений), в чем секрет его успеха, — и этот человек непременно начнет говорить о мышлении. Ментальная репетиция (другими словами, визуализация чего-либо до того, как оно произойдет на самом деле) — замечательный способ настроить себя на успех. Это позволяет создать тот фундамент, который и обеспечит получение требуемых результатов.
- Речь идет не просто о позитивном мышлении; это нечто гораздо более глубокое. Моя клиентка, пловчиха Барбара Бедфорд, рассказывала мне об участии в Олимпийских играх следующее: «Я заслужила право быть в Сиднее. Двадцать два года тренировок, участия в соревнованиях, правильных решений и тяжелого труда — все это достигло своей кульминации в

нескольких заплывах по одной минуте. Все шло так, как я планировала, и я знала: я и моя команда можем побить мировой рекорд и приехать домой с золотой медалью».

- Проведите следующий мысленный эксперимент. Спросите себя: «Кто из людей, с которыми я провожу больше всего времени, ограничивает мое мышление?» Если хотите мыслить шире, общайтесь хотя бы один час (в неделю, месяц — как вам удобно) с тем, кто умеет масштабно думать. В главе 5 представлены конкретные способы использования существующей сети контактов, состоящей из членов семьи, друзей и членов местного сообщества, чтобы расширить и само мышление, и диапазон тех вопросов, над которыми вы размышляете.
- Задаете ли вы себе вопрос: «Что мне мешает двигаться дальше?» Другими словами, какие ваши действия не *позволяют* достичь поставленных целей? Подумайте обо всех задачах и проектах, поглощающих ваше время, энергию и внимание. Безусловно, вы можете составить еще один список дел, включив в него еще больше задач, которые способны решить за день. Однако вместо этого лучше перечислите то, что вам следует прекратить делать. Я покажу вам, как проанализировать свои привычки, рабочий процесс и зону комфорта таким образом, чтобы сократить количество менее значимых дел и заниматься масштабными проектами.
- Что вами движет? Вы когда-нибудь замечали, что ваша загруженность еще больше увеличивается, но самые важные задачи остаются без должного внимания? Пришло время пересмотреть, еще раз сформулировать и/или переписать свою конечную цель. Понимание того, *на что* направлены ваши мысли, поможет вам мыслить масштабнее!

Глава 4

Улучшение и самоэффективность

Если вы думаете, что можете, значит, можете

Почему вы мыслите именно так, а не иначе?

Ответ на этот вопрос задает тон главе и всей второй части книги. Ваш ментальный ответ (то, что вы говорите себе прямо сейчас) представляет собой вашу точку зрения на продуктивность и эффективность на пути к достижению поставленных целей. Ваши работа, ощущения и ожидания за длительное время смешиваются и формируют представления о том, что возможно, чего следует ожидать и о чем можно мечтать.

Давайте начнем с определения. Согласно онлайн-словарю Мерриам — Уэбстер, эффективность — это «способность произвести эффект». Когда я использую термин «самоэффективность», я имею в виду ваше умение строить планы и реализовывать их.

На протяжении дня вас посещает множество мыслей; какие из них отнимают у вас больше всего энергии, времени и внимания? Какие мысли вы игнорируете? К каким возвращаетесь снова и снова?

Если вы верите в то, что добьетесь успеха, то горите желанием действовать, учиться на собственном опыте (положительном и отрицательном), ставить перед собой новые, более масштабные цели и постепенно продвигаться к их достижению. Вспомните о том моменте своей жизни, когда у вас появилась мечта и вы осуществили ее, приложив к этому определенные усилия. Возможно, это было поступление в колледж или первая работа, или тот день, когда вы решили жениться или выйти замуж. Что бы это ни было, какие мысли у вас возникают, когда вы вспоминаете об этом событии?

Я провел последние 15 лет рядом с весьма успешными людьми, внимательно слушая их рассказы о том, как оттуда, где они были, они попали туда, где находятся сейчас. Когда я общаюсь с человеком, обладающим эффективным мышлением, я знаю, что стоит посвятить разговору с ним как можно больше времени. Люди, для которых достижение поставленных целей стало нормой, часто делают такие заявления: «Я сделал это один раз, сделаю и другой!» Мне нравится слушать истории успеха.

Я убежден в том, что эффективное и целенаправленное мышление создает фундамент для продвижения на следующий уровень. Если вы хотите повысить свою продуктивность и эффективность, начните с изучения своего образа мыслей. Проанализируйте свою жизнь, род занятий и организации, с которыми так или иначе связаны.

Существует одно достаточно смелое утверждение: «Как вы мыслите, так и живете».

Давайте вспомним о том, о чем шла речь в начале этой книги. В главе 1 вы проанализировали и составили список того, что позволяет вам находиться в самой лучшей форме. Теперь пришло время вспомнить, что вы можете предпринять для повышения способности фокусироваться на приоритетных задачах и для реализации нужных дел.

Я надеюсь, что к настоящему моменту вы уже составили хотя бы черновой вариант списка «Я в самой лучшей форме, когда...». (Больше идей по этому поводу можно найти здесь: www.AtMyBestWhen.com.) Чтобы извлечь из него максимальную пользу, просматривайте список каждое утро. Надеюсь, вы делаете это уже несколько дней. Если нет, начните с завтрашнего утра! Приучив себя выполнять эту простую процедуру в начале каждого дня, вы будете готовы двигаться дальше. Пришло время мыслить широко. А потом еще шире. И в итоге выйти на уровень поистине масштабного мышления!

В этой главе речь идет не о позитивном мышлении или каких-то ваших призрачных целях; здесь говорится о том, что я называю эффективным мышлением. Я узнал о концепции самоэффективности от Лу Тайса, сооснователя The Pacific Institute. Я уже давно придавал большое значение способности сосредоточиваться на главном, но просто не знал, что у нее есть свое название. Учение Лу заставило

меня полностью пересмотреть свои представления о продуктивности, развитии, отношениях с другими людьми и здоровье!

Теперь пришло время взять на себя всю полноту ответственности, целиком приняв эту философию. В вашем распоряжении есть один важнейший актив, который позволит сделать лучшее еще лучше. Я называю его *глубинным мышлением* (более подробно о нем говорится в главе 9, посвященной роли внимания). Способность мыслить шире — естественный побочный продукт умения работать эффективнее. Кроме того, на собственном опыте (профессиональном и личном, консультанта и спортсмена) я испытал: *как я думаю* — во многих случаях важнее того, что я вообще *думаю*, и даже важнее того, *что именно я думаю*.

Что вы делаете, понимая, что пора прекратить думать о постороннем? Именно способность думать о себе как об успешном человеке отличает хорошее от великого, в высшей степени успешных людей от тех, кто просто плывет по течению. Насколько я понимаю, эти люди верят в собственную эффективность — другими словами, они умеют добиваться требуемых результатов и полагаются на этот дар.

У вас в голове больше мыслей, чем вы полагаете. Каждая ваша мысль может сбить вас с пути, вызвать стресс или изменить приоритеты. Сейчас больше чем когда-либо важен такой навык, как умение думать, не предпринимая никаких действий. Позвольте мне объяснить, как это происходит у очень занятых профессионалов.

Все начинается там, где вы есть

Однажды субботним утром я встретился с клиенткой в ее офисе в Филадельфии. Она сама предпочла пообщаться со мной в выходные. «Потому что на протяжении рабочей недели слишком много отвлекающих факторов», — объяснила она мне. Наш сеанс коучинга начался точно так же, как и все мои встречи с клиентами: мы обсудили ее роли, потребности и цели на то время, которое должны были провести вместе (два дня подряд, по 10 часов в день). Через какое-то время клиентка задала мне тот же вопрос, что и большинство

остальных в начале программы индивидуального коучинга топ-менеджеров: «Итак, Джейсон, с чего начнем?»

Я положил на стол стопку бумаги (500 листов) и попросил клиентку взять ручку. Затем предложил написать на первой странице одну из тех вещей, о которых она думает. После чего попросил отложить эту страницу в сторону, написать что-то на следующем листе и его тоже отложить.

Поначалу моя подопечная сомневалась и записывала только «серьезные» пункты. Затем внесла в список несколько крупных проектов, рассчитанных на несколько месяцев, осуществлением которых руководила. Мы обменялись взглядами; я улыбнулся, подбадривая ее. Она написала еще что-то. Время от времени она делала паузу, а затем продолжала писать. За десять минут она составила около дюжины пунктов. Когда она подняла на меня глаза, я спросил: «Есть что-то еще?» Она добавила еще несколько пунктов. Я сидел и наблюдал за тем, как эта женщина записывает на листах бумаги все, о чем думает, начиная от серьезных дел и заканчивая мелкими напоминаниями. В частности, она написала, в какие магазины ей необходимо зайти и для каких встреч следует составить повестку дня. Каждый раз, когда она поднимала на меня глаза, я просил ее внести еще пару пунктов.

Следующие несколько минут она продолжала вносить все больше и больше пунктов, упомянув в том числе об офисных принадлежностях, которые необходимо заменить, и отпуске, который планирует взять весной. Клиентка продолжала писать. Вскоре она заполнила 30 листов бумаги. Затем 40! Она вспомнила о тех идеях, что планировала обсудить с сотрудниками, и темах, о которых намеревалась поговорить с мужем во время выходных. Все это продолжалось более четырех часов! Она заполнила все 500 листов, что были в стопке. Да, именно столько пунктов требовали ее внимания.

После этого мы проанализировали задание. Я заметил, что все те вопросы, которые она записала, могут оказывать существенное влияние на ее продуктивность. Мы рассмотрели все перечисленные дела, обращая внимание на их величину и масштаб. Выделили большие и мелкие, личные проекты и профессиональные задачи, долгосрочные и краткосрочные цели. Моя клиентка внесла в этот

список такие задачи, как «нанять нового сотрудника» и «договориться о летнем лагере для дочери». Кроме того, ей необходимо было упорядочить документы о транспортных расходах во время прошлой деловой поездки и организовать выездную встречу по итогам года. Да, этой женщине было о чем подумать.

Я никогда не забуду, что она сказала мне к концу эксперимента: «Джейсон, глядя на эту кипу занимающих мою голову задач, я догадываюсь, почему испытываю такой стресс!»

Один из самых сильных факторов стресса, с которым мы сталкиваемся, — это незавершенные дела. Мне не нужно было думать обо всем этом; я знал, почему моя клиентка испытывает такой стресс! Тот факт, что в нашей жизни происходит столько событий, что у нас противоречащие друг другу намерения и множество разных приоритетов, означает, что мы не способны полностью сфокусироваться на том, чем занимаемся в текущий момент. Почему? Потому что постоянно думаем о том, чего сейчас не делаем! Можете мне не верить на слово. Докажите это себе сами, ответив на следующий вопрос: с вами бывало когда-нибудь так, что вы читаете книгу и вдруг осознаете, что прочитали уже целую страницу и представления не имеете, о чем там шла речь?

Представьте себе, что вы тоже выполнили это упражнение и записали на отдельных листах каждую свою мысль, каждую задачу, напоминание, идею и т. д. Как думаете, какой была бы ваша реакция, если бы вы воочию увидели все, о чем думаете? Что произошло бы, если бы вы дали себе возможность и время фиксировать каждую мысль, которая приходит вам в голову на протяжении четырех часов (или дня, или недели)? Что новое появилось бы в этом списке? Старое? То, что, как вам казалось, вы уже сделали? Этот перечень вызвал бы у вас приятное волнение, или один только просмотр всех его пунктов привел бы в состояние стресса? Учтите еще один важный момент: то, что вы записываете, может помешать вам думать, что вы способны на большее.

Фиксирование всех своих мыслей и задач может оказать как положительное, так и отрицательное воздействие на вашу способность эффективно мыслить. Это объясняется двумя основными причинами:

1. *Трудно брать на себя еще больше задач, если у вас уже и так работы невпроворот.* Когда вы достаете чистый лист бумаги, чтобы записать на нем ту или иную цель, намерение или проект, вы ставите под угрозу нечто близкое и дорогое вашему сердцу — зону комфорта. Ваш разум и тело сразу же начинают реагировать на то, что вы пишете. Составление такого списка может даже напомнить вам о перечне устаревших целей или списке текущих дел — а ведь ни один из них вы не вели систематически.
2. *Возможно, вы уже привыкли все записывать.* Составляя такой список, вы, вероятно, думаете: «Да, все это мне знакомо». Как вы вообще можете думать (не говоря о том, чтобы записывать) о более серьезных задачах, чем те, которые уже стоят на повестке дня? Дело в том, что ваш список текущих дел, папка «Входящие», сообщения голосовой почты, стопки бумаг на рабочем столе — все это подсознательное выражение того, что вы переоценили свои силы.

Ваша самонадеянность — вот то препятствие, которое может возникнуть на вашем пути к улучшению лучшего. Специалист по связям с общественностью и мой коллега по триатлону Питер Шенкман в своей первой книге «Можем ли мы это сделать?» (Can We Do That?) рассказывает о процессе создания нестандартных PR-ходов, которые оказываются весьма эффективными. Хотите узнать большой секрет того, почему они работают? Потому что действительно эффективный PR отвечает на вопросы: «Чем вы хотите прославиться? Что намерены делать? Что возможно?»

По всей вероятности, вы уже многие годы (и даже десятилетия) отработываете свои действия, поднимая их до уровня комфорта, уточняя свою позицию в отношении границ возможного и вырабатывая стиль работы и образ жизни, которые согласуются с вашими актуальными профессиональными и личными потребностями. Но я здесь для того, чтобы сказать вам: вы можете делать больше и лучше. Что говорит вам ваш разум в его нынешнем состоянии?

Как «говорит» ваше мышление?

Прочитав эту главу, проведите следующие несколько часов, просто *слушая*, что говорят другие, — действительно *слушая* их. Мы склонны раскрывать себя и свою точку зрения во время бесед с окружающими. Это как в покере, когда невербальные сигналы одного из игроков «говорят» другим игрокам о том, какие у него карты — хорошие или плохие. Мы используем слова и фразы, чтобы сообщить другим, что мы думаем о творчестве, возможностях, целях и даже о наших предпочтениях и методах повышения эффективности. Возьмем в качестве примера хотя бы такой вполне обычный разговор:

Друг 1. Привет, как поживаешь?

Друг 2. Неплохо. А ты как?

Друг 1. Очень занят. Такое ощущение, будто ничего не успеваю. Слишком много дел, ты же знаешь.

Друг 2. О да, знаю. У меня тоже напряженная ситуация. По сути, на прошлой неделе мне пришлось...

Может быть, вы слышали или сами не так давно принимали участие в похожей беседе. Подумайте вот о чем: такие разговоры развиваются, как правило, в одном направлении — по нисходящей спирали. Если кто-то начинает беседу со слов «неплохо», «занят» и «ничего не успеваю», какова вероятность того, что он дальше заговорит о благоприятных возможностях, широком мышлении, улучшении лучшего или постановке целей? Это маловероятно.

Перемены начинаются с изменения словаря и внутреннего диалога о том, что возможно. Когда я только начал изучать самоэффективность и конфликт между сознанием и подсознанием, то сразу понял, как это влияет на мою продуктивность. Много лет назад я стал искать способы управления двумя потоками мыслей, которые постоянно циркулируют в моем разуме:

Поток А. Что я осознанно намереваюсь сделать?

Поток Б. Что я подсознательно считаю возможным?

В контексте улучшения лучшего очень важно понять, есть ли у вас способность и склонность *думать, что вы многое можете*, — и чувствовать себя при этом комфортно.

Однажды я сказал клиенту из крупной инвестиционной компании, с которым проводил сеансы коучинга: «Вы должны *изучить себя*». Тогда

этот человек посетовал, что потратил много лет на анализ рынка и потребностей клиентов, приобретение навыков эффективной командной работы, но все это время не изучал столь же тщательно самого себя. Этот момент прозрения помог ему обрести веру в свою эффективность, а также осознать важность понимания зоны комфорта и влияния внутреннего диалога.

Как формируется вера в свою эффективность?

Считаете ли вы, что можете выполнить стоящие перед вами задачи? О чем вы думаете, просматривая те цели и вехи, о которых идет речь в главе 2? О чем говорит вам ваш список текущих дел? И какие мысли возникли бы у вас, если бы вы действительно потратили пару часов на запись 500 задач, требующих вашего внимания?

Мысли, на которых вы решаете сфокусироваться, чрезвычайно важны на этом этапе улучшения лучшего. Я часто слышу такую фразу: «Изменив свои мысли, вы измените свою жизнь». Но какой самый быстрый способ это сделать? Ответ: начните с изменения слов. Следующие четыре утверждения помогут вам развить в себе веру в свою эффективность.

1. *«Я уже делал это»*. Вспомните случай из недавнего прошлого, когда вы добились успеха в чем-то. С самого начала и до конца проанализируйте, что вы тогда делали, как себя чувствовали, с кем говорили и что предпринимали, чтобы достичь цели.
2. *«Они смогли это сделать»*. Посмотрите, как другие люди делают это (что бы «это» ни значило). Именно потому я постоянно читаю биографии (а также предисловия и введения к книгам). Знание того, что другие люди осуществляют свои мечты, дает мне курс, которого стоит придерживаться, и цель, над достижением которой стоит работать.
3. *«Они считают, что я могу это сделать»*. В главе 5, посвященной формированию социальной сети, говорится о том, насколько важно окружать себя единомышленниками и сторонниками; это могут быть друзья, члены семьи, наставники — все, кому небезразличен ваш успех и кто готов оказывать вам

поддержку на пути к достижению целей. Осознание того, что есть люди, по мнению которых я могу сделать «это» (написать книгу, открыть компанию, проконсультировать совет директоров), помогает и мне думать так же.

4. «Я знаю, что могу это сделать». Это очень сильное утверждение. Знание того, что вы работали над достижением успеха, готовились к нему, репетировали и предвкушали его, вселяет в вас уверенность на пути к достижению поставленных целей.

Что вынуждает отклоняться от избранного курса?

Сделайте паузу и осмотритесь вокруг. Рядом с вами может быть то, что формирует своего рода «мысленную тропу» и негативно сказывается на вашей эффективности. Вспомните о том, что внимание — один из самых ограниченных ресурсов (см. главу 9).

Какие мысли приходили вам в голову с того момента, как вы начали читать эту главу, и что требует вашего внимания в той среде, в которой вы сейчас находитесь? Если вы выполнили письменные упражнения, предложенные мной выше, то не можете не знать, сколько мыслей крутится у вас в голове и тянет в противоположные стороны.

Любые дела, которые еще даже не начаты, наполовину закончены или просто идут не так, как вам хотелось бы, оказывают существенное, а порой и весьма серьезное влияние на вашу способность сконцентрироваться на завершении важных задач. Большинство людей спокойно относятся к своей вечной занятости. Что действительно трудно, так это не думать о том, что нам предстоит сделать *позже*, и сосредоточиться на выполнении текущих дел.

Много лет назад во время одного семинара в Калифорнийском университете в Беркли я предложил присутствующим (а их было около сотни) выполнить следующее упражнение. Я попросил их на протяжении 10 минут в полной тишине записывать то, о чем они думают. Не прошло и 5 минут, как я увидел, что одна женщина в заднем ряду машет мне рукой. Я уже собирался было подойти к ней, когда она нарушила тишину в аудитории и довольно громко сказала: «А что, если у меня больше нет никаких мыслей? Я уже все записала».

Присутствующие тут же подняли головы — и на меня уставились две сотни глаз! «Что же мне делать?» — слегка растерялся я, но быстро сориентировался в ситуации. Я посмотрел в сторону женщины, прервавшей наше занятие, мимо десятков людей, которые ожидали, что я скажу. Затем мягко улыбнулся и ответил: «Если бы рядом с вами на этом семинаре сидел ваш непосредственный начальник и посмотрел бы на вашу страницу — о чем он напомнил бы вам из того, что вы забыли записать?»

Затем я повернулся к другим участникам семинара и сказал: «Если бы человек, которому небезразличен ваш успех (друг, наставник, супруг или супруга, коуч), сидел сейчас рядом с вами и смотрел, что вы пишете, — что он посоветовал бы вам добавить в этот список?»

Знаете, что было дальше? Присутствующие снова затихли, и каждый начал писать даже быстрее и больше, чем в течение предыдущих пяти минут! В конце упражнения мы оживленно обсудили полученные результаты. Вот почему так важно глубоко анализировать то, о чем вам необходимо поразмышлять. Для того чтобы сделать выбор «Я не работаю над *тем*, потому что решил работать над *этим*», очень важно знать, над чем именно вы не работаете. Один из способов добиться этого — составить список задач на бумаге, посмотреть на него и выбрать из них приоритетные.

Как я понял важность веры в свою эффективность и выбора правильных слов

Темным ранним августовским утром 2002 года я ехал в Санта-Барбару вместе со своим коллегой, наставником и товарищем по триатлону Куаной Райднором. Именно в то воскресное утро много лет назад я на собственном опыте осознал силу действенных мыслей, а также тот факт, что реальность, данная мне в ощущениях, ограничена и ее можно расширить посредством мыслей в связи с участием в каком-то деле. Другими словами, когда я начинаю думать о чем-то, эти мысли обычно материализуются.

Все происходило утром того дня, когда я третий раз в своей жизни участвовал в соревнованиях по триатлону, в частности в спринтерских гонках, проходивших в соседнем прибрежном городке. Когда мы были

примерно в 25 км от места их проведения, Куана повернулся ко мне и спросил: «Ну, как думаешь, сегодня ты займешь одно из призовых мест?»

Во мне сразу же заговорил мой ментальный голос. Как он может задавать мне такой вопрос по поводу цели, которая, как мне казалось тогда, совершенно недостижима на этом этапе? Это всего лишь третье мое соревнование, в нем принимают участие еще 400 спортсменов — больше десятка в одной только моей возрастной группе. Как он вообще может спрашивать меня, намерен ли я завершить гонку одним из первых? Помню, я ответил примерно так: «Нет. Сегодня я планирую прийти к финишу с хорошим временем».

Начало гонки вызвало у меня приятное волнение. Будучи новичком, я чувствовал себя несколько напряженно на протяжении всех соревнований. После заплыва на короткую дистанцию я выбежал на песок, где дул легкий встречный ветер. Помню, как поднял взгляд на горы Лос-Падрес и попытался понять, насколько сильно опередил меня Куана. Когда я добрался до зоны перехода на велосипеды, его велосипеда там уже не было (так же как и велосипедов многих других участников). Это означало, что Куана закончил заплыв и уже едет по велосипедной трассе. Я как можно быстрее снял гидрокостюм, надел велосипедные кроссовки и начал велосипедную часть гонок.

Велосипедная трасса была проложена так, что участники возвращались по тому же маршруту. Примерно за 500 метров до поворота я увидел, что Куана едет навстречу. Это означало, что он опережает меня на пару минут и вот-вот поставит велосипед и перейдет на бег. «Ладно, — подумал я, — я знаю, где он, и попытаюсь наверстать упущенное». Следующие 15 минут я ехал на пределе своих возможностей. Я не думал о том, чтобы догнать его, но мне казалось, что, если я смогу сохранить дистанцию, у меня появится возможность сократить количество минут, упущенных во время беговой части соревнований.

Я добрался до следующей зоны перехода, поставил велосипед у стойки, переобулся в кроссовки для бега, надел ленту со своим номером в забеге и бросился бежать по беговой дорожке, которая тянулась вдоль пляжа. К тому времени солнце уже было высоко; повсюду толпились люди, наблюдающие за ходом соревнований. Хотя

большинство зрителей поддерживали своими возгласами других участников, я чувствовал, что эти крики заставляют меня бежать все быстрее и быстрее. Забег был ровным и быстрым. К своему большому удивлению, я снова увидел своего друга: он увеличил расстояние между нами! Куана не только превзошел меня на велосипедной трассе, он еще и бежал быстрее!

Я вложил в этот бег все свои силы (по крайней мере, я думал, что все) и бежал на пределе своих возможностей. Когда я наконец пересек финишную черту, я был совершенно обессилен, но в то же время испытывал приятное возбуждение. Я завершил свое третье соревнование по триатлону.

Я подошел к табло, чтобы посмотреть свое время, думая при этом: «Готов поспорить, что я не вошел в первую тройку». Каково же было мое удивление, когда я в конце концов увидел результаты: у меня непроизвольно открылся рот, плечи опустились и я громко выругался. Куана, по всей видимости, увидел разочарование на моем лице, потому что, когда я подошел к группе спортсменов из Оджай, он спросил меня, что произошло. Я только и мог сказать: «Сорок пять секунд, старина. Я не могу в это поверить: 45 секунд». Мне не хватило такой малости, чтобы занять одно из призовых мест и уехать домой с трофеем!

Как я уже говорил, в то утро Куана задал мне вопрос: «Как думаешь, сегодня ты займешь одно из призовых мест?» Мои мысли, так же как и мой ответ на этот вопрос и все последующее планирование и организация, запустили цепочку событий, которые произошли в оставшуюся часть того утра. Поскольку я даже мысли не допускал, что могу занять одно из первых трех мест (большинство моих мыслей сводились к тому, чтобы просто прийти до финиша), этого и не случилось.

Проще говоря, я не воспринимал возможность победы в соревнованиях как цель, над достижением которой надо работать.

О чем вы думаете?

Вы поймете, о чем думаете, когда услышите, о чем говорите.

Прочитайте это предложение еще раз (медленно) и поразмышляйте над ним. Это утверждение представляет собой важную часть итеративного процесса улучшений — другими словами, процесса, позволяющего сделать лучшее еще лучше с течением времени. Поскольку вам прекрасно известно, что вы думаете и говорите, очень важно услышать мнение другого человека по этому поводу — то есть мнение со стороны. Один из способов сделать это — попросить людей, с которыми вы проводите много времени, честно высказать свою точку зрения по соответствующему вопросу. Только убедитесь в том, что они тоже чувствуют себя комфортно, размышляя о пределах своих возможностей, — иначе многим из них будет трудно предложить вам какие-либо интересные идеи по поводу дальнейшего улучшения и развития.

Давайте вернемся к главе 1 и тому упражнению, в котором я предлагал вам составить список своих самых важных задач. У вас он получился длинным? Вы записали только то, что считаете нужным сделать? Оставили ли вы место для мечты, определения новых целей и осознания новых возможностей? Теперь, когда вы прочитали комментарии по поводу силы мысли, сфокусированности и продуктивности, я предлагаю выполнить это упражнение еще раз.

Возьмите новый блокнот, выделите в нем несколько страниц, выставьте таймер на 15–20 минут, сядьте за стол и начните *писать*. Записывайте по одному пункту на одной строке и пройдите весь процесс снова, но в этот раз пишите *больше*. Если возможно, попытайтесь представить себе и записать 100 задач — крупных, мелких, личных, профессиональных и остальных. Зачем так много? Разумеется, чтобы вы поняли, о чем на самом деле думаете!

Убеждения могут стать помехой на вашем пути

Когда я изучал психологию совершенствования и профессионального развития, у меня была возможность общаться с участниками Олимпийских игр, владельцами компаний, политиками и многими другими людьми с разным профессиональным и культурным багажом. Создается впечатление, что чем успешнее люди становятся, тем больше они готовы обращаться за помощью к внешним источникам.

Например, многие профессиональные спортсмены, которых я знаю, работают с разными тренерами и коучами, причем не только по своему спортивному профилю.

Людам с развитым чувством веры в свою эффективность свойственно одно общее качество: осознание «мысленной тропы», по которой они идут по жизни. Подобно тропинке, протоптанной за долгие годы на лугу или у подножия горы, такая тропа может на самом деле *заставить* вас вернуться к привычному образу мыслей. Это создает особенно серьезные проблемы в случае, когда ваша цель — попробовать что-то новое и изменить свой образ мыслей.

Я предлагаю вашему вниманию упражнение, на выполнение которого потребуется 15 минут. Оно поможет вам развить мышление, ориентированное на действие и достижение поставленных целей. Ниже я даю несколько подсказок, как приступить к его выполнению и определить свои «мысленные тропы». Немного позже мы с вами поговорим о том, как изменить образ мыслей и сделать их более эффективными и позитивными. По каждой подсказке напишите минимум два утверждения, или «истины», которые приходят вам в голову.

- Жизнь — это _____
- Деньги — это _____
- Коучи нужны людям, которые _____
- Цели — это _____
- Работа — это _____
- Организованные люди — это _____
- Люди, которые становятся лучше _____

В представленной ниже таблице приведены несколько вариантов таких утверждений, которые когда-то писали люди, выполнявшие это упражнение.

Жизнь прекрасна

Жизнь трудна

Деньги — это то, что я *использую для создания благоприятных возможностей.* Деньги — это *корень всех зол.*

Коучи нужны людям, которые *хотят быстрее двигаться вперед.* Коучи нужны людям, которым *некуда девать деньги.*

Цели необходимы для того, чтобы достичь большего.

Работа — это то, что я делаю с целью самовыражения.

Организованные люди продуктивны.

Люди, которые становятся лучше, показывают путь и подают пример всем нам.

Цели — это прекрасно, но я всегда занят урегулированием очередного кризиса.

Работа никогда не заканчивается.

Организованные люди — это трудоголики типа А.

Людам, которые становятся лучше, явно чего-то не хватает в жизни.

Составление списка убеждений позволит вам проанализировать свою работу, свой мир и свою жизнь в контексте того, что вы обо всем этом думаете и как вы это видите. Предоставив себе такую возможность, вы сможете существенно повысить вашу готовность начать действовать, найти нужную информацию и приступить к процессу изменений.

Помните: процесс улучшения не означает, что вы делаете что-то *неправильно* — он указывает только на движение к чему-то новому и, возможно, лучшему.

Истина — это то, что вы считаете ею

Вспомните об идеальном дне, который я описал во вступлении к этой книге. Если вы пропустили этот раздел, вернитесь и прочитайте его сейчас. (И опишите свой идеальный день, если еще не сделали этого!) Когда более десяти лет назад я писал идеальный сценарий, то понятия не имел, как достичь всего этого. Я просто доверился своему наставнику, который сказал: «Просто напиши то, что я тебя прошу». А потом напомнил мне: «Ты не должен это никому показывать». Так я описал свою мечту...

Но те несколько фрагментов текста не выходили у меня из головы. На протяжении многих месяцев и даже лет я продолжал размышлять о том, как мог бы выглядеть мой идеальный день, что я услышал бы при этом и почувствовал. А затем однажды пережил этот день в мельчайших деталях — и произошло это в горах Сьерра-Невада.

На протяжении вот уже нескольких лет мы с моей женой Джоди проводим один месяц лета где-нибудь в горах или на берегу океана. Так мы пытаемся на какое-то время сбежать от привычного образа жизни, пожить в другом ритме и найти новые идеи. Мы любим ездить

в такие места, как Тамариндо (Коста-Рика), Хомер (Аляска) и на озеро Тахо (Калифорния). В конце одного летнего дня во время нашего месячного проживания в коттедже в Тахо-Сити мы сидели на крыльце, выходящем на озеро. Я улыбнулся и произнес: «Я сделал это».

Я рассказал жене, как провел этот день, начиная с момента пробуждения (я всегда просыпаюсь немного раньше, чем она), и что испытал на протяжении следующих нескольких часов. Наконец-то я осуществил свою мечту об идеальном дне! Я признался жене, что много лет назад описал этот день, а теперь пережил его наяву.

Итак, пришло время поднять планку. Поскольку я понял, что все то, о чем я мечтал, может произойти на протяжении одного дня, я готов написать, как я представляю себе пределы возможного на следующем уровне.

Все дело в том, что работа, которую вы делаете, и жизнь, которой живете, — это совокупность таких элементов, как ваши убеждения, мышление и версии того, что с вами происходит, а также почему и как все сложилось именно так, а не иначе. Следовательно, процесс улучшения лучшего начнется в тот самый момент, когда вы *поверите* в то, что это возможно. Определив, чего вы хотите добиться в личном и профессиональном плане, вы можете приступить к формированию привычек и совершению действий, которые приблизят вас к поставленным целям. Со временем вы научитесь принимать на первый взгляд простые решения, знакомиться с определенными людьми, собирать нужную информацию, строить планы — и все это ради осуществления самых смелых замыслов.

Так чего же вы ждете? Пора начинать.

Что укрепляет веру в свою эффективность?

Сделайте небольшой перерыв и попытайтесь понять, что помогает вам превращать свои убеждения в действия. Короткий ответ на этот вопрос: все, чему вы позволяете воздействовать на вас, ваше внимание и мышление. Это все, что вы допускаете в свою сенсорную зону — другими словами, то, что вы видите, слышите и ощущаете. Если вы хотите повысить вероятность того, что добьетесь желаемого, и ставите перед собой значимые и реалистичные цели, то должны постоянно

искать и анализировать новую информацию. В следующих подразделах речь пойдет о тех источниках получения информации, которые я рекомендую своим клиентам вот уже на протяжении многих лет.

Биографии

Начните со следующего. Выберите профессиональную сферу (это может быть спорт, торговля, политика, история или любая другая область интересов) и найдите хорошо исследованную биографию ведущего в ней специалиста. Поставив перед собой цель прочитывать по пять новых биографий в год, вы откроете для себя уникальную возможность узнать, как другие люди «сделали это» — иными словами, добились успеха. Вы отследите закономерности, найдете интересные идеи и раскроете кое-какие секреты успеха тех людей, биографии которых читаете. Кроме того, это позволит вам понять, что все это значит для вас.

Я помню, как много лет назад прочитал биографию Хелен Келлер^[9]. Разумеется, я слышал о ней и раньше, а в детстве мне постоянно напоминали о том, как мне повезло по сравнению с ней. Однако я не знал, что Хелен полюбила язык после того, как научилась общаться с внешним миром. Она не только освоила язык знаков, но и могла читать по методу Брайля на нескольких языках, в том числе французском и латыни. Когда я путешествую по странам, меня по-прежнему не покидает жажда действовать, которой я научился у этой удивительной женщины: «Пока я здесь, я могу выучить несколько слов и фраз; именно так поступила бы миссис Келлер».

В историях из жизни других людей полно уроков, которые все мы могли бы извлечь. Вы будете удивлены, насколько мощный стимул — чтение рассказов о том, как другой человек столкнулся с серьезными проблемами и смог преодолеть их.

Обучающие книги

Если вы хотите довести до совершенства какие-то профессиональные навыки или планируете чему-то научиться, прочтение книги или серии книг по данной теме — отличный способ сформировать базу знаний, обрести уверенность и составить список шагов, которые следует

предпринять, чтобы добиться этого. Найдите одного или двух авторов, написавших книги по интересующей вас теме. Постарайтесь купить эти книги, но не останавливайтесь на этом. Выполните поиск по именам этих авторов в YouTube, Google, LinkedIn, Facebook или любом форуме, где они делятся знаниями и рассказывают о том, как их использовали.

В рамках подготовки к неделе сеансов коучинга с несколькими топ-менеджерами одной нью-йоркской компании по предоставлению профессиональных услуг я купил несколько книг по лидерству и мотивации. Одна из этих книг («Драйв. Что на самом деле нас мотивирует» Дэниела Пинка^[10]) так вдохновила меня, что я подумал: «Должно быть еще что-то, чему я мог бы научиться у этого человека». Поэтому я поискал в интернете информацию о Пинке и нашел там серию видеосюжетов; кроме того, начал читать его канал в Twitter. Затем я написал Дэну письмо и в конце концов пообщался с ним по телефону, после чего разместил запись нашей беседы на своем канале в YouTube, чтобы ее могли послушать все желающие.

Какие навыки вы планируете развить? Какие темы вас интересуют? Определите вопросы, по которым вы хотели бы собрать больше информации, — и начинайте искать ее.

Конференции и семинары

Подумайте о предстоящих 8–12 месяцах и задайте себе вопрос: «О чем я хотел бы знать больше?» Как только вы ответите на него, спросите у своих коллег или людей, с которыми общаетесь в рамках профессии, знают ли они о каких-либо конференциях или семинарах по этой теме, которые будут проводиться в ближайшее время. Поищите эту информацию в интернете по ключевым словам, имеющим отношение к интересующей вас теме, и прибавьте к ним слова «конференция» и «семинар».

Например, когда мне понадобилось узнать о коммуникации на рабочем месте и эффективной командной работе в офисах разных компаний со всего мира, я решил найти и посетить все конференции, на которых мог бы получить об этом больше сведений. На протяжении последних десяти лет я совмещаю деловые поездки с участием в таких конференциях. Это позволяет не только расширить знания по

интересующим меня вопросам, но и познакомиться с людьми, разделяющими мои взгляды.

Напишите об этом

На какое-то время сбросить темп и записать от руки все, что вы считаете нужным, — в этом есть нечто воодушевляющее. Только от вас самих зависит то, что с вами происходит, — как успехи, так и поражения. Если в бешеном ритме жизни вы выделите немного времени на то, чтобы записать, как вы относитесь к происходящему, вы сможете периодически возвращаться к этому и напоминать себе о темах, вопросах и областях, на которых хотите сфокусироваться, двигаясь дальше. Я рекомендую на протяжении следующих пяти вечеров делать в конце дня паузу и записывать все, чем запомнился прошедший день.

Я тоже каждый вечер делаю в ежедневнике запись на 100–150 слов. В это время я позволяю себе расслабиться и понаблюдать, как слова появляются на бумаге. Иногда я вспоминаю о прошедшем дне, удивляясь, куда же подевалось время. В других случаях мне приятно поставить себе в заслугу одну-две победы — что-то такое, что я сделал действительно хорошо. Да, уже довольно долго я практикую еще одну вещь: в конце каждой такой записи пишу одно слово, которое, как мне кажется, лучше всего характеризует прошедший день. Да, всего одно. Это помогает подытожить свои мысли и внести полную ясность в происходящее.

Наставники и друзья, оказывающие на вас влияние

Вы — отражение людей, которые вас окружают. Если вы намерены сделать лучшее еще лучше, возможно, вам понадобится изменить круг общения. Не стоит и говорить, насколько это трудно. Например, вам не удастся никуда сбежать от негативно мыслящего коллеги; во время утренней поездки на работу вы тоже рискуете столкнуться со вспыльчивыми людьми. Тем не менее, где бы вы ни были, оглянитесь вокруг и попытайтесь найти человека, с которым почувствуете себя комфортно и кто поддержит и простимулирует вас.

Минимум раз в квартал я встречаюсь с кем-то за чашкой кофе, завтраком или обедом. Я выстраиваю разговор таким образом, чтобы

рассказать о сложившейся ситуации или появившейся возможности, а затем послушать, что посоветует собеседник относительно урегулирования проблемы или какие идеи предложит, чтобы я мог двигаться дальше. (Я подробно расскажу о таких встречах в главе 5, которая полностью посвящена формированию сети социальных контактов.)

Помните: вы сможете добиться только того, что сами считаете возможным. Сейчас не время разочаровываться (или доводить себя до нервного срыва), ставя перед собой огромную, непосильную цель. Начните с небольших задач, чтобы впоследствии взяться и за более крупные; выберите всего одну-две области для изучения на протяжении следующих двух недель. Рассмотрите возможность применить любую из предложенных выше рекомендаций — и увидите, как ваша позиция в отношении пределов возможного начнет постепенно развиваться в позитивном направлении.

А теперь, уверовав, что способны на многое, — за решение каких больших задач вы возьметесь?

Глава 5

Улучшение и социальная сеть

Если хотите быстро добиться успеха — общайтесь

Ваша социальная сеть — это нечто большее, чем просто присутствие онлайн; это понятие существовало задолго до появления таких ресурсов, как Facebook, Google Plus, LinkedIn и Twitter.

То, где вы работаете, живете и ужинаете, каждый день оказывает влияние на ваш круг общения. Вы посещаете разные учебные заведения, конференции и мероприятия. Знакомитесь со многими людьми, обмениваетесь с визитными карточками, но только с некоторыми продолжаете общаться годами. Время от времени социальные контакты формируются естественным образом, однако, применив всего несколько рекомендаций и методов, которые я предлагаю вашему вниманию, вы сможете «сознательно» устанавливать контакты с бóльшим количеством людей и тем самым усилить влияние своей социальной сети.

Умение окружить себя людьми, которые поддерживают и побуждают мыслить масштабнее, — важнейший фактор, определяющий, что вы делаете и о чем думаете.

Надо признать, миллионы пользователей во всем мире общаются друг с другом посредством цифровых социальных сетей. Тем не менее эта глава целиком и полностью посвящена вашему нынешнему окружению и тому, кто должен быть рядом с вами, чтобы помочь развить широту мышления.

Важно не то, что вы знаете, — важно, кого вы знаете

Для начала подумайте о тех людях, которые оказали наибольшее влияние на вашу жизнь, — тех, кто учил вас, давал советы, поддерживал, дружил или был вашим наставником. Вспомните хотя бы

одного из них. Есть ли в вашем прошлом человек из вашей школы, офиса или местного сообщества, который изменил ход вашей жизни?

Когда я предлагаю своим клиентам сделать это, они в большинстве случаев вспоминают тех, с кем не общались много лет, и это вызывает у них резонный вопрос: «Почему мы позволяем таким отношениям угаснуть, если они оказали настолько большое влияние на нашу жизнь?»

Люди, которые вас окружают, способны помочь вам мыслить шире. Вы можете обращаться к ним за новыми идеями, советами и рекомендациями; у вас есть возможность многому у них научиться, просто задавая вопросы. Главное — осознать, какую роль играет сеть социальных контактов в вашем профессиональном и личностном развитии. Важно не то, *что* вы знаете, — важно, *кого* вы знаете.

Сформируйте свою команду

Согласны ли вы с тем, что социальная сеть, которую вы создавали до настоящего момента, определяет (по крайней мере, отчасти) то, что происходит сейчас в вашей личной жизни и на работе? Если да, то, чтобы открыть для себя новые, более широкие горизонты, целесообразно подумать о создании расширенной сети социальных контактов.

Пришло время вспомнить о тех, кто проявляет повышенный интерес к вам и вашему развитию, хочет увидеть вас на вершине успеха и готов встретить вас там, где вы есть, чтобы помочь двигаться дальше. Ваша команда состоит из людей, с которыми вы чаще всего общаетесь, каждый день вместе работаете и проводите много времени на протяжении недели. Вот вам тема для размышлений: «Есть ли в вашей команде “подходящие” люди?»

В статье, опубликованной в 2001 году в октябрьском номере журнала *Fast Company*, специалист по вопросам управления Джим Коллинз писал: «Руководители компаний, которые переходят от хорошего к великому, начинают не с вопроса “где”, а с вопроса “кто”». Подумайте о собственной эффективности, профессиональном развитии и тех возможностях, появления которых вы ожидаете в предстоящие полтора-три года.

Когда я встречаюсь с топ-менеджерами и менеджерами среднего звена, мы обсуждаем их социальные сети, причем говорим не только о людях, с которыми они поддерживают официальные контакты, но и о тех, с кем они общаются в неформальной обстановке на работе, дома в часы досуга, во время выходных и отпусков. Продолжая процесс улучшения лучшего, обратите внимание на следующие вопросы:

- *Кто* вы есть?
- *Чем* занимаетесь?
- *Сколько* денег зарабатываете?
- *Какие* возможности видите в будущем?

Все это находится в прямой зависимости от совокупного образа мыслей тех людей, в окружении которых вы обычно проводите время.

Общайтесь больше с теми, кому свойственно масштабно мыслить, — и сможете перенять их образ мышления.

Вы, конечно же, слышали фразу «мусор на входе — мусор на выходе», которая означает, что, если процессор обрабатывает неверные входные данные, он может выдать только такой же неверный результат.

Хотя первоначально этот принцип использовался в программировании, он в не меньшей степени применим и к человеческому разуму, но с одним важным отличием. Когда мы анализируем свои планы и свою социальную сеть, он звучит порой так: «Если мусор на входе, там он и *останется*». Задача построения сети социальных контактов заключается в том, чтобы обеспечить поступление более качественной, значимой информации!

Факт остается фактом: люди, с которыми мы общаемся, оказывают существенное влияние на наше мировоззрение — другими словами, на наше восприятие окружающего мира. Совершенно очевидно, насколько важно общаться с теми, кто способен влиять на вас как на практическом, так и на более тонком уровне. Поэтому окружайте себя лидерами — теми, кто вдохновляет, создает новую реальность и делает на первый взгляд невозможное.

Это могут быть предприниматели, педагоги или художники — люди, принадлежащие или нет к вашей профессии. Возможно, у вас

уже есть на примете такой человек — тот, кто воодушевляет вас каждый раз, когда отвечает на простой вопрос: «Что у вас нового?»

Начните с того, что имеете

Для того чтобы приступить к выполнению этого упражнения, начните с того, что у вас уже есть. Вместо того чтобы решать, какое следующее приглашение на встречу отправить или какую конференцию посетить, просто попытайтесь определить, есть ли в вашем круге общения важные для вас люди.

Возьмите лист бумаги и запишите на нем имена людей, которые первыми приходят вам в голову, разделив их на следующие категории:

- Список 10 человек, которых вы *уважаете и кем восхищаетесь*.
- Список 10 человек, с которыми вы хотели бы проводить *на один час в месяц больше*.
- Список 10 человек, с которыми вы хотели бы проводить *меньше времени*.

Вам не нужно ничего делать с этими тридцатью прямо сейчас. Задача таких перечней — помочь вам определить, кто уже входит в вашу команду, можно ли включить в нее кого-то еще и есть ли в вашей сети контактов люди, с которыми вам, возможно, стоило бы проводить меньше времени.

Создайте свою сеть лидерской поддержки

После составления списка из тридцати человек некоторые мои клиенты сразу осознают, что уже расширяют свою социальную сеть. У других это упражнение вызывает ощущение изолированности, поскольку они видят, что сейчас у них нет коллег, которые отвечали бы их потребностям. Если такая ситуация сложилась и у вас, значит, пора подумать о формировании своей сети лидерской поддержки — другими словами, реальной социальной сети.

Создание реального и виртуального сообщества способно сыграть заметную роль в расширении ваших горизонтов. На примере тех, кто совершает невозможное, вы можете установить свои пределы возможного. Вам понадобятся люди, которые берутся за решение масштабных задач, особенно важных для вас, если от ваших решений

зависят видение и фокус вашей организации. Если вы не встречаете должного сопротивления или никто не побуждает вас выйти за грань возможного, вряд ли вы ведете достаточно смелую игру.

Платформа iTunes компании Apple, с которой можно бесплатно загрузить подкасты, аудио- и видеопрезентации, — замечательный ресурс для поиска авторитетных лидеров, у которых есть чему поучиться и с которыми стоило бы «проводить время». Еще два источника интересной информации — Pop! Tech и TEDTalks, ежегодные конференции с участием людей, рассказывающих о своих инновационных исследованиях, продуктах или разработках. Эти презентации, длящиеся от 5 до 20 минут и отбирающиеся по принципу ценности их вклада в глобальный диалог, представляют собой «вдохновенные рассказы величайших мыслителей и мировых деятелей».

Еще с тех времен, когда я учительствовал в средней школе, я всегда советую ученикам и клиентам отслеживать свои связи. Вы должны внимательно относиться не только к членским картам, лежащим в ваших бумажниках, но и уделять больше внимания личным контактам и людям, с которыми общаетесь. Для того чтобы сделать лучшее еще лучше, вам необходимо определить влияние и ценность людей, входящих в вашу сеть личных и профессиональных контактов. Один простой способ сделать это — после разговора с кем-то задать себе следующий вопрос: «Как я чувствую себя сейчас, после разговора с [укажите здесь имя собеседника]?»

Я задаю себе этот вопрос уже много лет. С кем бы я ни общался — с другом, клиентом, коучем или членом семьи, — я неизменно пытаюсь понять, как себя чувствую, лучше или хуже по сравнению с ощущениями в начале разговора. В своей книге «Жестокое общение» (Fierce Conversations) моя коллега Сьюзан Скотт подчеркивает, что наши отношения в личной жизни и на работе состоят не только из одних отдельных разговоров; они формируются в ходе длительного, непрерывного, постоянно углубляющегося общения. Окружаете ли вы себя людьми, общение с которыми помогает вам развиваться, поддерживает и вдохновляет вас? Вы должны строить свою команду, ориентируясь на такое взаимопонимание.

Мои ученики и клиенты с четырех континентов выполняли упражнение «Ментальная карта моей команды», о котором вы прочитаете ниже. Это легкий способ визуализировать связи с людьми из вашего круга общения и разработать стратегию того, как проводить больше времени с теми, кто помогает вам в ваших начинаниях, и наоборот. Сосредоточившись на выполнении представленного ниже задания, вы поймете, что оно позволит вам получить конкретную информацию, на основании которой вы сможете предпринимать дальнейшие действия.

Определите состав своей команды

Ментальную карту «Моя команда» лучше всего рисовать на большом листе бумаги или маркерной доске, но, если у вас под рукой есть только страница из блокнота, подойдет и она. Посередине листа, в верхней его части напишите: «Моя команда». Затем спросите себя: «Кого из составленного ранее списка из тридцати человек больше всего заботит мой личный и профессиональный успех?» (Необходимо перечислить от 5 до 10 человек из этого списка.)

При выполнении упражнения очень важно думать как о личной жизни, так и о работе. Я рекомендую просто записать те имена, которые сразу же приходят вам в голову. Разумеется, вы всегда можете вернуться к своей ментальной карте и подкорректировать ее. Но я считаю, что лучше всего начать упражнение, записав имена тех людей, о которых вы вспоминаете сразу же. Именно к ним вы обращаетесь за новыми идеями, делитесь с ними проблемами, и именно они помогают вам стать на путь личностного и профессионального развития.

Бывают случаи, когда мои клиенты вносят в ментальную карту чьи-то имена, а затем смотрят на нее и осознают, что уже давно не получали от этих людей никаких известий. Если и с вами происходит нечто подобное, воспринимайте это как сигнал о том, что пора связаться с этим человеком!

Ваша команда — это группа людей, готовых поддержать вас во всем. Но в ее составе могут быть и те, кто бросает вам вызов, ставит вопросы и побуждает добиваться большего. Один из самых быстрых способов дальнейшего развития — окружить себя именно такими людьми!

На рис. 5.1 представлено схематическое изображение ментальной карты «Моя команда», которую я составил во время написания этой главы. На ней записаны имена тех, к кому я могу обратиться за новыми идеями, советами или рекомендациями. Среди этих людей есть члены семьи, друзья и несколько клиентов. Ваша команда может состоять из единомышленников или быть настолько разнородной, насколько вам необходимо. Я часто составляю такие ментальные карты, работая над отдельными проектами. Обратите внимание: я не придерживаюсь никакого определенного порядка при перечислении имен; моя цель заключается в том, чтобы просто перенести их из своей памяти на бумагу, а затем инициировать процесс анализа, который позволит мне определить, как двигаться дальше и по возможности быстрее благодаря общению с членами моей команды.



Рис. 5.1. Моя команда

Кто входит в состав вашей команды?

Идея построения ментальной карты «Моя команда» появилась у меня во время работы бизнес-тренером в 2000 году. Я провел тот год, полностью погрузившись в информацию, обучение и освоение новых практик. Все это позволило мне на собственном опыте понять, что такое баланс между работой и личной жизнью, а также создать свой

бренд в качестве лидера мнений в сфере повышения личной продуктивности, коучинга и консалтинга. Я убедился, насколько для меня важно снова и снова обращаться к членам своей команды за помощью, чтобы и впредь расширять диапазон своих задач, добиваться поставленных целей и получать удовольствие от той жизни, которой я живу.

Я формулирую этот принцип так: «Вместе мы умнее».

В моей команде есть несколько человек, к которым я постоянно обращаюсь за советами и новыми идеями. У каждого из них свои сильные качества. На рис. 5.2 представлена расширенная версия списка «команды Джейсона», а также направления деятельности каждого из ее членов.

А как формировалась ваша команда на протяжении многих лет? Кого вы включили или исключили из нее? Как каждый из ее членов помог вам добиться того положения, которого вы достигли?

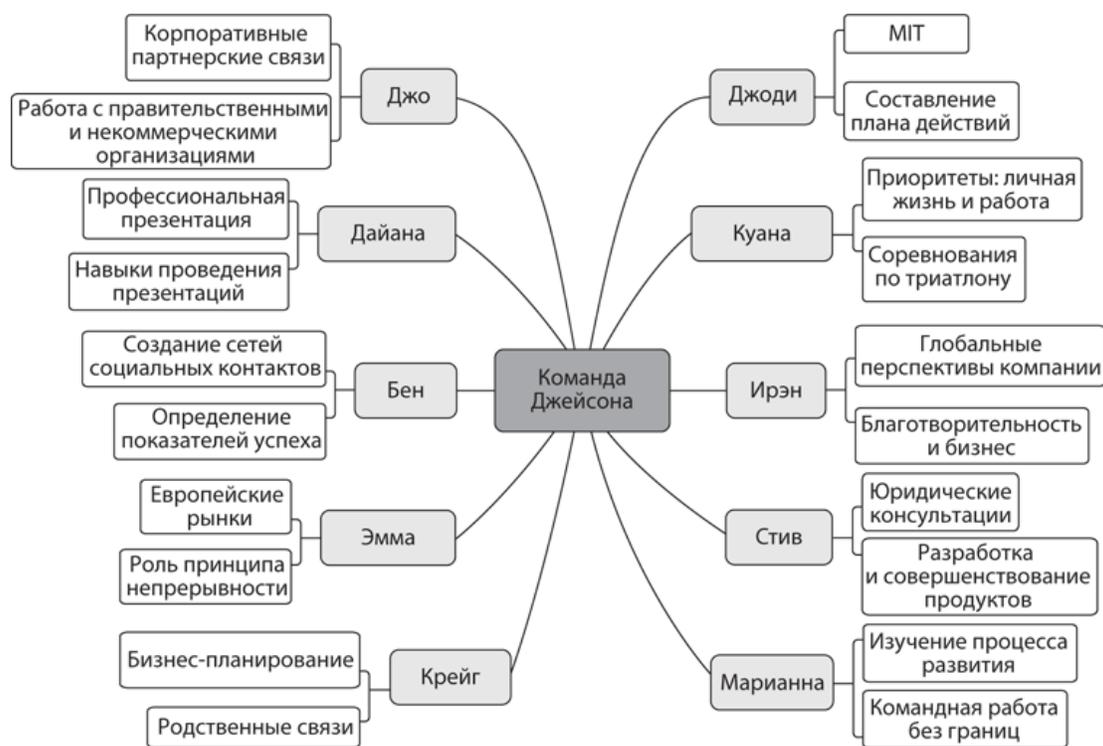


Рис. 5.2. Расширенная ментальная карта команды Джейсона

Вы — это ваше окружение

Возможно, сейчас вы задаете себе вопрос, как включить задачу определения и формирования социальной сети в свой и без того плотный график. Для этого советую вернуться к первой части книги «Работайте эффективнее», где дано описание тактических решений для более успешного управления текущим объемом работы. Их применение позволит вам создать свою команду и выйти на новый, более высокий уровень в личной и профессиональной сфере.

Вспомните о том, что вы делали в последнее время. Подумайте о тех местах, в которых побывали, книгах, которые прочитали, фильмах, которые видели, и технологиях, которыми пользовались. В общем, обо всем том, что вы сделали за прошедшие три-шесть недель. По всей вероятности, люди из вашего близкого окружения повлияли как минимум на несколько ваших действий.

Вот простой пример. Готов поспорить, что совсем недавно кто-то сказал вам нечто в таком роде: «Послушай, ты должен сходить в этот ресторан. Я был там недавно с [имя], место просто потрясающее!» Помните: вы — это ваше окружение, поэтому сделайте так, чтобы оно работало на вас.

А теперь давайте перейдем от рекомендаций ресторанов к анализу более серьезных вопросов: сколько денег вы зарабатываете, сколько дней отпуска берете, сколько и какие книги читаете. С учетом этих категорий снова вспомните о тех людях, с которыми регулярно общаетесь. Читая эту книгу дальше, продолжайте составлять (на бумаге или в электронном виде) список тех, о ком вы вспоминаете, когда думаете о том, где вы есть, где *были* и куда *направляетесь*. Выполняя это упражнение, попытайтесь найти ответы на вопросы, рассмотренные в следующих разделах.

С кем вы общаетесь?

Вы когда-нибудь прокручиваете в голове (скажем, по пути на работу) примерный ход бесед, которые планируете провести на протяжении дня? Есть ли в вашем окружении люди, которым вы всегда рады и с нетерпением ждете от них сообщений, проверяя электронную или голосовую почту? Один из способов извлечь максимальную пользу из своей социальной сети заключается в ее расширении. Продолжайте

знакомиться с людьми, и они помогут вам добраться оттуда, где вы есть, туда, где вы хотите быть.

«Измените круг людей, с которыми проводите свою жизнь, и это изменит вашу жизнь». Автор книг и ведущий семинаров по вопросам мотивации Лес Браун сказал мне это за кулисами, когда мы оба выступали на одной и той же конференции. Я подошел к нему в тот же день, поскольку услышал, как он говорит: «У меня есть еще один вопрос». (Это мой стиль: у меня всегда есть в запасе еще один вопрос!) Мне хотелось узнать, что сделал сам Лес Браун, чтобы так радикально изменить свою жизнь за прошедшие годы, а также выяснить, как ему удалось стать тем, кто он есть. В ответ я услышал приведенные выше слова, которые он произнес с улыбкой на лице. Я сразу же понял, что он имеет в виду.

Как вы знакомитесь с людьми?

Куда вы ходите, чтобы с кем-то познакомиться? Как находите интересных людей «на краю» своей обычной жизни и сферы интересов? Разумеется, вы очень заняты; мы все занятые люди. Именно поэтому я настоятельно рекомендую тщательно выбирать, где, как и на кого расходовать столь ограниченные ресурсы, как время и энергия. Если вы четко определите свои цели и сфокусируетесь на том, какие именно аспекты своей жизни хотели бы улучшить, вам будет легче расставить приоритеты и найти время для общения с такими людьми.

Как я уже говорил, в ходе своих многочисленных путешествий по миру я устраиваю по утрам в местных кафе еженедельные встречи за чашкой кофе. Я рассылаю на них приглашения членам своей социальной сети в каждом городе, в котором бываю. Эти встречи проходят в рабочие дни в Цюрихе, Лондоне, Нью-Йорке, Сан-Франциско и моем родном Оджай; обычно на них приходят от 2 до 12 человек, желающих познакомиться друг с другом, пообщаться и создать свою сеть контактов. В результате не раз возникали дружеские отношения, решались вопросы занятости — и все это только благодаря тому, что люди собрались вместе, чтобы обсудить что-то новое.

О чем вы разговариваете, когда знакомитесь с новым человеком?

О чем вы говорите с людьми, которых уже знаете? Тема ваших бесед так же важна, как и человек, с которым вы ее обсуждаете. Научитесь налаживать связи с новыми людьми и обговаривать с ними вопросы, не только имеющие отношение к текущей теме ваших бесед, но и выходящие за ее рамки.

Попробуйте подписаться на новые журналы, читать книги другого жанра и даже пройти какой-нибудь курс или посетить семинар — словом, откройте себе путь к свежим идеям и впечатлениям.

Куда вы ходите и сколько времени там проводите?

Хорошо это или плохо, но большинство из нас проводят значительную часть рабочей недели (а иногда и выходные) в офисной или профессиональной среде, работая или думая о работе. Вы должны осознавать, какое влияние это оказывает на расширение и поддержание вашей социальной сети. Попросту говоря, такой подход существенно затрудняет данный процесс!

Когда мы большую часть времени общаемся с одними и теми же людьми, мы обсуждаем одни и те же темы. Отказавшись от этого привычного подхода хотя бы раз в две недели, вы получите возможность встретиться с новыми людьми и понять, разделяете ли вы их интерес к каким-либо вопросам, которые вам хотелось бы с ними обсудить и исследовать.

Я всегда планирую, какую конференцию посетить в ближайшее время. В прошлом я брал уроки изобразительного искусства, жил в тренировочном лагере по триатлону, ходил на семинары по совершенствованию профессиональных навыков и участвовал в тренингах по развитию местных сообществ. Каждое из этих мероприятий открыло для меня несколько новых тем и ряд новых людей, с которыми я могу обсудить постоянно расширяющийся круг интересов.

Кроме того, такое неформальное общение позволяет мне больше узнать о тех местах, где я еще не был, об организациях, о которых не слышал, и событиях, в которых не участвовал. А когда я возвращаюсь в города, где когда-то бывал, обязательно связываюсь, чтобы

пообщаться, с теми, с кем познакомился во время предыдущего визита. (Поскольку я нахожусь в разъездах почти 200 дней в году, такая глобальная сеть контактов действительно очень мне помогает.)

Почему вы встречаетесь именно с этими людьми?

В большинстве случаев то, какие люди вас окружают и в каких ситуациях вы оказываетесь, зависит от того, какие вопросы вы себе ставите и какие темы вас интересуют. Немного ниже я расскажу о том, насколько важно сформулировать свою концепцию «Для того чтобы...» и жить в соответствии с ней. Вам необходимо будет определить свое «почему» (почему вы делаете то, что делаете) и создать все условия, чтобы у вас высвободилось время для достижения этой цели.

Каждый вечер я обязательно размышляю о людях, с которыми встречался за день. Мне нравится записывать свои мысли об этом в небольшой блокнот, лежащий на ночном столике. Я составляю и заношу в него их краткие характеристики. Через несколько дней я начинаю прослеживать определенные закономерности. Кроме того, это позволяет мне выяснить, кто отнимает у меня больше всего времени и внимания и как это сказывается на моей вовлеченности в работу и продуктивности.

Когда вы находитесь в наилучшей форме?

Когда вам комфортнее всего встречаться с коллегами по бизнесу, членами местного сообщества или любыми другими людьми, разделяющими ваши интересы? На протяжении дня у каждого человека бывают разные циклы активности: кто-то из нас относится к категории «жаворонков», а кто-то наиболее работоспособен после захода солнца. Таким же циклам подчиняются формирование, поддержание и расширение сети контактов. К счастью, существует ряд мероприятий, которые вы можете использовать для этого, в том числе утренние встречи членов клуба Toastmasters^[11], еженедельные форумы по неформальному общению и встречи после работы. Кроме того, еще есть конференции, семинары и тренинги, проходящие в течение всего года. На протяжении следующих трех месяцев уделите немного времени поиску информации о таких мероприятиях и посетите те из

них, которые вас заинтересовали. Это поможет завязать новые знакомства и расширить сеть контактов.

Я уже упоминал о встречах в формате CoffeeChat, которые провожу почти каждую неделю. Кроме этого, мы с женой решили выезжать куда-либо на несколько недель в год. Как-то мы провели целый месяц в городе Хомер на Аляске; на следующий год ездили в Коста-Рику на две недели. Находясь вдали от дома, мы пытаемся установить контакты с местным сообществом, поближе узнать ее представителей, понять культуру и найти способ что-нибудь сделать для этих людей, пока живем среди них.

Например, когда мы были в Хомере, я принял участие и занял первое место в забеге на 8 км, который был организован в городе в рамках кампании по борьбе с раком груди Breast Cancer Awareness. Местная газета опубликовала на первой полосе статью об этом событии и мою фотографию у финишной черты (ссылкой на эту статью я поделился со своими виртуальными знакомыми через Facebook, LinkedIn и Twitter). После этого меня стали все узнавать, а клиенты из больших городов заинтересовались этим притягательным старомодным рыбацким городком на Аляске и попросили прислать им информацию о том, как до него добраться. В тот день я усвоил два важных урока: во-первых, когда мы рассказываем друг другу о себе, мы узнаем, как много у нас общего; во-вторых, люди предпочитают вести дела с теми, кто им нравится.

Следующие вопросы

Я обучаю своих клиентов принципу, который называю «Следующие вопросы». Вспомните последнюю встречу или мероприятие, на котором побывали. Вы познакомились там с кем-нибудь? Или познакомили кого-то между собой? А теперь давайте подумаем, на какие вопросы вам приходится обычно отвечать во время первого разговора с человеком. Разумеется, сначала вы представляетесь ему и спрашиваете, как его зовут. Затем, как правило, задаете ему три следующих вопроса, причем именно в таком порядке:

- Откуда вы?

- Где работаете?
- Чем занимаетесь?

После этого идут и другие вопросы. Какие именно задаете вы? Вы готовите вопросы для каждого мероприятия отдельно? Я обязательно делаю это! Среди тех вопросов, которые я задаю в таких случаях вот уже многие годы, есть и такие:

- Какую интересную книгу вы прочитали недавно?
- Каких докладчиков вы слушали и на каких конференциях побывали в последнее время?
- Какие места, действительно изменившие ваш образ мыслей, вы недавно посетили?

У меня есть и другие вопросы; я уверен, что и вы сформулируете свои ничуть не хуже. Но важно не это, а другое: если вы намерены завязать отношения с человеком и использовать первый разговор с ним для расширения мышления, вам необходимо создать для этого условия, причем везде, где только можно!

Позвольте мне поднять еще пару вопросов, имеющих отношение к этой теме. Когда я посещаю разные мероприятия или знакомлюсь с кем-то во время путешествий, я всегда готов к тому, что мне зададут первые три вопроса. Безусловно, они нужны, поскольку позволяют поддерживать разговор. Однако после того как вы обменялись первыми вопросами, я рекомендую задать еще два, которые выведут разговор на совершенно другой уровень (это и есть те самые «следующие вопросы», о которых я упомянул в начале раздела).

1. Чем вы интересуетесь сейчас?
2. Чем я могу вам помочь?

Чем вы интересуетесь сейчас?

Я уже много лет задаю эти вопросы на приемах, неформальных встречах и конференциях, и все же мне до сих пор доставляет удовольствие выражение лица собеседника в тот момент, когда он слышит первый вопрос (как правило, это вызывает у людей большое удивление). Должен признать, люди не всегда реагируют на этот вопрос так, как мне бы хотелось. Я встречал людей, которые не ходят

вдаваться в детали (я называю их «коллекционерами визитных карточек»). Но при этом много и тех, кто с удовольствием идет на контакт. Они рассказывают о проектах, над которыми работают, ситуациях, в которых оказались, поездках или чем-то еще важном и интересном для них.

Чем я могу вам помочь?

По всей видимости, этот вопрос тоже не относится к числу типичных, которые принято задавать на каких-либо мероприятиях или неформальных встречах. Тем не менее я считаю его хорошим способом продемонстрировать свою заинтересованность и серьезное отношение к тем проектам, над которыми работают мои собеседники, или к другим важным для них темам.

В одной из следующих глав я подробнее расскажу о поиске, получении и использовании обратной связи, а также о взаимном наставничестве. А сейчас просто осознайте, что искреннее предложение помощи откроет путь к установлению более серьезных отношений и продолжению общения с этим человеком. За многие годы я не раз видел, как оно перерастало в прочные дружеские и партнерские отношения.

Кто привел вас сюда, может не привести вас туда

В главе 3 я упоминал о книге Маршалла Голдсмита и Марка Рейтера *What Got You Here, Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful* и настоятельно рекомендую купить и прочитать ее как можно скорее. Размышляя о ее названии, обратите внимание на то, что в контексте формирования социальной сети оно прозвучало бы так: «*Кто привел вас сюда, может не привести вас туда*».

Речь идет о том, что ваши друзья, коллеги и руководители (все те люди, которые уже давно находятся рядом с вами) оказывают большое влияние на то, что вы сейчас делаете (или чего не делаете!). Если вдруг вы оглянетесь вокруг и поймете, что пора что-то менять в своей жизни, серьезно поразмышляйте над тем, должны ли эти люди стать частью вашего нового плана, и если да, то как именно. Кто из них поймет,

поддержит и вдохновит вас в ваших начинаниях? Одни охотно поддержат вас в стремлении к переменам, однако со временем вы можете обнаружить, что с другими проводите все меньше и меньше времени. В этот момент целесообразно включить новых членов в ментальную карту «Моя команда».

Знаете ли вы того, кто...

Это мой любимый вопрос; я часто задаю его, поскольку он позволяет изменить парадигму общения. Этот вопрос меняет наше восприятие происходящего и порождает тот самый образ мыслей, под влиянием которого люди стремятся формировать социальные сети, общаться с равными себе и создавать адресные книги. Когда во время разговора вы стараетесь определить интересную для себя тему или описать помощь, в которой нуждаетесь, или ищете поддержки, вы тем самым меняете перспективу и открываете путь к тому, чтобы сделать лучшее еще лучше.

На протяжении более чем десяти лет я выступал в качестве фасилитатора, ведущего тренингов, волонтера, помогающего местным сообществам, и бизнес-тренера. Все это время я использовал этот вопрос для создания своей практики, продолжения обучения, генерирования идей и разработки процедур, помогающих людям повысить свою продуктивность и эффективность на рабочем месте. Я задаю его несколько раз в неделю, чтобы узнать что-то новое об окружающих меня людях и тех, кто находится рядом с ними.

Совершенно верно: чем больше вы развиваете свою команду, тем основательнее будете готовы к тому, чтобы установить контакты с командами других людей. А это и есть один из способов сделать лучшее еще лучше.

Три разновидности бесед

Очень важно определить, какие именно разговоры вы ведете на протяжении дня. Продолжая читать эту главу, задайте себе следующие вопросы: с кем я сегодня беседовал? О чем мы говорили вчера? Какие темы обсуждали? После того как вспомните своих собеседников, а

также общую тональность разговоров, сфокусируйтесь на темах, которые вы обсуждали. Когда будете двигаться дальше, у вас может возникнуть желание расширить свою социальную сеть, включив в нее людей, обладающих определенными знаниями в той сфере, которой вы заинтересовались.

Помните: ваша социальная сеть — это тот материал, из которого создаются благоприятные возможности, поэтому каждый ваш разговор с ее членами имеет для вас большое значение. Разумеется, при встрече с тем или иным человеком у вас возникает множество разных тем для обсуждения, поэтому целесообразно проанализировать, какие именно беседы вы ведете с теми людьми, с которыми регулярно общаетесь. Итак, что вы делаете:

1. Решаете текущие вопросы?
2. Развиваете отношения?
3. Решаете сложные задачи?

Решение текущих вопросов

Когда вы звоните кому-то по телефону и спрашиваете, есть ли у него для вас минутка, в большинстве случаев это означает, что вы пытаетесь решить какой-то текущий вопрос. Когда вам нужна определенная информация, а кто-то другой владеет ею, вы можете сэкономить массу времени, просто обратившись к «первоисточнику». Вы устанавливаете связь с этим человеком, потому что хотите спросить его о чем-то или сказать ему что-то. Такие разговоры обычно посвящены конкретной теме и связаны с определенными действиями.

Преимущество их в том, что они позволяют быстро получить необходимую информацию. Однако будьте осторожны: я видел команды (и даже целые организации), в которых привычка отрывать друг друга от работы была настолько распространена, что многие сотрудники взяли за правило приходить в офис пораньше или засиживаться допоздна, чтобы выполнить свою работу в то время, когда вокруг меньше народа.

Развитие отношений

Когда вы обсуждаете с собеседником проблему, с которой он столкнулся, или его реакцию на определенные события в личной и профессиональной жизни, это позволяет вам развить или укрепить отношения с ним. Когда вы решаете с кем-то серьезные вопросы, вы получаете возможность встретиться с этим человеком в каком-то другом месте или узнать о нем что-то такое, чего не знали раньше. Требования к разговорам такого типа носят базовый характер: во-первых, в них должны участвовать двое, которые хотят больше узнать друг о друге; во-вторых, подобный обмен информацией должен происходить в подходящее время и при условии психологической совместимости.

Решение сложных задач

И наконец, мы часто ведем разговоры, в ходе которых пытаемся найти выход из сложной ситуации или кризиса. Хотя такой обмен информацией часто называют решением проблем, я считаю, что в действительности поиск решения неожиданно возникшей или давней проблемы сводится к определению, а затем и изменению нашей точки зрения на будущее. После того как наладите с другим человеком диалог на уровне решения текущих вопросов («Вы сделали...?», «Почему вы не сделали...?», «Когда вы собираетесь сделать...?»), можете приступать к формированию более глубоких отношений с ним. Чем больше доверия и понимания возникнет между вами, тем легче вам будет справляться с кризисами и проблемами по мере их возникновения.

Вы должны осознавать, какие именно беседы ведете, и внимательно следить за тем, чтобы их было не слишком много. Пытаясь развить с кем-то отношения, многие люди совершают ошибку, задавая этому человеку чрезмерное количество вопросов. Только представьте себе, насколько это важно — иметь возможность решать серьезные проблемы и задачи при наличии прочных связей, понимания и партнерского взаимодействия с окружающими вас людьми.

Вот уже несколько лет я принимаю участие в интерактивной конференции South By Southwest (SXSW), которая проходит в Остине. Каждый год я приезжаю на это масштабное мероприятие и встречаюсь

примерно с десятком людей, с которыми поддерживаю связь на протяжении года. Расширяя свою социальную сеть, я создаю новые возможности как для личной жизни, так и для работы.

На одной из таких конференций я обратил внимание на то, что Пэм Слим, автор книги *Escape from Cubicle Nation* («Страна сбежавших из офиса»), ведет круглый стол на тему *From Blog to Book* («От блога к книге»), в котором принимали участие руководители трех компаний из сферы печатных СМИ. Один из них представлял компанию, куда я несколько месяцев назад отправил предложение об издании книги, но так и не получил ответ; второй был известен мне как редактор крупного издательства; а с третьим я встретился в тот день впервые.

Во время обсуждения и последовавшей за ним серии вопросов и ответов я понял, что мне необходимо познакомиться с одним из участников круглого стола, а именно с Мэттом Холтом из издательства *Wiley & Sons*. Когда презентации закончились, я подошел к нему, представился и сказал: «Многое из того, что вы говорили, нашло у меня отклик. Я был бы рад получить вашу визитную карточку; я бываю в Нью-Йорке каждый месяц и скоро свяжусь с вами. Мне хотелось бы обсудить один проект».

Немного позже в тот же день мы встретились снова: оба стояли у пешеходного перехода и ждали, когда загорится зеленый свет, поскольку возвращались в *Austin Convention Center*, где проходила конференция. Я рассказал Мэтту еще немного о своем предложении по поводу издания книги, над которой работал, и спросил, могу ли я прислать его. На протяжении следующих двух недель мы отправили друг другу несколько электронных писем. В итоге я подписал с издательством *Wiley & Sons* контракт на публикацию книги. Сейчас вы держите ее в руках!

Есть такое выражение: для того чтобы выиграть, нужно играть. Я говорю немного иначе: для того чтобы выиграть, необходимо *прийти на игру!* Я искренне убежден: важно не то, что вы знаете — важно, кого вы знаете. А еще важнее то, с кем вы общаетесь и поддерживаете связь в течение продолжительного времени. Если в вашем окружении еще нет нужных людей, чего вы до сих пор ждете? Приступайте к делу и используйте идеи из этой главы и остальной части книги, для того

чтобы мыслить масштабнее, — и откройте для себя возможности, о которых раньше только мечтали.

Глава 6

Улучшение и отслеживание

Что вам мешает и что помогает

Однажды я получил по голосовой почте такое сообщение: «Джейсон, я не могу в это поверить: один человек из моей команды отрывал меня от работы 27 раз за прошедшие два дня здесь, в офисе. Я знал, что меня часто отвлекают, но даже не думал, что настолько часто!»

Я разговаривал с этим клиентом (архитектором) по телефону за 10 дней до запланированного сеанса коучинга. Тогда, во время беседы, я попросил его рассказать о своей рабочей зоне, а также о том, созданы ли в ней условия для эффективного решения приоритетных задач. Клиент занимается проектированием офисного пространства в районе залива Сан-Франциско, поэтому мне было очень интересно, как он обустроил собственный офис. Мы поговорили о планировке его офиса и о том, как он составляет график выполнения ежедневных и еженедельных дел и какие полномочия делегирует. Кроме того, обсудили, какие действия подчиненных способствуют и препятствуют его продуктивной работе. К концу разговора он спросил: «Как я должен подготовиться к нашей встрече?»

Поскольку мы с ним уже обсудили и его физическую рабочую среду, и характер деятельности (она требует высокой квалификации и глубинного мышления), ответ был для меня очевиден. Я попросил клиента поразмышлять над тем, как он может использовать достаточно большие отрезки времени для того, чтобы сфокусироваться на своих МПТ. Я дал ему задание отследить все случаи, когда его будут отрывать от работы, в частности, сколько раз члены его команды попросят уделить им «всего минутку» времени. И предложил держать на столе специальный листик для заметок, чтобы отмечать на нем, сколько раз коллеги будут отвлекать его по вопросам, не представляющим особой срочности.

Если вы можете это отследить, сможете и изменить

Об отвлекающих факторах и вынужденных перерывах в работе я знаю одно: людям редко бывает нужна «всего минута» вашего времени. На самом деле они рассчитывают на то, что вы отложите свои дела и сфокусируетесь (или хотя бы сделаете вид) на их проблемах. Затем они начинают говорить что-то, задавать вопросы, жаловаться или просто отнимать у вас время, а вы при этом думаете, что еще могли бы сделать, если бы не слушали собеседника. Ваши мысли блуждают, вы нервничаете, и в итоге ваше внимание и эффективность во время разговора оставляют желать лучшего. Знакомая ситуация?

Вспомните о своем последнем рабочем дне. Если вы взяли на вооружение идеи из первых трех глав этой книги, для того чтобы работать эффективнее, значит, вы уже можете мыслить масштабнее. Однако чтобы добиться этого, вам понадобится делать кое-что немного иначе — другими словами, изменить привычную модель поведения. Лучший из известных мне способов это осуществить — сначала определить, какие именно привычки вам свойственны. Как это выяснить? Проанализировав то, что вы уже делаете. Есть масса разных показателей, которые вы можете отслеживать для этого, и по каждому из них вы непременно получите очень важную информацию. Вот они:

- Сколько раз вас отрывали от работы?
- Когда вы пришли на работу?
- Когда сделали утренний перерыв?
- Сколько минут (или часов) вы провели не за рабочим столом, а на встречах?
- Когда вы ушли домой?
- Когда легли спать?

Если вы не можете со стопроцентной точностью ответить на эти вопросы, не нужно беспокоиться по этому поводу (большинству людей это с трудом удастся). Это лишь подтверждает тот факт, что вам пора отслеживать свои действия. Первый и, возможно, самый важный шаг в улучшении лучшего сводится к осознанию того, что вы делаете в настоящее время. Это и есть секретный ингредиент процесса положительных, итеративных и устойчивых перемен!

Несколько лет назад я в течение недели работал с группой клиентов в Колорадо-Спрингс. Накануне я решил остаться в этом городе еще на один день, чтобы посетить Центр подготовки к Олимпийским играм (USA Olympic Training Center, USOTC). Я с самого детства был большим поклонником как летних, так и зимних Олимпиад, поэтому просто не мог упустить такую прекрасную возможность познакомиться с выдающимися спортсменами. Я точно не помню, чего ожидал, но могу сказать, что пятичасовое пребывание в этой святой святых спорта в тот весенний день изменило меня навсегда.

Центр подготовки к Олимпийским играм изначально задумывался так, чтобы в нем можно было проводить экскурсии для посетителей. Там всё, начиная от прекрасной территории и заканчивая экскурсоводами, которые водят людей по кампусу, вызывало ощущение комфорта и чувство патриотизма. Во время визита в USOTC я познакомился с двумя олимпийцами, один из них занимался стендовой стрельбой, а второй гимнастикой. Помню, как я спросил стрелка: «Какие моменты тренировочного дня наиболее интересны для вас?» В ответ он рассказал мне о ментальных тренировках, которые назвал «визуальной репетицией». Он объяснил, что садится на стул и несколько минут подряд представляет себе, что стреляет по мишени. Затем он с улыбкой добавил: «Знаете, самое лучшее во всем этом, что в мыслях я никогда не промахиваюсь!»

По словам этого олимпийца, такие тренировки призваны научить спортсмена ожидать победы на психологическом уровне, предвосхищать успех и создавать визуально-моторные воспоминания о том, как выглядит победа и какие ощущения вызывает. Из этой короткой встречи я вынес для себя урок о важности умения замечать то, что порой не сразу бросается в глаза. Если вы вспомните о первых нескольких главах этой книги, то поймете, что для меня значил этот разговор. Такие упражнения, как «Я в самой лучшей форме, когда...» и «Создание своей команды» были разработаны именно под влиянием того, что я тогда узнал.

К сожалению, у нашей группы не было возможности пообщаться со вторым спортсменом — гимнастом. В Олимпийском центре есть оборудованный по последнему слову техники гимнастический зал, где он отработывал комбинации в вольных упражнениях перед нами и

трех тренерами. Мы наблюдали за ним около получаса — и мне все равно не хотелось уходить!

Я пытался рассмотреть и запомнить как можно больше деталей: как этот гимнаст пробежал в один угол мата и остановился, балансируя на пальцах ног; затем, резко увеличивая скорость, выбежал в центр мата и начал серию мощных движений, среди которых были сальто, вращение, кувырок и снова бег. Я обратил внимание на то, что его руки посыпаны тальком, шнурки идеально завязаны, а к бицепсам, четырехглавой мышце и икрам прикреплены электронные датчики. «Как он может делать это со всеми этими проводами, опутавшими его руки и ноги?» — я услышал, что говорю это вслух.

Затем серия упражнений закончилась так же быстро, как и началась. Казалось, гимнаст потратил на все это минимум энергии, а у меня было ощущение, будто он летал.

Спортсмен подбежал к своим тренерам, которые стояли у видеомониторов. На одном они просматривали запись упражнений, которые выполнил гимнаст. На другом появился ряд цифр, отображавших результаты измерения энергии и силы, которую генерировали его руки и ноги.

Наверное, наш экскурсовод увидела выражение благоговейного восхищения и удивления на моем лице. Она подошла поближе и шепотом объяснила, как приборы, датчики которых прикреплены к телу спортсмена, измеряют показатели деятельности его организма в реальном времени. Все члены команды, работавшей с гимнастом, фиксировали все детали происходящего на мате. Далее экскурсовод рассказала, что во время данной тренировки основное внимание уделяется поиску того, что можно из нее исключить или свести к минимуму. Вся программа, которую выполнял гимнаст, была тщательно проанализирована в контексте ограничений по площади, на которой он должен ее продемонстрировать. Чем больше показателей имели возможность наблюдать и отслеживать члены команды, тем лучше они могли откорректировать программу, приняв решение о том, что можно из нее удалить, а что оставить (разумеется, сохранить следовало только самые лучшие ее элементы).

Бывают дни, когда у вас настолько мало времени и много дел, что вы чувствуете себя как «корпоративный спринтер», бегая с одной

встречи на другую, оценивая свою продуктивность посредством электронных таблиц и отчетов, занимаясь стратегией и видением своей команды, причем все это параллельно с решением актуальных вопросов, связанных с клиентами, рынком и/или офисными интригами.

Вы чувствуете, что вам не хватает времени; но, надо полагать, благодаря этой книге вы уже знаете, как эффективнее им управлять. Данная глава предоставляет вам две возможности: во-первых, точно определить, что именно отнимает у вас время и отвлекает от текущих задач; во-вторых, выработать новые привычки и стандартные процедуры. Оценка показателей эффективности при помощи того метода, который я здесь описываю, — единственный известный мне способ составить четкое представление о том, что происходит с вами на работе.

Я научу вас, как правильно использовать упражнения на отслеживание и оценку показателей эффективности применительно к вашему рабочему процессу. У этих упражнений одна цель — помочь вам высвободить время, энергию и внимание, чтобы эффективнее планировать свой график и достигать ежедневно более весомых результатов. За прошедшее десятилетие я прочитал десятки комментариев моих клиентов, которые делали эти упражнения, — и все как один были приятно удивлены тем, каких результатов им удалось добиться.

Прежде чем вы приступите к выполнению упражнений, позвольте задать вам вопрос: как вы можете делать что бы то ни было лучше, если не знаете, что и как вы делаете?

Пока вы не замечаете, что вы делаете, вы не замечаете, что делаете

Многие годы я был недоволен своими методами тайм-менеджмента и пытался усовершенствовать их. Оглядываясь назад, я понимаю теперь, что неправильно определил саму проблему: я перепутал причину и следствие. Я относил низкую продуктивность на счет того, что 24 часов в сутках просто недостаточно для выполнения всей работы. Помню, подобно многим из вас, я не раз восклицал: «Как жаль, что в

сутках только 24 часа!» Это было в то время, когда я уже реализовал свой план спать по 4–5 часов в сутки, поскольку на протяжении недели часто засиживался далеко за полночь. А ведь я еще преподавал в средней школе. Представьте себе, каково это было!

Я был уверен, что именно в моих методах управления временем кроется причина того, почему мне его не хватает, — и продолжал пробовать другие методы тайм-менеджмента!

К счастью, я совершенно случайно нашел решение своих проблем с самоорганизацией, придя к такому выводу: необходимо исключить из дневного расписания те задачи, которыми я не собираюсь заниматься и о которых не собираюсь даже думать!

После трех лет работы в средней школе в Оджайи я убедился в правильности своей методики преподавания. Мои ученики учились очень хорошо, показывая достаточно высокие знания как по истории, так и по курсу испанского языка. Это было очень важно, поскольку в Калифорнии, так же как и в других штатах, от учителей и школ требуют любой ценой повышать результаты проверки знаний школьников.

Между тем за три года преподавания я понял одну глубинную причину своего успеха. В школе было много учителей, которых я считал хорошими специалистами, и они, казалось, работали *постоянно*. Но я-то не относился к их числу! Когда я уходил из школы в конце рабочего дня, как правило, с 17 до 18 часов, другие преподаватели еще оставались в своих классах. Точно так же в главном здании в окнах горел свет, а школьные администраторы все еще работали. Ученики читали, писали и делали домашнее задание за своими столами, на автобусной остановке и на тротуаре у парковки. Родители говорили мне, что учащиеся моего класса выполняют домашнее задание до 21, 22 и даже 23 часов вечера.

Осенью 1999 года я разработал и начал вести факультативный курс под названием «Следопыты: управление действиями и стремлениями для подростков». Мы встречались на протяжении двух месяцев по три раза в неделю, с 6 до 7 часов утра — до начала уроков. Во время этих занятий я фокусировал внимание учеников на том, что они на самом деле *делают*, а не *должны делать* со своим временем. С тех пор за

десять лет я накопил достаточно опыта, усовершенствовал методы и начал применять их на современном корпоративном рынке.

За этот период я понял один очень важный момент: для того чтобы эффективно использовать 96 отрезков по 15 минут, мы должны следить за тем, на что мы направляем свое внимание и что можем оставить без внимания на протяжении следующих 24–96 часов. Другими словами, нам следует проанализировать свои текущие дела и определить, что подлежит изменению. Для того чтобы добиться максимальной отдачи, необходимо выяснить, что мы можем *прекратить* делать без негативных последствий для общих результатов.

Повседневная реальность

Что такое реальность? При выполнении упражнений, представленных в этой главе, постарайтесь не думать о своем отношении к работе и будничной рутине; прекратите искать внешние причины (другими словами, оправдания) недостаточной сосредоточенности в течение дня. Не пытайтесь объяснить, каким вам *кажется* ваш рабочий процесс. Вместо этого попробуйте максимально объективно понаблюдать за тем, что на самом деле происходит с вами на протяжении дня. Подобно тому как олимпийский тренер отслеживает мельчайшие детали действий спортсмена на тренировках, вы должны сделать то же самое в отношении своей работы, жизни, действий и результатов. Тема исследования — не ваше рабочее место, босс или коллега; на протяжении этой главы вы будете изучать *себя*!

Однажды я проводил сеансы коучинга с клиентом из Нью-Йорка, который работал в сфере финансовых услуг. Его обязанности сводились к руководству десятью подчиненными, проведению активных торговых операций по позициям существующих клиентов, формированию клиентской базы посредством поиска новых клиентов. Я задал ему такой вопрос: «Какое направление деятельности создает больше всего возможностей для увеличения прибыли?» Он возмущенно ответил: «Джейсон, мне приходится постоянно висеть на телефоне, разговаривая с клиентами, связываясь с трейдерами и делая звонки потенциальным клиентам».

Я поинтересовался, сколько же примерно исходящих звонков он сделал накануне. «Около десяти», — ответил он. Даже не успев хорошо подумать над своим замечанием, я громко произнес: «Полная чушь!» («Ну и ну, — подумал я. — Наверное, я его обидел».)

Это было рискованно, но я решил сделать то, что подсказывала мне интуиция. Я выдержал долгую паузу, а клиент тем временем выжидательно смотрел мне прямо в глаза. Затем он выдавил улыбку и сказал: «Ладно, вы правы; вероятно, я сделал около пяти звонков. У меня был трудный день».

Вот почему ясность — ключ к успеху. Вы должны *знать*, а не думать, что знаете. Цель отслеживания как раз и заключается в том, чтобы четко определить, что именно вы делаете, сопоставить это с текущими показателями, выявить задачи или действия, которые вы могли бы выполнять иначе, а после внесения коррективов сравнить полученные результаты с прежними.

С этим клиентом мне просто необходимо было встретиться на его территории, чтобы помочь ему двигаться дальше. Я знал, что он зарабатывает на жизнь, осуществляя финансовые операции. Для того чтобы организовать такую же игру с деньгами, я дал ему десять монет и сказал: «Каждое утро складывайте их в стопку с этой стороны стола, — я положил монеты рядом с телефоном. — Как только сделаете один исходящий звонок, перекладывайте одну монету на эту сторону стола». Это был довольно простой метод, но он сработал. Когда я разговаривал с клиентом неделю спустя, он заверил меня, что делает больше звонков — и все благодаря тому, что мы превратили это в игру.

Читая эту главу, держите рядом с собой открытый на чистой странице блокнот, в который сможете кое-что записывать. Как я уже говорил, в моей программе коучинга мы всегда начинаем именно с этого. Очень важно, чтобы вы фиксировали в нем как можно больше мыслей. Записав на бумаге все свои концепции, идеи, вопросы и напоминания, вы сможете еще раз вернуться к ним и изучить под новым углом.

Как я уже говорил в начале главы, прежде чем отправляться на рабочее место своих клиентов, я прошу их отследить те действия или проекты, которые, как им кажется, отнимают у них больше всего времени, энергии и внимания в течение дня. Кроме того, прошу

обратить внимание на то, как они используют свои системы, инструменты и технологии, чтобы справиться (а иногда и нет) с поставленными задачами. Я знаю, что людям трудно (порой даже слишком) сделать это самостоятельно. Тем не менее, когда я приезжаю к ним в офис, мы используем эти наблюдения в качестве отправной точки для дальнейшего обсуждения.

Формирование и понимание «текущей реальности» — важнейший фактор управления изменениями и достижения успеха. На всех семинарах я говорю слушателям: «Начните с того, что уже имеете, и двигайтесь дальше».

Что является для вас нормой?

В зависимости от того, в какое время года вы читаете эту книгу, в вашей комнате, доме или офисе может работать либо кондиционер, либо обогреватель. В любом случае такой климат-контроль выступает своего рода барьером между внутренним пространством помещения и внешними условиями. Вы когда-либо находились в одном кабинете вместе с человеком, температурный режим которого отличается от вашего? Предположим, сейчас лето и вам нравится включать кондиционер, чтобы снизить температуру в кабинете. Но ваш коллега предпочитает держать окна открытыми, чтобы в комнату залетал теплый свежий ветерок. Как только он реализует свои предпочтения, ваша «норма» окажется под угрозой. То же самое верно и в случае продуктивности, или вашей способности успевать больше.

Вспомните, как в главе 3 я предложил вам скрестить руки на груди одним, а затем другим способом и прочувствовать, насколько он для вас непривычен. Тогда вы пришли к выводу, что у вас есть нормальная, комфортная манера скрещивания рук, и любое другое их положение кажется вам неправильным. Когда речь идет о продуктивном дне (а в долгосрочной перспективе о развитии карьеры посредством постоянного улучшения лучшего), очень важно пересмотреть свою норму, так как приемлемый для вас способ выполнения работы обеспечил те показатели, которых вы добились к настоящему моменту. Изучив затраченные усилия, а также отслеживая свои привычки,

действия и полученные результаты, вы сможете быстро и эффективно определить, что вам необходимо или что вы можете изменить.

В главе 2 я попросил вас составить несколько списков, проанализировав, что и как вы делаете. Посмотрев, что вы успеваете сделать до 10 часов утра, определив системы и инструменты, которые вы используете при выполнении работы, а также разобравшись, как вы изыскиваете время для отдыха и восстановления сил в своем ежемесячном графике, вы получаете информацию, которая необходима для пересмотра своих привычек, действий и рутинных процедур. Данная глава научит вас, как поднять свою продуктивность и эффективность на принципиально новый уровень.

Максимально эффективно используйте ограниченные ресурсы

Часто можно услышать, как люди говорят: «Мне не хватило времени сделать все». Но не забывайте: время — это только один из четырех ограниченных ресурсов. У вас есть еще три, хотя они тоже доступны в ограниченном количестве: энергия, внимание и инструменты.

- Ваша способность максимально эффективно использовать свое время зависит от энергии, которую вы можете вложить в свою работу.
- Энергия, в свою очередь, зависит от вашей способности сфокусироваться на работе.
- Способность сфокусироваться зависит от систем и инструментов, используемых вами для выполнения своих обязанностей. Сформировав образ мыслей, который позволит вам фокусироваться на завершении работы, вы сможете ежедневно решать больше задач.
- Эффективное использование систем и инструментов поможет вам работать более сосредоточенно, а привычка завершать начатое окажет положительное влияние на вас и вашу команду. Благодаря реализации проекта и получению результатов вы будете знать, что разумно распределяете свое время.

Время

Как вы уже хорошо знаете, в сутках всего 1440 минут. Не забывайте об этом, когда будете отвечать на следующие вопросы:

- Как вы используете эти 1440 минут?
- Вы максимально эффективно расходуете свое время?
- Вы тратите время попусту?

Для того чтобы повысить эффективность использования времени, регулярно делайте паузу в ходе работы или перед тем, как приступить к выполнению новой задачи, и задавайте себе и членам своей команды такие вопросы:

- Сколько времени это займет на самом деле?
- К кому мы можем обратиться за советом или новыми идеями, чтобы получить ответ быстрее?
- Можем ли мы провести эту встречу за 45 минут вместо часа?

Я рекомендую всем, с кем работаю, быть очень осторожными с обещаниями, поскольку очень легко *недооценить*, какое количество времени понадобится на решение соответствующих задач, и *переоценить*, что можно успеть сделать за имеющееся время. Для того чтобы обеспечить высокую эффективность рабочего процесса, необходимо выработать привычки и создать системы для определения, отслеживания и выполнения работы, которую вы обязались завершить. Четкая постановка задач и выявление ограничений позволят вам понять, какие из них вы можете изменить.

Не забывайте и о таких факторах потери времени, как встречи, начинающиеся с опозданием, отмена назначенных встреч и склонность других людей к откладыванию дел на потом: все они негативно скажутся на вашей эффективности, если вы не учтете их в своих планах. Предусмотрев такие сценарии развития событий, вы сможете до минимума снизить временные потери.

- Всегда берите с собой материалы, которые сможете просмотреть, ожидая начала встречи.
- За день до назначенной встречи звоните, чтобы подтвердить ее, чтобы ее отмена не стала для вас неожиданностью.

- Отдавайте себе полный отчет в том, что стоит за словом «да», которое вам говорят другие люди. Убедитесь, что они тоже придерживаются определенной системы организации и анализа своей работы.
- Разработайте систему отслеживания своих обязательств, чтобы у вас была возможность сфокусироваться на своих МІТ и определить приоритетность их выполнения, когда вернетесь к рабочему столу.

Энергия

Как я уже говорил в главе 3, наши разум и тело стремятся к гомеостазу, то есть возврату в нормальное состояние. Следовательно, нам необходимо предпринять определенные усилия, для того чтобы выяснить, какие виды деятельности помогают нам полностью погрузиться в выполнение поставленных задач как в личной, так и в профессиональной сфере, поскольку такая погруженность требует больших затрат ментальной и физической энергии.

Для того чтобы понять, как это сделать, проведите следующий эксперимент: на протяжении недели отмечайте, какие проекты и действия повышают ваш энергетический уровень, а какие снижают его. Например, вы можете обнаружить, что после встреч чувствуете себя уставшим, а небольшая послеобеденная прогулка наполняет вас дополнительной энергией, необходимой для продуктивного завершения рабочего дня. Проанализировав все это, вы сможете ввести в свою практику процедуры, которые позволят вам усилить факторы, повышающие ваш энергетический уровень, и устранить причины, снижающие его.

Внимание

Я уверен, что большинство людей переключаются между разными задачами сотни раз в день. Например, подумайте о том, сколько раз вы беретесь за компьютерную мышь в течение дня и щелкаете ею по всевозможным ссылкам и программам. Не нужны никакие исследования или опросы, чтобы доказать, что ваши коллеги по работе отвлекают вас десятки раз в день, а также что во время одних встреч вы постоянно думаете о других. И еще одно: когда кто-то проверяет

информацию на смартфоне и обсуждает посторонние темы на заседаниях, он не только отвлекается сам, но и отвлекает остальных присутствующих. Еще хуже, когда во время встречи в режиме конференц-связи человек отключает звук и просматривает электронную почту. Что будет, если он упустит важный момент, а впоследствии его спросят об этом?

Такие отвлекающие факторы гораздо сильнее сказываются на вашей продуктивности, чем вы думаете. Для того чтобы восстановить ход мыслей и сфокусировать внимание после таких прерываний, придется потратить энергию и другие ресурсы, которые можно было бы направить на что-то более важное. Необходимость снова и снова сосредоточиваться на том, что вы только что делали, ставит под угрозу всю вашу работу, не позволяет завершить выполнение приоритетных задач и, по сути, вынуждает вас тратить на работу больше времени, чем требуется.

Вот почему вы должны привносить осознанность и сфокусированность в решение задач. Если вы выработаете соответствующий образ мыслей, вы сможете выполнять свою работу качественно и в срок.

Системы и инструменты

Вы можете использовать свои системы и инструменты (будь то бумажные или электронные) — одним словом, «снаряжение» — с большей пользой для себя. Освоение всего одного их нового свойства сегодня сэкономит вам в будущем массу времени и энергии на протяжении каждого рабочего дня.

Поразмышляйте над тем, как лучше организовать свое время и повысить продуктивность, и обратите особое внимание на то, как расходуете при этом свою энергию. Ваша ментальная энергия позволяет использовать свои знания, опыт и деловые качества, тогда как физическая — помогает сохранять бдительность и вовлеченность.

И последнее, имейте в виду, что ваши системы и инструменты сами могут стать отвлекающим фактором, если вы не уделите достаточно времени их освоению и грамотному применению. Как можно лучше изучите их, чтобы свести к минимуму необходимость отвлекаться по ходу работы.

Я осознанно пытаюсь использовать свои системы и инструменты, чтобы сосредоточиться на завершении поставленных задач. У меня появляется больше энергии, когда я довожу какое-то дело до конца; это помогает мне лучше сфокусироваться, и у меня возникает ощущение, что я стал успешнее управлять своим временем. Когда мне действительно удастся сосредоточиться на самых важных делах, это повышает вероятность того, что я доведу их до завершения. Осознание того, что я сделал это, наполняет меня энергией и говорит о том, что я овладел тайнами тайм-менеджмента.

Отслеживайте ограниченные ресурсы

Считайте этот раздел персональным руководством по самокоучингу. Здесь я расскажу о реальных приемах, которые использую в работе с клиентами, а также представлю пошаговые инструкции, которые помогут вам отслеживать свое продвижение к успеху. Следующие несколько страниц могут показаться вам слишком перегруженными информацией, поскольку я излагаю на них больше идей, чем вы сможете применить на практике в течение недели. Я делаю это только для того, чтобы вы знали: у вас есть выбор.

Читая мои рекомендации, вы можете взять на вооружение наиболее подходящие вам, а затем начать процесс отслеживания. Советую выбрать один из ограниченных ресурсов и наблюдать за ним на протяжении одной-двух недель. А затем возвращайтесь к этой главе.

Время

По всей вероятности, вы уже пытались применить метод временных отрезков. Мне приходилось работать со многими клиентами по всему миру, которые выделяли в своем календаре время для определенных задач, «придумывая» какие-то встречи, чтобы гарантировать, что их никто и ничто не будет отвлекать в это время. К сожалению, они далеко не всегда придерживаются своего же графика, поэтому начинать с применения такого подхода — не самая лучшая идея.

Чтобы эффективно отслеживать время на протяжении одного-двух дней, вам понадобится несколько простых инструментов: таймер

обратного отсчета, ручка или карандаш, а также блокнот или бумага для записей.

Я отдаю предпочтение переносному таймеру — это могут быть либо наручные электронные часы, либо таймер, который крепится на ремне или портфеле. Когда у меня под рукой есть такой простой инструмент управления времени, это увеличивает вероятность того, что я им воспользуюсь.

Когда я включаю таймер, происходят две вещи:

1. *Я осознаю, сколько времени есть в моем распоряжении.* Я устанавливаю таймер после того, как определяю два момента: который сейчас час и сколько времени осталось до начала выполнения следующей задачи. Я отношусь к категории «жаворонков» и отдаю себе в этом отчет. Поэтому, если я смотрю на часы и вижу, что сейчас 14:34, а мой ежедневник говорит о том, что следующая встреча назначена на 15:30, я выбираю ту задачу, на которую у меня хватит времени и энергии. Если часы показывают 5:30 утра и мне не нужно разговаривать по телефону с клиентом в 9:00, я отдаю предпочтение чему-то совсем другому.
2. *Я успеваю сделать больше.* Когда во время работы в поле моего зрения находится таймер обратного отсчета, это помогает мне сфокусировать внимание. Например, когда я провожу за рабочим столом 30, 45 или 60 минут, у меня может появиться желание сделать небольшой перерыв (проверить электронную почту, поговорить с кем-то из коллег). Но я бросаю взгляд на часы, вижу, что они показывают 17:37, и говорю себе: «Сфокусируйся, Джейсон, сфокусируйся. Тебе осталось еще 17 минут».

Для начала вам следует решить, какие именно дни вы станете отслеживать. Лучше, если они будут идти подряд. Следовательно, если вы читаете эту главу в воскресенье после обеда, можете отслеживать свои действия во вторник и среду. В будущем не исключено, что вам захочется провести такую же процедуру на протяжении двух уик-эндов. Кроме того, вы должны выделить день для анализа своей самоорганизации.

Как правило, лучше и проще всего отслеживать временные отрезки по 30 минут, поскольку это вполне осуществимо с практической точки зрения. Вместе с тем, если вы предпочтете пятнадцатиминутные периоды, количество полученной информации удвоится. Если вы считаете, что сможете отслеживать каждые 15 минут своего времени на протяжении одного-двух дней — сделайте это.

Начните процесс за день до его официального старта; в приведенном выше примере это следовало бы сделать в понедельник. (Именно поэтому я рекомендую начинать его через два дня после того, когда прочитаете этот раздел.) Для успешного выполнения процедуры вам понадобится подготовить необходимые офисные принадлежности и составить карту отслеживания времени. Ниже представлен ее образец, которым вы можете воспользоваться. Я пользуюсь этой картой для двухдневного процесса отслеживания времени, который провожу один раз в год-полтора.

Незаполненный образец карты отслеживания времени	
7:00–7:30	
7:30–8:00	
8:00–8:30	
8:30–9:00	
9:00–9:30	
9:30–10:00	
10:00–10:30	

Думаю, вы увидите и оцените, насколько проста эта матрица. В левом столбце отображены временные отрезки, а в правом оставлено место для кратких комментариев. Но его не случайно так мало: вы не должны тратить много времени на подробное описание своих наблюдений. В большинстве случаев на это понадобится от 10 до 30 секунд. Вот пример того, как это выглядит.

Заполненный образец карты отслеживания времени	
7:00–7:30	Ехал на работу, читал электронную книгу, проверил электронную почту по мобильному телефону
7:30–8:00	Зашел в кафе позавтракать, просмотрел заголовки статей в газетах

8:00–8:30	Приехал в офис, принял неожиданный звонок от клиента
8:30–9:00	Просмотрел, сохранил электронные письма и ответил на них
9:00–9:30	Пришел на утреннюю встречу с опозданием на 5 минут, рассказал о результатах исследований
9:30–10:00	Поручил две задачи подчиненным во время встречи, съел питательный батончик
10:00–10:30	Работал над презентацией за своим столом, решал другие вопросы

Энергия

В какое время суток вы преисполнены энергии — утром, днем или вечером? Да, хотелось бы быть продуктивными в течение всего дня, но я пришел к выводу, что мы предпочитаем заниматься важными проектами в определенное время суток. Я знаю, что пишу эффективнее, делаю презентации лучше и показываю спортивные результаты выше с 6 до 11 часов утра. (Разумеется, я могу это делать и после обеда.)

Отслеживание энергетического уровня на протяжении нескольких дней поможет вам прогнозировать, когда вы будете в той форме, в которой хотели бы находиться. Моих клиентов интересуют такие аспекты их состояния, как вовлеченность, продуктивность и сосредоточенность.

Следующее упражнение на отслеживание аналогично предыдущему, но, как вы сами увидите, в этом случае объект вашего внимания носит более субъективный характер. Вот незаполненный образец карты отслеживания энергии.

Незаполненный образец карты отслеживания энергетического уровня	
Утро	
Позднее утро	
День	
Вторая половина дня	

Здесь вам снова предстоит самим решать, что записывать в каждой строке правого столбца карты. Придя утром в офис и немного поработав, вы можете начинать кратко записывать, каким был ваш

энергетический уровень, что повысило или понизило его и как вы реагировали на поступление энергии из разных источников в течение дня. Фиксация таких данных на протяжении двух-трех дней позволит вам собрать важную информацию, на основании которой вы сможете внести изменения в свой рабочий график. Помните: вы не увидите, что делаете, пока не обратите на это внимание!

Вот заполненный образец карты отслеживания энергии.

Заполненный образец карты отслеживания энергетического уровня	
Утро	Проверил электронную почту, ознакомился с информацией, которую прислал клиент, чувствовал себя взволнованным
Позднее утро	Начал составлять бюджет на следующий квартал, появилось ощущение, что не могу сосредоточиться, и зашел в тупик
День	Ходил на обед с Джо, обсудил следующий проект
Вторая половина дня	Проявились последствия чревоугодия (переел печенья); энергия на низком уровне

Внимание

Где вы читаете эту книгу? Вы сейчас в офисе? В поезде? Или дома, в гостиной? А теперь осмотритесь вокруг и спросите себя: «Что из того, что меня окружает, можно или нужно изменить?» Находятся ли эти вещи в зоне вашего контроля (картины на стене или телевизор в гостиной) или нет (рекламные объявления в поезде или на станциях метро), в любом случае фокус вашего внимания быстро переходит с одного предмета на другой (вы поймете это, как только обратите внимание на то, как это происходит).

Одна из причин неправильного управления временем не в том, что часы отсчитывают уходящие секунды, а в том, что на протяжении дня наше внимание постоянно переключается с одного объекта на другой. Возьмем в качестве иллюстрации такой пример. Представьте себе, что вы находитесь на встрече и слышите, как у кого-то звонит мобильный телефон. В этот момент каждый присутствующий сразу же переключает внимание на свой телефон, пусть даже на какое-то мгновение. Я заметил, что некоторые люди начинают проверять свои сотовые, когда видят, как кто-то другой принимает звонок.

Существует два момента, требующие особого контроля в ходе отслеживания внимания на протяжении дня: что вы успели сделать, когда работали в многозадачном режиме и когда занимались только одним проектом. Заметьте: я не утверждаю, что какой-то из этих методов лучше, а какой-то хуже, а просто предлагаю обратить внимание на ряд нюансов этих двух подходов к выполнению работы.

Ниже приведен образец карты отслеживания внимания, в которой можно записывать, что вы делаете на протяжении дня.

Незаполненный образец карты отслеживания внимания	
Работа в многозадачном режиме	
Работа в однозадачном режиме	

Заполненный образец карты отслеживания внимания	
Работа в многозадачном режиме	Во время встречи в режиме конференц-связи нажал кнопку отключения звука и упорядочил несколько электронных писем. Принял участие во встрече, взял с собой телефон, чтобы ответить на электронные письма
Работа в однозадачном режиме	Сделал заметки по проекту и составил график работы над ним в конференц-зале. Работал в автономном режиме: упорядочил и удалил электронные письма

Системы и инструменты

В наши дни разнообразные инструменты, приложения и устройства стали почти синонимом тайм-менеджмента. Я помню первый электронный гаджет, который купил еще в 1992 году для управления информацией, действиями и временем; это был органайзер Sharp Wizard. При объеме памяти 32 КБ в нем имелась записная книжка, адресная книга, календарь и функция календарного планирования. Я потратил много часов на то, чтобы ввести в это устройство имена и адреса своих контактов. А затем, когда гостил у друзей в Пало-Альто за несколько дней до поездки в Мехико, случайно оставил органайзер в ресторане; когда несколько часов спустя я вернулся, его там уже не было. С тех пор я обязательно создаю резервную копию своих

организационных систем минимум еще на одном электронном устройстве.

Незаполненный образец карты отслеживания систем и инструментов	
Бумажные носители информации	
Цифровые носители информации	

Как видите, я исхожу из того, что вы работаете с двумя категориями инструментов (другими словами, используете как бумажные, так и цифровые носители информации). Хотя в вашем личном и рабочем пространстве может быть минимум бумаги, время от времени в ней и ручке возникает необходимость — хотя бы для того, чтобы подписать чек в ресторане, в котором вы поужинали.

На протяжении двух-трех дней записывайте (на бумаге для записей, странице блокнота или в онлайн-овом органайзере), какие инструменты используете и для каких целей, как в приведенном ниже образце.

Заполненный образец карты отслеживания систем и инструментов	
Бумажные носители информации	Делал сегодня все заметки в блокноте Moleskine; ввел данные о задачах и текущих делах в цифровую систему, чтобы синхронизировать их с мобильным устройством
Цифровые носители информации	Составил план проведения выездной встречи с руководителями высшего звена

Признаки и причины

Нехватка времени в конце дня, по сути, признак гораздо более серьезной проблемы — неэффективного тайм-менеджмента. Для того чтобы найти способы эффективного управления временем, крайне важно определить, что вы делаете в текущий момент и как самоорганизуетесь. Таким образом вы можете поэкспериментировать с разными методами работы, которые позволяют высвободить немного времени каждый день. Даже если это всего 2 отрезка по 15 минут, вы почувствуете разницу.

Выявление закономерностей

Вот уже 20 лет подряд я каждый день записываю что-то в блокнот. За эти годы я испробовал блокноты разного формата, использовал всевозможные контекстные подсказки и менял время внесения записей. Я пришел к выводу, что у меня создается какой-то порядок и возникают закономерности за период от полугода до двух лет. Например, во второй части блокнота я всегда записываю, что планирую сделать в течение дня, тогда как в первой фиксирую свои мысли по тем или иным темам и рисую схемы.

В частности, как-то я целых полгода придерживался такого ритуала: в конце дня делал записи в блокноте, выполненном в формате дневника. Его страницы были размером с мою ладонь, поэтому у меня уходило не так уж много времени на их заполнение заметками об увиденном и услышанном, как правило, по страничке в день. По сути, я просто фиксировал все то, что приходило мне в голову.

Однако в конце каждой страницы я делал нечто особое. Я записывал одно слово (только одно!), которое возникало у меня голове в ответ на вопрос: «Какое слово выделяется сегодня на фоне остальных?»

Самое интересное, что примерно через полгода я, просмотрев эти слова, мог отследить определенную тему или закономерность — или, напротив, уникальность каких-то слов. Когда я путешествовал, эти слова чаще всего были связаны с обучением, поездками и внешним воздействием. Напротив, когда был дома, я чаще выбирал слова, связанные с семьей, друзьями и членами местного сообщества. За все эти месяцы наблюдений мои приоритеты стали для меня совершенно очевидными.

После того как я определил свои каждодневные сферы внимания, это заставило меня задуматься над вопросами, которых я раньше себе не задавал, а именно: о цели и смысле всего, что я делаю.

Отслеживание неудач

Какие выводы вы сделаете для себя, когда будете точно знать, как распоряжаетесь своим временем? В какой-то момент вы поймете, что некоторые привычки и рутинные действия, выполняемые вами многие годы, больше не эффективны. То, как вы управляли временем раньше и какие системы и инструменты применяли для управления им,

действительно позволило вам добиться того, что вы сейчас имеете, однако пришла пора двигаться дальше.

Однажды я прочитал высказывание Ричарда Брэнсона, председателя совета директоров Virgin Group: «Просто помните, что все компании терпят неудачи, а лучшие уроки извлекаются, как правило, именно из неудач. Вы не должны слишком падать духом. Поднимайтесь и пробуйте снова».

Я могу привести веские доводы в пользу отслеживания неудач. Я часто говорю своим клиентам, стремящимся выработать новые привычки: «Ну же, не бойтесь неудачи, поскорее определите, что в вашем случае не работает». Такой подход подчеркивает необходимость анализа уроков, которые нам преподносит жизнь. Но важно другое — обрести способность двигаться дальше после того, как вы потерпели крах.

С другой стороны, я не призываю своих клиентов постоянно заниматься отслеживанием неудач, поскольку неразумно начинать свой день с установки на неприятности. Я рекомендую здесь только одно: постараться уловить тот момент, когда что-то пойдет не так!

Что вы будете отслеживать?

Какую пользу принесет вам анализ своих действий, рутинных процедур и привычек? Со временем вы станете более четко осознавать как свои успехи, так и поражения. Поверьте, если бы вам пришлось отслеживать от 16 до 24 параметров своей деятельности на протяжении типичного рабочего дня, вы обязательно нашли бы, что улучшить. Но что именно это будет — покажет только время.

Прежде чем переходить к следующей главе, я рекомендую просмотреть еще раз эту и взять себе на заметку раздел, который, по вашему мнению, важен для улучшения вашего рабочего процесса и образа жизни. Проанализируйте также, как в настоящее время вы используете свои ограниченные ресурсы (время, энергию, внимание, системы и инструменты), а затем выберите один из них и внимательно отслеживайте на протяжении двух-трех дней. Обратите внимание: не нужно фиксировать все, что вы делаете, чтобы извлечь пользу из этого процесса. Я много раз видел, что, когда мои клиенты фокусируются на

одном аспекте своей жизни, это автоматически создает эффект переноса на все остальные ее сферы.

Примите решение о том, где и как приложить такие усилия сегодня, — и это приведет к активизации процесса улучшения лучшего. Выяснив, что́ отнимает у вас время, энергию и внимание, вы сможете учесть это в своих планах, в соответствии с этим организовать процессы и системы и продолжать расширять мышление!

Глава 7

Улучшение и цель

Почему вы делаете то, что делаете

Во время конференции South By Southwest Conference (SXSW) в Остине я встретился с Тони Дейфеллом, создателем популярного интернет-мема WDYDWYD^[12]. За завтраком в тот день, когда мы с Джоди должны были улетать в Лос-Анджелес, он задал мне простой вопрос, на который, впрочем, не так легко было ответить: «Джейсон, почему вы делаете то, что делаете?»

Я помню, как поставил стакан с апельсиновым соком на стол, посмотрел на него и своим самым лучшим корпоративным тоном начал отвечать: «Тони, я делаю то, что делаю...» — но он прервал меня и сказал: «Нет-нет. Вы должны немного подумать». Затем улыбнулся и откинулся на спинку стула. Разговор принял другой оборот.

На протяжении следующего часа, по мере того как наша дискуссия становилась все глубже, я пытался мыслить шире. В то утро нас было четверо за столом; еще три собеседника ставили мне вопросы, повторяя то, что услышали от меня ранее, а затем предлагали объяснить все другими словами. В какой-то момент я наконец сказал то, что заставило всех замолчать. Я посмотрел на них, а они — на меня. Джоди воскликнула: «Джейсон, это оно! *Вот почему ты делаешь то, что делаешь!*» Перед тем как мы вышли из ресторана, я записал сказанное на листе бумаги большими печатными буквами, а Тони сфотографировал меня вместе с этим листом, чтобы опубликовать снимок на своем сайте www.wdydyd.com.

Что же я написал на листе? Что я делаю то, что делаю, «потому что я счастлив, когда испытываю ощущение завершенности». Вот и все. В этом и состоит моя цель: чтобы, работая с людьми, помочь им увидеть, ощутить, испытать и понять, насколько важно заканчивать начатое; кроме того, показать им, как они могут облегчить себе задачу

достижения большего! Одно я знаю точно: я буду работать над своим «Для того чтобы...» и в следующие годы.

Когда я писал ответ на вопрос «Почему я делаю то, что делаю?» в блокноте Moleskine за завтраком в то утро, я почувствовал, что что-то изменилось. С одной стороны, я испытал нечто вроде прозрения, а с другой — груз более серьезной ответственности. Работаю ли я над достижением поставленной цели или помогаю клиентам планировать и реализовывать проекты, рассчитанные на много месяцев, — в любом случае я действительно делаю то, что делаю, чтобы испытать чувство завершенности.

Что означает для вас «сделать лучшее еще лучше»? Безусловно, когда вы взяли в руки эту книгу, вы искали способы достичь большего — как в личной жизни, так и в карьере. Теперь пришло время нажать кнопку «пауза». Почему? Потому что чем больше вы фокусируетесь на улучшении, тем выше риск того, что у вас увеличится список текущих дел и появится больше крупных проектов. Именно поэтому мы обсуждаем цель здесь, а не в первой главе книги. Я предлагаю сделать паузу и остановиться, возможно, даже отступить на пару шагов назад.

А теперь позвольте задать вам еще один вопрос: «Что в первую очередь привело вас к *этому*?» Под «этим» я имею в виду ваши карьеру, обязанности, цели и мечты о будущем. Для того чтобы ответить на этот вопрос, сравните то, чего вы хотели достичь в личной жизни и работе изначально, с тем, что на самом деле отнимает у вас сейчас время, энергию и внимание. Насколько близки друг к другу эти две реальности? Если вы находитесь на пути к достижению цели, можете ли вы сохранить взятый темп? Если отклонились от избранного пути, можете ли вернуться и снова отправиться к намеченной цели?

Отвлекающие факторы сбивают нас с пути и выводят из игры. Проблема в том, что всегда найдется способ оправдать необходимость отвлечься от главного. Предположим, вы хотите сесть за стол и сфокусироваться на одной из своих рабочих целей. Вдруг звонит телефон, и вы думаете: «Наверняка это не займет много времени; я быстро отвечу и снова вернусь к работе». У вас может также возникнуть такая мысль: «Если я не займусь этим сейчас...» — или такая: «Ну же, сделай это *сам*, это займет не так уж много времени»

(самая распространенная из причин, которые делают нас настолько занятыми).

Для того чтобы действительно улучшить лучшее, следует сократить количество отвлекающих факторов — всего того, что не позволяет сосредоточиться на главном. И способ здесь только один — определить свое «почему»: почему вы делаете то, что делаете.

Если вы осознаете, что для того, чтобы достичь определенной цели, вам необходимо что-то изменить — эта глава для вас. Стремление делать что-то по-другому во многих случаях противоречит привычному укладу жизни. Я напоминаю вам еще раз: все, что вы делали до сих пор, привело вас к тому, что вы имеете сейчас. Зная свою конечную цель и постоянно анализируя ее, вы сможете оставаться в игре, не отклоняясь от избранного пути.

А что скажете вы? Почему *вы* делаете то, что делаете? Прямо сейчас поставьте перед собой такую цель:

К концу этой главы я продумаю и составлю проект своего заявления «Для того чтобы...».

Это будет ваша самая последняя версия заявления о миссии, видении и цели — *почему* вы делаете то, что делаете.

Вы когда-нибудь замечали, что, если задачи не обозначены достаточно четко, а вы напряжены, вам скучно или вы зашли в тупик, вы показываете далеко не лучшие результаты? Напротив, когда вы работаете с максимальной отдачей, как вы себя чувствуете? Скорее всего, находитесь в наилучшей форме. Вы увлечены, вдохновенно трудитесь, полностью погружены в работу и осознаете, что то, что вы делаете, имеет более значимые последствия. Сейчас прервитесь на минутку, вернитесь к главе 1 и прочитайте свои заметки по теме «Я в самой лучшей форме, когда...». Используйте то, что записали тогда, при составлении своего заявления «Для того чтобы...», которое заставляет вас мыслить масштабнее и работать эффективнее!

Отвлекающие факторы, связанные с работой или личной жизнью, уводят вас от поставленных целей и выводят из игры под названием «жизнь и карьера». Бывало ли с вами когда-нибудь такое: вы корпите над чем-то важным, а кто-то входит и отрывает вас от этого занятия? Ваш офис организован по принципу открытой планировки и каждый,

кто проходит мимо в течение дня, может вас отвлечь? Проблема в том, что, сказав «да» таким отвлекающим факторам, вы тем самым скажете «нет» всему остальному.

Для того чтобы действительно сделать лучшее лучшим, работать эффективнее и мыслить масштабнее, вы должны сбросить темп и полностью сфокусироваться. А затем ответить на вопрос: «Почему вы делаете то, что делаете?» Серьезно поразмышляйте над ним. Напишите несколько вариантов ответа. Возможно, стоит обратиться за помощью к другу или наставнику. Просмотрите еще раз главу 5 и свяжитесь с членами своей команды. Продуманный и основательный ответ на этот вопрос (одно предложение, фраза или одно слово, отражающее сущность) изменит все, это я вам обещаю.

Стремление жить в соответствии с таким заявлением о цели повлечет за собой серьезные перемены. Вы захотите изменить стиль работы, приобрести новые привычки и поставить перед собой новые цели, но это может идти вразрез с привычным укладом вашей жизни. Именно поэтому так важно четко сформулировать заявление: «Я делаю X, для того чтобы Y». Это и есть ваше заявление «Для того чтобы...».

Я всем сердцем верю: от понимания своей цели и регулярных размышлений над ней зависит, будете ли вы держаться избранного курса или отклонитесь от него. Многие мои клиенты, члены семьи и друзья нашли свою главную цель и начали использовать ее в качестве компаса в процессе принятия решений или перед совершением каких-то важных шагов. Все они говорят, что это существенно все облегчает. Я уже перестал подсчитывать, сколько раз слышал от окружающих нечто в таком духе: «Теперь я знаю, когда нахожусь в лучшей форме и почему делаю то, что делаю, и мне легче, чем когда бы то ни было, говорить «да» [правильным] и «нет» [неправильным] вещам».

В чем суть всей этой занятости?

Я начал серьезно изучать тайм-менеджмент более десяти лет назад. Я получал истинное удовольствие от работы учителя; мне очень нравилось общаться с учениками, и я всеми силами пытался изменить мир к лучшему. У меня было такое чувство, что моя работа имеет смысл и направлена на достижение достойной цели.

Однако со временем я столкнулся с одной проблемой. Каждый мой день оставлял еще больше незавершенных дел, и это происходило чаще, чем тогда, когда я начинал. Все выходные я тратил на проверку письменных работ и составление плана уроков. Когда у меня появлялась свободная неделя, я использовал ее для того, чтобы отоспаться и восстановить силы. Джоди постоянно напоминает мне о том, что на протяжении пяти лет преподавания в средней школе я регулярно подхватывал простуду в начале каждого отпуска и вынужден был тратить его часть на лечение.

Истина была очевидна: у меня слишком много работы! В ответ на всевозрастающую необходимость не просто все преуспевать, а еще и постоянно совершенствоваться, я начал приходить в класс все раньше и раньше. Затем стал брать работу домой на выходные. «Если бы только в сутках было на час больше времени», — сетовал я до тех пор, пока...

Пока не прослушал курс, организованный местным университетом. Я нашел в почтовом ящике листовку, рекламировавшую семинар под названием «Тайм-менеджмент для учителей». Это было именно то, что нужно! Я сразу же записался на двухчасовое вечернее занятие. Когда я пришел туда, где оно проводилось, я был поражен. Везде висели указатели, в какой аудитории проходит семинар. Кроме того, ведущий начал его вовремя — а это, как я уже понял, большая редкость в сфере образования. (Впоследствии я узнал, что корпоративной среде свойственна та же проблема, поскольку большинство встреч начинаются с задержкой на 5–15 минут.)

Ведущий попросил нас описать свою методику преподавания всего одним предложением. На протяжении целого вечера я писал и переписывал то, что думал о своей методике преподавания тогда, в далеком 1997 году. И у меня получилось весьма впечатляющее предложение, которое я запомнил навсегда: «Я учу детей для того, чтобы они видели дальше Оджай».

Мне не требовались другие слова, чтобы объяснить, чего я хочу достичь. (Впоследствии я прикрепил этот лист бумаги в своем классе на стене, рядом с рабочим столом, где он и висел следующие три года!)

Я убежден, что заявление «Для того чтобы...» — это нечто большее, чем объявление о миссии, решимость достичь чего-то и даже больше,

чем смысл бытия. Понаблюдайте за тем, кто глубоко погружен в свое «Для того чтобы...» — будь то музыкант, фермер, спортсмен, отец или мать, актер, любой другой человек, который профессионально относится к своему делу, — и увидите нечто удивительное: полную вовлеченность, полное присутствие, ощущение участия в чем-то значимом, счастья, а во многих случаях и чувство завершенности.

Этот опыт часто описывают как пребывание «в зоне», «в потоке» или просто «пребывание здесь и сейчас». Только избранные счастливики знают свое «Для того чтобы...» с раннего возраста и могут действовать в соответствии с ним. Остальных же необходимо подталкивать к этому. Именно поэтому давайте начнем с субъективной оценки.

Сколько времени из прошедших 100 часов, на протяжении которых вы работали, ездили в офис и обратно, ели и спали, вы посвятили своему «Для того чтобы...»? Просмотрите ежедневник, записи в блокноте, списки текущих дел и стопки бумаг, документов, журналов и книг, которые лежат у вас на столе. Внимательно проанализируйте несколько прошедших дней, час за часом. Составьте список того, на что вы потратили большую часть времени, а также чему уделили недостаточно внимания. Вспомните, что вы сделали, с кем говорили и куда ездили за последние пару дней (этого времени достаточно, чтобы заняться несколькими из своих самых важных задач).

На самом деле в каждый текущий момент вы занимаетесь примерно 10–20 МГТ. Судя по моему опыту, я могу наиболее эффективно решать около четырех приоритетных задач в день. Каждый раз, когда я пытался охватить больше, я многое не успевал и чувствовал себя эмоционально опустошенным из-за того, что чего-то не сделал. Поскольку я знаю об этом, я осознаю и необходимость отдавать себе полный отчет в том, на каких конкретных задачах я должен сфокусироваться.

Вот уже много лет в конце каждого дня я выполняю упражнение на *анализ и планирование*. Я *анализирую* свои ощущения относительно того, что мне удалось сделать с выбранными МГТ, а затем *планирую* четыре МГТ на следующий день. Моя цель — пройти как можно больше таких циклов за неделю, месяц и год.

При таком подходе к организации работы и жизни становится очевидным, с какими сферами внимания, МІТ и проектами вам не удастся поработать как следует или, как говорит один мой клиент из Вооруженных сил США, какие из них «вышли из-под контроля». Он же очень точно описал эту ситуацию так: «У меня есть план на день, и я готов заняться его реализацией, но тут на базе происходит утечка, или кто-то звонит и говорит, что заболел, или мы узнаем о какой-то угрозе, которую необходимо устранить».

Вместо того чтобы в конце рабочего дня уходить из офиса, *надеясь* на то, что вам удалось добиться положительных результатов, попробуйте провести такой эксперимент: в конце дня проанализируйте все те задачи, которые *считали* важными для себя, и определите, что вы на самом деле *сделали*, чтобы их реализовать.

Кроме того, сегодня перед уходом из офиса и затем на протяжении следующих пяти дней определите четыре (да, только четыре) МІТ на *следующий* день; запишите их на листике или стикере и оставьте там, где вы обязательно увидите его завтра утром, придя на работу. Важно помнить о том, что это не задания, которые вам необходимо выполнить, не люди, с которыми нужно встретиться, и не проекты, которые следует проконтролировать, а просто ваши самые важные задачи. Фактически вам не нужно ни к чему готовиться; достаточно выбрать приоритетные направления, записать их и поставить перед собой задачу время от времени просматривать этот список на протяжении дня.

Вы должны всегда отслеживать соотношение между *делом* и *занятостью* — это позволит получить информацию, необходимую для принятия важных решений. Просмотрев свои четыре МІТ в начале каждого дня, а затем перед уходом проанализировав, сколько времени вы им уделили, вы составите более объективное и точное представление о том, как распоряжаетесь своим временем, где и что можете улучшить и с кем вам желательно больше общаться.

В процессе персонального планирования и расстановки приоритетов вы можете выбирать задачи на предстоящий день из основного списка МІТ. Для начала определите, как часто что-то меняется в вашем окружении — каждую неделю, месяц, по сезонам, раз в год или реже? Я постоянно вношу изменения в свой список МІТ,

добавляю новые пункты или что-то исключаю из него. Как правило, в жизни большинства людей перемены происходят примерно три раза в год. Например, у вас на работе появляется новый сотрудник; новые соседи поселяются рядом; вы решаете провести следующий отпуск в новом месте или получаете повышение по службе.

Одно из преимуществ определения своих самых приоритетных задач состоит в том, что, как только вы составите список MIT, вы можете пользоваться им до тех пор, пока в вашей жизни что-то не изменится (это может быть новая работа, переезд, новая возможность, проект и т. д.).

Разумеется, у вас больше четырех MIT — у всех нас их больше. Однако я советую каждый день выбирать только четыре по причинам, о которых уже упоминал выше. Я твердо убежден в целесообразности выбора тех задач и проектов, в которых могу добиться наилучших результатов — максимума, как говорит Маркус Бакингем в своей книге «Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса»^[13]. Лично я ставлю перед собой такую цель — проводить каждый день так, чтобы решить максимум текущих задач, не забывая при этом о своем «Для того чтобы...».

Если вы заблаговременно определите четыре задачи, по которым хотите добиться максимальных результатов в течение 24 часов, у вас будут все данные, необходимые для того, чтобы планировать, пересматривать и осуществлять требуемые действия. Такой подход позволит вам создать все условия для достижения максимального успеха.

Я заметил, что с тех пор, как взял за правило концентрировать внимание в начале рабочего дня на своих MIT, я согласовываю все свои действия с заявлением «Для того чтобы...». Разумеется, оно изменилось с тех пор, как я завершил свою карьеру школьного учителя и занялся консультированием по вопросам развития профессиональных и управленческих навыков, а также предоставлением услуг по повышению эффективности и продуктивности рабочего процесса в качестве коуча.

После завтрака во время конференции South By Southwest, о которой я упоминал в начале главы, я изменил свой ответ на вопрос

«Почему я делаю то, что делаю?». Вот что висит сейчас на стене моего кабинета, напечатанное на стандартном листе бумаги: «Я предоставляю руководителям информацию и обучаю их, для того чтобы у них было больше времени и энергии для тех вещей, которые они хотят делать».

Это более длинное и объемное объяснение, чем то, которое я написал десять лет назад, когда преподавал историю и испанский язык в средней школе. Оно служит моей путеводной звездой. В нем я задал тон и определил направление работы с клиентами, поставив два серьезных вопроса: успеваете ли вы делать то, что *хотите* делать? Справляетесь ли с тем, что вам *приходится* делать?

Поразмышляйте немного над своим списком МІТ с учетом изложенной здесь информации. В частности, это поможет вам не слишком часто фокусироваться на кризисах, проблемах и ситуациях, которые усиливают нашу занятость, но не всегда ведут к достижению поставленной цели. Именно об этом говорит Майкл Станье, описывая разницу между *хорошим* и *великим*. Решая свои приоритетные задачи, вы делаете *великую* работу.

Хочу вас предупредить: если вы составляете перечень МІТ прямо сейчас, скорее всего, вы записываете только те задачи, в важности которых не сомневаетесь. Нужно, чтобы список содержал не менее 10 задач. Почти все мои знакомые без труда указывают 10 важных задач, однако настоящая работа наступает в момент, когда вы начинаете записывать второй или (только представьте себе!) третий десяток задач. Позвольте себе мыслить масштабнее. На составление такого списка у вас может уйти и десять минут, и десять дней.

Спросите себя: «Чему посвящена моя жизнь?»

Хотя этот вопрос может показаться довольно простым, все равно поразмышляйте о том, что для вас важнее всего в данный момент. Назначьте себе встречу с СЕО своей жизни (а это вы сами!) и определите задачи, которые имеют для вас наибольшее значение. Начните с тех пунктов из представленного ниже списка, которые найдут в вас отклик, а затем включите в него собственные варианты.

Примеры МІТ

- Семья.
- Здоровье.
- Карьера.
- Восстановление сил.
- Сообщество.
- Супруг (супруга), спутник (спутница) жизни, дети.
- Материальное благосостояние.
- Путешествия.
- Волонтерство.
- Дружеские отношения.
- Непрерывное обучение.
- _____

При составлении списка не забывайте о том, что он носит субъективный характер. Вам хорошо известно, что ваши приоритеты на день, месяц и квартал могут измениться. В частности, вы можете получить повышение по службе или принять участие в новой общественной программе в качестве волонтера. Все это приводит к необходимости включить в список новые MIT!

Теперь пора определить свой уровень приверженности приоритетным задачам и привести его в соответствие с реальными планами и действиями. Начните с четкой формулировки заявления «Для того чтобы...» в отношении более крупных целей в рамках вашей личной «экосистемы» на работе и дома. Затем проанализируйте свои миссию и видение, чтобы создать более конкретное заявление «Для того чтобы...» в отношении двух-пяти самых важных задач.

Ночь, в которую я доверился своему «Для того чтобы...»

Было около полуночи; в тот день я уже порядка 10 часов находился в пути, после того как утром занял второе место в забеге на 5 км в соревнованиях, проходивших в городе Вентура. Я отправился на автомобиле в Международный аэропорт Лос-Анджелеса, а затем совершил обычный перелет в Чикаго. В аэропорту О'Хара я ждал обновления информации о времени вылета моего рейса (который откладывался уже несколько раз из-за погодных условий). Менее чем

через девять часов мне предстояло выйти на сцену в Кливленде, но тут я услышал объявление, которое вряд ли кому-то понравилось бы: мой рейс отменили.

В этот момент мне нужно было сделать выбор из двух вариантов: либо остаться, либо ехать любым другим видом транспорта. Я позвонил Джоди, чтобы посоветоваться. Через несколько минут мы получили достаточно информации, чтобы принять окончательное решение. Я должен ехать. Я взял на себя обязательство перед клиентом и подсчитал, что еще смогу добраться вовремя, если отправлюсь в Кливленд на автомобиле. От аэропорта до отеля, в котором я должен был остановиться, было больше 500 км; значит, мне нужно доехать туда за 7 часов. Смена часового пояса на границе между штатами Иллинойс и Индиана даст мне еще один час, на протяжении которого я смогу зарегистрироваться в отеле, быстро принять душ и добраться до офиса клиента к 9:00, когда начнется запланированное мероприятие.

Насколько я помню сейчас, пару часов поездки прошли просто прекрасно. Во мне еще бурлил адреналин, который выделился под воздействием принятого решения и не давал уснуть. Однако с двух часов ночи до шести утра мне пришлось буквально бороться со сном, сфокусировавшись на своей безопасности и успешном исходе всей затеи. Как мне удалось это сделать? Примерно в три часа ночи я остановился на заправочной станции и, пока заливали бензин, записал в блокноте заявление «Для того чтобы...» в контексте решения, принятого той ночью. Вот что я тогда написал:

Я еду на автомобиле всю ночь, для того чтобы завтра утром успеть на презентацию и продемонстрировать клиенту, что значит выполнять свои обещания.

Я уже много лет применяю метод «Для того чтобы...». Каждый раз, когда кто-либо предлагает мне новую возможность или когда я размышляю над новым проектом, я пропускаю все это через некий фильтр, спрашивая себя, зачем я делаю это. Все мои MIT имеют собственные «Для того чтобы...»; это помогает мне фокусироваться на каждой задаче в отдельности.

Действительно ли вы хотите сделать лучшее еще лучше?

В главе 2 я попросил вас ответить на вопрос: «Работают ли на вас ваши методы работы?» Прочитайте его еще раз, не торопясь. Запишите ответ на него, в котором укажите как положительные, так и отрицательные аспекты.

Вы каждый день ходите на работу, принимаете участие во встречах, делаете звонки, отправляете электронные письма. Кроме того, если вы фрилансер, то, по всей вероятности, параллельно убираете в доме, решаете текущие вопросы, занимаетесь финансовыми и прочими проектами. Когда вы думаете о том, что уже происходит в вашей жизни, считаете ли вы, что у вас есть возможность (и желание!) улучшить лучшее?

После того как определите свои MIT и решите, почему они имеют для вас такое большое значение, пора переходить на новый, более высокий уровень — мыслить шире и спросить себя: «Почему мне так хочется сделать лучшее еще лучше?»

Пришло время что-то решать и брать на себя определенные обязательства. Возможно, вам стоит еще раз прочитать описание идеального дня, которое вы составили в начале чтения этой книги. Если вы не выполнили упражнение тогда, сделайте это сейчас, когда продвинулись уже так далеко. Затем внимательно прочитайте написанное; у вас непременно появится желание приблизить хотя бы часть этого идеального будущего к реальности завтрашнего дня.

Помните: описав идеальный день, я определил свой дальнейший курс. На протяжении многих лет я переживал отдельные фрагменты этого дня — другими словами, *двигался* по заданному курсу. Но в моей жизни было всего несколько случаев, когда я переживал такой день полностью, на самом деле *достигая* заданного пункта назначения.

Возможно, идеальный день так и не наступит в вашей жизни во всех деталях, однако даже определение приоритетных задач позволит вам все чаще и чаще переживать его отдельные фрагменты.

Сформулируйте свое заявление «Для того чтобы...»

Теперь вы должны четко сформулировать свое заявление «Для того чтобы...». Для выполнения этого упражнения вам понадобится ряд инструментов (чем и на чем писать), поскольку это очень активный

мыслительный процесс. Работая с клиентами, я использую блокнот, маркерную доску, плакат или даже ресторанный салфетку — то есть все, что оказывается под рукой.

Для начала укажите, что отнимало у вас время, энергию и внимание в последнее время. Какой бы то ни был аспект профессиональной деятельности или личной жизни, выберите то, чем вы занимались, о чем думали и над чем работали на протяжении нескольких прошедших недель.

Запишите этот аспект. Повторю еще раз: простое изложение своих мыслей на бумаге или маркерной доске — важный элемент процесса формулировки заявления «Для того чтобы...». (Кстати, я настоятельно рекомендую поначалу записывать все от руки, в этом есть нечто особенное...) Затем уделите 7–10 минут записи того, что приходит вам в голову в ответ на вопрос «Почему этот аспект так интересует меня?». Первые несколько вариантов ответа будут очевидными, поэтому продолжайте искать и другие причины. В конце вы будете удивлены тем, что произойдет дальше.

Многоуровневое представление задач

Для того чтобы облегчить себе поиск ответа на вопрос, почему вы делаете то, что делаете, попытайтесь представить каждую задачу в виде нескольких уровней. Один из способов это осуществить сводится к выбору ряда проектов, над которыми работаете в данный период, сформулировать заявление «Для того чтобы...» по каждому из них и записать все это в таблице, подобной представленной ниже. (Обратите внимание: делать это гораздо легче после процедуры определения своих целей, поскольку в таком случае у вас будет целая страница идей, с которыми вы сможете работать дальше.)

В предложенной ниже таблице рассмотрено несколько зон внимания и MIT по разным ролям, каждой из которых соответствует свое заявление «Для того чтобы...».

Таблица 7.1. «Для того чтобы...»

	Триатлонист	Автор	Друг
«Для	Тренироваться для	Исследовать психологию	Поддерживать связь с

того чтобы...»	достижения цели	эффективности и продуктивности	единомышленниками
«Для того чтобы...»	Максимально использовать ментальные и физические возможности своего тела и разума	Делиться своими идеями с людьми, поощряя каждого человека сделать свой личный вклад	Узнать правду о том, как меня воспринимают во внешнем мире
«Для того чтобы...»	Хорошо проводить время на открытом воздухе там, где я живу	Знакомить клиентов из компаний, образовательных учреждений и некоммерческих организаций с новыми идеями и подходами	Внести свой вклад в планы профессионального и личного развития близких людей

Будьте готовы к тому, что в процессе выполнения упражнения вы узнаете о себе что-то новое. По возможности запишите три, пять или семь заявлений «Для того чтобы...». На первый взгляд мы все понимаем, почему делаем то, что делаем (например: «Я работаю, для того, чтобы выплатить ипотечный кредит»), но на самом деле во всем этом кроется нечто большее.

Выполнение этого упражнения позволяет:

- расставить приоритеты;
- определить дальнейший курс и сосредоточиться на своих МІТ;
- сказать «нет» тем проектам и задачам, которые вас отвлекают;
- получить некий осязаемый результат, который вы можете проанализировать в конце недели, сопоставить со взятыми обязательствами и оценить свою продуктивность.

Чего следует избегать

Это упражнение предназначено не для того, чтобы накладывать на себя какие-то ограничения. Заявление «Для того чтобы...» не должно лишать вас уверенности в себе и вызывать любые другие отрицательные эмоции. Это одна из причин того, почему я рекомендую фокусироваться только на четырех МІТ в день. Повторю: в конце каждого дня выберите четыре (или даже меньше) МІТ на следующий день — и поступайте так на протяжении месяца. Вместо того чтобы расстраиваться по поводу того, что в чем-то вы, как вам кажется,

недостаточно эффективны или не добиваетесь улучшения, считайте это упражнением на положительную *сфокусированность* (в противовес позитивному мышлению). Я расскажу об этом более подробно в главе 9, а пока вы должны знать: если вы видите свои МГТ, читаете их описание и размышляете над ними, это повышает вашу заинтересованность в их выполнении и способствует вашему развитию.

Например, один клиент, с которым я работал около месяца, проанализировав всего одно свое заявление «Для того чтобы...», позвонил мне и сказал: «Джейсон, мне больше не нужно переживать по поводу того, что я делаю. [Напротив], я могу сфокусироваться на этом, зная, зачем я это делаю, и постоянно улучшая свои навыки. Все это помогает мне осознавать, что я не должен быть все время всем и для всех». Важное открытие, не так ли?

Свобода границ

Раньше я считал, что границы — это ограничения. В молодости я не любил, когда мне указывали, что, как и когда делать. Я несколько лет жизни посвятил тому, чтобы оградить себя от подобных посягательств и научиться поступать по-своему.

Тогда я еще не понимал, насколько это эффективно — знать, где находится черта, которую не стоит переступать. Личная и профессиональная продуктивность, знание того, как работать с людьми и где получить помощь, чтобы добиться желаемого, — все это существует в рамках социальных, культурных и экономических границ. Когда я формулирую свои заявления «Для того чтобы...», анализирую их и работаю над их реализацией, у меня нет такого ощущения, что эти границы сдерживают меня. Кроме того, для того чтобы добиться тех успехов, о которых мы говорим в этой книге, мы сами должны устанавливать некоторые рамки.

Многое из того, что мы делаем и частью чего являемся, зависит от исходных предположений и согласованных общепризнанных границ. Возьмем в качестве иллюстрации простой пример из повседневной жизни большинства из нас, в частности из сферы личного транспорта. Когда автомобили едут по своей полосе, водители останавливаются на

красный свет; а задние габаритные огни впереди идущего автомобиля показывают, что нам надо притормозить — это позволяет избежать аварий, увеличивает безопасность и эффективность передвижений. Мы все знаем, куда ехать, доверяем друг другу и избегаем дорожно-транспортных происшествий.

А теперь давайте рассмотрим еще один вид деятельности, которым вы занимаетесь и в которой ежедневно вовлечены. Я имею в виду работу, в частности вашу эффективность и продуктивность во время ее выполнения. Вы используете договоренности и сигналы, оповещающие вас, когда вы придерживаетесь выбранного курса или отклоняетесь от него? Есть ли у вас ощущение, что вы буквально завалены работой и не справляетесь с ней? Если да, вы принадлежите к довольно многочисленной категории людей. Вот почему так важно проанализировать свои «Для того чтобы...»: благодаря этому вы обретете свободу, сможете принимать решения, действовать и добиваться превосходных результатов.

По всей вероятности, ваш рабочий день имеет определенные границы. Но сколько часов он длится на самом деле? Многие из тех, с кем я познакомился за последние несколько лет, мирятся с тем, что им приходится приходить в офис все раньше и засиживаться допоздна, поскольку для них это единственный способ все успеть. Теперь, когда вы прочитали большую часть этой книги, попробуйте применить некоторые из представленных здесь инструментов (например: «Я в самой лучшей форме, когда...» или «Для того чтобы...») — это поможет вам понять, как долго вы придерживаетесь такого подхода. Возможно, вам уже давно пора установить новые границы.

На протяжении пяти рабочих дней подряд выполняйте следующее упражнение. Назначьте время прихода и ухода с работы. Если вы частный предприниматель или фрилансер, установите время начала и окончания рабочего дня. На первые пару дней целесообразно немного сместить это время (например, начало работы — 7:30, окончание — 18:30). Затем каждый день сокращайте его продолжительность хотя бы на несколько минут. На пятый день посмотрите, получается ли у вас это. Вы будете поражены тем, что произойдет благодаря установлению четких границ рабочего дня.

Установление таких границ не только повысит вашу продуктивность, но и обратит внимание окружающих на один важный момент. Когда вы приходите на работу и уходите домой в определенное время (каким бы оно ни было), вы тем самым подаете остальным сигнал о том, что цените свое время. Это поможет окружающим делать то же самое. Если вам не удастся ограничить время, которое вы уделяете работе, она будет требовать от вас все больше времени и в конечном итоге поглотит весь ваш день. Этот феномен получил название «закон Паркинсона» — по имени Сирила Паркинсона^[14], который еще в 1955 году сказал: «Работа заполняет все отпущенное на нее время».

По всей вероятности, вы составляете список текущих дел или приоритетных задач (большинство людей делают это в начале дня). В этой книге представлен ряд методов и инструментов, которые помогут вам эффективнее управлять своими планами, временем и действиями на протяжении дня. Я убежден, что, объединив эти методы и инструменты с идеями, изложенными в данной главе, вы найдете способ выполнять больше важной работы, не откладывая на потом другие задачи, которыми рано или поздно все равно придется заняться. Если вы возьмете за правило в конце каждого дня определять MIT на следующий день, вы установите степень их приоритетности.

Не забывайте, что состав ваших ключевых задач может меняться. MIT целесообразно записывать, чтобы иметь возможность возвращаться к этому перечню на протяжении недели и отмечать, какие пункты выполнены. Я часто получаю от клиентов электронные письма, в которых они рассказывают о таком интересном наблюдении: на протяжении нескольких дней (или недель) они выбирают из списка одни и те же MIT. Клиенты спрашивают меня, что это означает. Ответ достаточно прост: другие задачи, которые они считали важными и включили в список MIT, на самом деле не настолько важны, по крайней мере в данный момент. Не делайте из этого проблему: у всех бывают определенные циклы продуктивности. С другой стороны, необходимо помнить, что в течение нескольких месяцев нужно уделять внимание и другим задачам из общего списка MIT.

В конце каждого дня поразмышляйте над тем, что и как вы сделали. Как я уже говорил в начале книги, я определяю продуктивность так: «Способность выполнять то, что я обещал, в оговоренное время». Для меня это очень важно. Повторяю еще раз: я записываю свои MIT *для того, чтобы* возвращаться и объективно оценивать их в конце каждого рабочего цикла. Что происходило со мной после того, как я обозначил эти задачи как приоритетные? Что мне удалось сделать? Насколько высоким был при этом мой уровень вовлеченности, заинтересованности и профессионализма?

Продвигайте свои «Для того чтобы...»

Много лет назад я прочитал книгу Кейт Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга»^[15], радикально изменившую мою жизнь и карьеру. Благодаря ей я понял, почему так важно знакомиться с новыми людьми. Как я уже упоминал, с 2000 по 2006 год я работал консультантом в быстро развивающейся консалтинговой компании David Allen. В рамках своих обязанностей я много путешествовал и часто питался в ресторанах в одиночку. Прочитав эту книгу, я на протяжении нескольких месяцев брал ее с собой каждый раз, когда ходил обедать. И это помогло! Усевшись за свободный столик, я доставал книгу в яркой оранжевой обложке и клал ее на стол так, чтобы люди, находившиеся за соседними столиками, могли увидеть название (если только они утруждались взглянуть на нее).

Сколько раз благодаря этой книге со мной начинали разговор и приглашали за другой столик? Сколько раз она помогала мне знакомиться с новыми людьми во время путешествий? Больше чем я могу сосчитать. Я уже тогда экспериментировал со своими «Для того чтобы...». Встречался с новыми людьми, чтобы расширить сеть своих контактов, лучше понять жителей города, в котором работаю, и получить истинное удовольствие от поездок. Некоторые случайные знакомства, которые я завел более десяти лет назад, переросли в дружбу на всю жизнь.

Как сделать свое заявление «Для того чтобы...» четким, актуальным и доступным для концентрации внимания на нем каждый день? Вот несколько рекомендаций:

1. *Запишите его на бумаге.* Это очень легко — надеюсь, вы уже начали делать это, читая эту главу. Если нет, попробуйте записать пару MIT на листике для заметок прямо сейчас. Рядом с каждым пунктом напишите: «Для того чтобы...» Затем положите листик там, где вы сможете постоянно его видеть (на письменном столе, в бумажнике, возле компьютера и т. д.). Возьмите за правило просматривать его в течение дня на протяжении следующих нескольких дней. Ежедневно перед уходом с работы выбирайте из списка только четыре MIT на следующий день!
2. *Проведите зеркальный тест.* Да, давайте перейдем к следующему уровню. Найдите сухостираемый маркер (такой, как вы используете для маркерной доски) и возьмите его с собой домой. Перед тем как ложиться спать сегодня вечером, запишите свои MIT на завтра на зеркале, примерно на уровне глаз. Попробуйте придумать и «Для того чтобы...» по каждой из задач. Сделав это, вы сможете еще раз прочитать свои MIT утром. Но самая ценная часть теста наступит в конце дня, когда вы вернетесь с работы и сможете проанализировать сделанное за день, глядя себе в глаза. (Когда я выполняю это упражнение, я спрашиваю себя: «Сделал ли я то, что планировал?»)
3. *Сделайте коллаж.* Найдите несколько журналов по интересующей вас теме. Просмотрите их и вырежьте слова, фразы, картинки или графики, так или иначе связанные с теми MIT, о которых вы вспомнили, читая эту главу. На это занятие может уйти час или чуть больше, но результат принесет вам ощутимую пользу. Приклейте эти вырезки скотчем или клеем на большой плакатный лист, чтобы скомпоновать их. Как и в случае с зеркальным тестом, повесьте этот лист там, где будете видеть его на протяжении дня. (Некоторые мои клиенты сфотографировали свой коллаж и сделали этот снимок фоновым изображением на своем мобильном телефоне или мониторе компьютера.)
4. *Повысьте осведомленность о личном бренде.* Что о вас думают окружающие? О чем вы разговариваете с ними? Очень важно постоянно работать над созданием личного бренда посредством того, что вы делаете, как делаете, к какой цели стремитесь и с какими людьми проводите время. Многие главы этой книги

написаны с учетом этой концепции. Если вы дадите окружающим знать, во что верите, за что ратуете и чем занимаетесь, им будет легче помогать вам в тех случаях и в то время, когда у них будет возможность.

5. *Выработайте новые привычки.* Как можно сформировать привычку? Некоторые утверждают, что для этого требуется время. Часто говорят так: «Необходимо делать что-то 21 день (или 35 дней, или 60...), для того чтобы это вошло в привычку». Однако в действительности все обстоит несколько иначе. Разумеется, для того чтобы выработать привычку, нужно время, но подумайте вот о чем: сколько раз вы можете практиковать то, о чем думаете или что делаете, сконцентрировав на этом все свое внимание? Если вы выполняете что-то многократно, с высокой степенью сосредоточенности (а еще лучше знать при этом, что вы сможете извлечь из этого большую личную выгоду!), повышается вероятность того, что это станет частью вас самих, того, кто вы есть и как вы работаете. Попробуйте сделать это с каждым из своих MIT и «Для того чтобы...».

Что делать теперь, когда вы знаете свои «Для того чтобы...»: три шага к успеху

По всей вероятности, эта глава потребовала от вас больших усилий — и это хорошо! Вы уже многого добились на данный момент: шире и глубже проанализировали свои приоритетные цели во всех сферах жизни. Теперь пора заняться важными для вас задачами, применяя на практике знания, которыми вы уже овладели. (Я расскажу об этом более подробно в главе 10. Сейчас же прошу просто подумать вот о чем: практика не приводит к совершенству; она дает ощущение комфорта.)

Существует три фактора успешной реализации философии достижения целей посредством повышения личной и профессиональной эффективности. Для того чтобы сделать лучшее еще лучше, необходимо *проявить себя, хорошо выполнять свою работу и поддерживать связь.*

Давайте рассмотрим каждый из этих факторов более подробно.

Проявите себя

Размышляя о целях, проанализируйте такие понятия, как «мотивация», «замысел» и «настоящее». Когда я рассуждаю о том, как могу проявить себя в жизни, я анализирую все три концепции. Для того чтобы проявить себя, необходимо свести их воедино. Когда я выступаю на каком-либо мероприятии, встречаюсь с кем-то, принимаю участие в соревнованиях по триатлону или провожу время с семьей или друзьями, я всегда руководствуюсь какими-то мотивами. Я задаю себе вопрос: «Какая часть моей сущности побуждает меня тратить на это время?»

Здесь мы снова возвращаемся к *причине* всего, что мы делаем. Зачем я трачу свое драгоценное время на это? Вот прекрасный вопрос, который необходимо задавать себе, особенно рассматривая возможность участия в тех мероприятиях, куда вас приглашают.

И последнее, вы должны осознавать, что проявить себя означает нечто большее, чем вовремя что-то сделать. Когда я присутствую в текущем моменте, это значит, что я все успеваю, ко всему готов, должным образом экипирован и сосредоточен. Я хочу, чтобы окружающие знали: то, что я собираюсь сделать, очень важно для меня именно сейчас, и что эта задача получит сто процентов моего внимания, пока я занимаюсь ее выполнением.

Хорошо выполняйте свою работу

Я считаю, что важность этого принципа постоянно растет по мере развития разных аспектов рабочего процесса, начиная от беспрецедентного смешивания представителей разных поколений в рамках одного трудового коллектива и заканчивая полным изменением базовых представлений о том, что значит ходить на работу. Во-первых, подумайте, как ваша привычка всегда держать свое слово влияет на коллег, клиентов и поставщиков (да, и на членов семьи и друзей). Определите любой аспект или способ, с помощью которого можете подняться на следующий профессиональный уровень. Во многих случаях выполнять работу хорошо означает прислушиваться к советам окружающих, знать, что их беспокоит и о чем они нас спрашивают в ходе бесед.

Во время следующей встречи обратите внимание на свои действия и понаблюдайте за людьми, которые качественно выполняют свою работу. Проявите искреннюю заинтересованность, установите с ними зрительный контакт, задавайте вопросы — в общем, сделайте все возможное для успешного взаимодействия. Я нахожу способ задавать собеседнику вопросы о том, что действительно интересно нам обоим, и всегда пытаюсь внести в разговор свою лепту. Кроме того, мне нравится выступать в качестве своего рода центра для установления контактов и знакомить между собой людей, разделяющих общие интересы и сферы внимания. Я убежден, что все мы находимся на расстоянии одного знакомства от достижения целей на следующем уровне.

Поддерживайте связь

Это один из лучших методов личного и профессионального развития, которого вы можете придерживаться. На протяжении следующих пяти недель попробуйте сделать вот что: раз в неделю спрашивайте себя, с кем из родных, друзей и знакомых вы не общались в последнее время. (Вы можете выставить в своем календаре напоминание о необходимости делать это, скажем, каждую среду.) Если такие люди действительно есть, свяжитесь с теми из них, о ком подумали в первую очередь.

Я делаю это каждый день. Познакомившись с кем-то, вношу в органайзер напоминание о необходимости продолжить знакомство. Если это произошло на семинаре, который я проводил, я могу поддерживать контакты с его организаторами или участниками, подошедшими ко мне после его окончания. Если это топ-менеджер и я проводил с ним сеансы коучинга по разным аспектам лидерства и организационного развития, я могу отправить ему с сайта Amazon.com книгу, которую недавно прочитал и готов рекомендовать. Если я знакомлюсь с единомышленниками на каком-либо мероприятии или в каком-то другом месте, я отправляю им электронные письма, пишу открытки или звоню, чтобы рассказать о том, над чем работаю, и узнать об их планах.

Я объясняю свой успех тем, что на протяжении многих лет придерживаюсь этой трехэтапной бизнес-модели. Моя цель всегда состояла в том, чтобы помогать людям брать на себя больше ответственности и добиваться большего, удерживать фокус на ключевых задачах, а также доводить до завершения проекты. Прорабатывая каждый из трех этапов, попытайтесь понять, что вы можете улучшить, и отметьте то, что готовы сделать для этого уже сегодня!

Важные факторы, влияющие на ваши цели

Существует два фактора, оказывающих особое влияние на те цели, которые вы указываете в своих «Для того чтобы...»; они обязательно будут поощрять, изменять и поддерживать вас на пути к их достижению. Вот эти факторы:

1. *Внешнее воздействие.* Ваша социальная сеть состоит из людей, которые живут в вашем городе, работают на вас или с вами, ходят в те же рестораны, что и вы, и т. д. То, о чем вы говорите с окружающими, когда стоите в очереди за кофе, отвозите детей в школу, ждете начала встречи или анализируете прошедший рабочий день, определяет вашу шкалу возможного. Кроме того, есть еще влияние книг и журналов, которые вы читаете, телепередач и фильмов, которые смотрите, видеоигр, в которые играете, — все это объясняет, почему вы делаете то, что делаете, и думаете так, а не иначе.
2. *Внутреннее воздействие.* Подумайте о своем моральном компасе, врожденных способностях, а также о том, какие аспекты личной и профессиональной жизни представляют для вас особый интерес, проанализируйте свой образ мыслей и мировоззрение. Разумеется, внешние переменные оказывают определенное влияние на ваши внутренние мотивы, а все принимаемые вами решения зависят от той основы, которая опирается на четко сформулированное заявление о целях.

От того, отождествляете ли вы себя со своим заявлением «Для того чтобы...» и фокусируете ли на нем внимание, во многом зависит и то,

какую часть вашей жизни займет такой образ мыслей. Для начала напишите свое «Для того чтобы...» на листе бумаги. Затем на протяжении пяти дней ежедневно просматривайте его — было бы очень хорошо делать это дважды в день, если возможно, лучше по утрам. Это определяет ориентиры, устанавливает курс и может мягко изменить фокус внимания в самом начале дня.

Для тех, у кого больше энергии по утрам («жаворонки»), такой просмотр заявления «Для того чтобы...» может стать стимулом к повышению самоорганизации. Когда вы будете готовы взяться за дело, когда у вас окажется больше работы, чем времени для ее выполнения, вам придется расставить приоритеты, сфокусироваться и сделать то, что необходимо в первую очередь.

«Совам» же я рекомендую просматривать свои «Для того чтобы...» в более позднее время и готовиться к следующему дню, накапливая импульс для выполнения тех задач, которые положительно повлияют на вашу жизнь во всех ее проявлениях.

К этому моменту вы уже должны были понять, что ваши социальные связи воздействуют на вашу цель. Вот четыре вопроса, которые следует задать себе о своей социальной сети и ее влияния на вашу способность достигать определенной цели:

1. С кем вы проводите время?
2. Чем занимаетесь?
3. Куда ходите?
4. О чем разговариваете?

Что касается общения с окружающими, я пришел к выводу о наличии прямой связи между тем, сколько времени я провожу с ними, о чем мы говорим и на чем я фокусирую внимание. По этой причине я постоянно ищу способы обсудить свою миссию с теми людьми, которые проявляют к ней неподдельный интерес и поощряют меня двигаться дальше по этому пути.

С кем вы можете общаться на протяжении следующих нескольких недель, кто бы мог разжечь пламя вашего интереса к личностному и профессиональному развитию? Если мы действительно умнее вместе (а убежден, что так оно и есть), имеет смысл поделиться своим

заявлением «Для того чтобы...» с тем, кто готов обсудить его с вами за обедом или чашкой латте. Кто знает — может, этому человеку известно то, чего не знаете вы или о чем вы еще не думали. К тому же это замечательный способ получить поддержку на пути к достижению цели.

Что еще оказывает влияние на ваши цели? Вспомогательные материалы, которые вас окружают: книги и журналы, сайты, телепередачи и фильмы. Все это, вместе взятое, составляет ваш «портфель объектов внимания». Сейчас вы читаете книгу, которая может изменить приоритетность ваших задач. Например, вернитесь к главе 6, посвященной отслеживанию. Если вы прислушались к моим рекомендациям и изучили инструменты повышения продуктивности, способы отдохнуть, поразмышлять и что-то улучшить, а также свои привычки в отношении организации рабочего процесса, вы осознали необходимость делать кое-что (но не все!) несколько иначе.

Объединив эти две сферы влияния — вашу социальную сеть и накопленные материалы, — вы сможете оценить роль участия в той или иной формализованной, структурированной программе, которая поможет вам двигаться дальше по этому пути. Запишитесь в клуб по интересам, на курс или программу развития навыков лидерства через какую-либо местную организацию или университет — это упорядочит ваши мысли, усилит сфокусированность и повысит вероятность того, что ваша жизнь будет посвящена достижению поставленных целей. За сравнительно короткий период такой подход позволит вам лучше разобраться в своих предпочтениях, и вы продолжите движение с удвоенной скоростью.

Список того, что не нужно делать

Давным-давно я усвоил один урок, в истинности которого не раз убеждался за это время: все переделать просто невозможно. Закон спроса и предложения (базовый экономический закон, о котором я узнал много лет назад, еще когда изучал экономику в средней школе) гласит, что мы не можем иметь что бы то ни было в том количестве, в каком нам хотелось бы. Помимо всего прочего, это касается также и времени, продуктивности и способности выполнить все, что

запланировали. Кроме того, за многие годы я понял: чтобы сделать что-то одно, необходимо *прекратить* делать что-то другое.

Недавно, слушая выступление автора книг и предпринимателя Нидо Кубейна^[16], я твердо решил проанализировать, что должен прекратить делать, и уделить этому столько же внимания, сколько и тому, чем планировал заниматься. Нидо Кубейн научил меня важности составления списка того, что не нужно делать. Глава 6, посвященная отслеживанию, призывает вас проанализировать то, что вы делаете, а также определить, что вы можете *прекратить делать*, не теряя темпа и импульса на пути к достижению целей.

Заявление о целях — это ваша стратегия. Для того чтобы оно сослужило вам хорошую службу, необходимо четко указать в нем выбранный курс и план будущих действий, согласно которому вы будете двигаться дальше. Формулировка такого заявления о миссии — нечто большее, чем словесное упражнение. Посвятите его составлению столько же времени, сколько уделите бы созданию плана маркетинговых мероприятий, разработке личного бюджета или планированию предстоящего отпуска. Если возможно, подключите к процессу членов своей социальной сети (глава 5), чтобы повысить важность дальнейшего продвижения к поставленной цели и заручиться их поддержкой на этом пути.

Я убежден: сформулировав заявления о причинах, целях и ключевых задачах, вы сможете реализовать свою миссию быстрее, эффективнее и с более весомыми результатами, чем когда-либо!

Часть III

Успевайте больше

Как вы чувствуете себя, когда у вас всего больше — времени, энергии, внимания? Правда, что это позволяет вам и успевать больше? В последних трех главах книги я расскажу вам, что необходимо сделать, чтобы поднять ваш профессионализм и мышление на следующий уровень — *завершенности и признания*.

Начните реализацию этой философии с составления списка задач и действий, которые вы уже выполнили на этой неделе, ответив на следующие вопросы:

- С кем вы разговаривали?
- Что вы прочитали, посмотрели или узнали?
- Куда ходили?
- Смогли ли вы помочь кому-то успеть больше из того, что они хотели или им нужно было сделать?

Для того чтобы успевать больше, крайне важно использовать с выгодой для себя ту информацию, которая нас окружает. Я называю это обратной связью; вы можете отдать предпочтение какому-либо другому термину — *анализ, ответ, реакция* или *критические замечания*. Как бы вы ее ни назвали, мы знаем, насколько она важна. Когда мы ищем, принимаем и проверяем данные, к которым имеем доступ, мы занимаем позицию, позволяющую нам подняться на более высокий уровень. Просите ли вы официально оценить выполненную в офисе работу или собираетесь с друзьями и членами семьи, чтобы обсудить текущие дела, — слушайте очень внимательно: в этих ситуациях вы обязательно узнаете нечто, что сможете впоследствии использовать.

Самый ограниченный ресурс из всех имеющихся в вашем распоряжении — это не время и не энергия, а ваше внимание. Понимание того, как сфокусироваться на *большем*, — первый шаг на

пути к способности *успевать больше*. Вам необходимо узнать больше об инструментах, мышлении и методах, позволяющих уделять больше внимания тому, что вы хотите делать, постепенно избавляясь от того, что может сбить вас с намеченного курса и вывести из состояния полной погруженности в текущий проект.

После того как закончите читать эту книгу, обязательно посвятите какое-то время отработке *на практике того, что из нее узнали*. В юности вам наверняка говорили, что практика приводит к совершенству. Но это только один ее аспект. Помимо этого практика позволяет выработать привычку и дает ощущение комфорта. Это последнее, что вам крайне важно знать. То, что мы делаем, повторяя снова и снова, становится для нас нормой. Вы можете воспользоваться идеями, представленными в главе 10, для того чтобы создать и поддерживать «новую норму» в плане умения успевать делать больше, получив в свое распоряжение больше времени, больше энергии и больше внимания. Применяв все эти методы в деловой жизни, вы сможете повысить свой профессионализм.

Глава 8

Улучшение и обратная связь

Как ее получить и что с ней делать

Помните, как звезда рок-н-ролла Мик Джаггер пел в одной из песен о том, что «не может получить удовлетворения»? Что бы он ни делал, что бы ни происходило в его жизни — кажется, этого все равно недостаточно. Вам интересно, на основании какого критерия он решал, удовлетворяет ли его то, что он имеет, или нет? Я знаю ответ!

Я давно изучаю тему профессионального и личного роста и пришел за это время к следующему выводу. Существует два фактора, сочетание которых вызывает у меня ощущение успешности моих действий: достижение того, к чему я стремился, и осознание того, что при этом происходит. В этой главе я докажу вам, что поиск и применение обратной связи — замечательный способ делать больше и получать удовольствие от процесса. Давайте начнем сначала.

Эта глава — первая из трех, посвященных способности *успевать делать больше*. Разумеется, речь идет не только о деньгах! Я предлагаю вам перечислить минимум пять других вещей, которые вы делаете, помимо денег. Оглянитесь вокруг, анализируя при этом прошедший месяц своей жизни, и спросите себя: «Что я создал, построил и сделал в последнее время?»

Когда я составляю такой список, я выделяю в нем следующие категории: воспоминания, решения, связи, отношения, рабочее пространство, большие идеи, благоприятные возможности. Это и кое-что еще и есть то, что я «делаю». Просмотрев свой список «Я в самой лучшей форме, когда...» (см. главу 1), я вижу все это, записанное собственной рукой. В лучшие дни я делаю то, что помогает мне продвигаться по пути к своим целям.

Составьте свой список. Что вы делаете? Чего хотели бы делать больше?

После того как определите минимум пять вещей, которые вы делаете (кроме денег), продолжайте читать эту главу. Я объясню вам, как, кроме всего того, что вы перечислили, *успевать кое-что еще!*

А теперь спросите себя, о чем вы думаете, когда слышите термин «обратная связь».

- Ваши мысли об этом позитивны или негативны?
- Вас интересует обратная связь или вы избегаете ее?
- Вы работаете над тем, чтобы принять и тут же использовать информацию, полученную по каналам обратной связи, или предпочитаете подождать, откладывая это как можно дольше?

Ниже напишите определение того, как вы трактуете термин «обратная связь».

Позвольте мне поделиться своей точкой зрения на роль и влияние обратной связи на ее получателя: *в случае проактивного восприятия и адекватного применения обратная связь представляет собой один из самых быстрых способов улучшения лучшего.*

Эффективен ли ваш подход к работе?

Какие признаки указывают на то, что вам, возможно, пора обратиться к кому-то за информацией?

На самых разных уровнях может произойти многое из того, что укажет на необходимость перемен. Вам могут выписать штраф за превышение скорости по пути на встречу, на которую вы очень спешили. Вы можете потерять клиента из-за недостаточно быстрой реакции на его запрос. Возможно, вам приходится покупать одежду на один-два размера больше из-за того, что вы много едите и мало двигаетесь. Все это внешние признаки глубинных причин того, что с вами происходит. Они представляют собой корректирующую обратную связь. Впрочем, некоторые из них не столь очевидны (скорее всего, вы и сами не раз убеждались этом). Именно поэтому мы должны настроиться на получение соответствующей информации.

Ответьте на такой вопрос по поводу вчерашнего дня: «Позволило ли вам сделанное за день приблизиться к достижению цели?» Безусловно, вы были вчера чем-то заняты, был ли это рабочий день в офисе или выходной, который вы провели с друзьями и членами семьи. Как все это выглядело? Что произошло за это время?

Я считаю, что день прошел хорошо, если, оглядываясь назад, вижу, что мне удалось сделать что-то значимое. А затем пытаюсь получить информацию, которая помогла бы мне понять, придерживаюсь ли я избранного курса или отклоняюсь от него. И она поступает порой из самых неожиданных источников.

В 1997 году, когда я еще преподавал в средней школе Оджай, я как-то встретился после занятий с местной жительницей, лектором и автором книг Мартой Ринджер. Марта попросила у меня разрешения посидеть на моих уроках испанского (она хотела немного подучить язык перед поездкой в Южную Америку). Я сказал: «Да, конечно». Через пару недель посещения моих уроков (вместе с учениками девярых-десятых классов) Марта сообщила, что в ближайшем будущем собирается за границу и очень благодарна мне за помощь. Но затем она удивила меня, по собственной инициативе высказав свое мнение о моей методике преподавания.

На самом деле меня удивило то, каким способом Марта предоставила мне эту обратную связь. В конце беседы она посмотрела мне прямо в глаза и спросила: «Могу ли я высказать замечание, основанное на моих впечатлениях от ваших занятий?»

Задумайтесь об этом на минутку. Когда в последний раз кто-то из ваших знакомых (близких или не очень) спрашивал вас, может ли он «высказать свое замечание»? Лично меня этот вопрос застиг врасплох, поэтому я произнес что-то в таком роде: «Да... ммм... То есть да, конечно, я хочу услышать ваше мнение». То, что сказала Марта дальше, я до сих пор четко помню.

«Джейсон, вы превосходный учитель, но вы теряете время, энергию и внимание, потому что не можете найти то, что вам нужно, когда у вас возникает необходимость в этом». С тех пор это предложение стало движущим фактором всех моих исследований, моей работы и моего писательского труда.

Еще один из самых запоминающихся фрагментов обратной связи я получил от бывшего работодателя Дэвида Аллена, автора концепции GTD (Getting Things Done — «Как привести дела в порядок») и одноименной книги. Я пришел в небольшую компанию David Allen за несколько месяцев до публикации книги (моя жена была сотрудником № 1, а я — сотрудником № 6). Там я работал как ведущий семинаров и коуч по организации рабочего процесса. На протяжении четырех месяцев я по два дня подряд проводил индивидуальные сеансы коучинга для десятка руководителей местных компаний, обучая их методам эффективной организации рабочего процесса. Кроме того, я вел три семинара (тоже двухдневных) для 20–30 представителей компаний из Южной Калифорнии. По окончании второго семинара мы с Дэвидом и еще несколькими фасилитаторами собрались, чтобы проанализировать, как они проходят.

Вопрос, который поставил тогда Дэвид, я задаю с тех пор постоянно, причем не только себе после окончания каждого семинара или сеанса коучинга, но и своим клиентам. Вот он: «Теперь, когда вы закончили успешный двухдневный семинар, как думаете, что бы вы сделали иначе в следующий раз?» С одной стороны, у меня было ощущение, что Дэвид сказал: «Хорошая работа!» С другой — я понимал, что пора честно оценить полученные результаты. Один вопрос — два разных аспекта обратной связи.

Я помню, как однажды мы довольно долго обсуждали два дня семинара — шаг за шагом, действие за действием, час за часом. В ходе такого анализа у меня возникло несколько идей по поводу того, как по-другому начать семинар, что изменить, когда его участники возвращаются после перерыва, а также что можно сделать иначе в конце программы проведения.

Под влиянием этих двух случаев обратной связи (с Мартой и Дэвидом) я пришел к очень важному выводу: самая лучшая обратная связь поступает тогда, когда я к этому готов; кроме того, она поступает изнутри.

Вот несколько вопросов, на которые необходимо ответить, размышляя о получении обратной связи:

- Какую самую лучшую, самую содержательную и самую значимую обратную связь (личную или профессиональную) вы когда-либо получали?
- Она была прямой или косвенной?
- Вы понимали, что получите обратную связь, или это стало для вас неожиданностью?
- Вы приняли и использовали полученную информацию или попытались заблокировать и уклониться от нее?
- Какой бы ни была эта обратная связь, что вы сделали с ней или по отношению к ней?

Определение обратной связи

Вернитесь назад и еще раз прочитайте свою трактовку термина «обратная связь», которую вы записали в начале главы. Запомнив ее, вы всегда будете знать о поступлении обратной связи и том, что делать с этой информацией после ее получения. Вот как определяет обратную связь «Википедия»:

Термин «обратная связь» описывает ситуацию, в которой результаты (или информация о них) того или иного события или явления, произошедшего в прошлом, оказывают влияние на аналогичные события или явления в будущем.

А вот как я определяю обратную связь: «Информация, которую я собираю по поводу сделанного мною и которая помогает мне понять, как это лучше выполнить в следующий раз». Для меня обратная связь — это не столько критические замечания, сколько возможность улучшить лучшее.

Хочу рассказать вам о том, как информация, полученная благодаря одной фотографии, полностью изменила мою жизнь. Вы когда-нибудь видели фотоаппарат, умеющий делать снимки под водой? Я помню, как однажды впервые воспользовался таким чудом техники. Мне казалось, что это так здорово! И я купил фотоаппарат для нашего с Джоди судьбоносного путешествия на остров Мауи, где как-то вечером перед ужином, прямо на пляже я сделал ей предложение. Накануне мы занимались снорклингом^[17]. Разумеется, я взял с собой «крутой фотоаппарат» (так мы с Джоди его называли). Когда мы находились

примерно в пяти метрах от берега, я сказал Джоди: «Сейчас я спущусь на дно, а затем повернусь и улыбнусь, а ты меня снимешь. Хорошо?» И начал погружаться.

Джоди сделала все так, как я просил.

Вечером того же дня мы с нетерпением начали просматривать сделанные снимки. Кадр за кадром мы смотрели виды океана, пальм, заката солнца — и тут я увидел фото, из-за которого наш новый «крутой» фотоаппарат сразу же потерял для меня свою привлекательность. На снимке был запечатлен я, стоящий в полный рост под водой, с широкой улыбкой на лице и вытянутыми вперед руками — и там как на ладони просматривались почти 20 кг веса, которые я набрал за последние пару лет.

Я не мог поверить своим глазам. Я себя просто не узнал. Я понимал, что полнею, — об этом говорила необходимость покупать новую одежду. Но этот снимок заставил меня взглянуть на себя под новым углом (вы наверняка знаете пословицу «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать»). Я получил всю необходимую информацию, которая обусловила серьезные перемены в моей жизни. Я стал сторонником здорового образа жизни, которого придерживаюсь до сих пор!

Какую обратную связь, оказавшую на вас аналогичное влияние, получили вы? И если с вами действительно произошло нечто подобное, что вы можете сделать, чтобы испытать это еще раз, но только теперь уже в полной мере использовать весь потенциал, заложенный в таком опыте?

Почему это, почему сейчас?

Однажды в Нью-Йорке во время ужина я обсуждал с одним из моих бизнес-тренеров главу этой книги, посвященную обратной связи. Я сказал ему, что хочу сфокусироваться исключительно на опыте получателя обратной связи (о том, как предоставлять обратную связь, уже написано много книг).

«Джейсон, а почему для вас настолько важно именно получение обратной связи? — спросил он в перерыве между разными блюдами.

— Почему она позволяет вам и вашим клиентам делать лучшее еще лучше?»

Я убежден в том, что, когда люди собирают информацию, полученную по каналам обратной связи, они могут применить ее на практике, сделать важное еще важнее, забавное еще забавнее, а легкое еще легче. Вот фраза, которую вы можете использовать в этом контексте: «Я знаю — значит, я могу». (Напоминает вам о теме главы 6, не так ли?)

Вы уже составили список дел — тот, о котором шла речь в начале главы? Если нет, напишите его сейчас, поскольку я буду говорить о нем до конца этой главы. Когда закончите, я прошу вас взять паузу и серьезно поразмышлять над следующим вопросом: «Вы хотели бы успевать делать больше того, что перечислено в этом списке?»

Каждый раз, когда я искал, получал и применял содержательную обратную связь, моей целью было использовать весь ее потенциал и поработать с ней так, чтобы сделать чего-то больше. За прошедшие несколько лет жизни в полном соответствии со списком дел это помогло мне больше зарабатывать, брать более длинный отпуск, накопить больше позитивных воспоминаний и получать максимум удовольствия от жизни.

Утром 8 июля 2011 года в мою папку «Входящие» поступило несколько интересных электронных писем. Спустя пару минут пришло еще семь писем с одной и той же темой: «Блог Сета: пора провести аудит рабочего процесса». Их отправителями были мои клиенты, друзья, один поставщик и даже моя жена! Все они получили в то утро рассылку от Сета Година (помните, как в главе 5 мы с вами говорили роли социальной сети?) — и каждый из них сразу же переслал это письмо мне. В статье, которую Сет написал в тот день и разослал своим подписчикам, был такой совет: «Попросите кого-то понаблюдать за вашей работой и провести “аудит рабочего процесса”». Я всегда с уважением относился к Сету Годину как к автору книг^[18] — и вот в своей рассылке он описывает ту часть процесса обратной связи, которую я провожу с клиентами.

Возможно, самый важный (в действительности *единственный*) вопрос, который необходимо задать себе в связи с ролью обратной

связи в контексте улучшения лучшего, звучит так: «Получаю ли я желаемый результат?» Прежде чем отвечать на него, убедитесь в том, что прочитали (а может, даже вернитесь и прочитайте еще раз) главу 7, посвященную определению цели.

Когда вы четко сформулируете свое заявление «Для того чтобы...», вам будет гораздо важнее попросить кого-то честно высказать свое мнение, внести коррективы в свой курс и установить приоритетность своих МІТ таким образом, чтобы уделить достаточно внимания тому, что и как вы делаете.

В оставшейся части главы я расскажу о разных типах обратной связи, а также об основных способах поиска, обнаружения и использования информации, пришедшей по ее каналам. Поскольку главная тема книги — как сделать лучшее еще лучше, я фокусируюсь только на *получении* обратной связи — другими словами, субъективной и объективной информации, которую вы сможете сразу же использовать.

Прежде всего хочу обратить ваше внимание на важное различие между субъективной и объективной обратной связью. Субъективная обратная связь — это информация о том, что вы чувствуете или что вам кажется. Например, в конце дня или после завершения крупного проекта вы можете сказать следующее: «Я чувствую, что клиент остался доволен» или «Мне кажется, что встреча прошла хорошо». Объективная обратная связь — это более точная информация. «Сегодня я отправил 67 электронных писем бывшим клиентам, чтобы сообщить о полученной недавно награде, которую присуждает местный отраслевой журнал».

Обратная связь, исходящая изнутри

С той самой судьбоносной беседы с Дэвидом Алленом, состоявшейся в 2000 году после семинара, я стараюсь добиваться того, чтобы полезная информация исходила изнутри. Другими словами, я задаю вопросы и побуждаю людей к обсуждению тех сфер их личной жизни и работы, в которых им необходимо проанализировать свое видение происходящего.

Безусловно, обратная связь не всегда исходит от *окружающих*. Вы сами можете предпринять то, что изменит ваше видение сделанного, а также позволит изменить в лучшую сторону то, чем вы занимаетесь сейчас. Однако ценность обратной связи, которую вы инициируете и получаете, зависит от того, основана ли она на чем-то конкретном: для того чтобы понять, продвигаюсь ли я в правильном направлении, я должен знать, куда я иду!

На протяжении всей книги я рекомендую вам переносить свои цели на бумагу и наблюдать за ходом их достижения посредством определения своих планов на день, неделю или год или путем планирования беседы, проекта или мероприятия. Обратная связь имеет особую ценность, если она получена от человека (даже если этот человек — вы сами), который понимает, чего вы пытались добиться в первую очередь. Если мнение человека, от которого исходит обратная связь, не совпадает с вашим намерением, вполне приемлемо напомнить ему, что именно вы пытались сделать. Если же этот человек действительно знает об этом и все же говорит о том, что вы отклонились от избранного курса, возможно, имеет смысл оставить все как есть и посмотреть, к чему это приведет. Вы даже можете извлечь из этого полезный опыт и применить его впоследствии для улучшения ситуации.

Вспомните три ключевых фактора, определяющих вашу эффективность и продуктивность, о которых шла речь в главе 3: *гомеостаз*, *контекст* и *социальная сеть*. Все они требуют, чтобы вы изменили стиль работы. Первый фактор (гомеостаз) связан с поддержанием равновесия между такими аспектами вашей жизни, как слишком много и слишком мало, правильно и неправильно, стремление к чему-то большому или новому и желание оставаться в зоне комфорта. Хорошо это или плохо, но практически всегда легче продолжать делать то, что обычно, даже если обратная связь предупреждает, что мы отклоняемся от намеченного курса. Для того чтобы внести изменения в свою жизнь (то есть совершить нечто отличное от «нормы»), вам необходимо использовать все идеи, представленные в книге, а также применить методы, изложенные в этой и двух оставшихся главах. Обратная связь служит связующим

звеном между тем, что вы делаете сейчас, и тем, что вы могли бы сделать иначе, чтобы получить другой результат.

Выход за рамки привычной практики принято называть выходом из зоны комфорта. Когда вы пытаетесь получить обратную связь изнутри, очень важно наличие причины и места для ее появления. Спросите себя: «Почему это? Почему сейчас?» Ведь обратная связь для того и предназначена, чтобы обеспечить вас информацией и рекомендациями на пути к улучшению лучшего. Кроме того, она призвана помочь вам двигаться дальше — туда, куда вы стремитесь.

Один из инструментов, который можно использовать для максимального повышения эффективности процесса получения обратной связи изнутри, можно найти в главе 1 — это упражнение «Я в лучшей форме, когда...». Уделите немного времени просмотру того, что вы тогда записали. Как я уже говорил, знание того, когда вы находитесь в лучшей форме, не гарантирует, что вы сможете пребывать в таком состоянии каждый день. Тем не менее это дает вам информацию, которую можно в любой момент использовать, для того чтобы изменить свое мышление, сделать другой выбор и подготовить себя к тому, чтобы жить и работать в более приемлемом режиме, в полном соответствии с тем, что для вас важно. Знание того, когда вы находитесь в лучшей форме, а также способность сопоставить полученные результаты со своим списком в конце каждого дня позволит вам более объективно оценивать свои успехи.

Другие источники обратной связи

Восстановите в памяти главу 2, из которой узнали о поэтапном достижении целей и намеченных ориентиров, и напомните себе о тех задачах, привычках и проектах, которые тогда внесли в свой список. Затем вспомните об упражнениях из главы 5, в ходе выполнения которых вы определили и проанализировали свою социальную сеть. Усилия, приложенные в обоих случаях, — важные факторы, совокупность которых оказывает непосредственное влияние на ценность и силу получаемой обратной связи.

А теперь задайте себе вопрос: «Сколько времени я уделю определению своих целей и желаемых результатов и как могу

расширить свою социальную сеть, чтобы она помогла мне добраться оттуда, где я есть, туда, где я хочу быть?»

Предоставляя услуги коучинга руководителям компаний со всего мира, я обнаружил шесть источников качественной обратной связи, которые рассматриваются ниже.

1. Результаты

Как у вас идут дела по сравнению с тем, что происходило пару недель или месяцев назад? Разумеется, это несколько субъективная оценка, но вы можете использовать краткосрочную память, чтобы сопоставить недавнее прошлое с текущей неделей. Например, что вы начали, чем занялись или что завершили вчера, на прошлой неделе, в прошедшем месяце?

Если в конце дня или недели вы проанализируете полученные результаты, у вас может возникнуть вопрос или идея, которая поможет получить ценную обратную связь. Для этого нужно либо воспользоваться одним из описанных в этой главе циклов обратной связи, либо попросить кого-то из своей социальной сети высказать свое мнение по данному вопросу.

2. Опыт

Какие ощущения вызывает у вас происходящее на сенсорном уровне? Если в последнее время вы сделали что-то значимое или получили весомый результат, возьмите паузу и поразмышляйте, что помогло вам в этом. Мы очень часто спешим закончить какой-либо проект и сразу же переключаемся на следующий, требующий нашего внимания, — таков характер личной и профессиональной культуры, в которой мы живем и работаем.

Сознательно акцентируя внимание на завершении работы, а также на том, какие усилия понадобились, чтобы пройти путь от начала до конца, вы можете найти новый способ оценки достигнутых успехов. В итоге это может привести к изменению перспективы, что, в свою очередь, позволит определить новый аспект опыта, накопленного в процессе выполнения работы.

3. Вклад

Задайте себе вопрос: «Кто сказал мне спасибо?» Я точно знаю, что это очень серьезный вопрос, и его необходимо проанализировать по одной веской причине: признательность окружающих — важная составляющая процесса обратной связи. Когда человек уделяет достаточно времени тому, чтобы написать открытку с благодарностью или позвонить и сказать: «Прекрасная работа!» — это очень хороший знак. Такое признание ваших заслуг может стать той силой, которая поможет вам двигаться дальше. Когда люди благодарят нас, мы осознаем, насколько важна наша работа, и не только для нас самих, но и для окружающих.

4. Измерение

Сколько денег у вас сейчас на накопительном счете? Сколько клиентов вы привлекли за прошедший месяц? Сколько дней отпуска взяли в этом году? Сколько книг прочитали в этом месяце? Сколько часов потратили на просмотр телепередач или кино? Сколько раз ужинали, сидя за столом вместе со всеми членами семьи?

Ответы на такие количественные вопросы — чрезвычайно полезный способ получения объективной обратной связи. Одно из его преимуществ заключается в том, что никому не нужно знать, отслеживаете ли вы эти показатели. Кроме того, как только вы начинаете наблюдать за чем-то и получаете первую объективную информацию о том, как именно вы распоряжаетесь своим временем, энергией или вниманием, у вас сразу же появляются ценные данные, необходимые, чтобы внести в свою жизнь существенные изменения.

5. Служение

Какие события, непосредственно связанные с вашими заявлениями о целях, сформулированными в главе 7, произошли в вашей жизни в последнее время? Периодически (хотя бы раз в месяц, а лучше раз в неделю) оглядывайтесь вокруг и задавайте себе два следующих вопроса, касающихся служения:

1. Кому я помог в последнее время?
2. Как и от кого я сам получил помощь?

Ответы на эти вопросы позволяют получить наполненную глубоким смыслом обратную связь относительно вашего развития как эффективного руководителя, опытного коммуникатора и хорошего командного игрока. Эффективные руководители уделяют много времени и внимания поиску возможностей принести пользу — обществу, компании или близким. Опытные коммуникаторы умеют слушать и использовать ситуации, в которых могут оказаться полезны. Они берут то, о чем говорят, на что жалуются и чем хвастаются другие, за отправную точку, для того чтобы внести свой вклад в дискуссию, и во многих случаях выводят ее на другой, более высокий уровень вовлеченности.

Люди, умеющие работать в коллективе, заботятся друг о друге, поддерживают друг друга и помогают членам команды стать лучше. Способность приносить пользу и готовность помогать другим в том, в чем вы достаточно компетентны, — отличный способ сделать лучшее еще лучше.

6. Привычки

В главе 10 я более подробно расскажу о том, как придерживаться новой модели поведения до тех пор, пока она не войдет в привычку. А пока хочу, чтобы вы поразмышляли над тем, какие из ваших текущих привычек, во-первых, помогли вам достичь того, что вы имеете сейчас, и, во-вторых, мешают достичь большего — скажем, получить повышение по службе.

Ваши привычки — отличный источник обратной связи относительно того, что вы считали когда-то приемлемым (и, возможно, иногда до сих пор так считаете). Вы можете проанализировать каждую свою привычку и извлечь для себя ценные уроки из этого.

Имейте в виду, что, когда вы обращаетесь с просьбой о предоставлении обратной связи, это далеко не всегда указывает на то, что что-то идет не так, а всего лишь свидетельствует о желании проанализировать свои действия и максимально эффективно распорядиться своим временем, энергией и вниманием, чтобы сделать больше. Я уже рассказывал о своем определении продуктивности, но хочу повторить его еще раз: «Способность делать то, что я обещал, в оговоренное время».

Самый легкий способ получить обратную связь сводится к анализу того, на что вы тратите больше всего времени и усилий:

- Вы часто разговариваете по телефону?
- Вы проводите много встреч?
- Ездите ли вы по делам (и/или на отдых)?
- Полагаются ли на вас другие люди в выполнении своих задач?
- Отвечаете ли вы за реализацию сложных проектов?
- Взаимодействуете ли вы с заказчиками, поставщиками или клиентами?
- К кому вы можете обратиться за обратной связью по поводу своей деятельности?

Если вы просите окружающих высказать свою точку зрения по тому или иному вопросу, принимаете ее и используете полученную информацию, тем самым вы становитесь на кратчайший путь к улучшению лучшего. Я был свидетелем поразительных достижений людей, которые делали что-то достаточно хорошо, а затем, благодаря обратной связи, смогли существенно повысить продуктивность и извлечь еще больше пользы из своих усилий.

Быстрое создание эффективной обратной связи

В свое время я работал с топ-менеджером, спросившей меня однажды во время довольно продолжительной программы коучинга: «Джейсон, как вы думаете, над чем конкретно мне можно было бы поработать так, чтобы это существенно повысило мою продуктивность?» За два месяца мы провели вместе несколько дней, поэтому я знал, что необходимая клиентке обратная связь должна быть значимой и эффективной.

Я знал также, что ответ на ее вопрос достаточно прост, но, к сожалению, трудно реализуем на практике. Мы оба понимали, что ей необходимо сделать; тем не менее понадобилось приложить немалые усилия к тому, чтобы клиентка на самом деле это *делала*. У меня сразу же появилось несколько идей, среди которых были советы по поводу организации рабочего процесса, применения передовых технологий, изменения модели поведения, оптимизации рабочего пространства и т.

д. Но я начал с того, что, как мне подсказывала интуиция, многое изменит для нее как на текущей неделе, так и на всю оставшуюся жизнь.

Я встал, прошелся по кабинету и открыл портфель. Затем медленно достал из него ноутбук, USB-кабель и цифровой фотоаппарат. Пока компьютер загружался, я перешел на другую сторону кабинета; моя клиентка в это время наблюдала за мной, сидя в кресле за рабочим столом. Стоя там, я пару раз сфотографировал ее, а затем снял стол для собраний, находившийся у стены, книжные шкафы и даже коробки, громоздившиеся рядом с ее рабочим столом (распаковать которые ей не хватало времени).

Я до сих пор как будто вижу, как моя клиентка наблюдает, как я молча щелкаю фотоаппаратом (помните, она ведь задала мне вопрос и, полагаю, ждала ответа). В тот момент я очень рисковал, отвечая на вопрос не словами, а молчанием, пространством, мыслями и фотографиями (когда я вспоминаю об этом сейчас, эта идея кажется мне совсем уж дикой). Закончив снимать, я подсоединил фотоаппарат к компьютеру, загрузил на него сделанные фотографии и открыл ту, на которой был запечатлен рабочий стол. Пока файл открывался, я повернул ноутбук к клиентке, чтобы она могла увидеть фото, а затем наблюдал, как менялось выражение ее лица, когда я говорил следующее:

Если бы я мог дать только одну рекомендацию, для выполнения которой понадобилось бы несколько часов, а для того чтобы привыкнуть регулярно ее придерживаться — много недель, если не месяцев, — я бы посоветовал вам создать вокруг себя больше пространства. Речь идет не об увеличении вашего кабинета, а о том, что на вашем столе груды бумаг, на полках — папки с документами десятилетней давности, в ящиках стола так много всяких офисных принадлежностей, что вы с трудом их открываете, а рядом со столом стоят коробки, которые, по вашим словам, уже пять месяцев ждут того, чтобы их распаковали.

Когда я замолчал, клиентка начала осматривать кабинет. Ее взгляд переходил с меня на разные части помещения, затем на фото на экране моего компьютера, затем снова на меня и на ее рабочее место. Я протянул руку к ноутбуку и начал удалять только что снятые фотографии, а клиентка в это время наблюдала за мной. Я не говорил

ей о необходимости что-то изменить и не показывал, как следует организовать рабочее пространство; я просто дал ей возможность посмотреть на все под другим углом.

Вы поймете, что пора получить обратную связь, когда почувствуете существенную разницу между тем, к чему стремитесь, и тем, что на самом деле имеете.

- Вам скучно?
- Вы чувствуете, что у вас ничего не получается?
- Вы слишком перегружены работой?
- У вас ухудшается здоровье?
- Вы делаете физические упражнения?
- Вы правильно питаетесь?
- Вы хорошо спите?

Я рекомендую еще раз просмотреть главу 7, в которой вы изучали свои действия и их результаты. Внимательный анализ происходящего — отличный способ обнаружить полезную информацию, которая может скрываться, будучи у всех на виду!

И наконец, еще один признак того, что пора воспользоваться обратной связью, — когда кто-то из ваших родных, друзей или знакомых спрашивает вас, готовы ли вы услышать их мнение. Как вы прочитали в самом начале этой главы, готовность принять обратную связь, о которой я не просил, сыграла неоценимую роль на моем пути к улучшению лучшего. А поскольку она совпадала с моей оценкой происходящего, меня совсем не задело то, что человек, предоставивший ее, был абсолютно прав в своих оценках!

Работа с ежедневником

Для того чтобы обратная связь принесла вам как можно больше пользы, у вас должна быть возможность сопоставлять советы, которые вы получаете, слышите или видите, с поставленными целями. Но как определить уместность или неуместность информации, полученной по каналам обратной связи, если вы сами не будете знать, чего хотели достичь?

Ниже я описываю один из способов формирования системы для сбора информации по каналам обратной связи. Она очень простая, а в ее основе лежит работа с ежедневником.

Каким бы ежедневником вы ни пользовались, бумажным или электронным, откройте его на сегодняшней дате и отсчитайте 45 дней вперед. На странице, отведенной под это число, опишите одним-двумя абзацами, насколько вы планируете продвинуться с выполнением одного из своих важных проектов к этому моменту. Подробно расскажите, как обстоят дела с проектом, как вы используете имеющиеся ресурсы, какие вопросы решаете и каким образом намерены уложиться в сроки.

Теперь отсчитайте еще 45 дней (то есть 90 дней от настоящего момента) и опишите какой-либо проект из личной жизни. Здесь тоже достаточно одного-двух абзацев по теме, которая представляет для вас интерес сейчас; это может быть цель, связанная со здоровьем, материальным благополучием или путешествиями, семьей или друзьями. Напишите несколько строк о том, как, по вашему мнению, вы будете чувствовать себя после того, как добьетесь поставленной цели.

А теперь выберите дату, отсчитав 365 дней с текущего дня, — да, целый год. Я рекомендую особенно серьезно отнестись к этому упражнению и усиленно поразмышлять над ним. Уделите ему достаточно времени, возможно, целый 15-минутный отрезок (помните, это 1% вашего дня), и попытайтесь представить себе, что произойдет через год в вашей личной жизни, на работе и в городе, в котором живете.

Описывая этот сценарий, постоянно задавайте себе вопрос: «Что еще будет здесь происходить?» Когда я выполняю это упражнение, я стараюсь написать не менее трех абзацев. Да, это много и требует времени, но потом, когда я открываю ежедневник и просматриваю написанное, это производит очень сильное впечатление. Я заметил, что в этот момент происходит одна из двух вещей: либо то, что я написал, кажется слишком незначительным, поскольку я превзошел поставленную цель благодаря тем действиям, которые предпринял, и тем проектам, которые завершил, либо случилось нечто такое, что помешало мне получить запланированный результат. Каким бы ни был

итог упражнения или возникшие у меня ощущения, я использую этот полубъективный формат в качестве источника получения внутренней обратной связи.

Что происходит, когда вы ожидаете какого-то события? Вы начинаете задавать вопросы, а это очень важный элемент процесса постановки и достижения целей. Часто друзья, коллеги и мы сами ставим перед собой слишком амбициозные, труднодостижимые цели, не устанавливая при этом никаких целевых ориентиров относительно того, где и когда мы должны находиться на пути к достижению поставленной цели. Разумеется, просто записать все это в ежедневнике — далеко не все, что необходимо для получения желаемого результата, но уверяю, это приблизит вас к нему. (В следующей главе я более подробно расскажу о сфокусированности на достижении целей.)

Постановка подходящих вопросов в подходящее время — важный элемент процесса получения и использования эффективной обратной связи. Безусловно, через 45–90 дней вы можете забыть о том, что когда-то написали. Следовательно, перечитывая написанное, задавайте себе такой вопрос: «Насколько мои действия за несколько прошедших недель *приблизили* меня к этому идеальному сценарию?» Постановка вопроса таким образом позволит вам взглянуть на происходящее в перспективе и создать импульс для продвижения вперед.

Разновидности обратной связи

Как правило, изо дня в день и из года в год вы получаете обратную связь одного из четырех типов. Ниже представлено их описание, а также таблица с примерами каждого из них.

- *Формальная обратная связь* свойственна профессиональной сфере; это обратная связь по результатам работы, которая хорошо знакома всем нам и имеет место во время ежегодных встреч, посвященных подведению итогов и постановке целей на следующий год.
- *Неформальная обратная связь* поступает в период между официальными встречами, от клиентов, коллег, поставщиков, менеджеров.

- *Объективная обратная связь* выражается, как правило, в виде определенного количественного показателя; именно поэтому очень важно точно указывать, каких результатов вы хотите достичь, — так вы сможете сравнить целевые показатели с полученными по каналу обратной связи.
- *Субъективная обратная связь* — это информация, которая носит интуитивный характер; ее часто называют чувством или ощущением.

Четыре разновидности обратной связи	
Формальная обратная связь	Неформальная обратная связь
Ежегодная встреча с руководством, посвященная анализу результатов работы	Звонок от клиента с выражением благодарности
Встреча по поводу достижения целей, которая проводится в середине года	Беседа с другом за обедом
Объективная обратная связь	Субъективная обратная связь
Сделал 17 звонков	Ощущение, что на работе все идет хорошо
Отправил 12 открыток для установления контактов с клиентами	Кажется, клиент остался доволен

Формальная обратная связь

Если ежедневник еще у вас под рукой, перелистайте его на ту неделю или месяц, на который назначена следующая официальная встреча, посвященная анализу результатов работы. Если в вашей организации такие мероприятия планируются заранее, будет легко определить, когда вам предстоит пройти эту оценку. Если же вы работаете на себя и у вас нет формальной процедуры анализа полученных результатов, выберите дату, когда сможете в следующий раз поразмышлять над своими целями на год.

Общаясь с людьми из разных стран, занимающими руководящие посты, я часто рекомендую поразмышлять над теми вопросами, которые они хотят поднять в ходе встреч по подведению итогов работы, за шесть-девять месяцев до даты их проведения. Я считаю, что самый эффективный способ сделать это — завести отдельный файл (бумажный или электронный) и записывать туда хотя бы раз в неделю

все свои идеи, комментарии и замечания. Благодаря этому у вас будет минимальный набор идей для предстоящего формального обсуждения результатов работы.

Неформальная обратная связь

Утренняя беседа с наставником за чашкой кофе, анализ хода выполнения проекта за обедом с коллегой, звонок от друга во время выходных — все это примеры промежуточной, неформальной обратной связи, которую мы получаем на протяжении всего года. Вы можете легко инициировать ее, поставив окружающим простые (но не примитивные) вопросы такого рода: как вы воспринимаете мои действия? Есть ли у вас какие-либо идеи по поводу того, что мне следует сделать с...? Повышение эффективности в любой сфере вашей профессиональной и личной жизни требует от вас готовности в любое время принять помощь любого человека, который, по вашему мнению, может обладать необходимой вам информацией.

Вы можете создать собственный цикл неформальной обратной связи, записывая на бумагу или аудионоситель все, что с вами происходит. Фиксируя таким образом все свои успехи и поражения за день, вы получите информацию, которую сможете использовать с выгодой для себя через четыре-пять недель. Это неформальный способ сбора данных, поскольку процесс носит неструктурированный характер и вы можете просто прекратить все записывать. Ведение «журнала путешествий», если можно так выразиться, способно сыграть важнейшую роль в развитии лидерских качеств.

Объективная обратная связь

Цифры имеют большое значение в процессе поиска или получения обратной связи, поскольку вам следует знать свою первоначальную цель и/или отправную точку, для того чтобы определить количественные показатели того, позволяют ли затраченные усилия и внимание добиться того, на что вы рассчитывали. Получаете ли вы такую информацию сами или это делает для вас кто-то другой — в любом случае вам необходимо иметь конкретные количественные показатели. Лично я пришел к выводу, что объективная обратная связь

— один из лучших способов помочь моим клиентам добиться конкретных изменений в поведении, к которым они стремятся.

Объективная обратная связь подразумевает, что вы должны ответить на следующие вопросы:

- Сколько денег вы хотите иметь на своем накопительном счете?
- Сколько дней отпуска вы намерены взять в этом году?
- За какое время вы хотите пробежать следующую марафонскую дистанцию или дистанцию на 10 км?

Начните анализировать свои впечатления по мере приближения к целям (здесь полезно еще раз просмотреть главу 6, посвященную отслеживанию). Для того чтобы собрать собственную объективную информацию, нужно вести статистику своих действий. Например, если вы работаете в сфере продаж, подсчитывайте, сколько звонков делаете каждый день, сколько звонков за неделю приводят ко встрече с потенциальными клиентами, а также сколько таких встреч в неделю заканчивается привлечением новых клиентов.

Субъективная обратная связь

Эта обратная связь более произвольна по своей форме (и во многих случаях по функциям). Если она поступает извне, то может выражаться в виде фраз такого рода: «Создается впечатление, что вы...» или «У меня такое чувство, что вы...». Субъективная обратная связь, поступающая изнутри, характеризуется следующими фразами: «Хотелось бы знать, следует ли мне...» или «Значит ли это, что я...?».

Я хочу закончить этот раздел, обратив ваше внимание на то, что ни один из представленных типов обратной связи не лучше и не хуже любого другого. На самом деле очень важно, чтобы они работали вместе, а также чтобы вы знали, как они проявляются в вашей жизни и как извлечь из них максимальную пользу. Именно поэтому столь важно определить, *по какой причине* вы ищете и используете обратную связь.

Программа обратной связи и анализа результатов по принципу «наставник-ученик»

Много лет назад мы с моим наставником Кевином Уайльдом, автором книги *Dancing with the Talent Stars: 25 Moves That Matter Now* («Танцы с талантами: 25 важнейших движений»), начали процесс обратной связи и довели его с годами до совершенства. Мы решили сделать эту программу наставничества посредством коротких сеансов коучинга максимально *объективной* и *формальной*.

Найдите среди знакомых человека, который согласится провести с вами по телефону восемь бесед (по 15 минут каждая), запланированных на следующие восемь недель. Определитесь, кто из вас первым выступит в качестве ученика.

Договоритесь о первом звонке. Ученик должен использовать эти 15 минут для обсуждения личных и профессиональных проектов, которыми будет заниматься на протяжении предстоящих трех-шести месяцев. Во время первого разговора роль наставника сводится к тому, чтобы выслушать ученика и задать ему ряд уточняющих вопросов, как правило, начинающихся с открытых подсказок такого типа: «Какая поддержка вам необходима, для того чтобы...?», «Как вы хотели, чтобы закончилось это событие?», «Чью помощь вы мечтаете получить в...?» Задача беседы — уточнить две-три цели, над которыми будет работать ученик. Сфокусируйтесь как на направлении, так и на пункте назначения. Поговорите о том, какой вы хотели бы видеть свою жизнь и какие ощущения может вызвать достижение этих целей.

Предположим, что первым в роли ученика выступите вы, а также что вы хотите поработать над стратегией постановки и достижения целей. После завершения первой телефонной беседы найдите место, где сможете провести 15 минут в полной тишине. На чистом листе бумаги напишите минимум 30 вопросов, ответы на которые позволят вам понять, как вы достигнете поставленной цели. Перечислите все, что вам для этого понадобится: имена людей, ресурсы, места, куда следует отправиться, и требуемую информацию. Ваша задача — составить список вопросов, которые помогут добраться оттуда, где вы есть, туда, где хотите быть.

Обратите внимание: вы не ставите под сомнение тот факт, что вообще доберетесь до пункта назначения. Другими словами, вы не пытаетесь понять, стоит ли вам работать над данным проектом или стремиться к достижению намеченной цели; вы хотите проанализировать *процесс*, с помощью которого планируете ее достичь. Вы стараетесь определить, как необходимо действовать, что следует сделать, кто сможет оказать поддержку и куда нужно идти, чтобы достичь поставленной цели.

После того как составите минимум 30 вопросов, внимательно просматривайте их каждое утро на протяжении следующих пяти дней. Тщательно изучите их и спросите себя: «Действительно ли это самые лучшие, самые полезные вопросы, которые я могу поставить?»

Обязательно включайте в список новые вопросы по мере их возникновения в ходе собственных размышлений или под влиянием рекомендаций коллег (в случае необходимости просмотрите еще раз главу 5). Как и большинство людей, вы обнаружите, что одни вопросы важнее других. На протяжении недели сократите количество вопросов до 10 наиболее значимых. Затем отправьте их по электронной почте своему наставнику. Они и станут повесткой дня вашей следующей 15-минутной беседы.

В ее ходе постарайтесь еще четче определить свою цель и обсудить те 10 приоритетных вопросов, которые выбрали накануне. Задача вашего наставника — во-первых, выслушать вас, а во-вторых, помочь еще больше сократить список, сведя его до трех вопросов. Это и будут самые важные для вас вопросы, составляющие суть того, чем вы занимаетесь. Их использование позволит вам получить обратную связь, необходимую вам в первую очередь, — ту, которая исходит изнутри.

Перед завершением второй беседы договоритесь о следующих пяти сеансах; в идеале их следует проводить один раз в неделю. Выделите в своем графике по 15 минут на каждый такой звонок и позаботьтесь о том, чтобы обсуждение всегда проходило в одном и том же формате:

1. После короткого приветствия и нескольких вступительных фраз ваш наставник задает вам первый вопрос.

2. Вы ставите себе оценку по шкале от 1 до 5, где 5 означает, что вы существенно продвинулись по сравнению с прошлым разом.
3. Вы кратко объясняете, почему поставили такую оценку. Ваш наставник делает заметки и внимательно вас слушает. В конце беседы он может задать уточняющий вопрос.

Эти пять бесед помогут вам ответить на действительно важные для вас вопросы, а наставник отследит ваш прогресс. В конце последнего разговора условьтесь еще об одном звонке, чтобы подытожить проделанную работу.

Повестка дня последних сеансов — анализ процесса и признание успехов, которых вам удалось добиться за прошедшие недели (а иногда месяцы). Кроме того, еще раз проанализируйте те баллы, которые себе выставили, и комментарии, которые высказали, а ваш наставник записал. Эта информация позволит вам составить отчет о нескольких прошедших месяцах.

После этого повторите процесс, поменявшись ролями: теперь вы должны выступить в качестве наставника. Снова проведите восемь телефонных пятнадцатиминутных бесед на протяжении восьми недель, но в другом порядке: ваш партнер звонит вам, а вы отслеживаете его ответы и задаете вопросы.

Выбор момента: время получения обратной связи так же важно, как и она сама

После завершения крупного проекта, проведения важной презентации или встречи у вас может возникнуть соблазн забыть обо всем и отпраздновать победу. Разумеется, нечто подобное происходит и со мной! Я уже много лет провожу сеансы коучинга разной продолжительности (от 45 минут до двух дней), веду дискуссии и выездные встречи для руководителей — и мне хорошо известно, как хочется воскликнуть: «Мы сделали это!» — и двигаться дальше. Но лучше не поддаваться искушению, поскольку это самое подходящее время для получения ценной обратной связи.

Формальные анкеты для регистрации наблюдений — стандартный элемент работы большинства отделов по обучению и подготовке

персонала тех компаний из разных стран мира, которые я консультирую. В конце семинаров участникам предлагают заполнить анкеты, оценив семинар по таким параметрам, как материалы, методы ведения, длительность, а также помещение и технические средства. Кроме того, участники семинара оценивают качество презентации, питания и условий обучения по шкале от 1 до 10.

Однако обратная связь — это нечто большее, чем просто формальная оценка, поэтому я ставлю своей целью поговорить с присутствующими лично. В большинстве случаев после презентации остаются немногие участники, которые хотят задать мне вопросы. Я особенно внимательно слушаю тех, кто говорит нечто в таком роде: «Джейсон, это была замечательная презентация» или «Спасибо большое за ваше выступление». Когда я слышу подобные комментарии, я прекращаю делать то, чем занимаюсь в данный момент, смотрю этому человеку в глаза и задаю ему вопрос: «Что из того, о чем вы сегодня узнали, окажет самое большое влияние на вас?»

Затем я внимательно слушаю ответ. Моя задача — простимулировать этого человека поделиться своими впечатлениями о том, что он узнал. Мне кажется, что в таких случаях люди делают ценные замечания, а анализ того, как полученные знания повлияют на их методы работы, укрепляет их намерение изменить свои привычки. Это не совсем подходящее время, чтобы защищаться, отстаивать свое мнение или оспаривать их замечания. В этот момент лучше просто слушать и воспринимать информацию как бы с точки зрения другого человека.

Я предпочитаю записывать и анализировать все, что мне говорят, чтобы при подготовке к следующей презентации учесть все ценные замечания.

Кроме того, я собираю анонимную обратную связь посредством интернет-опроса. Какому бы количеству респондентов я ни отправлял ссылку на такой опрос, 4 или 1500, я считаю чрезвычайно полезной поступившую в результате информацию. Даже если в вашей сети контактов не так много людей, у которых вы можете вовремя получить необходимую информацию, обратная связь в форме анонимного опроса поможет им ответить на ваши вопросы. Кроме того, это

позволит получить информацию, которую вы могли упустить, если бы просто завершили проект и переключились на следующие задачи.

При определении подходящего момента для получения обратной связи важно также найти ответ на вопрос «как». Как вы хотели бы получить информацию, которую запрашиваете? При личной встрече? В цифровом формате, например по электронной почте или видеосвязи? В виде письменного документа, дополненного перечнем контрольных вопросов? Кроме того, вам могут понадобиться разные типы обратной связи — объективная или субъективная, формальная или неформальная.

Основные составляющие эффективной обратной связи

Для того чтобы эффективно использовать обратную связь для успешного выполнения работы, вы должны сделать следующее:

- *Указать точные характеристики обратной связи.* Если вы перейдете от субъективного к объективному и точно укажете, что делаете и что можете изменить, это обеспечит вам обратную связь, при которой вместо расплывчатого «хотелось бы знать» вы получите конкретную информацию и сможете использовать ее сразу же. Будьте очень внимательны, когда окружающие предлагают вам обратную связь. Задавайте вопросы, уточняйте ответы и, если возможно, проведите мозговой штурм по разработке плана действий относительно немедленного внедрения некоторых идей.
- Для того чтобы помочь своим клиентам максимально точно определить характеристики обратной связи, я рекомендую им ответить на пять следующих вопросов: кто? что? когда? где? почему? Найдите свои ответы на них — и увидите, что это позволит отыскать цель на ближайшие недели или месяцы.
- *Повысить активность.* Записывайте все, что с вами происходит, отслеживайте свои впечатления, обращайтесь к окружающим с просьбой о предоставлении обратной связи чаще — в общем, делайте все возможное, чтобы повысить свою осведомленность и собрать больше полезных сведений. Попытайтесь фиксировать

всю информацию, которая поступает по каналам обратной связи, причем прямо в момент ее прихода. Кроме того, разместите напоминание о том, с каким источником обратной связи работаете сейчас, там, где сможете его видеть.

Кроме того, поэкспериментируйте с одним «фокусным словом». Напишите его на листике для заметок или на стикере и повесьте там, где сможете видеть в ходе выполнения работы. Один из моих клиентов, занимающийся долгосрочным масштабным проектом, выбрал слово «темп». Он написал его на листике бумаги и повесил над клавиатурой на своем рабочем столе. Впоследствии он рассказывал, что, когда смотрел на это слово, оно напоминало ему, что, хотя до завершения проекта еще очень далеко, не стоит сбавлять темп, но необходимо время от времени останавливаться и фокусироваться на текущих задачах, чтобы следовать плану и завершить проект вовремя (что и было сделано!).

- *Уточнить, что вы хотите.* По всей вероятности, вы обратили внимание на то, что в этой главе часто повторяется одна и та же мысль: ценность получаемой обратной связи прямо пропорциональна четкости вашего запроса о ее предоставлении. Для того чтобы сделать такой запрос, вы должны точно знать, что вам нужно. В противном случае любой пришедший ответ может оказаться неуместным, поскольку человек, к которому вы обратились, мог вас неправильно понять.

Существует ряд инструментов, которые вы можете использовать, чтобы получить эффективную обратную связь. Например, распечатайте свой график на предстоящие 90 дней. И берите его с собой на встречи. Просите присутствующих высказать свое мнение о том, какие ваши действия за эти 90 дней приближают или отдаляют вас от поставленной цели. Найдите время, чтобы просмотреть свои заявления «Для того чтобы...», составленные в предыдущей главе, и выберите одно или два из них, с которым смогли бы поработать в рамках программы обратной связи «Наставник-ученик». Потратив на это не более шести часов и сделав всего восемь звонков, вы получите в

свое распоряжение чрезвычайно ценную информацию, которую сможете использовать, чтобы двигаться дальше.

Одно из самых ценных преимуществ этого процесса — возможность изменить фокус внимания, а это и есть тема следующей главы.

Глава 9

Улучшение и внимание

Ресурс, от которого зависит все остальное

Я сижу за письменным столом и пишу эту главу, а моя жена в это время в соседней комнате обсуждает с клиентом предстоящее мероприятие. Звук ее шагов говорит о том, что это очень важный звонок, — она обычно ходит по комнате, когда волнуется. Беседа длится не так уж долго, и я понимаю, что она уже закончилась, поскольку слышу, как жена громко произносит: «Уф! Это было легче, чем я думала!»

«А в чем дело? — спрашиваю я. — Что было легче, чем ты думала?»

Джоди объясняет, что только что разговаривала с директором по организации мероприятий местного четырехзвездочного отеля. Она хотела выяснить, заинтересован ли он в проведении делового приема для женщин (его моя жена проводит каждый месяц для 60–80 участников). Во время разговора Джоди не пришлось уговаривать собеседницу. После того как она изложила все преимущества этого мероприятия (в том числе и то, что многие из его участников закажут блюда в ресторане отеля, а впоследствии расскажут знакомым о том, как прекрасно провели время), они договорились о месте, дате и продолжительности приема.

За последние три года, на протяжении которых Джоди организовывала ежемесячные мероприятия для привлечения новых клиентов из числа женщин-предпринимателей, она встретила достаточно много людей, которые проявляли не такой активный интерес к ее предложениям, как недавняя собеседница. Поэтому вполне естественно, что во время подготовки к разговору Джоди продумала несколько аргументов на случай, если ей придется убеждать менеджера отеля в том, чтобы ей выделили необходимое место для проведения приема во вторник вечером, после работы. «Я была готова,

— сказала мне она, — к любым возражениям. Но мне совсем не пришлось ее уговаривать!»

Когда Джоди рассказывала мне, каким, по ее мнению, должен был быть этот разговор, я улыбался, поскольку именно об этом и писал вот уже целую неделю: о важности сосредоточенности, от которой зависят наша эффективность, продуктивность и способность больше успевать. Я знаком с людьми, фокусирующимися исключительно на неприятностях, но есть также и те, кто умеет использовать сфокусированность, чтобы добиться более весомых результатов.

«Почему ты так улыбаешься, как будто что-то знаешь?» — поинтересовалась Джоди.

«Потому что я пишу о важности умения фокусироваться на целях, а это прекрасный пример, который можно использовать в книге», — ответил я.

За пределами оптимизма и пессимизма, надежд и реализма, мышления в стиле «стакан наполовину полный или наполовину пустой» находится то, что я называю «направленным мышлением». Я определяю его как *мышление, направленное на то, чего мы хотим достичь*. Это не просто позитивное мышление, основанное исключительно на убеждении, что все получится, а способность сфокусироваться на поставленной цели, действовать и добиваться результата.

Читая эту книгу, вы узнали о нескольких важных аспектах повышения продуктивности и эффективности на рабочем месте. Среди них сфокусированность — ключевой фактор успеха во всем, что вы делаете, будь то поддержание оптимального темпа на пути к достижению целей, управление временем, формирование социальной сети или формулировка заявлений «Для того чтобы...».

Внимание — это тот ресурс, который может оказывать существенное влияние на то, что мы делаем, как долго мы это делаем и как себя чувствуем в конце дня. Один мой клиент отметил однажды: «Чем бы я ни занимался, все еще больше усугубляется в момент, когда я это делаю». Приоритетность, срочность и масштаб наших задач действительно кажутся нам самыми важными в тот момент, когда мы ими занимаемся. Но так ли это на самом деле?

Решайте сейчас, что будете делать потом

Представьте себе, что сейчас утро вторника и у вас на столе звонит телефон. Вы смотрите на часы (они показывают 9:37), затем поднимаете трубку и говорите «алло», поскольку звонит ваша коллега, с которой вы вот-вот должны встретиться в конференц-зале. «Доброе утро, — здороваются она. — Я только хотела сообщить, что встреча, назначенная на 10:00, отменена. Мы еще не готовы к презентации. Я обзваниваю всех, чтобы сказать об этом; приглашение будет разослано, как только мы будем готовы представить свою часть проекта. Прошу прощения, что предупреждаю об этом с опозданием».

Вы кладете трубку, осматриваетесь вокруг — и у вас тут же возникает три мысли. (Мне довелось побывать и в больших, и в маленьких офисах по всему миру; я своими глазами видел, что нечто подобное происходит повсюду, так что могу с уверенностью сказать: каждый раз, когда отменяется встреча, происходят следующие три вещи, причем примерно в таком порядке, как указано ниже.)

1. Ваша первая мысль: «Отлично!» В глубине души вы очень рады тому, что у вас неожиданно появился целый час свободного времени.
2. Если вы работаете в организации с сетевой структурой, ваша вторая мысль, скорее всего, будет такой: «Лучше я оставлю эту встречу в своем графике, чтобы никто не знал, что я свободен». Если расписание каждого сотрудника доступно остальным, возникает большой соблазн оставить эту встречу в своем графике, чтобы ее не заменили другой. (Я не сомневаюсь в том, что многие время от времени даже включают в свое расписание несуществующую встречу, чтобы выделить хотя бы 30 минут для работы над чем-то важным!)
3. Третья мысль, которая может создать вам проблемы, имеет непосредственное отношение к теме данной главы: «Ух ты, у меня появился свободный час. Что же мне делать?» Этот расплывчатый (а значит, непродуктивный) вопрос ставит под удар все ваши усилия, направленные на управление временем.

Эта третья мысль и расплывчатый вопрос могут негативно сказаться на вашей продуктивности. Почему? Потому что, как только вы зададите себе такой вопрос, у вас сразу же возникнет множество разных ответов. вспомните, когда в последний раз у вас появился дополнительный час свободного времени, — какие варианты дальнейших действий сразу же пришли вам в голову? Было ли среди них что-либо из следующего списка:

- Выпить чашку кофе.
- Что-нибудь перекусить.
- Упорядочить груды документов на своем столе.
- Поговорить с _____ о другом проекте, над которым мы работаем.

И самый распространенный вариант из всех, о которых я слышал:

- Я знаю: мне просто нужно проверить электронную почту.

Как только вы открываете папку «Входящие», ваше внимание начинает рассеиваться, а напряженность возрастать по мере удаления электронных писем, ответов на них, отправке и сохранения в какой-то папке. Вы видите разные имена, темы сообщений — и вдруг ваш разум начинает гонку; все, о чем вы теперь можете думать, — это последние проекты, неотложные проблемы и приоритетные задачи, о которых идет речь в этих письмах. Вы пытаетесь все упорядочить и не успеваете оглянуться, как дополнительный час истек, а вы все еще мчитесь в том же темпе, который взяли. Вам с трудом удастся поддерживать его, что негативно сказывается на вашей сосредоточенности.

Сфокусируйтесь на том, чтобы делать больше

вспомните, как в главе 3 я привел такое высказывание своего наставника: «Если вы будете ждать, пока у вас появится время понять, что вы будете делать, когда у вас появится время, вы всегда будете позади».

Способность успевать больше (что бы ни значило для вас это «больше») зависит от умения управлять своим вниманием, направлять

его в нужное русло и максимально эффективно использовать. Позвольте мне показать вам, как это сделать.

Для начала ответьте на вопрос: «Как проходит ваш типичный рабочий день?»

Ожидаете ли вы, что встречи начнутся с опозданием или будут отменены в последнюю минуту? Обращаются ли к вам клиенты или коллеги за помощью (а значит, отрывают вас от работы) на протяжении дня? Ведут ли себя некоторые члены вашей команды так, будто они сами по себе, во время работы над коллективными проектами? Понимание того, что может отвлекать ваше внимание на протяжении дня, весьма убедительно доказывает, насколько недолговечным оно может быть. А как только вы осознаете ценность внимания, вы начнете искать способы сохранить побольше этого ресурса для себя.

- *Что вы делаете на протяжении рабочего дня?* Вспомните об упражнениях на отслеживание, которые выполняли в главе 6. Они помогли вам понять, что ваши привычки сформировались во время, когда вы выполняли другую работу. На самом деле при всех имеющихся в вашем распоряжении инструментах и системах среди ваших задач могут быть и не требующие особого внимания, чтобы получить необходимый результат. Попробуйте прямо сейчас найти такие задачи и поразмышлять над ними. Ваша цель — отмечать на протяжении дня, сколько у вас остается времени для *качественной сосредоточенности* на работе — иными словами, для того чтобы подумать, сделать важные дела, выработать новые идеи и усовершенствовать существующие.

Если вы работаете в крайне отвлекающей (например, конкурентной) среде, к тому же в многозадачном режиме, выделите в своем расписании несколько более длинных промежутков времени, на протяжении которых сможете сфокусироваться на важной работе, исключив отвлекающие факторы. Попробуйте посвятить 20–30 минут, когда будете «возвращаться» со следующих пяти отмененных встреч, работе над важными проектами. Поставьте на столе таймер и

подготовьте какую-нибудь работу, чтобы в случае отмены очередной встречи заняться чем-то полезным.

- *Сколько времени на самом деле уходит на выполнение тех или иных задач, если в вашем распоряжении целый день?* Вспомните закон Паркинсона, который я процитировал в главе 7: «Работа заполняет все отпущенное на нее время». Опираясь на сказанное в предыдущем пункте, попробуйте провести такой эксперимент. Запланируйте в своем графике на завтра более длинный отрезок времени для работы над одним из важных проектов. Найдите кабинет (или конференц-зал), где сможете поработать, и выделите для этого 30 минут, на протяжении которых вас никто не должен отвлекать. Позаботьтесь о том, чтобы под рукой был таймер обратного отсчета. Когда наступит назначенное время, совершенно четко запишите, что именно планируете сделать к определенному моменту, указав время с точностью до минуты. А затем включите таймер обратного отсчета — и приступайте к делу! Сфокусируйтесь на завершении работы — или, как я говорю на своих семинарах, «сфокусируйтесь на финише».
- *Какие ощущения от рабочего дня остаются у вас после его окончания?* Вы обратили внимание, что чувствуете себя лучше, когда добиваетесь требуемых результатов? Вспомните о том дне из недавнего прошлого, когда ушли из офиса в приподнятом настроении, поскольку закончили свой рабочий день с ощущением, что хотя бы немного «вырвались вперед». Я знаю, что происходит, когда у меня возникает чувство завершенности: я испытываю прилив энергии, уверенности и интереса. Мне нравится подобное ощущение; это один из пунктов моего списка «Я в лучшей форме, когда...».

Одна моя клиентка (управляющий директор одной нью-йоркской компании) создала замечательную систему отслеживания проделанной работы. Примерно через год после посещения моего семинара по теме повышения эффективности на рабочем месте мы с ней встретились за обедом, чтобы обсудить, какие методы она применила на практике. Она рассказала о том, что установила в своей календарной системе еженедельное напоминание, призванное помочь ей сфокусироваться на

завершении тех или иных задач. В частности, в четверг после обеда она уделяла одну-две минуты тому, чтобы внести свои значимые достижения за прошедшую неделю в список, который постоянно вела в своей системе управления временем. Это была электронная система, синхронизированная со смартфоном и программой электронной почты. Таким образом, моя клиентка могла дополнять его, где бы она ни находилась. Кроме того, в конце каждого месяца и квартала она подводила итоги за предыдущий период, и у нее поднималось настроение. Однако настоящая победа приходила тогда, когда она приступала к составлению ежегодного отчета о выполненной работе. «Джейсон, — с гордостью сказала она мне, — я просто просмотрела список своих достижений и поняла, что у меня есть вся необходимая информация, сконцентрированная в одном месте!»

Как удержать ускользающее внимание

Можно смело предположить, что, чем бы вы ни занимались в этот момент, несколько (может, даже десятки) других идей, проектов или задач настойчиво требуют вашего внимания и отвлекают вас. Если вы работаете в офисе, всегда найдется тот, кто помешает вам сосредоточиться. Если на дому, ваша задача — не отвлекать самих себя! Мы становимся постоянно занятыми, но сосредоточены ли мы при этом на правильных вещах?

Я часто консультирую клиентов на протяжении нескольких месяцев, регулярно встречаясь с ними раз или два в месяц, для того чтобы создать, внедрить и сделать привычными для них системы и способы повышения их личной эффективности и продуктивности рабочего процесса. Я ставлю перед собой такую суперцель — усилить их сфокусированность и нацеленность на действенное управление рабочим процессом. Мы вместе занимаемся формированием навыков продуктивной и результативной работы. Каждый из них требует определенной сосредоточенности и значительных усилий.

Ниже приведены примеры типичных действий, требующих внимания в течение дня. Ознакомившись с ними, попытайтесь составить список того, на чем вам необходимо сфокусироваться в офисе (а также что заслуживает вашего внимания дома).

- Открыть PDF-файл на компьютере или электронной книге.
- Просмотреть электронную почту на мобильном телефоне.
- Подождать, когда другие придут на встречу.
- Просмотреть документ, распечатанный для предстоящей встречи.
- Поговорить с тем, кто только что вошел и спросил: «Есть ли у вас минутка?»»

Как правило, даже если вы работаете над *одной* задачей, что-то другое так и норовит отвлечь ваше внимание!

Позвольте мне привести вам пример того, насколько ускользающим может быть ваше внимание при чтении или изучении чего-то. Предположим, вы находитесь в своем кабинете, у вас появилось «окно» и вы собрались немного почитать документ, недавно полученный в рамках подготовки к проекту, над которым вы работаете. Вы удобно устраиваетесь в кресле и начинаете читать. И в какой-то момент осознаете, что прочитали уже несколько абзацев, но не имеете ни малейшего представления, о чем там шла речь, а это означает полное отсутствие какой бы то ни было пользы от потраченного времени. Звучит знакомо? Именно это я и имею в виду, когда говорю, что внимание — ограниченный ресурс.

Помните, в прологе к этой книге вы размышляли о том, как должен выглядеть ваш идеальный день? Если книга помогла вам сфокусироваться на этом, простимулировала глубоко задуматься, а затем и записать, что значит для вас «успевать больше»; уже одно это оправдывает потраченные на нее деньги!

Если вы еще не составили сценария идеального дня, очень прошу, сделайте это прямо сейчас. Опишите свой идеальный день, проанализируйте описание; попросите своих друзей, коллег и наставников начать. Вы будете очень удивлены тому, как много можно сделать, сфокусировавшись на том направлении, в котором вы намерены двигаться.

Прежде чем рассказать о мышлении, сфокусированном на завершении начатого, я хочу задать вам вопрос: «Разговариваете ли вы сами с собой?» Большинство из нас слышат приглушенный шум внутреннего диалога со своим вторым «я». Я называю это мышлением в стиле пинг-понг. С одной стороны, вы пытаетесь удерживать фокус

внимания, скажем, на чтении этой книги, а с другой — в вашей голове беспорядочно возникает множество мыслей о самых разных вещах, требующих вашего внимания.

Возможно, вы уже поняли, что, несмотря на все ваши попытки эффективно распределять время, продуктивная работа и получение результатов далеко не всегда означают, что вы управляете *именно временем*. Дело в том, что вы управляете даже не тем, что *делаете* в это время. Я убежден: на самом деле вы распоряжаетесь тем, о чем вы думаете в промежутке между настоящим моментом и *следующей* задачей.

Помните: «Если вы будете ждать, пока у вас появится время понять, что вы будете делать, когда у вас появится время, вы всегда будете позади».

Мышление, сфокусированное на завершении начатого

Вы пришли домой, поужинали и собираетесь сесть (посмотреть телевизор, почитать журнал, поговорить с домочадцами и т. д.). Но когда вы уже начинаете расслабляться, у вас вдруг возникает мысль: «Подожди-ка, надо сходить в соседнюю комнату и взять материал для чтения или какую-то вещь, которую нужно кому-то показать; или блокнот для записей; или журнал; или стопку счетов для проверки и т. д.

Вы встаете, идете в другую комнату и вдруг останавливаетесь, поскольку не можете вспомнить, за чем пришли!

С вами случалось нечто подобное в последнее время? Почему так происходит? Вы теряете рассудок? У вас проблемы с концентрацией внимания? Одна из возможных причин заключается в следующем: пока вы шли из одной комнаты в другую, вашу голову одолели *другие* мысли. Так что нет ничего удивительного в том, что вы забыли, с какой целью туда отправились; вы вспомните об этом, только когда вернетесь назад, туда, где у вас возникла мысль, направившая вас в другую комнату. Вот вам и фактор, ведущий к потере времени!

А вот еще один пример. Вы вспоминаете, что вам нужно кому-то позвонить, для того чтобы кое-что выяснить. Вы звоните, какое-то время беседуете, кладете трубку, а через несколько минут вспоминаете,

что забыли сказать этому человеку что-то важное. Поэтому снова звоните и снова отвлекаете его!

Я часто обсуждаю с клиентами из числа топ-менеджеров компаний разницу между такими понятиями, как *вспомнить* и *проверить*. Эти два глагола связаны с разными аспектами продуктивности и эффективности. Если я заставляю себя что-то запомнить, чтобы учесть это впоследствии, я уделяю этому дополнительное (возможно, слишком большое) внимание. Я могу думать при этом что-то в таком роде: «Не забудь, тебе нужно...» Кроме того, я могу попросить кого-то помочь мне: «Послушай, напомни мне, пожалуйста, сделать _____, когда _____». Или вообще могу забыть об этом и вспомнить спустя несколько часов или дней (а то и недель!).

С другой стороны, организация своих систем и процессов так, чтобы можно было остановиться, подумать и собраться, позволяет уделить внимание идее, действию или напоминанию только тогда, когда у меня появится возможность для этого. Это помогает мне приблизиться к завершению начатого. Между прочим, именно по этой причине я могу отправить самому себе письмо с мобильного телефона или даже сфотографировать что-то цифровым фотоаппаратом. Тем самым я напоминаю тому себе, который «там», о чем я думал, когда был «здесь».

А теперь позвольте рассказать, чего я не *делаю*. Если, сидя дома на диване, у меня возникает мысль пойти в кабинет и взять книгу, я не достаю блокнот, чтобы записать в нем: «Взять в кабинете журнал тренировок по триатлону», а затем пойти в библиотеку и, согласно напоминанию в блокноте, искать этот журнал. Но если во время ужина с друзьями в ресторане мы обсуждаем какую-то тему и у меня появляется интересная идея, я непременно записываю ее, чтобы вернуться к ней позже. Это позволяет мне не тратить мысленные усилия на ее обдумывание, запоминание и повторное обдумывание. Я пытаюсь максимально придерживаться мышления, ориентированного на завершение начатого, которое сводится к следующему:

Делайте как можно больше, уделяя максимум внимания завершению начатого, на протяжении нескольких следующих минут.

Сколько времени на протяжении дня вы тратите на общение с окружающими по всевозможным поводам? Вспомните о нескольких встречах, звонках и разговорах в холле. Вы закончили хотя бы одну из таких бесед словами: «Я предоставлю вам необходимую информацию в ближайшем будущем»? Что вы делаете после окончания встречи или беседы? Насколько я могу судить, здесь может быть два варианта:

1. *Прервать работу и сделать то, что нужно.* Безусловно, кое-что из того, что вы собираетесь сделать, займет так мало времени, что действительно имеет смысл выполнить это прямо сейчас, пока вы исполнены энергии. Однако подход «подумал — сделал» увеличивает вашу нагрузку и часто приводит к тому, что вы выполняете множество мелких дел, но не продвигаетесь с решением серьезных вопросов. Впрочем, бывают дни, когда целесообразно применить подход «сделай это сейчас»; необходимо только помнить о том, что он наиболее эффективен при решении мелких, простых задач.

Проблема возникает в случае, когда вы прерываете работу каждый раз, думая о таких мелких делах. Я сам сталкивался с клиентами, рассказывавшими, что они весь день решают задачи, на которые, как им кажется, уйдет «всего пара минут». Но в конце дня они осознают, что у них не осталось времени для глубоких размышлений, необходимых для того, чтобы двигаться дальше в реализации важных проектов.

2. *Прервать работу, подумать, сосредоточиться и только потом сделать то, что нужно.* Когда дело касается управления проектами любого размера и масштаба, будь то профессиональными или личными (написание отчета, организация мероприятия, планирование путешествия), порой полезно «пойти по вертикали» — другими словами, на протяжении определенного отрезка времени сфокусироваться на том, что имеет отношение к итогам проекта. Одно из действий, которое я рекомендую клиентам выполнить в этом случае, я называю «направленным свободным изложением». Для того чтобы осуществить его, возьмите лист линованной бумаги (или откройте текстовый редактор на своем компьютере или

планшете) и запишите 60 (!) вещей, которые приходят вам в голову, когда вы фокусируетесь на проекте. Как правило, на это уходит от 10 до 30 минут. Впоследствии вы сможете просматривать перечень и выбирать из него те действия, которые необходимо предпринять.

Например, вам может понадобиться выполнить 3, 7 или даже 12 пунктов из этого списка в течение дня или недели. Постарайтесь держать его у себя под рукой. Когда вспомните еще о чем-то, что имеет отношение к проекту, просто запишите это в свой список. После этого, как только в течение дня у вас появится возможность, выделите 30, 60 или 90 минут, которые посвятите работе над этим проектом.

Есть один простой, но ценный вопрос, который вы можете задавать себе каждый раз, когда приступаете к выполнению какой-то задачи: «Смогу ли я закончить начатое?» Разумеется, может, вам и не удастся написать весь отчет, скоординировать всю логистику или справиться со всеми составляющими проекта за один раз, поэтому очень важно выбрать следующий ориентир. Затем по каждому фрагменту работы и каждой опорной точке поставить четкие и объективные цели.

Четкие и объективные цели

Если вы не можете объяснить что-то простыми словами, значит, вы сами этого не понимаете.

Альберт Эйнштейн

Давайте посмотрим на следующие определения:

- **Четкий:** доступный для восприятия, понимания и интерпретации.
- **Объективный:** не поддающийся влиянию личных чувств или мнений при рассмотрении и представлении фактов.

Сейчас желательно еще раз проанализировать ряд ключевых целей с учетом вашей сферы интересов и ответственности. Для этого повторно просмотрите главу 7, посвященную целям, а также свой список самых важных задач.

Приведенный ниже пример иллюстрирует нашу склонность не совсем правильно фокусироваться с точки зрения своего профессионального и личностного развития. В конце года многие из нас в авральном порядке собирают информацию, чтобы включить ее в ежегодный отчет о результатах работы и/или индивидуальный план профессионального развития (в разных компаниях это называется по-разному). Однако при таком подходе отчет, который вы составляете, получается неполным или незавершенным, что может повлечь за собой негативные последствия: вы не получите повышения, прибавки к зарплате или признания за всю ту работу, которую выполнили за прошедший год.

Для формирования четких и объективных целей требуется нечто большее, чем такая «штурмовщина». Постановка приемлемых целей требует также сфокусированности на том, что изменит к лучшему вашу жизнь, работу и мир, в котором вы живете. Хотя постановка целей — весьма распространенная практика, этот процесс не должен быть трудным или мучительным; во всяком случае, он точно не будет таким, если вы сконцентрируетесь на этих целях и станете эффективно работать над их достижением.

Запустить этот процесс очень просто: начните с того, где вы есть (здесь и сейчас), и сфокусируйтесь на том, что имеете, что делаете и чего хотите достичь. Вместо размышлений о том, что вам следует поставить перед собой новые, еще более значимые цели, начните с анализа своих самых важных задач. Четко определите идеи и действия по одной-двум МІТ, связанным с достижением целей. Сконцентрируйтесь на одной из них и настройтесь на то, что достигнете ее за следующие 90–180 дней.

Я выбираю период от трех до шести месяцев по следующим причинам: во-первых, он достаточно короткий, чтобы запланировать работу, которую необходимо выполнить для достижения поставленной цели, учитывая тот факт, что в это время станут возникать и другие задачи, которые будут либо помогать вам, либо отвлекать от цели; во-вторых, он достаточно длинный, чтобы вы смогли добиться заметных успехов, каждую неделю уделяя немного времени и усилий тому, чтобы достичь большего.

Ниже приведены примеры четких и объективных целей, которые я поставил для себя:

- «Я опубликовал книгу на 55 тысяч слов, которая станет для глав компаний инструкцией по улучшению. Она призвана инициировать размышления и дискуссии, которые позволят читателям овладеть методами улучшения лучшего как в личной жизни, так и в работе».
- «Я принял участие в сентябрьских соревнованиях по триатлону в Карпинтерии, пришел к финишу в числе первых и получил медаль за лучшее время в моей возрастной группе. Во время гонок я вел себя разумно, сохранил здоровье, а также эффективно использовал свое снаряжение».

Обе цели сформулированы достаточно четко. Я точно знаю, что значит достичь каждой из них, и включил в их описание немного больше информации, чтобы придать им дополнительную силу в плане сфокусированности. Я без труда могу вспомнить эту информацию во время работы над книгой или участия в соревнованиях по триатлону — и использую ее, чтобы двигаться дальше.

Обратите внимание: я описал свои цели в прошедшем времени, как будто я уже достиг их. Я пришел к выводу, что это самый эффективный способ настроиться на успешное завершение начатого и запланировать необходимые для этого действия. Когда я читаю описание своих целей и вижу, что они уже «достигнуты», у меня возникает настойчивое желание задать себе несколько вопросов, в частности таких:

- Что стало для меня неожиданностью в достижении этой цели?
- С кем я хотел бы обсудить эту цель раньше, чем я это сделал?
- Что мне не нужно было делать, чтобы достичь этой цели?
- Что я изменил бы сейчас, когда уже знаю, что понадобилось для достижения цели?

Работая с клиентами, которые ставят перед собой объективные цели, я прислушиваюсь к тому, какие слова они при этом используют. Они говорят о прошлом, настоящем или будущем? Употребляют больше

существительных или глаголов? Сделав паузу и сфокусировав внимание на четкой и объективной цели, к которой вы стремитесь, вы повысите вероятность того, что сможете предпринять необходимые действия, встретиться с нужными людьми и получить требуемую информацию, что, в свою очередь, позволит вам продвинуться дальше по пути к достижению цели.

Прекратите себя принуждать

Я абсолютно убежден, что всем нам жилось бы лучше, если бы мы не принуждали себя к чему-то постоянно. Это негативный опыт, который только рассеивает наше внимание и отвлекает от важных мыслей. Я советую начинать медленно; не стоит слишком торопиться с применением этого принципа. Возможно, вам будет довольно трудно изменить свои взгляды и образ мышления. Проанализируйте следующие мысли, которые в тот или иной момент приходили в голову большинству из нас:

«Хотелось бы мне знать, следует ли читать ту книгу, которую порекомендовал босс; на самом деле у меня нет для этого времени».

«Вероятно, мне следовало бы записаться на этот курс профессионального развития; наверное, понадобится около года, чтобы получить сертификат».

«Я постоянно вижу этот новый [запишите здесь, что бы это ни было]. Думаю, мне следовало бы [купить, взять взаймы или в аренду и т. д.]».

Сначала я начал сокращать количество того, что мне *следовало бы* сделать, просто отмечая, где и когда я это действительно сделал. Когда я работал учителем в средней школе, у меня в блокноте для таких «следовало бы» была выделена целая страница. Вверху я написал: «Я считаю, что мне следовало бы...» — и продолжал вносить туда все новые и новые пункты. Я помню, что в этом списке значилось:

Я считаю, что мне следовало бы:

- получить докторскую степень;
- подать заявление на должность заведующего кафедрой;
- написать новый курс для учеников, изучающих бизнес;
- чаще ездить в школу на велосипеде.

Со временем список настолько разросся, что я начинал волноваться, уже просто просматривая его. А затем стал пробовать разные методы сокращения этих «следовало бы».

Воспользовавшись теми же идеями относительно управления временем и умения работать эффективнее, я начал ограничивать количество вещей, которые, как мне казалось, мне *следовало бы* сделать и о которых я постоянно думал. Для того чтобы осуществить это, я прерывал работу над текущей задачей, решив основательно поразмышлять (а не просто ходить вокруг да около) над своими «следовало бы», по одному пункту за раз. При этом я делал достаточно длинную паузу, чтобы определить, какие действия необходимо предпринять в этом случае.

Я помню, что в период принятия решения о том, следует ли мне добиваться докторской степени, я пригласил однажды утром (в 6:30!) старшего наставника на чашку кофе, чтобы обсудить с ним эту тему. За 30 минут он внимательно выслушал меня, поставил ряд вопросов и высказал свое мнение, чтобы помочь мне принять это непростое решение.

Давайте рассмотрим такой пример. Предположим, вам рассказали о книге, которую *следовало бы* прочитать (или еще о чем-то, что *следовало бы* сделать). Прежде чем принимать окончательное решение, проведите небольшое исследование. Вот несколько идей по этому поводу:

- *Поищите информацию в интернете.* Я знаю, это звучит тривиально, но поиск в сети по нескольким дополнительным ключевым словам помогает мне легко, быстро и в большинстве случаев бесплатно получить нужную информацию.
- *Посмотрите видео, послушайте подкаст или прочитайте книгу человека, который имеет большой опыт в интересующей вас сфере.*
- *Пригласите друга или наставника на обед и задайте ему прямой и осмысленный вопрос.* Постановка честных вопросов и получение абсолютно честных ответов экономит массу времени!

Подобные сфокусированные действия помогают решить, что сказать — «да» или «нет», какой бы ни была ситуация или вопрос. В любом случае такой подход позволит вам сэкономить время и быстрее заняться реализацией своих идей, поскольку приблизит вас к смещению фокуса внимания с вопроса «Следует ли мне это делать?» на вопрос «Как я могу это сделать?».

Дистрактология^[19]: изучение того, что мешает вам на пути

Когда я учился в средней школе, я спросил у учительницы по биологии, что означает «-ология», поскольку изучал еще психологию и социологию. Я помню, что одноклассников этот вопрос рассмешил, но я действительно хотел знать, что это значит! Учительница ответила: «Это изучение чего-либо».

Мне нравится это определение, и я часто о нем вспоминаю. Кроме того, я придумываю слова с таким окончанием каждый раз, когда у меня возникает необходимость в этом. Например, *работология*, *встречелогия*, *триатлонология* — все это темы, которые я с удовольствием изучаю сам и которым обучаю других. Создается впечатление, что чем больше я понимаю базовые принципы повышения эффективности, тем легче мне добиваться важных для меня результатов. Это напоминает мне процесс подготовки к соревнованиям по триатлону: в это утро я всегда...

Подождите-ка, я ведь отвлекся! Давайте вернемся к теме этой главы — вниманию.

Вы видите, насколько легко потерять фокус внимания? Для решения этой проблемы очень полезно точно определить, что именно мешает вам сосредоточиться. Установите, что блокирует вашу способность максимально сфокусироваться на том, что действительно требует вашего внимания. Когда вы составите список отвлекающих факторов, вы сможете постепенно вносить изменения в него, чтобы усилить свою способность делать больше, но тратить при этом меньше времени и качественнее выполнять работу.

На забывайте: в неделе всего 168 часов, а в сутках — 96 отрезков по 15 минут. Вспомните о том, что вы узнали из главы 6, посвященной

отслеживанию. То, как вы используете свое время в текущий момент, — это ваша *норма*; если вы помните, мы называем такое состояние гомеостазом. Но если вы хотите получить другой результат, то должны (вы ведь знаете, что будет сказано далее, не так ли?) сделать что-то иначе!

Разумеется, не стоит даже пытаться изменить все и сразу. Когда я работаю с клиентами, я ищу то, что называю «большой двойкой». Вместе мы пытаемся обнаружить две группы отвлекающих факторов, которые мешают реализации важных проектов. Моя цель — свести их к минимуму, чтобы они не отрывали моего клиента от значимой, приоритетной работы, требующей незамедлительного выполнения.

Эти отвлекающие факторы подразделяются на две категории: *визуальные* и *звуковые*. Если вам удастся свести к минимуму количество обоих типов, вы сможете лучше распоряжаться временем и действительно повысить продуктивность, удерживая фокус внимания на завершении начатого. Такой подход позволит вам максимально эффективно использовать такой ценный ресурс, как внимание.

Визуальные отвлекающие факторы

Что вы видите, когда осматриваете то место, где читаете сейчас эту книгу? Завален ли ваш стол стопками бумаг? Приклеены ли к монитору листочки с напоминаниями? Мигает ли на смартфоне огонек, сообщающий о приходе СМС? Визуальные отвлекающие факторы могут настолько негативно сказываться на продуктивности, что приходится придумывать всяческие уловки, чтобы сделать больше работы (один из моих клиентов даже заклеил кусочком черной изолянты мигающий индикатор телефона на своем столе!).

В ходе программ коучинга, которые я провожу, я всегда выделяю один день, чтобы показать их участникам преимущества сфокусированности и научить бороться с отвлекающими факторами. Я использую помещение, рабочий стол, все, что находится на столе, рабочую тетрадь и материалы, а также саму презентацию, чтобы менять визуальные стимулы и в то же время удерживать внимание присутствующих на рассматриваемой теме.

Когда вы будете работать за столом, присутствовать на встрече или путешествовать (любым видом транспорта), поразмышляйте о влиянии

визуальных стимулов, а также о том, как они повышают или снижают вашу продуктивность. Затем, через несколько дней, попытайтесь свести к минимуму количество визуальных отвлекающих факторов и попробуйте максимально сфокусироваться на выполнении определенных задач.

Звуковые отвлекающие факторы

Как вы реагируете на звуки, когда слышите их? Работа в офисе с открытой планировкой в непосредственной близости от коллег может оказаться настоящим испытанием для людей, которых легко отвлекают звуки.

Много лет назад мы с Джоди поняли, что у меня очень развито зрительное восприятие, тогда как у нее — звуковое. Мы знаем эту особенность друг друга и стараемся соответствующим образом организовать работу в своих кабинетах: я назначаю звонки на то время, когда Джоди ходит на деловые встречи, а она показывает мне список вопросов, которые хочет со мной обсудить, перед тем как мы приступим к их рассмотрению. Мы с Джоди прекрасно знаем, в каких условиях каждый из нас работает наиболее эффективно.

Отвлекающие факторы могут создать у нас ложное впечатление, будто мы работаем продуктивно. Часто в конце дня мы удивляемся: «Я был так занят сегодня целый день, а что же я сделал?» В большинстве случаев ответ следующий: «Практически ничего!» Сейчас самый подходящий момент, чтобы убрать один из отвлекающих факторов. Отключите все телефоны, сигналы, напоминания, всплывающие окна и т. п. Сделайте эти на первый взгляд незначительные изменения, поработайте в таком режиме хотя бы неделю — и увидите, что произойдет. Если это поможет вам сосредоточиться и при этом качество вашей работы повысится — продолжайте в том же духе!

Роль перспективы в повышении эффективности

Когда много лет назад я жил в Мехико, в выходные я часто ездил к пирамидам в Теотиуакане. Во время этих путешествий я гулял по главной улице города, затем съедал взятый с собой обед и довольно

часто совершал восхождение на пирамиду Солнца. Я знал, как она выглядит, если смотреть на нее, стоя у основания, а также взобравшись на вершину.

Но в один прекрасный день мое восприятие изменилось под влиянием того, что я случайно увидел. Кто-то прислал мне открытку, снятую с воздушного шара с высоты нескольких сотен метров — и я увидел пирамиду под совершенно иным углом. С такого ракурса она смотрелась совсем по-другому и вызвала невероятные эмоции. Помню, я воскликнул тогда: «Вот это да, а ведь это нечто большее, чем я думал». Для меня этот опыт оказался очень важным, позволившим понять влияние фокуса внимания (и его изменения) на процесс и результат повышения эффективности на рабочем месте.

Я рассказываю эту историю, чтобы подчеркнуть важность перспективы в контексте фокуса внимания и продуктивности. Ваша точка зрения (предположения, убеждения и установки, которые вы привносите в свою цель) может оказать существенное влияние на ваши шансы достичь поставленной цели. И речь идет не просто о позитивном мышлении, а о необходимости направлять фокус внимания в нужную вам сторону. От того, что вы поставите во главу угла, непосредственно зависит то, чего вы достигнете.

Помните, в главе 5 мы рассматривали процесс создания социальной сети? Он подразумевает, что вы должны сформировать команду людей, которые помогут вам добраться оттуда, где вы есть, туда, куда вы стремитесь. Рассказав этим людям о своих идеях, проблемах и возможностях, вы тем самым приглашаете их поделиться с вами своим мнением по этому поводу и в какой-то степени повлиять на вашу точку зрения на свои цели. (Здесь я хочу вас предостеречь: проявляйте осмотрительность, рассказывая о своих целях и планах. Некоторые друзья и коллеги могут быть настолько категоричны в своих убеждениях, что это помешает вам увидеть перспективы.)

Кратковременная память — ключ к усилению внимания

Что может помешать вам сделать что-то значимое сегодня? Если вы вспомните о том, чего не *сделали* вчера.

Хотя эта мысль и кажется простой, я часто видел, как воспоминания становятся серьезным препятствием на пути эффективной работы. Когда человек тратит всю свою энергию на размышления о том, что он должен сделать, он не способен полностью сфокусироваться на текущей задаче. Мои клиенты часто говорят мне: «Джейсон, в моей голове не помещается вся эта информация. Мне и так приходится думать о многом».

Я уже давно понял, что кратковременная память — ключ к усилению внимания. Лично я выступаю за то, что целесообразнее проводить больше времени (секунд, минут и даже часов), полностью погрузившись в анализ одной проблемы, сложной задачи или благоприятной возможности. Если я могу достаточно долго фокусироваться на одной теме, я делаю больше, качественнее и мне редко приходится что-либо переделывать.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из такого рода ограниченных ментальных воспоминаний, необходимо применять какую-либо персональную систему управления. Я имею в виду, что произойдет, когда (не «если»!) вы подумаете что-то о проекте Б, работая над проектом А? Люди используют самые разные инструменты отслеживания: списки текущих дел, личные ежедневники, блокноты и стикеры, которые наклеивают на мониторе, дверце холодильника и даже (я сам не раз это видел) в бумажнике или сумочке. Я не предлагаю вам заниматься *меньшим* количеством проектов, размышлять над *меньшим* числом идей или делать *меньше*, чем сейчас. Я утверждаю только, что каждый день вы генерируете больше идей, чем можете реализовать и переосмыслить. Поэтому лучше сфокусироваться на одной-двух за раз: записать их, поразмышлять над ними и выбрать ту, которая кажется вам интереснее. Другими словами, сосредоточьтесь на том, что *можете* сделать, и оставьте вне зоны внимания все то, что можно отложить на потом.

В общем, используйте свой разум, чтобы рождать новые идеи, развивать старые и определять приоритетность тех, над которыми вы работаете сейчас. Не заставляйте себя постоянно что-то держать в уме и напоминать себе о том, что вам необходимо сделать.

Три решения, которые способны изменить фокус вашего внимания

Вам необходимо почти одновременно принимать три решения относительно любой новой информации, полученной корреспонденции или пришедших в голову идей — и они могут повлиять на фокус вашего внимания:

- Я или они?
- Сейчас или потом?
- Записать или положиться на память?

Я или они?

Первое решение, которое вам необходимо принять, — вы ли наиболее подходящий человек для реализации вашего плана. Возможно, вам лучше поручить его выполнение кому-то другому? Разумеется, не всегда, да и не всякую работу можно кому-то делегировать. Если это верно и в вашем случае, подумайте о том, что наверняка есть какая-либо система или инструмент, который либо сделает эту работу для вас, либо поможет ее сделать. Например, когда я проводил исследования в рамках работы над этой книгой, я искал людей, которые могли бы рассказать мне интересные истории или привести цитаты о том, как сделать лучшее еще лучше. Одним из способов всех быстро опросить была отправка сообщений через LinkedIn.com. Я выбрал нескольких человек из своей сети контактов и разослал всем сообщение одновременно, что сэкономило мне массу времени и усилий. Кроме того, я воспользовался службой «Оповещения Google», которая ежедневно присылает мне по электронной почте подборку статей по указанным мною ключевым словам, упоминаемым в новостях, на сайтах и в блогах.

Сейчас или потом?

Скорее всего, во время чтения этой книги что-то из того, что я написал, вызвало у вас такую мысль: «Я мог бы это сделать». Если вы не прекратили читать и не сделали это сразу же, значит, отложили на потом. Мой вопрос состоит вот в чем: как вы напоминаете себе о том, что хотите сделать впоследствии? Я не отдаю никаких предпочтений

ни «сейчас», ни «потом»: я не считаю, что одно непременно лучше другого. Я просто прошу вас сфокусироваться на последствиях тех решений, которые вы принимаете.

Если вы делаете паузу, чтобы выполнить что-то *сейчас* (то есть сразу же, как у вас возникает такая мысль), вы, скорее всего, нарушаете фокус внимания и темп, который взяли, работая над текущей задачей. С другой стороны, если вы удерживаете на ней фокус внимания, вы рискуете тем, что возникшая у вас мысль будет постоянно отвлекать вас — или, напротив, совсем ускользнет.

Записать или положиться на память?

Сказанное выше вынуждает задать следующий вопрос: вы отслеживаете идею — записываете ее, отправляете себе сообщение по электронной почте, делаете закладку? Или надеетесь на то, что запомните ее, и решаете не записывать?

Я работаю с этой методикой «записать или запомнить» уже более десяти лет. Мои клиенты часто признают, что они и окружающие их люди слишком часто полагаются на свою память. Отслеживание ваших проектов и задач с самого начала и до завершения поможет сфокусироваться на том, что вы делаете, в тот момент, когда вы это делаете.

Истинная причина, по которой нужно сфокусироваться на завершении начатого

Подсказка: не для того чтобы достичь поставленной цели.

Вспомните, давно ли вас спрашивали: «Итак, какова же ваша цель?» Может, это было во время последней аттестации персонала или за ужином с близким другом. Возможно, когда вы закончили колледж или подали заявление о приеме на работу.

Как вы отвечали на этот вопрос? Рассказали о том, что уже сделали или делаете, или до сих пор хотите сделать? Говорили о своей цели так, будто достичь ее — чуть ли не вопрос жизни и смерти? Если это действительно настолько важно для вас, я прошу вас удобно устроиться в кресле, продолжить чтение и поразмышлять вот о чем.

Цели делают еще кое-что важное, кроме того что влекут нас к будущей реальности. Они открывают нам нечто большее, чем мишень, в которую нужно целиться, и чем наши представления о том, к чему мы стремимся.

Цели заставляют нас изменить то, что мы делаем *сейчас*. Поставив перед собой четкую цель и уделяя по 10–15 минут тому, чтобы сфокусироваться на ней, вы сможете продвинуться дальше и быстрее, чем когда-либо могли себе представить.

Подумайте о своей текущей цели. Оживите ее в памяти, а еще лучше — запишите на листе бумаги или маркерной доске в кабинете. Затем попробуйте перечислить 5, 15 или 85 задач, которые необходимо выполнить, для того чтобы достичь этой цели. Это могут быть отдельные задачи (например, отправить пресс-релиз в местную газету) или подпроект (скажем, организационная часть приема в честь открытия какого-то объекта). В любом случае у вас, по всей вероятности, получится достаточно длинный список. Теперь установите сроки (срок подачи пресс-релиза или дату проведения мероприятия) — скажем, 180 дней. У вас есть полгода на то, чтобы реализовать свой план.

Возьмем в качестве примера четкую и объективную цель, например: «До 1 февраля подарить экземпляр книги “Как сделать лучшее еще лучше” минимум 30 СЕО, основателям и топ-менеджерам, поддерживающим партнерские отношения с Ventura Ventures Technology Center (V2TC), во время мероприятий по обсуждению книги и раздаче автографов».

Теперь я знаю, что если буду регулярно смотреть на описание этой цели и задавать себе всего один вопрос, то фокус моего внимания автоматически сместится на то, чем я занимаюсь в данный момент. Вопрос этот звучит так: «Какое небольшое, простое в исполнении действие я могу сегодня предпринять, чтобы приблизиться к этой цели?» Благодаря этому вопросу мое внимание переключается с мысли: «Ничего себе, сколько же нужно сделать, чтобы добиться этого!» — на другую мысль: «Я мог бы проанализировать рекламную листовку автора, который выступал недавно в V2TC, и найти идеи для своей презентации».

Цели — это хорошо; смещение фокуса — еще лучше!

Много лет назад один мой наставник сказал мне: «Когда вы прикрепляете к чему-то ярлык и даете этому название, вы можете более целенаправленно сфокусироваться на этом». Я убедился, что это действительно так, особенно в контексте более субъективных или расплывчатых целей. Однажды я поставил перед собой такую цель: «Привести себя в лучшую форму». Разумеется, я имел какое-то представление о том, как это сделать (учитывая тот факт, что в годы учебы в колледже мне казалось, что я в неплохой форме). Но однажды все изменилось: я купил совершенно новые брюки, которые были всего на размер меньше тех, что я носил. Я повесил их в шкаф и на протяжении нескольких недель примерял каждую субботу. Таким образом, по одному из аспектов своей цели я установил совершенно четкий ожидаемый критерий, по которому должен был понять, что достиг первой вехи — «поместиться в брюки меньшего размера». И я систематически работал над этим.

И однажды я понял: брюки стали мне впору! С тех пор я применяю этот метод для управления выпуском продуктов нашей компании, для разработки новых обучающих материалов или привлечения новых клиентов. Например, я распечатал электронные письма, в которых рассказывал о том, к чему стремлюсь я сам. Мой день проходит совсем по-другому, когда я вижу эти сообщения, читаю их и думаю о них.

Что заставляет вас двигаться дальше? Цель. Результат. Стремление. Желание. Называйте это как хотите, но, если у вас есть то, что вы хотели бы воплотить в реальность, ваш фокус внимания смещается в это место. Главное — использовать эти мысли как в качестве магнита, который притягивает вас к будущему, так и в качестве фильтра, который помогает избежать препятствий на пути к его достижению. Четко обозначенная, объективная цель имеет еще одно преимущество: помимо того что она влечет вас туда, куда вы хотите добраться, она еще и помогает вам говорить «нет» тем вещам, которые мешают вам сделать это.

Как я уже говорил, одна из основных проблем моих клиентов состоит в том, что у них слишком много работы и недостаточно времени для ее выполнения. Я же стараюсь научить их основам тайм-менеджмента. Что помогает вам говорить «нет»? Как вы определяете, чему именно следует сказать «нет»?

Лучший из известных мне способов сказать «нет» открывающейся возможности состоит в том, чтобы определить, поможет ли она мне добиться одной из четких и объективных целей. Если она не согласуется с моими намерениями, я исключаю ее из списка! Для того чтобы добиться успеха, необходимо выработать практику; это и есть тема главы 10.

Глава 10

Улучшение и практика

Практика не приводит к совершенству, она дает ощущение комфорта

В первой главе я просил вас вспомнить рекламный лозунг Nike «Просто сделай это», а затем предложил в контексте профессионального развития сфокусироваться на таком призыве: «Просто приступайте к делу». Подходы к повышению личной эффективности, представленные мной вашему вниманию в этой книге, должны помочь ответить на следующий вопрос: «Как я могу *приступить к делу* уже сегодня?»

Я считаю, что способность успевать больше целиком и полностью зависит от определения, внедрения и укрепления новых практик, которые помогут вам сделать лучшее еще лучше — в работе, личной жизни, для себя и окружающих.

Недавно кто-то спросил меня: «Джейсон, а чего вы ждете от публикации этой книги?» Я ответил: «Я искренне надеюсь, что люди задумаются над тем, что они должны сделать, и сделают то, о чем думают!» Я убежден: именно *это* и есть ключ к успеху.

Думать.

Делать.

Думать больше.

Делать больше.

Вот уже много лет я отстаиваю идею итеративных перемен и реализую ее на практике. Я знаю, что целенаправленно и сфокусированно повторяемые действия помогут вам достичь большего в жизни и карьере: вы испытаете больше, увидите больше, отдадите больше и получите больше удовольствия от жизни.

Я написал эту книгу *для вас*, чтобы поддержать ваше неизменное стремление к положительным и устойчивым переменам. Сейчас пришло время постичь силу практики. Когда будете читать эту главу,

подумайте о своих приоритетных проектах и выработайте практики, необходимые для их выполнения.

Когда большинство людей приступают к практике?

Когда я начал изучать эту тему, я «случайно» наткнулся на книгу Джорджа Леонарда под названием *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment* («Мастерство: ключи к успеху и достижению долгосрочных целей»). (Я взял слово «случайно» в кавычки, поскольку верю в старую истину: «Когда ученик готов, приходит учитель». Именно это со мной и произошло!) С вами бывало такое, что вы закончили читать книгу и тут же снова открыли ее на первой странице? Так я поступил с книгой Леонарда. С тех пор я неоднократно перечитывал ее и каждый раз размышлял над теми уровнями познания, которые описывает автор. Развиваться (другими словами, становиться со временем все лучше и лучше) — это значит проходить естественные циклы практики, обучения и совершенствования навыков в том, что мы делаем.

Какие образы возникают в вашем воображении, когда вы думаете о практике? Это хорошие воспоминания? Вам нравилось то, в чем вы оттачивали мастерство? Может быть, в детстве вы учились играть в какую-то спортивную игру и ходили после школы на тренировки? Или брали уроки музыки и вам приходилось снова и снова разучивать гаммы, делая это до тех пор, пока это не сохранялось в вашей мышечной памяти? А что происходит в настоящее время — вы по-прежнему практикуетесь в применении полученных навыков? Не слишком углубляясь пока в вопрос, вспомните о том, когда вы последний раз делали что-либо из следующего списка:

- Печатали на клавиатуре.
- Изучали иностранный язык.
- Учились умению слушать других людей, наблюдая за их коммуникативными предпочтениями и нюансами общения.
- Практиковались в литературном творчестве.

Этот список можно продолжать. Я точно знаю, что, если бы мы с вами разговаривали сейчас, мы нашли бы от 5 до 10 вещей, в которых вы

хотели бы попрактиковаться. Проблема в том, что вы слишком заняты для этого! Кто из нас станет практиковаться в чем-то, если мы знаем, что, овладев даже минимальными навыками, мы сможем сделать свою работу и двигаться дальше? Например, я слышал, как люди говорят, что двумя пальцами они печатают так же быстро, как если бы применяли правильный способ печати, которому их учили в школе. Нередко можно услышать и такое: «Я изучал этот язык в школе, но сейчас им не пользуюсь, поэтому мне нет необходимости практиковаться в нем».

Я прошу вас не пренебрегать практикой. Воспользуйтесь случаем еще раз просмотреть главы этой книги и выберите из них те упражнения, в которых хотели бы попрактиковаться. Например, возьмите одно из самых первых упражнений, предложенное в первой главе. Во время его выполнения вы составили список «Я в самой лучшей форме, когда...». Многие мои клиенты говорят, что им было довольно легко внести в него несколько пунктов. Вам тоже не составило это труда? Вы взяли за правило просматривать этот список каждое утро? Вы пытались делать на практике то, что перечислили?

Я просматриваю свой список «Я в самой лучшей форме, когда...» несколько раз в неделю. Вот он:

Я в самой лучшей форме, когда съедаю сбалансированный завтрак.

Я в самой лучшей форме, когда в конце дня анализирую свои действия и полученные результаты.

Я в самой лучшей форме, когда выражаю кому-то признательность за помощь в выполнении моей миссии.

Я всегда говорил: «Практикуйтесь в малом, чтобы преуспеть в чем-то большом». Если вы готовы поднять свою продуктивность на новый уровень, найдите новую практику и сделайте ее неотъемлемой частью своего дня. Вот как это осуществить.

Начните с того, что у вас есть, и двигайтесь дальше

Задайте себе вопрос: «Что мешает мне просто приступить к делу?»

Пока ваш разум ищет на него ответ, проанализируйте свой список текущих дел, поручений от близкого человека или того, что вы обязательно хотели бы успеть сделать, прежде чем покинете этот мир.

Откладываете ли вы некоторые из этих задач до того момента, когда будете знать, *что именно* вам следует сделать? Когда вы «практикуете практику», вы признаете тот факт, что вам еще есть куда развиваться, идти и какую цель преследовать.

Для того чтобы выработать новые практики и приступить к их реализации, вам придется постоянно возвращаться к началу. Вы должны быть готовы к тому, что снова станете новичком! Вспомните тот период жизни, когда вы осваивали какие-то новые навыки, например: учились ездить на велосипеде, написали первые строки компьютерной программы, провели презентацию перед большой аудиторией или занимались каким-то хобби в свободное время. Какие усилия вам приходилось прикладывать в самом начале процесса, чтобы усовершенствовать эти умения? Что вам требовалось для того, чтобы получать удовольствие от их применения?

Практика.

В вопросах практики будьте особенно осторожны с тем, на чем фокусируетесь и какие действия предпринимаете. С самых первых страниц книги я призываю вас «просто приступить к делу». Вспомните слова Йоды, мудрейшего мастера джедая из фильма «Звездные войны»: «Делай или не делай. Не надо пытаться». Для того чтобы понять, стоит ли формировать новую привычку, необходимо сначала попробовать новую практику независимо от того, превратится она в привычку или нет. Если вы пробуете что-то новое, значит, уже думали об этом, изучали и намерены стать в этом деле новичком, что бы это ни было.

Поиск возможностей стать новичком — один из способов практиковаться в малом и подготовиться к тому, чтобы преуспеть в чем-то большом. Когда вы действительно примете решение поэкспериментировать с чем-то (например, с ментальной картой «Моя команда» для создания своей социальной сети, о чем шла речь в главе 5), вам лучше выбрать какую-то сравнительно мелкую задачу и каждый день отслеживать прогресс в ее выполнении.

Мышление новичка

Я уже упоминал о своем наставнике Джиме Полке. Он живет невероятно интересной жизнью и поделился со мной несколькими захватывающими историями и примерами. Пару лет назад он пригласил нас с Джоди и нашей собакой Зумой в гости в дом на озере Тахо. Он даже предоставил нам для этого свой частный самолет! Я помню, как говорил с ним за день до путешествия; меня очень радовал тот факт, что мне не придется проходить проверку в международном аэропорту Лос-Анджелеса, для того чтобы сесть в самолет!

Джим спросил меня: «Джейсон, а вы смотрели погоду в Центральной Калифорнии?» Я думал, что хорошо подготовился к поездке: я знал, что Джим отвезет нас в Траки, и упаковал в чемодан все, что необходимо для отдыха летом у озера; но что касается прогноза погоды — нет, я его не смотрел.

Джим сказал мне, что уже около недели отслеживает погоду в штате. Он объяснил, что, когда много лет назад учился летать, инструктор велел ему каждый день на протяжении недели наблюдать за погодой по маршруту полета и делать это примерно в одно и то же время. Это позволяло Джиму оценить условия, с которыми он может столкнуться в небе, а также подготовиться к следующему уроку. Я тоже чему-то научился у Джима — в который раз. Он показал мне, что значит мыслить как новичок и продолжать постоянно практиковаться в чем-то.

Джим все время чему-то учится. Хотя он опытный пилот, в активе которого уже сотни летных часов, он по-прежнему совершенствует те базовые навыки, которые освоил много лет назад.

По всей вероятности, вы интуитивно знаете, что вам пора начать в чем-то практиковаться. Воспользуйтесь любой из идей, представленных в этой книге — *работайте эффективнее, мыслите масштабнее, успевайте больше*, — для того чтобы инициировать процессы наблюдения и действия. Выберите ту сферу, которую хотели бы улучшить, и просто приступайте к делу! Это может быть то, как вы концентрируете свое внимание или как получаете обратную связь. Возможно, вы хотели бы рациональнее управлять своим временем или отслеживать препятствия, мешающие вам построить карьеру или жизнь, которая приносила бы удовольствие. Читая оставшуюся часть

главы, попытайтесь определить, какие конкретные действия помогут вам начать этот процесс.

Одно важное замечание, прежде чем начнете. Вы не должны говорить: «С настоящего момента я беру на себя твердое обязательство сделать X, Y, Z, *невзирая ни на что*». Какую бы практику вы ни рассматривали, попробуйте ее на протяжении пяти дней, а затем дайте себе возможность сказать: «Нет, сейчас мне это не нужно».

У меня к вам только одна просьба: осваивайте каждый новый навык на протяжении заранее установленного, четко обозначенного периода. Если вы намерены делать что-то ежедневно, занимайтесь этим максимально сфокусированно и целенаправленно на протяжении всех пяти дней. Если собираетесь выполнять что-то раз в неделю, запланируйте это в своем графике, укажите количественные параметры и придерживайтесь этой установки в течение пяти недель. За пять раз вряд ли что-то войдет у вас в привычку, но вы получите достаточно сведений и опыта, чтобы понять, а стоит ли превращать это в привычку!

Что дает практика?

Как я уже упоминал, в детстве мои родители, учителя и тренеры часто говорили мне: «Практика приводит к совершенству». Когда я тренировался со спортивной командой, учился играть на музыкальном инструменте или изучал иностранный язык, я неизменно думал, что овладею предметом в совершенстве, если буду заниматься им снова, снова и снова.

Я действительно считал, что, практикуясь достаточно много, достигну мастерства. Однако я пришел вот к какому выводу: если я настойчиво шлифую какой-то навык, это на самом деле позволяет мне овладеть им в совершенстве; проблема только в том, что добивался я такого «совершенства» как в правильных, так и в неправильных вещах — в полном соответствии с тем, что и как практиковал!

В качестве иллюстрации возьмем такой пример. Есть ли у вас друг, который «в совершенстве» овладел искусством всегда и везде опаздывать? Или коллега, так часто делающий все в последнюю минуту, что за ним уже закрепилась репутация прокрастинатора^[20]?

По сути, этот человек стал экспертом в откладывании дел на потом и довел до совершенства свою способность добиваться нужных результатов только тогда, когда на него начинает давить груз незаконченных дел.

Самый легкий из известных мне способов *начать* делать что-то по-другому — *медленно* практиковаться в этом с максимальной целеустремленностью и сфокусированностью. Гораздо лучше взять только одну свежую идею и тратить на нее ежедневно свое драгоценное время и энергию на протяжении недели, чем принимать спонтанное решение предпринять несколько серьезных изменений и уже через 48 часов отказаться от этой мысли. Практика не всегда приводит к совершенству. Однако она сделает многократно повторяющиеся действия более комфортными для вас.

Практика дает знание

На протяжении последних 12 лет я проводил в среднем по 100 презентаций в год перед аудиторией от 5 до 2000 человек. Я вел тренинги для топ-менеджеров в залах заседаний советов директоров, курсы в учебных помещениях различных компаний и выступал в таком количестве конференц-залов в разных отелях, что не могу их даже сосчитать. При любой возможности я отрабатываю определенные действия, для того чтобы сделать подобные мероприятия комфортными для себя и повысить вероятность того, что они пройдут хорошо. Например, если у меня получается, за день до выступления я обычно посещаю то помещение, в котором буду работать, чтобы ознакомиться с ним. Я смотрю, насколько высоко расположен потолок, а также на каком расстоянии от сцены находится первый и последний ряд. Я даже пробую произнести что-нибудь вслух, чтобы услышать, какая там акустика.

Такая подготовка к предстоящему мероприятию (*практика*) дает ощущение комфорта; кроме того, позволяет избежать некоторых сложностей, порой возникающих, если входить в зал для собраний за несколько минут до их начала. Обычно я нахожу в помещении то, что могу использовать впоследствии (например, на стене может висеть плакат с миссией компании) и что мог бы упустить, если бы зашел туда только вместе с участниками мероприятия.

Еще одной традиции я придерживаюсь в процессе подготовки к соревнованиям по триатлону, которые проходят с апреля по октябрь. Я участвую в них один раз в месяц. При этом я тренируюсь целый год, а перед каждым очередным состязанием в течение месяца изучаю карту маршрута гонок и каждый день рисую ее в своем воображении во всех деталях. Если у меня есть возможность, я проезжаю маршрут на автомобиле или велосипеде, а накануне гонок пробегаю или проезжаю нужную дистанцию. На протяжении последних 10 лет я неизменно провожу такую репетицию! Когда я тренируюсь непосредственно на маршруте соревнований, мне легче получить полезную (и/или важную) информацию. Кроме того, это хороший способ сфокусироваться на предстоящем забеге без той напряженности, которая возникает в день его проведения.

Читая эту книгу и размышляя над методами, которые помогут вам сделать лучшее еще лучше, вы уже ответили на такие важные вопросы, как *почему* и *что* вы хотите сделать. Теперь настал черед вопроса, который позволит вам оторваться от земли и взлететь. Это вопрос *как*. Как вы намерены осуществить все это? Как приведете свои идеи в соответствие с действиями? И что еще важнее — как вы добьетесь того, чтобы эти идеи и действия стали неотъемлемым элементом вашей жизни? Как обеспечите устойчивость предпринятых изменений?

Вы быстрее поймете, как это сделать, если начнете практиковаться в чем-то малом, сфокусировавшись при этом на более крупных целях. Это позволит вам сконцентрироваться на том, что уже привлекло ваше внимание.

Практика дает ощущение комфорта

Вспомните о главе 6, посвященной отслеживанию; изложенные там идеи имеют непосредственное отношение к вашей продуктивности и практикам. Измеряя свои действия, вы можете получить четкое и объективное представление о том, что является для вас нормой и дает ощущение комфорта, а также что вы принимаете таким, как оно есть. Я уже упоминал о том, как много лет назад один мой учитель сказал мне, что, если я даю чему-то название, я могу изучить это под другим

углом; иными словами: если я знаю что-то достаточно хорошо, я могу воспринимать это иначе.

Так давайте для начала назовем все те процедуры и действия, которые вошли для нас в привычку. У вас есть склонность опаздывать на встречи? Вы откладываете важные дела на потом? Для того чтобы избавиться от таких привычек и установить новую норму, вам следует практиковать кое-что новое.

Как это сделать? Проведите объективный, приближенный к реальным условиям эксперимент. Вот два примера такого эксперимента в отношении упомянутых выше привычек:

- Я буду фиксировать точное время прихода на следующие пять встреч.
- В конце каждого дня я стану записывать конкретные меры, предпринятые мной в рамках крупного проекта, срок завершения которого наступает через шесть недель.

Очень важно помнить о том, что на первом этапе принятия новой практики необходимо уточнить, какова ваша норма к настоящему моменту. Когда вы поймете это, вы сможете начать постепенно менять эту привычку. При таком подходе понадобится больше времени на достижение реальных результатов, но когда впоследствии вы действительно увидите, что что-то изменилось (вы перестали опаздывать на встречи, приступаете к работе над масштабными проектами за несколько недель до конечного срока их завершения), скорее всего, эти перемены выдержат проверку временем.

Как необходимо внедрять новую практику? Неторопливо и осознанно — это и есть два важнейших аспекта осуществления и сохранения изменений.

Преподаватели литературного творчества часто дают студентам такое задание: полностью описать сцену из какой-нибудь истории, включив в нее диалог и изложение событий, недоминантной рукой. В книге Люсии Капаччионе «Сила другой руки, или Как при помощи левой руки активизировать возможности правого полушария головного мозга»^[21] приведено множество рекомендаций, примеров научного обоснования и прочих источников по этой теме. Многие из нас

занимаются работой (дизайном, коучингом, изобретательством, управлением и т. д.), которая содержит творческий аспект, требующий одновременной оценки проекта под разными углами. В этом случае написание текста *другой рукой* делает для нас кое-то важное: замедляет нас. Да, именно так; кроме того, когда мы пишем другой рукой, то часто используем иные слова, по-другому формулируем свои мысли и, что самое важное, останавливаемся и *думаем*. Будьте уверены: это вовсе не похоже на то, как слова появляются на компьютерном мониторе.

Как сделать новую модель поведения более комфортной? Посредством экспериментов. Попробуйте выполнить что-то один раз и поразмышляйте над этим. Попробуйте еще раз — и внесите небольшие изменения. Затем повторите попытку. Если вы будете сфокусированно повторять что-то на протяжении пяти дней подряд, то, по всей вероятности, получите всю информацию, необходимую для принятия решения о том, стоит ли вам продолжать делать это. Помните: чем больше мы практикуемся в выполнении каких-то действий, тем комфортнее для нас они становятся.

Разумеется, со временем вы обязательно столкнетесь с внешними проблемами и внутренними переменами, так или иначе влияющими на ту практику, которую пытаетесь освоить.

Практика вырабатывает привычку

Я придерживаюсь такой философии коучинга: «Думайте о том, что вы должны делать, и делайте то, о чем думаете». Для меня эта фраза описывает весь процесс *практики*. Подумайте, а затем сделайте, после чего снова подумайте. Если практика вырабатывает привычку (давайте примем это как рабочую гипотезу), то что вы хотели бы отточить? Какие навыки сделали бы более комфортными для себя, чтобы они стали частью вашего стиля работы?

Когда вы перечислите те умения, в которых уже достигли совершенства, вам придется признать, что это и есть ваши *привычки*. Хорошие или плохие, полезные или нет, но они привели вас туда, где вы находитесь сейчас. Оглянитесь вокруг; обратите внимание на то, где сидите, какие звуки слышите и что видите: все это создано

благодаря тем действиям, которые вы совершали изо дня в день, другими словами — благодаря привычкам.

Привычный режим формируется под влиянием многократно повторяющихся действий и положительной обратной связи. Ваши действия говорят громче ваших целей. Во время программ коучинга мы с клиентами фокусируемся на фактически существующих, поддающихся описанию моделях поведения, которые мои подопечные хотят улучшить. Месяц за месяцем мы определяем новые шаги, которые они могут предпринять, для того чтобы существенно изменить получаемые результаты. При этом мы занимаемся только одной привычкой за раз.

Один мой клиент как-то сказал: «Я начал лучше понимать, когда мои подчиненные работают на пределе возможностей, поэтому могу вовремя вмешаться, прежде чем они совсем выбьются из сил». Начиная с ним программу коучинга, я полностью осознавал, что понадобится несколько месяцев, чтобы определить, изучить, внедрить и оценить те практики, которые мы с ним намеревались использовать. Проблема заключалась в том, что у этого клиента был ряд глубоко укоренившихся привычек и они мешали ему достичь поставленных целей. В частности, он любил отправлять электронные письма после полуночи по выходным и давать подчиненным задания в пятницу после обеда. Мы решили проблему, внедрив две новые практики:

1. Мы обсудили возможность использования электронной и бумажной систем напоминания и отслеживания. Поскольку подчиненные моего клиента были «приучены» постоянно держать свои мобильные устройства под рукой, ввиду того что их руководитель поздно вечером отправлял им сообщения, они воспринимали это как рабочее задание. Для того чтобы решить проблему, мой клиент создал в своей организационной системе возможность делать заметки и подключил эту функцию в своем смартфоне, где мог записывать все свои мысли и идеи, связанные с разными людьми и проектами. Несколько раз в день он просматривал эти записи и предпринимал необходимые действия без лишних разговоров. Этот подход позволил ему сократить количество раз, когда он и подчиненные прерывали друг друга, и в то же время повысить качество и своевременность обсуждения

более важных вопросов. (Я расскажу об этом подробнее немного ниже, когда буду объяснять, как извлечь максимальную пользу из вынужденных перерывов в работе.)

2. Мы с клиентом также решили, что он станет еженедельно уделять по 90 минут размышлениям. Он внес в свой график два отрезка времени по 45 минут: один во вторник днем, а другой — в четверг утром. В эти промежутки мой клиент должен был сфокусироваться на анализе двух основных направлений работы: мероприятиях по выводу на рынок новых продуктов, за организацию которых он отвечал, и планах на ближайшие 7–10 дней. В частности, я посоветовал ему взять на себя роль «специалиста по прогнозированию».

Задача моего клиента состояла в том, чтобы определить, какие задания он может делегировать подчиненным по вторникам и четвергам, и ввести практику заблаговременного планирования работы. Со временем он начал отправлять по пятницам меньше рабочих заданий (которые в офисе уже прозвали «учебной пожарной тревогой»), а подчиненные получили возможность сфокусироваться на мероприятиях, проектах и продуктах, за которые отвечали.

Практикуйтесь в малом, чтобы преуспеть в большом

В своей работе я постоянно повторяю следующую мантру: «Практикуйтесь в малом». Я абсолютно убежден, что такой подход позволил мне сэкономить массу времени, энергии, внимания, а в некоторых случаях и денег. Я продолжаю практиковаться в малом, чтобы быть готовым к выполнению более крупных и важных задач. Будь то в личной жизни или профессиональной сфере, я определяю, в каком направлении двигаться и какие мелкие повторяющиеся действия обеспечат комфорт и последовательность на этом пути.

Например, протестировав запланированные изменения на более мелких проектах и с мелкими клиентами, я смог сократить кривую обучения и усилить влияние используемых при этом практик. Теперь у меня есть возможность браться за более крупные проекты, как эта

книга, например, и предлагать свои услуги более крупным клиентам, таким как глобальные производственные компании.

Практика — неотъемлемый элемент такого направления моей деятельности, как системы и прикладные программы для повышения профессиональной продуктивности и эффективности на рабочем месте. Я обязательно тестирую все системы и приложения, перед тем как применять их в работе с клиентами. Например, я провел их презентацию посредством интернет-трансляции для своих друзей и родственников, записал учебные видеоматериалы по интересующим меня темам и разослал их друзьям, прежде чем создавать электронную обучающую программу для корпораций.

Когда вы решаете практиковаться в чем-то новом, вы переходите из пассивного состояния в активное. Вы направляете свое внимание в определенную сторону и готовы объявить о пункте назначения, осознавая при этом, что время от времени на вашем пути «отсюда туда» будут происходить определенные перемены.

С чего начать: примеры практик, которые применяют клиенты
Практиковаться в малом — это нечто гораздо большее, чем просто хорошая идея; это философия и методика, обеспечивающая нужный результат. Проанализируйте привычки и рутинные действия, оказывающие влияние на вашу продуктивность, которые вы можете (или должны!) изменить. Как выглядели бы ваша карьера и личная жизнь, если бы вы чаще говорили «нет», если бы вас реже отвлекали от работы, если бы вы более умело подавали себя во время встреч и повысили общий уровень своих профессиональных навыков? Ниже перечислено только несколько областей, в которых другие люди уже начали практиковаться, а также ряд идей относительно того, что можете сделать вы, начиная уже с этой недели:

1. Научиться говорить «нет».
2. Извлекать максимальную пользу из вынужденных перерывов в работе.
3. Управлять встречами.
4. Применять принцип подотчетности.

1. Научиться говорить «нет». Я работал с клиенткой, которая называла себя человеком бесконечных «да» (это ее слова, не мои). Во время нашего сотрудничества мне стало ясно, что ее подчиненные и клиенты привыкли слышать «да» всякий раз, когда просили ее о чем-то. Было также очевидно, что список текущих дел уже вышел из-под ее контроля из-за всех тех вещей, которые она согласилась для кого-то выполнить.

По словам клиентки, с тех пор как ее назначили на новую должность, она имела возможность убедиться в том, как важно научиться говорить «нет». Но она признала, что не знает, как это сделать. Когда мы обсудили с ней эту тему, мне стало ясно, что она не пробовала применять данный метод по отношению к более мелким вещам. Она посетовала, что однажды ответила отказом на просьбу провести собрание по проекту, над которым работала уже несколько месяцев, однако, когда ее босс узнал об этом, он выразил обеспокоенность по поводу ее готовности работать в команде.

Мы решили, что ей следует попрактиковаться в умении говорить «нет» на более мелких вещах, и начали с обновления и упорядочивания списков дел. Составили на их основе один большой главный список, а затем еще раз поочередно проанализировали каждый его пункт. Задача моей клиентки состояла в следующем: пересмотреть и сказать «нет» хотя бы одному из 10 пунктов списка. Затем она написала текст, проговаривать который я порекомендовал ей на протяжении недели, прежде чем использовать на деле. Вот что написала моя клиентка:

Я понимаю, о чем вы меня просите, но, к большому сожалению, у меня совершенно нет свободного времени на этой неделе. Если вы можете подождать, я займусь вашей просьбой на следующей неделе. В противном случае вы можете обратиться за помощью к кому-то другому.

По всей вероятности, вы смотрите на этот текст и реагируете на него одним из следующих способов:

- Да, но вы не знаете моей работы.
- Да, но вы не понимаете, как работают те люди, которые меня окружают.

- Да, но вы не понимаете, что я только недавно получил эту должность.
- Да, но вы не встречались с людьми, с которыми я сотрудничаю.

Именно поэтому мы и должны практиковаться в малом. После того как моя клиентка попробовала отвечать так на просьбы, с которыми к ней обращались, я поставил перед ней задачу произносить этот спич только раз в неделю. Это был небольшой эксперимент, в ходе которого она совершенно свободно могла выбирать, когда именно применять такой подход.

Звонок этой клиентки я запомню на всю оставшуюся жизнь. Телефон взорвался во второй половине дня; женщина на другом конце говорила быстро и очень взволнованно: «Джейсон, это сработало. *Сработало!!!* Я не могу в это поверить».

На какой-то момент я задумался, кто это может быть, но затем узнал голос клиентки и улыбнулся. Прошел почти месяц с тех пор, как мы начали обучение, и у нее появилось желание сообщить, что она только что применила придуманный нами сценарий в разговоре с человеком, который обратился к ней за помощью в работе над каким-то проектом. Она знала, что это удобный момент для эксперимента, поэтому сказала тому человеку, что не может уделить ему внимание на этой неделе. А потом предложила попросить помощи у кого-то другого из их команды, поскольку приближался конечный срок сдачи проекта.

Клиентка сделала паузу, а затем продолжила: «И знаете, что он ответил, Джейсон? Он сказал: “Да, вы правы. Готов поспорить, что у Джона найдется время для этого”. После чего развернулся и ушел. Точно таким же способом я вернула себе пару часов времени на этой неделе. Этот метод работает!»

Я улыбался до ушей, когда повесил трубку.

Развить умение говорить «нет» — не значит закрыть дверь и стать полностью недоступным для коллег, друзей или членов семьи. Это значит всего лишь то, что вы должны осознавать, какие обязательства на себя берете, и принимать мудрые решения по поводу того, когда уместно мягко отказаться от участия в том, что отвлечет вас от выполнения важной работы.

2. Извлекать максимальную пользу из вынужденных перерывов в работе. Еще один фактор, оказывающий негативное влияние на продуктивность на рабочем месте, — это бесконечный поток вынужденных перерывов в работе, которые рассеивают наше внимание на протяжении дня. По данным опубликованного недавно отчета Harvard Business Review, люди тратят на такие перерывы в среднем по 96 минут продуктивного времени в день, что равно почти 8 часам в неделю или 32 часам в месяц. Я знаю, что не в вашей власти *полностью* исключить такие перерывы, но вы можете попрактиковаться в извлечении максимальной пользы из них.

Да-да, именно *максимальной* пользы. По всей вероятности, вы уже много лет пытаетесь сократить количество отвлекающих факторов. Ну что же, теперь пришла пора извлечь максимальную пользу из каждого. Вот как я это делаю. Когда мне необходимо прервать кого-то, будь то по телефону или при личной встрече, я поступаю следующим образом:

1. Прошу уделить мне примерно столько времени, сколько мне понадобится. Я никогда не спрашиваю: «Есть ли у вас минутка?» Я знаю: что бы это ни было, оно займет больше минуты. Вместо этого я интересуюсь: «Есть ли у вас около 10 минут, чтобы я мог посоветоваться с вами по такому-то поводу?» А затем беседую с этим человеком 10 минут, не больше.
2. На протяжении следующих 36–72 часов я обязательно сообщая этому человеку (по электронной или голосовой почте) о том, как наш разговор помог мне продвинуться с решением того вопроса, который мы обсуждали. Я делаю это опосредованно (то есть не лично), для того чтобы еще раз показать человеку, что я ценю его время.

Легче всего применять практику, которой вы овладели на все сто процентов. Рекомендую вам в течение пяти дней постараться максимально экономить свое время и время окружающих, проведя такой эксперимент. Предположим, вы сидите бок о бок с коллегой или общаетесь с ним посредством службы мгновенного обмена сообщениями, СМС или по электронной почте. Для того чтобы извлечь максимум пользы из следующего раза, когда вам придется

отвлечь его от работы, записывайте где-нибудь свои вопросы и рекомендации, а затем попытайтесь объединить их в группы.

Один из моих клиентов применил этот метод и получил замечательные результаты. Он держал у себя на столе пять небольших листиков для заметок, на которых значились имена его коллег. Каждый раз, когда у него возникало желание спросить или сказать кому-то из них что-то не очень срочное, он записывал это на соответствующем листке. Затем два раза в день спрашивал этих людей: «У вас найдется несколько минут, чтобы решить со мной кое-какие вопросы?» По словам клиента, он редко тратил на такие разговоры больше 10 минут. Он рассказал также, что, если накапливалось достаточно много вопросов, они с коллегами договаривались о проведении 30-минутной встречи в конференц-зале. По оценке моего клиента, эта практика позволила ему сократить вынужденные перерывы в работе на 50%, что дало ему один-два часа дополнительного времени в день!

Попробуйте и вы применить этот метод. Оцените, как скажется на вашей продуктивности обсуждение с коллегами нескольких вопросов за один раз, вместо того чтобы бесконечно прерывать их, каждый раз задавая по одному вопросу. Обратите внимание: если вы планируете провести этот эксперимент с более многочисленным коллективом, обязательно заранее объясните его членам, что вы намерены сделать, для того чтобы определить, когда их стоит отрывать от работы ради решения только одного вопроса.

3. Управлять встречами. Вспомните о последней встрече, на которой вы побывали, и подумайте, как вы провели это время. Где вы сидели? Как реагировали на информацию по мере ее поступления? Что делал докладчик, для того чтобы заинтересовать присутствующих?

Когда во время встреч вы выступаете в роли наблюдателя, вам легче найти едва заметные подсказки и идеи, которые вы сможете использовать, когда выступите в роли ведущего. За многие годы я извлек для себя несколько уроков и хочу поделиться ими с вами:

1. *Назначайте встречи на пятнадцатую минуту нужного часа.* Если вы отвечаете за организацию встречи, укажите в приглашении на него, скажем, такое время: с 10:15 до 11:00. Я по собственному опыту знаю, что большинство встреч, назначенных

на начало часа, в действительности начинаются с опозданием на несколько минут (примерно на 5–10 минут). Попробуйте проводить 45-минутные встречи; возможно, присутствующие лучше сфокусируются на работе, зная, что у них не так много времени.

2. *Начинайте встречу с рассмотрения ее цели, повестки дня и продолжительности.* Еще раз расскажите аудитории о порядке проведения встречи (что вы уже должны были сделать в приглашении на нее), чтобы все ее участники знали, с какой целью их пригласили, какие темы будут обсуждаться и сколько времени это займет.
3. *Используйте все доступные каналы передачи информации, чтобы задействовать всех присутствующих.* Покажите график, расскажите историю, раздайте предварительно распечатанные материалы по рассматриваемой теме и попросите слушателей принять участие в мозговом штурме во время коллективного обсуждения. Чем больше вы сможете задействовать зрительное, слуховое и кинестетическое восприятие участников, тем успешнее пройдет встреча.

Существуют и другие способы повысить эффективность и результативность встреч. Для начала на протяжении недели просто наблюдайте за тем, как они проходят в вашем офисе. Что из происходящего на них способствует получению требуемого результата? Что мешает его достичь? По всей вероятности, вы без труда найдете несколько интересных идей, которые сможете взять на вооружение. Помните: практика не всегда приводит к совершенству, но она упрощает процесс и закладывает основы хороших привычек.

4. Применять принцип подотчетности. В свое время Джоди (предпринимательница, основавшая www.NoMoreNylons.com — ориентированный на местное сообщество сайт, поддерживающий деловых женщин) разработала программу подотчетности в сотрудничестве с еще двумя успешными владелицами бизнеса. Они ввели такую практику: собираться раз в месяц, чтобы обсудить свои цели, проблемные вопросы, новые возможности и другие темы, связанные с предпринимательской деятельностью.

Встречи оказались настолько эффективными, что Джоди начала обучать этому методу других. За все эти годы она выступала с лекциями в Лос-Анджелесе, Нью-Йорке, Лондоне, Париже и Венеции, рассказывая присутствующим о том, как внедрение программы подотчетности помогает придерживаться выбранного курса и поставленной цели. Джоди утверждает, что общение с аудиторией помогает ей практиковаться в описании своих продуктов, а также позволяет почерпнуть много новых идей и найти способы решения проблем — и все это в рамках сообщества, объединившегося вокруг узкой сферы профессиональных интересов.

Воспользовавшись помощью Джоди как коуча, на протяжении последних нескольких лет я практиковал звонки и групповые встречи, посвященные применению принципа подотчетности. Вот какие уроки я извлек из этого опыта:

1. *Придерживайтесь темы.* Такие контрольные встречи проводятся для того, чтобы их участники обменялись свежей информацией и задали друг другу вопросы по определенной теме или проекту.
2. *Фокус, фокус и еще раз фокус.* Во время контрольных встреч может возникнуть желание обсудить с присутствующими личные вопросы. Тем не менее я использую такие встречи исключительно для рассмотрения конкретных проектов и выбираю другие мероприятия, чтобы расспросить или рассказать о семье или том, как мы провели отпуск.
3. *Покажите другим членам группы, что заинтересованы в обсуждении и активно участвуете в нем.* Ни на что не отвлекайтесь, когда общаетесь с группой по телефону или видеосвязи; задавайте уточняющие вопросы, внимательно слушайте и поддерживайте разговор.
4. *Свяжитесь с участниками встречи через несколько дней после ее проведения.* Я начал практиковать это и получил положительный результат. Через несколько дней после встречи или звонка я пишу электронное письмо или отправляю кому-то из участников группы что-либо, так или иначе связанное с тем

проектом, который мы обсуждали. Это позволяет мне поддерживать связь с группой и своими клиентами.

Когда вы предпочитаете практиковать?

Я уверен: вы уже заметили, что я горячий сторонник практики; проще говоря, я считаю ее одним из важнейших способов сделать лучшее еще лучше. Когда вы слышите ту или иную идею или рекомендацию, не принимайте ее на веру, но и не отбрасывайте. Сначала проверьте ее на практике. Поэкспериментируйте с ней. Попробуйте несколько раз ненадолго сфокусироваться на ней и посмотрите, насколько она дееспособна.

Я уже говорил об этом раньше, но хочу повторить еще раз: вы извлечете для себя огромную пользу, если поймете, когда находитесь в лучшей форме (просмотрите еще раз главу 1, посвященную этой теме). Выберите то, в чем собираетесь практиковаться на этой неделе, и подумайте, когда сможете уделить этому занятию максимум внимания, а значит, освоить новый навык наиболее эффективно. Одни мои клиенты предпочитают установить таймер на какое-то утреннее время и полностью сконцентрироваться на новом занятии. Другие пришли к выводу, что, немного попрактиковавшись именно на работе, они смогут более последовательно выполнить все необходимые действия.

Один клиент сказал мне однажды: «Я хочу научиться умению сосредоточиваться на чем-то одном. Я чувствую, что, как только захожу в офис, меня тянет в тысячу разных сторон». Прежде чем объяснить, какую методику я ему посоветовал, я предлагаю вам подумать, что порекомендовали бы вы человеку, которому необходимо приучить себя фокусироваться на чем-то одном?

Поскольку я хорошо знал роли, навыки и привычки этого клиента, я понимал, что для него очень важно практиковаться на своем «поле игры». Другими словами, нам следовало отыскать способы, которые позволят ему справляться с поставленными задачами в его реальном офисном пространстве. Этот человек проводил от 9 до 12 часов в день в своем кабинете или где-то рядом, поэтому и навыки должны были приобретаться в этой среде. Таким образом, определив, какие методы действительно работают в его случае, мой клиент: во-первых, мог бы

делать это систематически; во-вторых, мог бы использовать свое рабочее пространство так, чтобы оно напоминало ему о том, что нужно сделать.

Первый эксперимент, который я поручил ему провести, состоял в следующем: «На протяжении десяти дней, входя в кабинет, садитесь не за свой рабочий стол, а за стол для собраний. Выставьте таймер всего на три минуты и за это время запишите на листе бумаги, каким видите свой идеальный день».

Спустя две недели во время телефонного разговора клиент сообщил мне, что на второй неделе увеличил промежуток времени до пяти минут. На их протяжении он каждое утро как будто нажимал кнопку «пауза», давая себе возможность поразмышлять о предстоящем дне. Он сказал, что за эти две недели больше работал над стратегией и сфокусировался на завершении существенного количества своих МПТ. Кроме того, у него появилось ощущение, что он стал доступнее для членов своей команды, поскольку более глубоко анализировал все те проекты, которыми они занимались.

Не забывайте: я рекомендую практиковаться в малом, поскольку убежден, что у этого упражнения есть эффект переноса. Другими словами, если вы регулярно, на протяжении коротких отрезков времени (скажем, 3 минуты) учитесь сосредоточивать внимание, впоследствии вы сможете увеличить этот промежуток до 5, 10 и даже 15 минут. А это, в свою очередь, окажет ощутимое влияние на вашу продуктивность.

Мой клиент предпочитал делать это утром. Вы можете выбрать другую часть дня (день или вечер) для эксперимента с той или иной практикой, процедурой или привычкой. Но какое бы время вы ни предпочли, будьте последовательны. Это позволит вам собрать информацию, необходимую для того, чтобы двигаться дальше. После нескольких обучающих сеансов вы сможете оглянуться назад, объективно оценить полученные результаты и задать один из важнейших вопросов данной главы: «Стоит ли мне продолжать эту практику еще несколько дней?»

Что важно для практики?

Вы готовы приступить к практике? Вы выбрали то, с чем хотите поэкспериментировать?

Отлично!

Существует три аспекта эффективной практики: 1) визуализация; 2) репетиция; 3) пятидневный эксперимент. Анализируя их, приготовьтесь применить их в ближайшем будущем — возможно, даже сегодня!

1. Визуализация: представьте себе что-то еще до того, как увидите

Помните, как в главе 8 я просил вас поразмышлять о том, что именно вы делаете? А затем предложил записать, чего вы хотите успевать делать больше — дома и на работе. Теперь пришло время сфокусироваться на том, чего вы хотите. Что для вас означает стать лучше?

Позвольте мне объяснить, как начать визуализировать то, к чему вы стремитесь, представив себе, как будто оно уже где-то вас дожидается! Я могу привести множество причин, по которым стоит делать это, но назову только две самые важные:

1. Для того чтобы узнать это, когда вы его увидите.
2. Для того чтобы быть готовым к этому, когда оно появится!

Вот как необходимо выполнять визуализацию:

1. Подумайте о мероприятии, в котором будете принимать участие на протяжении следующей недели или двух.
2. Закройте глаза и представьте кое-кого из людей, с которыми можете там встретиться. Постарайтесь нарисовать в своем воображении их лица. Эти люди улыбаются? Они серьезны? Разговаривают? Слушают?
3. Теперь подумайте о том, что станете делать во время мероприятия. Вы будете сидеть, стоять или ходить? В чем вы хотите прийти?
4. Поразмышляйте над тем, о чем будете разговаривать с гостями мероприятия. Вспомните других людей, которые тоже будут там. Что вы планируете с ними обсудить? О чем хотите спросить?

5. Выполнив первые четыре этапа (что может занять у вас всего одну-две минуты), запишите что-то одно из того, что представили себе, но что вам еще предстоит испытать во время мероприятия.

А вот еще один, более действенный метод визуализации, которым пользуюсь я и обучаю своих клиентов: проводите время с людьми, имеющими большой опыт и практику в том, к чему вы готовитесь. Уже одно то, что вы находитесь рядом с ними, снизит ту напряженность, которая может возникнуть у вас в период подготовки. Если возможно, попросите их рассказать, как они научились тому, что вы сейчас осваиваете, и внимательно выслушайте все, что они вам посоветуют.

Какой бы метод визуализации вы ни выбрали, ее задача — вывести вас на путь к поставленной цели. Оказавшись на этом пути, попытайтесь вызвать у себя ощущение дежавю.

2. Репетиция

Итак, вы провели подготовку на ментальном уровне; теперь пришло время «выйти на сцену»! Я использую здесь выражение «выйти на сцену» в качестве метафоры для описания того, что я предложу вам сделать дальше — хотя бы раз. Будучи профессиональным лектором, я регулярно репетирую различные фрагменты своих программ задолго до реального выступления. Будучи триатлонистом, я целый год готовлюсь к участию всего в шести-семи соревнованиях, которые проходят летом. (Однажды я подсчитал, что тренировался в течение года 225 часов, чтобы принять участие в состязаниях, длившихся менее 30 часов!)

Я провожу много времени в Оджай с группой триатлонистов; почти каждую субботу мы встречаемся в спортивном клубе в 7 часов утра. Наши тренировки продолжаются 90 минут; сначала мы плаваем, затем ездим на велосипеде, а потом бегаем. Разумеется, мы не можем заниматься на пределе возможностей все это время, поэтому на каждую субботу я ставлю себе определенную цель, которая соответствовала бы одному из ближайших соревнований. Например, если таковым является заплыв на 1000 метров, во время очередного занятия я стараюсь как можно больше выложиться во время плавания,

а не езды на велосипеде или бега. В следующую субботу я вкладываю больше сил в велосипедную часть тренировки.

Кроме того, для каждой гонки мы выбираем ту часть города, которая больше соответствует ее реальному маршруту: если заезд (забег) будет проходить по холмистой местности, мы отправляемся в район Санта-Паула, а если по ровной — в сторону Крик-Роуд.

Чем бы вы ни занимались, визуализацией или репетицией, делайте это с четким намерением: какой бы ни была ваша цель (принять участие в соревнованиях, провести встречу или презентацию перед клиентом), вы должны так или иначе «попасть» в тот день с одной мыслью: «Это мне знакомо; я уже был здесь раньше и знаю, как это выглядит и какие ощущения вызывает».

3. Пятидневный эксперимент

Что вы хотели изменить или попытаться сделать в плане управления временем, организации рабочего процесса и повышения продуктивности, когда читали эту книгу? Один из уроков, который я когда-то извлек для себя, состоит в следующем: если вы попробуете делать что-то, уделяя этому хотя бы немного внимания, примерно через пять дней вы сможете определить, следует ли вам продолжать этим заниматься. Этот подход эффективен в самых разных ситуациях.

Рассмотрим пару примеров. Однажды я работал с клиенткой, которая поставила себе цель приходить вовремя на все встречи в течение следующих пяти дней. (Для нее это был очень серьезный шаг, поскольку она всегда и везде опаздывала.) А вот еще пример. Как-то я проводил сеансы коучинга с клиентом, решившим сразу же после поступления корреспонденции в папку «Входящие» упорядочивать ее. Когда этот клиент удалял сообщение, оно отправлялось в корзину. Сохраняя, он перемещал его в нужную папку. А если ему предстояло предпринять какие-то ответные действия, он сохранял письмо в папке «Мои действия». На протяжении нескольких дней этот клиент работал в более сфокусированном режиме, поскольку проводил большую часть дня, решая вопросы из папки «Мои действия», а значит, выполняя важные для него задачи.

Все эти эксперименты проводили мои клиенты. Хочу еще раз подчеркнуть: делая что-то на протяжении пяти дней подряд, вы не

превратите это в привычку. Но если руководствоваться при этом твердым *намерением* и направить на это занятие максимум *внимания*, вы сможете понять, стоит ли вам и дальше осваивать эту практику, чтобы в скором времени она стала привычкой.

Эти два слова — «намерение» и «внимание» — очень важны. Возьмем первое — *намерение*. Это то, о чем я думаю по дороге в офис, когда составляю в уме список текущих дел. Фраза «Сегодня я собираюсь...» отображает мое намерение. Как часто вы садитесь и действительно составляете на бумаге перечень дел на предстоящий день? Вы можете записать что-то на стикере утром и прикрепить его на мониторе. Или отправлять себе электронные письма, когда находитесь вне офиса, чтобы напомнить, что вам необходимо сделать по возвращении на работу. Вы планируете свой пятидневный эксперимент, чтобы довести его до завершения и понять, на чем вам следует фокусироваться каждый день. В этом и должно состоять ваше намерение.

Ваше *внимание* непосредственно связано с тем, чем вы на самом деле занимались. Многие люди считают, что в течение обычного рабочего дня их постоянно что-то или кто-то отвлекает. К ним заходят коллеги, чтобы попросить о помощи или информации, хлопают по плечу и задают неизменный вопрос: «У тебя есть минутка?»

Вы можете провести пятидневные эксперименты на предмет своего намерения и внимания. Экспериментируя с намерением, в первый же из пяти дней сядьте за стол и составьте список из двух, максимум трех «абсолютно обязательных» дел на каждый день.

Что касается внимания, примите твердое решение на протяжении предстоящих пяти дней тщательно отслеживать, сколько раз вас что-то или кто-то отвлек, будь то звонок или коллега, заглянувший к вам в кабинет в тот момент, когда вы пытались сосредоточиться. Если вы выберете что-то одно, с чем хотите попрактиковаться, одну задачу, на которой планируете сосредоточиться, и одно действие, которое собрались попробовать, у вас появятся все шансы принять к концу недели решение, стоит ли вам и дальше уделять им внимание, или лучше провести следующий пятидневный эксперимент.

Вопросы, которые необходимо задавать себе во время практики

Теперь вы готовы отправиться в путь. В вашем распоряжении есть некоторые идеи, навыки и действия. Но прежде чем вы закончите читать эту главу и займетесь на практике улучшением лучшего, вы должны запомнить ряд основных моментов. Самый важный — не забывать о том, что вы прошли очень длинный путь, чтобы добраться туда, где находитесь сейчас. Многие люди тратят годы на поиск подсказок, инструментов, систем и процессов, на которые они полагаются изо дня в день. Поскольку вы преодолели весь этот путь, я готов предположить, что вы уже знаете, что делать. Но теперь пора применить это на практике.

Существует ряд вопросов, на которые вам придется отвечать в ходе освоения этих практик, — и они покажутся вам знакомыми. Этот перечень ни в коем случае нельзя назвать исчерпывающим, и, если вы найдете вопрос, заслуживающий, по вашему мнению, того, чтобы включить его в список, — пожалуйста, сообщите мне об этом. Я с нетерпением жду ваших писем с рассказом о том, что помогает вам добиться наилучших результатов!

- Как будет выглядеть то, что я пытаюсь изменить?
- Что мне необходимо увидеть, прочитать или сделать, чтобы больше практиковать новую привычку?
- Кто поможет мне понять, какую следующую привычку я должен выработать?
- Где я могу практиковаться?

Как будет выглядеть то, что я пытаюсь изменить?

На данном этапе вы уже готовы попробовать новую практику. Сейчас очень важно проанализировать последствия проведения эксперимента с ней. Вы должны остановиться, сесть, расслабиться и представить себе, как выглядел бы ваш рабочий день или ваша жизнь, если бы вы действительно практиковали что-то достаточно долго, чтобы это вошло в привычку, которая бы вызывала у вас ощущение комфорта.

Я сам впервые сделал нечто подобное, еще когда начал заниматься триатлоном. Я работал с олимпийским тренером, и она попросила

меня представить себе секундную стрелку на часах, висевших на стене у бассейна. «Как быстро вы хотите проплыть заплыв на 100 метров?» — поинтересовалась тренер у меня однажды. Я ответил: «Не более чем за полторы минуты».

«А сколько минут приходится на 50 метров?» — продолжала она. Как только я ответил, она спросила: «А 25 метров?» — и я снова назвал цифру.

«А теперь, — сказала она, — представьте себе, что секундная стрелка перемещается по кругу, и попытайтесь увидеть себя на циферблате в каждой из этих точек».

Я делал это всего несколько мгновений — и она отправила меня в бассейн.

Когда я проплыл 100 метров и снова коснулся стены рукой, я был просто поражен, когда поднял взгляд на своего тренера: на ее лице сияла широкая улыбка. Я всегда буду помнить, как тренер сказала: «Джейсон, вы сделали это! — а затем бросила взгляд через плечо и добавила: — Одна минута двадцать восемь секунд. Видите, что бывает, если вы знаете, как это должно выглядеть?»

Что мне необходимо увидеть, прочитать или сделать, чтобы больше практиковать новую привычку?

Наш разум привык отвечать на вопросы, которые мы задаем. Мой друг и коллега-лектор Ноа Сент-Джон путешествует по миру, рассказывая людям об аффирмациях — кратких установках, помогающих нам настроиться на нужную позитивную волну. Сейчас в вашем распоряжении масса доступных ресурсов, которые помогут накопить достаточно знаний о том, что вы можете сделать, начиная с настоящего момента, для того чтобы выработать и применять на практике новые привычки.

Возможно, сначала вам понадобится предпринять такой, на первый взгляд, простой шаг, как уборка! Что из находящегося вокруг отвлекает вас от формирования новой привычки? Замените это тем, что будет стимулировать вас приобрести ее.

Недавно один мой коллега из Новой Зеландии Майкл Сэмпсон прислал мне самый удивительный подарок. Еще до того, как я написал и опубликовал новую книгу, он подарил мне деревянную подставку

для книг, на передней панели которой выгравированы слова: «Первая книга Джейсона Вумека». Каждый раз, когда я смотрю на эту подставку, я улыбаюсь и думаю: «Что я могу сделать сегодня, чтобы продолжить процесс написания книги?»

Кто поможет мне понять, какую следующую привычку я должен выработать?

Вспомните, какие мысли у вас возникли, какие записи вы сделали и какие строки подчеркнули, когда читали главу 5, посвященную формированию своей социальной сети. Именно ее участники (как те, которых вы уже знаете, так и те, которых еще предстоит узнать) наведут вас на мысль о следующих практиках. Смотрите вокруг, слушайте и тщательно отслеживайте то влияние, которое они оказывают на ваши мысли и действия.

В процессе написания этой книги я, приступая к работе над каким-то разделом, представлял себе того или иного человека, который, как мне казалось, должен был его прочитать. Иногда это был мой коллега или просто приятель. В других случаях я думал о каком-либо публичном лице — например, политике или спортсмене. Бывали случаи, когда я писал тот или иной раздел с расчетом на целую демографическую группу — в рамках компании, страны или культуры.

На протяжении всего повествования я приводил те примеры наставничества, с которыми сталкивался лично. И как коуч, и как ученик я в полной мере осознаю ценность встреч с людьми, которые способствуют развитию мышления. Я убежден, что, когда люди проводят вместе время, слушают, задают вопросы и стимулируют друг друга двигаться дальше, это влечет за собой мощные позитивные перемены.

Вопрос «Кто поможет мне понять, какую следующую привычку я должен выработать?» призван вас немного подтолкнуть. Дайте волю воображению, а затем найдите на него ответ!

Где я могу практиковаться?

За последние 30 лет я выступал перед самыми разными целевыми аудиториями: вел уроки в средней школе; делал доклады на национальных и международных конференциях; читал лекции в

американских университетах; выступал перед группами представителей местных сообществ, такими как клуб Rotary и торговая палата. Когда люди смотрят на меня, они видят лучшую, самую последнюю версию того, что я должен представить их вниманию, и даже не подозревают, какой объем работы стоит за этим.

Для того чтобы попрактиковаться, я иду к себе в кабинет, конференц-зал или номер отеля — в любое подходящее помещение. Когда я нахожу новую тему, которую намерен обсудить со слушателями, я начинаю собирать информацию, чтобы ее при этом использовать. Затем записываю то, что хотел бы сказать. Я делаю заметки в блокноте и на своей маркерной доске. Пишу на клочках бумаги, в Microsoft Word или с помощью программы MindManager компании MindJet (это приложение для составления ментальных карт установлено на моем ноутбуке). Все эти действия (сбор и обработка данных, а также создание письменных информационных материалов) — часть моей практики. Затем я произношу написанное вслух. Я встаю в своем кабинете и «проговариваю» все слайды презентации, тот есть репетирую ее, чтобы услышать, как это будет звучать.

На протяжении многих лет я записываю свои презентации на видео. Иногда озвучиваю их в PowerPoint. Или включаю видеокамеру, нажимаю кнопку «запись» и выступаю как будто перед настоящей аудиторией. В обоих случаях я пришел к выводу, что, уединившись в своем «творческом уголке», я могу предварительно попрактиковаться в ведении презентации, пока она еще находится на уровне «малого», внести в нее необходимые изменения, посмотреть, что получилось, и подготовиться к переходу на более серьезный уровень.

По всей вероятности, к настоящему моменту вы уже нашли для себя ряд вещей, которыми готовы заняться. Помните: необходимо относиться к этому спокойно, начинать медленно и регулярно оценивать достигнутые успехи. Воспользуйтесь всеми теми подсказками и приемами, которые теперь есть в вашем распоряжении, — попросите кого-то понаблюдать за вами со стороны и оценить ваш прогресс; еженедельно отчитывайтесь руководству о проделанной работе; запишите на листе бумаги, что именно хотите сделать, и повесьте его перед собой на мониторе. В заключении к этой книге я

дам вам несколько рекомендаций, которые помогут приступить к делу прямо сейчас!

Заключение

Поднимайте планку — по одной главе за один раз

Теперь, когда вы прочитали всю книгу, пришло время применить на практике предложенные в ней методы и провести эксперименты по каждому из них. Для начала я предлагаю вам ряд рекомендаций по главам 1–10, которые вы сможете применить, чтобы *просто приступить к делу!*

Часть I. Работайте эффективнее

- **Глава 1. Улучшение и вы. Как определить свою роль в улучшении лучшего.** Просмотрите еще раз то, что написали, читая эту главу, включая список «Я в лучшей форме, когда...», а также перечень MIT, самых важных задач. Это один из самых легких способов понять, что для вас наиболее важно (на чем вы фокусируете внимание и на что тратите время), позволяющий визуально воспринять то, что вы думаете. Сделать это очень просто: достаточно перелистать страницы (бумажные или электронные) блокнота, которым вы пользовались в прошлом году, или просмотреть свой список текущих дел, написанный от руки.
Во всех этих источниках вы собственноручно зафиксировали то, что для вас действительно важно. Вы можете просмотреть эти записи и начать внедрять небольшие изменения, которые приведут в итоге к существенным переменам. Помните: чтобы провести эксперимент с новой привычкой и понять, хотите ли вы и дальше ее выработать, достаточно всего пяти дней!
- **Глава 2. Улучшение и оптимальный темп. Как сформировать и укрепить привычки, повышающие эффективность.** Отец, один из моих лучших наставников, многому научил меня в

отношении целей, поддержания оптимального темпа и постановки ориентиров. Он говорил мне, что каждое утро смотрит в зеркало и спрашивает себя: «Что я могу сегодня сделать, чтобы все улучшить?» Я помню, как он сказал мне эти слова; это был очень важный момент в моей жизни. Я многие годы задаю себе этот вопрос и пришел к выводу, что он наводит на мысль о необходимости придерживаться оптимального темпа. Поскольку все сразу выполнить просто невозможно, я каждое утро концентрирую внимание именно на том, что действительно могу сделать в этот день.

- **Глава 3. Улучшение и время. Как извлечь максимальную пользу из 1% своего дня!** Выделите ежедневно 15 минут на то, чтобы сделать лучшее еще лучше. Помните: в сутках всего 96 отрезков по 15 минут. На протяжении всего повествования я неоднократно повторял такую мысль: «Если вы будете ждать, пока у вас появится время понять, что вы будете делать, когда у вас появится время, вы всегда будете позади». Я убежден, что так оно и есть. В действительности вся та работа, которую мы выполняем, подразделяется всего на три категории; первая, мышление, важнее двух других — управления проектами и выполнения задач.

Определившись, когда вы находитесь в самой лучшей форме, используйте по максимуму эти драгоценные промежутки времени. Начните прямо сейчас, записав от 20 до 30 задач по 15 минут, которые планируете выполнить на этой неделе. Держите список под рукой, а когда в следующий раз будет отменена какая-то встреча или вы решите немного задержаться на работе, просмотрите его и задайте себе вопрос: «Что я могу сделать прямо сейчас?»

Часть II. Мыслите масштабнее

- **Глава 4. Улучшение и самоэффективность. Если вы думаете, что можете, значит, можете.** Один из наиболее действенных способов создать импульс для достижения следующей значимой цели — вспомнить о той цели, которую вы уже реализовали.

Когда вы делаете паузу и размышляете о том, что позволило вам добиться успеха в прошлый раз, это готовит вас к тому, чтобы достичь его снова. Практикуйте это один раз в неделю (а еще лучше каждый день!). Остановитесь и подумайте о цели, которой добились, месте, в котором побывали, или том, что сделали. Вспомните все, что предприняли для того, чтобы это произошло, и похвалите себя за хорошую работу.

Когда я консультирую начинающих предпринимателей, я часто рассказываю им о своем плане развития бизнеса, состоящем из трех пунктов. Затем, когда день или неделю спустя выслушиваю отчет клиента о том, что он сделал за прошедший период, возвращаюсь к этому плану и анализирую каждый его пункт.

- *Проявить себя.* Это значит нечто большее, чем просто «присутствовать где-то». Помимо всего прочего, это означает приходить вовремя на встречи, заранее готовиться к ним и стараться сделать все от тебя зависящее. Это позволяет моему клиенту понять, что я отложил все остальные дела в сторону и на протяжении того времени, которое мы с ним договорились провести вместе, он может рассчитывать на полное внимание с моей стороны.
- *Хорошо делать свою работу.* Мне очень нравится, когда клиент говорит: «Джейсон, вы всегда выполняете свои обещания». Довольно часто люди произносят эти слова с оттенком удивления в голосе. Подумайте о том, что можете сделать завтра, чтобы продемонстрировать свою готовность прийти на помощь людям, с которыми работаете.
- *Поддерживать связь.* В главе 5 я писал о том, что ваша социальная сеть — это своего рода путь к дальнейшим достижениям и более широкому мышлению. Как я уже говорил, я регулярно подписываю открытки с благодарностями и часто отправляю журналы со своей статьей или книги тем людям, с которыми работаю, если мне кажется, что эта информация будет им полезна и поможет что-то понять.

- **Глава 5. Улучшение и социальная сеть. Если хотите быстро добиться успеха — общайтесь.** Старайтесь при каждой возможности знакомиться с людьми. Сознательно формируйте свою сеть социальных и деловых контактов. В современной бизнес-среде люди часто меняют работу и место проживания. Поддерживайте связь с теми специалистами, с которыми регулярно встречаетесь и сотрудничаете. Поэкспериментируйте с разными процедурами написания традиционных и электронных писем, звоните этим людям по телефону и даже приглашайте их на чашку кофе или обед, чтобы услышать от них что-то новое. Поддерживайте связь с людьми посредством онлайн-сетей и регулярно просматривайте свою адресную книгу. Еще один полезный совет: проверьте свою папку «Отправленные» за какой-либо период примерно годичной давности, и вы непременно вспомните кого-то из тех, с кем вам стоит связаться и пообщаться.
- **Глава 6. Улучшение и отслеживание. Что вам мешает и что помогает.** На протяжении нескольких лет я отслеживал так много своих действий и их результатов в разных сферах жизни, что это стало для меня нормой. В одни месяцы я подсчитываю, сколько часов сплю, в другие — сколько занимаюсь физическими упражнениями, а иногда — сколько книг по моему профилю прочитал или с каким количеством клиентов связался за день. Начните сегодня и на протяжении следующих пяти дней наблюдайте за *чем-нибудь* из того, что делаете регулярно. К концу этих пяти дней оглянитесь назад и оцените значимость выполненной работы (фактическую и воспринимаемую).
Один из способов практического применения метода отслеживания сводится к поиску периодических изданий, специализация которых соответствует той или иной вашей цели и может так или иначе помочь вам достичь ее. Какая бы тема вас ни интересовала, будь то бизнес, здоровье или семейная жизнь, вы всегда найдете по ней нужный материал, поэтому старайтесь отслеживать новую информацию и анализируйте результаты реализации тех идей, которые находите.

- **Глава 7. Улучшение и цель. Почему вы делаете то, что делаете.** Эту идею очень легко применить на практике. Как? Посетите конференцию. Найдите мероприятие, проходящее в вашем городе, или совершите путешествие на другой конец страны (или даже мира!), чтобы оказаться в ситуации, в которой сможете узнать что-то новое для себя. Окружайте себя людьми, разделяющими вашу увлеченность делом. Что происходит, когда вы посещаете конференцию, организованную на уровне страны или региона? На протяжении многих часов или даже дней вы встречаетесь с самыми разными людьми, слышите множество новых идей и ведете беседы, в ходе которых узнаете реальные примеры того, как другие добиваются поставленных целей. Когда я участвую в таких форумах (во многих случаях в качестве основного докладчика), я общаюсь со слушателями в холлах и хожу на всевозможные приемы и мероприятия; это позволяет обсудить интересные темы и поговорить о МПТ, самых важных задачах.

Часть III. Успевайте больше

- **Глава 8. Улучшение и обратная связь. Как ее получить и что с ней делать.** В конце каждого дня мы с женой неизменно задаем друг другу один и тот же вопрос и выслушиваем ответы на него. Мы называем его «вечерним вопросом», а звучит он так: «Что я сделал сегодня действительно хорошо?» Когда Джоди задает мне его, я говорю о своем видении того, что *она* сделала хорошо. Поскольку мы любим друг друга, а также живем и работаем вместе, у нас всегда есть что сказать друг другу!
В одни дни на это требуется немного больше времени, чем в другие, особенно если у нас было много дел и произошло много разных событий. Я высоко ценю время, проведенное с Джоди, поскольку она всегда объективно высказывает свое мнение о том, что я сделал хорошо (или плохо) и почему. Мы с женой по очереди делимся своими мыслями о том, как прошел день.
- **Глава 9. Улучшение и внимание. Ресурс, от которого зависит все остальное.** Помните мой совет: «Практикуйтесь в малом,

чтобы можно было преуспеть в большом»? Так вот, есть одна мелочь, которую вы можете сделать прямо сейчас, и она изменит весь ход игры: купите таймер обратного отсчета и поставьте его в своем кабинете. На протяжении следующей недели или около этого выделите в своем графике несколько отрезков времени по 15 минут, в течение которых будете максимально сфокусированно работать только над одной задачей. При этом попытайтесь исключить все возможные отвлекающие факторы.

Я обычно просто отправляюсь в какое-то другое место в моем рабочем пространстве. Возможно, вам будет легче выполнить это задание в конференц-зале или пустом кабинете на том же этаже. Я выставляю таймер на тот период, в который планирую заниматься только одной задачей, а затем стараюсь максимально сфокусироваться на ее завершении (или как минимум завершении этого сеанса работы). Если я работаю за компьютером, я отключаю соединение с интернетом, чтобы у меня не было соблазна зайти на какой-либо сайт или проверить электронную почту. Мысли о том, что для того, чтобы подключиться к интернету, запустить браузер и зайти на сайт, понадобится около 60 секунд, достаточно, чтобы я решил сделать это позже; в итоге я записываю напоминание в список текущих дел и фокусируюсь на той МТТ, которой решил заняться в данный момент. Попробуйте проделать это несколько раз в неделю — и увидите, как далеко вы продвинетесь с теми проектами и задачами, которые откладывали на потом.

- **Глава 10. Улучшение и практика. Практика не приводит к совершенству, она дает ощущение комфорта.** Здесь все, о чем шла речь выше, соединяется воедино. Процесс улучшения пройдет достаточно легко, если вы определите, какие новые привычки хотите выработать, и сфокусируетесь на них. Не забывайте, что новую привычку необходимо тестировать на протяжении пяти дней — и не потому, что за эти пять дней вы приобретете ее, а потому, что в большинстве случаев пяти дней достаточно, чтобы получить позитивную обратную связь и решить, стоит ли вообще превращать эту практику в привычку. Ваше конкурентное преимущество зависит от того, о чем вы

думаете и что делаете с тем, о чем думаете. Прямо сейчас приступайте к делу. Выберите какое-либо небольшое, но важное и повторяющееся действие и начните практиковать его, для того чтобы сделать лучшее еще лучше.

Стоит ли это ваших усилий?

Размышляя о том, каких усилий может потребовать от вас улучшение лучшего, ответьте на такой вопрос: «Стоит ли это ваших усилий?» Возможно, это самый важный вопрос из всех, которые я задавал вам в этой книге!

Во введении я дал вам одно обещание. Выполнил ли я его? А как вы поработали с книгой? Вы попробовали что-то новое, обсудили что-то и оценили какие-то аспекты?

Я посвящаю эту книгу вам, читатель, поскольку вы решили почитать ее и подумать об улучшении лучшего, а затем применить на практике предложенные мной методы. Вы стали на новый путь, и вам предстоит определить, что вы можете сделать: найти интересную идею и составить план работы над ее реализацией; провести эксперименты, испытать и применить новые практики; и наконец, определить ценность времени, энергии и внимания, которые вы на это потратили.

Я искренне надеюсь, что ваш вывод будет таким: это стоит ваших усилий. Я всегда считал, что стоит.

От автора

Много лет назад известный преподаватель писательского мастерства Энн Ламотт учила меня тому, что надо чаще говорить такие слова: «Благодарю, благодарю, благодарю вас».

Мои друзья Куана Райднор, Джо Бруццезе, Джеймс Элленголд, Ник Чапапас, Марк Роски, Бен Андерсон и Олден Леви — благодарю вас всех за ваши идеи, советы и то, что я мог опереться на ваши плечи.

Мои наставники: Тим Брахим, Стив Силверман, Маршалл Голдсмит, Кевин Уайльд, Фрэнсис Хессельбайн, Ларри Чамберс, Джим Полк и Ирэн Дорнер — спасибо вам, что слушаете меня, когда я задаю вопросы, и всегда делитесь со мной своим мнением так, что это поддерживает меня и помогает поверить в то, что я способен на большее.

Мой учитель Рао Мачираджу — я признателен вам за то, что вы включили меня в свою команду. Я искренне надеюсь, что мне удастся сделать хотя бы половину из того, на что вы считаете меня способным.

Я благодарен также людям, которые верят в меня и по-прежнему отвечают, когда я звоню. Вы всегда выслушиваете меня, когда я говорю: «У меня появилась еще одна идея!» Моя искренняя признательность Дэвиду Бейли, Морису Спринджеру, Мэри Дин, Моррису Симсу, Джошуа Милладжу, Марку Грейнджеру, Дэну Макхью, Рону Меннингу, Тиму О'Кифи, Лизе Шалетт, Майклу Батлеру, Крейгу Сиберу, Дэмиену Хупер-Кемпбеллу, Робу Сосьеру, Кристоферу Скотту и Су Зурбину.

Когда я начинал свою карьеру учителя, лектора и писателя, рядом со мной всегда было много людей, которые стали частью моей жизни. Я благодарен вам всем: Стив Беннетт, Лесли Огден, Джулия Грэм, Гвен Гросс, Лу и Тим Сетники, Сандра Ли, Ким и Джон Хой, Марк Бьяллас, Томпсон Доусон, Крис Кларк, Ларри Кларк, Гастон Гонзалез, Говард Такер, Торри Бердик, Расс Столтерс, Рон Безоза, Джим и Дебби Циглер, Каролина Бернетт, Рене Родригес, Киу Фрисби, Рэнди и Лиз Харвард, Марта Ринджер, Роб Стивен, Марк Ллойд, Адриан Тренхольм и Донавон Робертсон.

За все эти годы у меня была масса клиентов и людей, с которыми я поддерживал партнерские отношения. Благодарю всех вас: Джон Питерс, Стив Дэниелс, Джон Робинсон, Би Миллер, Тим Скэнлон, Лоуренс Картер, Кевин Денойя, Мэри Кляйн, Мервин Стэтон, Кэрри Рэндолл, Дженнифер Пиперно, Эми Марголис, Ник Бхута, Бьорн Бланшар, Эмма Пейс, Лида Мискив, Андрес Калдас, Роуз Симмонс, Ронда Джонсон, Пьер Добсон, Ричард Макнолти, Эрик Карник, Таня Макалусо, Дэвид Финк, Шон Брэнон, Стив Уокер, Гари Пресс, Трэйси Данн, Уильям Джонсон, Элисон Гэвин и Айлин Бэзжиан.

Я выражаю признательность редакторам, которые на протяжении многих лет помогают мне в написании статей и прочих материалов. Благодарю вас, Лорри Фрайфельд, Кен Шелтон, Лора Лобер, Анна Каллас и Эмили Полсен.

Есть несколько авторов книг, лекторов и мыслителей, внушивших мне жажду знаний. Я особенно признателен таким людям, как Наполеон Хилл, Дейл Карнеги, Стивен Кови, Дэвид Аллен, Джон Роджер, Джон Мортон, Дон Пинк, Стив Джобс, Стивен Снайдер, Шапти Гавэйн, Кейт Феррацци, Лоррейн Монро, Джим Коллинз, Питер Друкер, Том Питерс, Уоррен Беннис и Сет Годин.

Очень важно отметить, что вы держите эту книгу в руках благодаря тому, что Пэм Слим организовала во время конференции South By Southwest (SXSW) круглый стол, за которым я познакомился с Мэттом Холтом из издательства Wiley & Sons. Сотрудничество с Лорен Мерфи, Кристиной Мур, Питером Ноксом и Сьюзан Морган было просто невероятным. Благодарю вас всех!

Моя дорогая подруга Джоди, спасибо тебе за то, что идешь со мной рука об руку по этой удивительной дороге жизни. Я люблю тебя.

- [1] *Голдсмит М., Рейтер М. Моjo. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли.* — М. : Альпина Паблишер, 2012. *Здесь и далее примечания даны редактором, за исключением особо оговоренных случаев.*
- [2] *Голдсмит М., Рейтер М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха.* — М. : Олимп-Бизнес, 2009.
- [3] Знаменитый слоган производителя спортивной одежды и обуви Nike — Just Do It («Просто сделай это»).
- [4] Chief Operating Officer — операционный директор.
- [5] См. например: *Ален Д. [Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса.](#)* — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009.
- [6] От англ. iteration — повторение.
- [7] Chief Executive Officer — генеральный директор.
- [8] Речь идет о книге *Do More Great Work: Stop the Busywork. Start the Work That Matters.* Workman Publishing Company, 2010.
- [9] Хелен Адамс Келлер (1880–1968) — слепоглая американская писательница, преподаватель и общественный деятель. Келлер Е. *История моей жизни.* — М. : Захаров, 2003.
- [10] *Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует.* — М. : Альпина Паблишер, 2013.
- [11] Международная сеть клубов ораторского мастерства Toastmasters International, насчитывающая свыше 13 500 клубов в 116 странах мира.
- [12] *Why Do You Do What You Do* — «Почему вы делаете то, что делаете?»
- [13] *Бакингом М., Клифтон Д. Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса.* — М. : Альпина Паблишер, 2013.

- [14] Сирил Паркинсон (1909–1993) — британский военный историк, писатель, драматург, журналист, автор сатирических работ по проблемам бизнеса, менеджмента и политологии.
- [15] Феррацци К., Рэз Т. [Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [16] Нидо Кубейн — президент Университета Хай-Пойнт и председатель правления четырех крупных компаний в США. Его книги и мультимедийные образовательные программы переведены на десятки языков мира. На русский язык переведена книга «Получайте все, что хотите» (СПб. : ИГ «Весь», 2011).
- [17] Сноркелинг, снорклинг (нем. Schnorchel — дыхательная трубка) — вид плавания под поверхностью воды с маской и дыхательной трубкой и обычно с ластами.
- [18] Сет Годин — предприниматель, лектор, писатель, постоянный автор журнала Fast Company. Автор многих книг. На русском языке опубликованы: [«Фиолетовая королева. Сделайте свой бизнес выдающимся!»](#) (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013), «Пробуй — получится! Когда вы в последний раз что-то делали впервые?» (М. : Альпина Паблишер, 2013), «Разрешительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя» (М. : Альпина Паблишер, 2012), [«Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей»](#) (М. : Альпина Бизнес Букс, 2012), «Все мы оригиналы. Пипл больше не хавает» (М. : Альпина Паблишер, 2012), [«Незаменимый. Можно ли без вас обойтись?»](#) (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010) и др.
- [19] От англ. distract — отвлекать. *Прим. перев.*
- [20] Человек, который склонен откладывать дела на потом.
- [21] Капаччионе Л. Сила другой руки, или Как при помощи левой руки активизировать возможности правого полушария головного мозга. — М. : София, 2005.

Над книгой работали

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Литературный редактор *Татьяна Сквородникова*

Иллюстратор *Сергей Николаев*

Дизайнер *Сергей Хозин*

Верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Наталья Лазариди, Екатерина Лебедева*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2013

webkniga.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

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>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/presents-b2b/>

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Your Best Just Got Better](#)

[Поднимая планку](#)

[Информация от издательства](#)

[Предисловие](#)

[Пролог](#)

[Введение](#)

[Часть I. Работайте эффективнее](#)

[Глава 1. Улучшение и вы. Как определить свою роль в улучшении лучшего](#)

[Глава 2. Улучшение и оптимальный темп. Как сформировать и укрепить привычки, повышающие эффективность](#)

[Глава 3. Улучшение и время. Как извлечь максимальную пользу из 1% своего дня!](#)

[Часть II. Мыслите масштабнее](#)

[Глава 4. Улучшение и самоэффективность. Если вы думаете, что можете, значит, можете](#)

[Глава 5. Улучшение и социальная сеть. Если хотите быстро добиться успеха — общайтесь](#)

[Глава 6. Улучшение и отслеживание. Что вам мешает и что помогает](#)

[Глава 7. Улучшение и цель. Почему вы делаете то, что делаете](#)

[Часть III. Успевайте больше](#)

[Глава 8. Улучшение и обратная связь. Как ее получить и что с ней делать](#)

[Глава 9. Улучшение и внимание. Ресурс, от которого зависит все остальное](#)

Глава 10. Улучшение и практика. Практика не приводит к совершенству, она дает ощущение комфорта

Заключение. Поднимайте планку — по одной главе за один раз

От автора

Над книгой работали

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»