

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*.)

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 личного 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:

* Знаменитый слоган производителя спортивной одежды и обуви Nike — Just Do It («Просто сделай это»).

- **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 COO* 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»**). 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.

* Chief Operating Officer — операционный директор.

** См. например: Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009.

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 MIT, 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 больших 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* характер процесса улучшения

Еще один автор книг, лектор и руководитель, у которого я многому научился за прошедшее десятилетие, Фрэнсис Хессельбайн — президент и CEO** 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.

* От англ. iteration — повторение.

** Chief Executive Officer — генеральный директор.

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 услышали». 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 МИТ, 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 посодействовать 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 осознать, 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, пытаемся 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 помог 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.Womack-Company.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 Eprogium Джим сказал мне: «Хватит уже разговоров, что ты намерен *делать* с идеей о ее написании?» Этот вопрос все изменил. Книга «Поднимая 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 попытайтесь 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 МПТ 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 сверху 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!»*. 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),

* Речь идет о книге Do More Great Work: Stop the Busywork. Start the Work That Matters. Workman Publishing Company, 2010.

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 делать? 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.