

Эту книгу хорошо дополняют:

Цельная жизнь

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен

Как привести дела в порядок

Дэвид Аллен

В этом году я...

М. Дж. Райан

Brian Moran
Michael Lennington

The 12 week year

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

John Wiley & Sons, Inc.
New Jersey

Брайан Моран
Майкл Леннингтон

12 недель в году

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

Перевод с английского Михаила Загоруйко

УДК 174.4
ББК 88.352
М79

Моран, Б.

М79 12 недель в году. Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев / Брайан Моран, Майкл Леннингтон; пер. с англ. Михаила Загоруйко. — М. : 2014. — 189 с.

ISBN 978-5-00057-143-9

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

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

УДК 174.4
ББК 88.352

ISBN 978-5-00057-143-9

Оглавление

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

Часть I

Вы думаете, что знаете это

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

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

Джон Вуден

Глава 1

На пороге перемен

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

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

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

Томас Эдисон

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Приготовьтесь. Теперь ваш год длится 12 недель!

Брайан Моран и Майкл Леннингтон

Глава 2

Находим новое определение году

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

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

Генри Форд

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

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

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

Откажитесь от годового мышления

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В конце года случаются чудеса

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

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

Иными словами, только приближение дедлайна усиливает мотивацию.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Периодизация

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

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

Аристотель

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

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

Рис. 2.1. Ваши результаты отражают ваш образ мышления



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