

Глава 12

Система действий

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

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

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

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

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

Три принципа

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

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

Рассмотрим их внимательнее.

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

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

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

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

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

Пять практик

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

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

4. Измерения и оценка.
5. Использование времени.

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

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

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

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

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

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

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

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

Эмоциональный цикл перемен

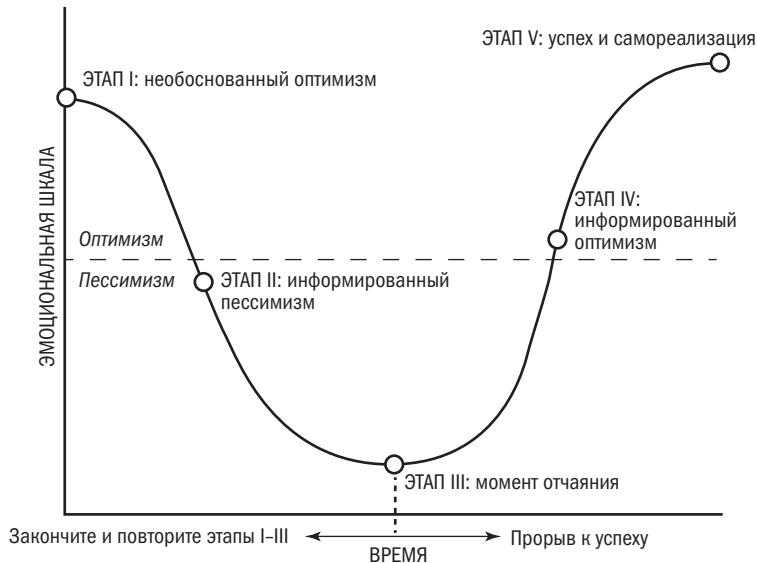
12-недельный год требует перемен, а перемены не добавляют комфорта. Поэтому очень важно задействовать свои эмоции, чтобы не сбиться с пути. Когда мы принимаем решение изменить что-то в жизни, то испытываем ощущения, сравнимые с поездкой на «американских горках». Психологи Дон Келли и Дэрил Коннор описывают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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Замкнутая система

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

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

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

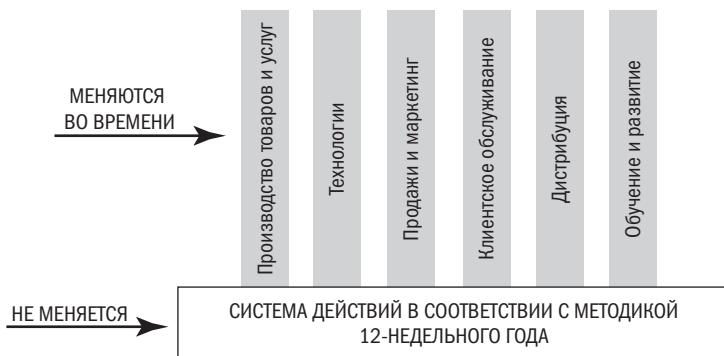
Проблема в том, что не все применяют эту методику полностью. Иногда они избирательно используют некоторые принципы. Но, как и в любой другой системе, отдача от полной работы значительно превышает результаты от работы по частям. Попробуйте отдельную методику — и вы получите результат, но только системная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

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

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

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

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



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

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