

# Глава 14

## Разработайте свой 12-недельный план

В этой главе мы поможем вам разработать первый 12-недельный план. Но для начала нужно сформулировать видение будущего и установить прочную эмоциональную связь с ним. Если у вас пока нет мыслей по этому поводу, прочтите еще раз главу 13, чтобы определить цели, которых вы собираетесь достичь в следующие 12 недель, и написать план, который поможет вам в этом.

### О пользе планирования

Если ваша работа не предполагает постоянной обратной связи о результатах, то очень сложно оспорить ценность планирования. Оно позволяет правильно распределять время и ресурсы для поиска лучших возможностей, увеличивает ваши шансы на успешное достижение цели, а также помогает правильно координировать действия команды и тем самым создает конкурентное преимущество.

Несмотря на уже не раз доказанную пользу планирования, далеко не всем нравится действовать по плану. Большинство хочет сразу приступить к делу. Это прекрасная черта характера, но она же может стать преградой на пути к эффективности. Мы нетерпеливы и хотим получить немедленный результат. А для составления хорошего плана нужно время, и его выполнение потребует упорного труда. Как ни странно, чем больше времени вы потратите на составление действительно хорошего плана, тем меньше уйдет на выполнение самой задачи.

Еще одна причина, почему люди не работают по заранее составленному плану, звучит примерно так: *«Я уже знаю, что необходимо сделать, и для этого мне не нужен план»*. Вроде звучит логично, но, к сожалению, всегда есть различие между знанием и действием. Например, многие хотят быть в хорошей физической форме, и большинство знает, что для этого необходимо выполнять физические упражнения и правильно питаться. Вопрос: многие ли добиваются успеха в этом нелегком деле? Ответ очевиден: нет. Недостаточно просто *знать*. Наш мир не постоянен: всегда происходят неожиданные события, возникают препятствия, а жажда внутреннего комфорта пересиливает голос разума. Поэтому мы забываем, что нам необходимо делать.

И именно поэтому вам необходимо создать *письменный* план и работать в соответствии с ним. Это значительно повысит вероятность успеха.

Методика 12-недельного планирования хороша не только для работы. Правильно составленный письменный план может положительно повлиять практически на любую сторону вашей жизни. Дж. Макэндриус\* рассказал небольшую историю о своем сыне и 12-недельном годе.

Мой сын Кевин учится на последнем курсе Луизианского университета. Два года назад у него возникли серьезные сложности с распределением времени на учебу, работу в студенческой организации и участие в футбольной команде. Во время рождественских каникул я ему рассказал об основных принципах 12-недельного года. Начиная со следующего семестра он смог самостоятельно поставить себе четкие цели и разработать план действий. С тех пор каждое воскресенье он посылает мне свой недельный план и даже включает туда цитаты, дающие ему сильную мотивацию для выполнения всех дел. У него значительно улучшились оценки, а главное, он научился правильно сосредоточиться на своих целях и определенно понял значение выражения *быть успешным в каждый момент*.

---

\* Президент и исполнительный директор финансовой компании MassMutual Greater Houston. *Прим. ред.*

## Правила игры меняются

Работая по принципам 12-недельного года, вы лучше ощущаете ценность своего времени. Каждый день важен для достижения ваших целей. Ценность момента ощущается очень остро, ведь в *вашем* году всего лишь 12 недель! Вы учитесь действовать постоянно и своевременно — именно так создается будущее, о котором вы мечтаете.

Жить моментом, однако, можно двумя разными способами: **реактивно** или **проактивно**. Если вы всегда демонстрируете только реакцию — немедленный ответ на внешний раздражитель, — то растёт риск ошибок, потому что основной движущей силой ваших действий становятся «входящие сигналы»: звонки, уведомления электронной почты, новые задания... Кто-то стучит в дверь, вы быстро собираетесь и уходите. В такие моменты очень сложно определить, насколько ценны ваши действия, потому что обычно вы делите их не на «плохие» и «хорошие», а ранжируете по степени ценности для вас. А она в данный момент времени может быть для вас совсем не очевидной.

Вот почему 12-недельное планирование так полезно. Имея план, не нужно полагаться на «входящие сигналы», чтобы начать действовать. Он определяет ваши действия. Вы можете планировать работу заранее — это называется проактивным действием. 12-недельный план помогает выполнять больше *правильных действий* каждый день и достигать целей быстрее и эффективнее.

Другая полезная особенность 12-недельного плана — предельная сосредоточенность на нескольких самых важных действиях, которые определяют результат в целом. Вы просто не сможете заниматься всем и сразу, потому что в 12-недельном году для этого недостаточно времени. Вы будете сосредоточены на минимальном наборе действий, необходимых для достижения вашей цели.

12-недельное планирование также позволяет устанавливать краткие сроки — и это очень важно. Неопределенности нет благодаря малым временным рамкам; в результате вы можете составлять эффективный план. Годовые планы обычно не ориентированы на действия: практически невозможно предсказать, что понадобится через четыре месяца или позже. Краткие сроки — одно из главных преимуществ 12-недельного года.

Из-за высокой степени неопределенности в большинстве годовых планов прописаны некоторые цели, но их четкое выполнение не представляется возможным. Типичный годовой план говорит, *что* должно быть достигнуто, но он не объясняет, *как* действовать. Отсутствует перечень правильных действий, и вы можете двинуться в неверном направлении или возьмете на себя больше, чем сможете сделать.

Описание ежедневных и еженедельных действий — основа эффективности 12-недельного плана. Если вы имеете четкое представление о каждом действии, которое нужно выполнить, то вы тем самым готовите себя к успеху.

Вот как наш хороший знакомый Патрик Морин описывает свой опыт 12-недельного планирования:

Мое знакомство с методикой 12-недельного года началось с попытки похудеть на 20 кг, которые всё не хотели исчезать. Система «промежуточных целей, стратегий и тактик» не только помогла мне справиться с этой задачей на «отлично»; я смог успешно подготовиться к триатлону. Добившись своей цели и приятно удивленный своей физической формой, я стал думать о новых вариантах применения этой методики.

Тогда мы искали деньги для медицинского стартапа. Мы начали работу в январе, готовили всю необходимую документацию и продукт. Процесс поиска финансирования занял больше времени, чем мы планировали, и нужно было поддерживать компанию собственными средствами. Я терял и деньги, и терпение...

И тогда я подумал, что пора применить методику 12-недельного года. Начался июль. В понедельник я собрал всех руководителей на совещание. Цель была предельно ясна: чтобы наши продукт и компа-

ния *выжили*, необходимо завершить подготовку проспекта по закрытому размещению ценных бумаг и привлечь финансирование в следующие 12 недель. Экономическая ситуация в то время была не то что плохая, а просто ужасная. Инвесторов не было — требовались титанические усилия, чтобы хоть кого-то заинтересовать.

У нас была четкая картина будущего. Дальше требовалось составить 12-недельный план привлечения средств. Не было времени жалеть себя и думать о той огромной работе, которую мы проделали за предыдущие полгода. Следовало предельно сконцентрироваться на следующих 12 неделях.

Под лозунгом «каждый день — неделя» мы закончили работу над 100-страничным проспектом по размещению в течение первой недели, передали его юристам и неделю спустя получили их одобрение. Какой огромный заряд энергии нам это дало!

Мы провели переговоры с сотнями знакомых бизнесменов и набрали «критическую массу», которая позволила закрыть первый раунд 10 октября!

Невероятно! Мы стали применять принцип 12-недельного года ко всем проектам, и успех нашей компании был отмечен как инвесторами, так и сотрудниками.

## Хороший план способствует его успешному выполнению

Представьте себе поездку на автомобиле по незнакомой местности, когда все дорожные знаки и указатели противоречат друг другу и вы теряетесь в пространстве. Вам, наверное, захочется много чего сказать человеку, который поставил их. Вы пожелаете точно узнать, как проехать в нужном направлении, или запутаетесь и вернетесь домой.

Как ни смешно это звучит, но готовы поспорить, что вы даже не представляете себе, сколько людей пишут бизнес-планы, которые можно сравнить с примером, приведенным в предыдущем абзаце! Иногда в них пропущены важные шаги, трудоемкие процессы описаны одним предложением, а необходимые действия — беспорядочно. Еще хуже — часто это не грамотное определение действий, ведущих к достижению цели, а просто сборник идей и умозаключений. Все равно что,

например, перед поездкой из пункта А в пункт Б вы получите инструкцию: «Сядьте в машину и поезжайте прямо в Б». Такие планы широко распространены. Конечно, они годятся для чего угодно, но только не для работы по ним.

Составление эффективного 12-недельного плана — ключ к решению важнейших задач в течение всего этого периода. Он определяет еженедельные действия, которые вам необходимо выполнить за этот срок для достижения вашей цели.

## Долгосрочные перспективы и краткосрочные результаты

Планы могут как определять потенциал для будущего, так и способствовать достижению краткосрочных результатов. В них должна быть указана цель, в соответствии с которой вы будете получать результаты в заданный период. Если это бизнес-план, то в нем следует определить ожидаемую прибыль.

Некоторые планы могут также включать цели, направленные на достижение долгосрочных результатов: обучение или наем дополнительных сотрудников, совершенствование технологий, внедрение новых систем и т. п. Затраты усилий и ресурсов для достижения долгосрочных целей видны сразу, а эффект проявится только в будущем. Вот почему очень важно предусмотреть в своем плане достижение краткосрочных результатов.

## Правильная структура плана

Структура плана, который вы напишете, очень важна, если вы хотите добиться успеха. Грамотный план начинается с правильной цели. Если она не поддается измерению или оценке, то и план не будет работать. Чем четче и конкретнее вы ставите цели на ближайшие 12 недель, тем легче будет написать выполнимый план.

Многие 12-недельные планы включают только 2–3 цели. Например, похудеть на 5 кг или заработать 105 тыс. долларов в новом бизнесе. Для каждой из них вы опишете тактические действия. Тактика потери веса покажет, что нужно сделать, чтобы достичь желаемого показателя. Это могут быть *ограничение приема пищи до 1200 калорий в день* и *20-минутные кардиотренировки трижды в неделю*. В описании используйте глаголы и полные предложения, а не перечисление действий. Очень важны формулировки. Цель по увеличению дохода до 105 тыс. долларов потребует иного набора действий.

Существует пять приемов успешного создания 12-недельных планов в той части, в которой вы описываете ваши цели и предполагаемые действия.

### **Прием 1. Будьте конкретны. Цели и действия должны быть измеримы**

Опишите цель так, чтобы она и действия, направленные на ее достижение, могли быть измерены количественно и качественно. Сколько звонков вы сделаете? На сколько килограммов похудеете? Сколько пробежите? Сколько денег заработаете? Чем точнее вы это опишете, тем лучше!

### **Прием 2. Пишите в положительном ключе**

Описывая желаемые результаты, сохраняйте позитивный настрой. Например, вместо 2% погрешности сосредоточьтесь на 98% точных расчетов.

### **Прием 3. Описанные цели должны быть реалистичными**

Если вы способны достичь цели, ничего не меняя, то нужно делать больше. Если это невозможно, то следует чуть-чуть облегчить задачу. Если вы никогда не просили дать вам рекомендации, то тактика «просить рекомендации при каждой встрече» будет излишней. Можно попробовать другой подход — «просить рекомендации минимум у одного клиента в неделю».

## Прием 4. Распределяйте сферы ответственности

Это применимо к команде (если вы работаете в одиночку, то вся ответственность лежит на вас). Личная ответственность за достижение каждой цели и выполнение каждого действия крайне важна! «Делают все» значит «не делает никто».

## Прием 5. Соблюдайте сроки

Нет ничего лучше, чем точное определение срока завершения работы. Тогда вы вовремя ее начинаете и активно действуете. Убедитесь, что вы определили дату, к которой должна быть достигнута цель или выполнено действие.

Кроме того, каждое действие должно быть описано с помощью глагола и оформлено в виде законченного предложения, а также выполнено в течение той недели, которая указана в плане. Ниже показан пример 12-недельного плана.

### Цели на 12 недель

Заработать 105 тыс. долларов в новом бизнесе

Сбросить 5 кг

Улучшить отношения с Кэрл

#### Цель: заработать 105 тыс. долларов в новом бизнесе

Действия	Сроки
Определить главные возможности заработка (минимум 10 тыс. долларов) за 12 недель	Неделя 1
Позвонить минимум пяти потенциальным клиентам в неделю, чтобы назначить встречи, и назначить минимум три встречи в неделю	Каждая неделя
Провести минимум два начальных раунда переговоров в неделю	Каждая неделя
Создать папку для каждого возможного клиента, определить последующие шаги	Каждая неделя
Продолжить работу с потенциальными клиентами вплоть до заключения сделки	Каждая неделя
Создать график продаж и еженедельно обновлять его	Каждая неделя
Анализировать результаты еженедельно и определять, нужны ли корректировки плана	Каждая неделя

**Цель: сбросить 5 кг**

<b>Действия</b>	<b>Сроки</b>
Ограничить потребление калорий до 1200 или меньше в день	Каждая неделя
Проводить 20-минутные кардиотренировки минимум три раза в неделю	Каждая неделя
Выпивать минимум шесть стаканов воды в день	Каждая неделя
Выполнять силовые тренировки минимум трижды в неделю	Каждая неделя
Стать членом спортклуба	Неделя 1

**Цель: улучшить отношения с Кэрл**

<b>Действия</b>	<b>Сроки</b>
Ходить на свидания с ней без детей раз в неделю	Каждая неделя

## Определите свои цели на следующие 12 недель

Знание направления — первый шаг к цели. Эффективное планирование начинается с четкого, подробного и измеримого описания цели на ближайшие 12 недель — вашей собственной. Если вы ее достигнете, она принесет значимые результаты и изменит вашу жизнь к лучшему.

Цель на 12 недель — мост между видением и 12-недельным планом. Она должна быть достижимой, иначе есть риск разочароваться в ней. Она не должна быть слишком простой: вам не нужен наш метод, если вы сможете ее достичь привычным способом.

Пора поставить себе цель на ближайшие 12 недель, которая соответствует вашей долгосрочной картине будущего и достаточно смела. Вернитесь к главе 13 и еще раз изучите ваши долгосрочные цели и видение будущего в трехлетней перспективе. Подумайте, чего вы хотите достичь в следующие 12 недель. Как только вы определитесь с целью, обязательно запишите ее.

### Цель (цели) на 12 недель

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

Цели на 12 недель выполнимы, но достаточно амбициозны, чтобы раскрыть ваш потенциал.

Почему ваша цель на ближайшие 12 недель так важна для вас? Что изменится в вашей жизни, если вы ее достигнете?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Создаем 12-недельный план

Пора написать ваш первый 12-недельный план. Это ваша «дорожная карта», необходимая для достижения целей. Лучший план — помогающий сосредоточиться на паре целей, которых вы хотите достичь в течение этого времени. Чем меньше целей и еженедельных действий в вашем плане, тем легче его выполнить.

Как однажды сказал Джордж Паттон<sup>\*</sup>: «Хороший план сегодня лучше безупречного плана завтра». Не переживайте, что ваш план «не безупречен» — идеальных планов не существует. Его выполнение само подскажет, что эффективно и что

---

<sup>\*</sup> Джордж Паттон (1885–1945) — американский генерал, одна из ключевых фигур Второй мировой войны. *Прим. ред.*

нужно скорректировать. Не забывайте, что планирование — это решение задач. Ваш план определяет, как вы за 12 недель улучшите свои результаты.

Для начала запишите заголовок «Цель 1». Добавляйте каждую цель отдельно. Если у вас есть только одна цель — прекрасно! Затем для каждой цели укажите приоритетные ежедневные и еженедельные действия. Возможно, придется выписать на отдельном листе бумаги все, что нужно сделать. Хорошо подумайте и выберите только действия, которые принесут наибольшую отдачу. Некоторые будут повторяемыми (например, «тренироваться каждый день»), а другие выполняться единожды за 12 недель (например, «записаться в спортклуб»). Подробно опишите эти действия законченными предложениями, начинающимися с глагола. Затем в графе «Сроки» укажите все недели (с 1-й по 12-ю), в течение которых будет выполняться каждое отдельное действие.

### Цель 1

Действия	Сроки (неделя)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### Цель 2

Действия	Сроки (неделя)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### Цель 3

Действия	Сроки (неделя)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Во время составления плана ответьте себе на пару вопросов:

**Какие действия будут для вас сложны?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Что вы сделаете для того, чтобы преодолеть сложности?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Сдвиг в сознании

Без грамотного плана вы не сможете правильно действовать. Ваши мысли о процессе планирования во многом влияют на качество плана и успех в достижении целей. Рассмотрим несколько распространенных проблем, связанных с мышлением.

Большинство знает, что нужно работать по плану. Но если у них сложился стереотип, что такая работа редко выполняется хорошо, то они не будут тратить время на качественный план. Если у вас уже был опыт неудачной работы по плану,

вспомните, что 12-недельный заметно отличается от остальных. Он предполагает выполнение важных действий каждую неделю, чтобы в итоге добиться цели. Ключевая особенность 12-недельного плана — сосредоточенность на действиях. Вы не можете «работать с целями», как в случае годового плана, но способны выполнять конкретные действия.

Другая проблема нашего мышления в том, что «у нас нет времени на составление хорошего плана». Так думают почти все, но безосновательно. Несколько лет назад мы провели исследование, посвященное затратам времени на планирование. Если вы составляете план для сложных задач, то снижаете общее время их выполнения на 20%!

## Работа в команде

Как руководитель вы можете полностью изменить результаты работы команды с помощью 12-недельного плана. Представьте, что каждый ее член вдохновлен видением будущего и своими целями. Что изменится для вас как руководителя, если команда будет усердно работать над самыми важными задачами — и так каждую неделю?

Есть несколько мер, которые вы как руководитель сможете принять, чтобы помочь команде эффективно работать на основе 12-недельного плана. Первая — попросить их прочесть эту книгу, помочь сформировать картину будущего и разработать шаблон плана. Когда они смогут наглядно представить себе будущее и составят собственные планы, запланируйте отдельные встречи с каждым, чтобы рассмотреть и оценить их наработки. Целью таких встреч будет тщательное рассмотрение планов сотрудников и укрепление вашей роли лидера — руководителя, который поможет подчиненным добиться их целей.

Во время встреч всегда начинайте беседу с целей на 12 недель. Сотрудники контролируют их достижение или просто хотят, чтобы «все сбылось»? Достижимы ли их цели или

их стоит скорректировать? Верят ли они в достижение собственных целей? Если нужно, *предложите* им сменить цель — но аргументируйте. Помните, что их цели — их осознанный выбор, а не ваше желание.

Как только вы решите все вопросы, переключитесь на план действий. Как консультант помогите сотрудникам сосредоточиться на минимальном количестве целей и минимальном наборе действий, необходимых для их достижения. Вспомните о приемах точного описания целей и действий. Эти советы помогут вашим сотрудникам улучшить качество их планов.

## Планирование в команде

Как лидеру или члену команды вам иногда необходимо ставить общие цели и разрабатывать общие планы. Часто план команды позволяет лучше раскрыть таланты и задействовать ресурсы ее членов.

Процесс планирования в группе схож с индивидуальным, за исключением того, что все члены команды совместно ставят цели и разрабатывают план. Попросите всех поучаствовать. Убедитесь, что все согласны работать на общую цель.

Затем выработайте совместный план действий и выберите минимально возможное количество действий, способствующих достижению цели.

Очень важно разделить сферу ответственности и определить действия всех членов команды. Личная ответственность каждого поможет эффективно работать всем. Но если предполагается, что несколько членов команды будут выполнять одинаковые задачи, то лучше разбить тактические задания на несколько менее масштабных и, соответственно, распределить их между участниками. Например, если группа, состоящая из четырех человек, должна проводить 20 деловых встреч в неделю, то индивидуальные планы членов команды должны быть сформулированы как «проводить пять встреч в неделю».

Наконец, два совета по поводу планирования действий команды. Во-первых, не переоценивайте ее возможности. Лучший план команды краток и содержит минимальный перечень действий, необходимых для достижения результата — не более. Во-вторых, не перегружайте людей на начальном этапе. По возможности распределяйте их силы на весь период выполнения плана — 12 недель.

## Распространенные ошибки и рекомендации для достижения успеха

Не дайте этим пяти распространенным ошибкам сорвать выполнение вашего плана.

### **Ошибка 1. Ваш 12-недельный план не соответствует долгосрочным целям**

Очень важно, чтобы ваши 12-недельные цели (и прочие в рамках нашей методики планирования) соответствовали долгосрочной картине будущего. Когда вы ставите цели, убедитесь, что они связаны с вашим видением и определяют ваши достижения по истечении 12 недель. Они должны постоянно приближать вас к долгосрочным целям.

### **Ошибка 2. Вы не сосредоточены на выполнении плана**

Концентрация на достижении целей очень важна. Если вы ставите много целей сразу, то есть вероятность, что вы не сможете правильно расставить приоритеты и выбрать необходимые действия. «Всё» не может быть приоритетным. Вы должны научиться отказываться от многих дел в пользу немногих — но самых важных. Для выбора малого количества ключевых направлений нужна смелость. Помните о том, что новый год наступает каждые 12 недель. Каждые 12 недель определяйте для себя одно или два ключевых направления, в которых нужно работать с максимальной отдачей. Затем,

по истечении 12-недельного периода, вы заново определите для себя новые ключевые задачи. 12-недельный год помогает сосредоточиться на нескольких самых важных задачах и добиться значительного прогресса в течение короткого времени.

### **Ошибка 3. Вы непоследовательны в выборе действий**

Часто для достижения одной цели люди выбирают 8, 10 или более действий (тактических шагов). Вы правда думаете, что это необходимо? В большинстве случаев такое огромное количество действий не только излишне, но и становится препятствием для выполнения ваших задач.

Очень полезно рассмотреть все возможные варианты действий, но не все они необходимы. Попытки выполнить всё приводят к истощению ваших личных ресурсов и оставляют ощущение усталости. Важно помнить, что не существует «правильного» количества действий. Как и целей. Во всем нужно соблюдать золотую середину. Если вы можете добиться своей цели, используя четыре действия, зачем вам пятое? Обдумайте все варианты и выберите только необходимые.

### **Ошибка 4. Вы всё усложняете**

Сама по себе задача планирования может быть очень сложной. В некоторых компаниях есть целые отделы, отвечающие за стратегическое планирование. Но если вы хотите успешно завершить свой 12-недельный год, не усложняйте очевидное. Если вам кажется, что план становится громоздким, возможно, вы и правы. Выберите только самые важные направления и разумно минимальный набор действий, которые приведут к достижению ваших целей.

### **Ошибка 5. Вашему плану не хватает целенаправленности**

Ваш план должен охватывать самые важные цели и средства их достижения, иначе он не будет эффективным. Часто люди

строят планы на основе подсказок со стороны. Выполнять планы не очень сложно, но не так уж легко. Тяжело работать при отсутствии четких и ясных целей. Убедитесь, что вы сосредоточены только на главном — том, что важнее всего для вас.