

Джейсон Вумек

# Поднимаю планку

КАК РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ,  
МЫСЛИТЬ МАСШТАБНЕЕ  
И УСПЕВАТЬ БОЛЬШЕ



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Как привести дела в порядок**

Дэвид Аллен

**Работай меньше, успевай больше**

Керри Глисон

**На пике возможностей**

Роберт Поузен

JASON W. WOMACK

# **YOUR BEST JUST GOT BETTER**

Work Smarter, Think Bigger,  
Make More

John Wiley & Sons, Inc.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ДЖЕЙСОН ВУМЕК

# ПОДНИМАЯ ПЛАНКУ

Как работать эффективнее,  
мыслить масштабнее  
и успевать больше

Перевод с английского Натальи Яцюк

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331.101.62  
ББК 65.241  
В88

*Издано с разрешения издательства John Wiley & Sons, Inc.  
и агентства Александра Корженевского.  
На русском языке публикуется впервые*

**Вумек Дж.**

**В88** Поднимая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше / Джейсон Вумек ; пер. с англ. Н. Яцюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-962-8

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

УДК 331.101.62  
ББК 65.241

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Jason Womack, 2012

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

ISBN 978-5-91657-962-8

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Предисловие .....	9
Пролог .....	11
Введение .....	15
<b>Часть I. Работайте эффективнее .....</b>	<b>19</b>
Глава 1. Улучшение и вы	
Как определить свою роль в улучшении лучшего .....	22
Глава 2. Улучшение и оптимальный темп	
Как сформировать и укрепить привычки, повышающие эффективность .....	52
Глава 3. Улучшение и время	
Как извлечь максимальную пользу из 1% своего дня! .....	74
<b>Часть II. Мыслите масштабнее .....</b>	<b>101</b>
Глава 4. Улучшение и самоэффективность	
Если вы думаете, что можете, значит, можете .....	104
Глава 5. Улучшение и социальная сеть	
Если хотите быстро добиться успеха — общайтесь .....	124
Глава 6. Улучшение и отслеживание	
Что вам мешает и что помогает .....	143
Глава 7. Улучшение и цель	
Почему вы делаете то, что делаете .....	166

<b>Часть III. Успевайте больше</b> .....	193
Глава 8. Улучшение и обратная связь	
Как ее получить и что с ней делать .....	196
Глава 9. Улучшение и внимание	
Ресурс, от которого зависит все остальное .....	224
Глава 10. Улучшение и практика	
Практика не приводит к совершенству, она дает ощущение комфорта .....	249
Заключение. Поднимайте планку — по одной главе за один раз .....	278
От автора .....	285

# Предисловие

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

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

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

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

Во-вторых, Джейсон посвятил отдельную главу (девятую) роли позитивной и негативной сосредоточенности — базовой концепции,

которой часто не уделяют должного внимания. Кардинальное повышение эффективности далеко не всегда бывает побочным продуктом обретения новых знаний или выполнения большего объема работы. Гораздо чаще это происходит благодаря устранению отвлекающих факторов, мешающих нам работать над самыми важными задачами (Джейсон называет их MIT — Most Important Things).

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

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

Жизнь прекрасна!

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

---

\* Голдсмит М., Рейтер М. Моjo. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли. — М. : Альпина Паблшер, 2012. Здесь и далее примечания даны редактором, за исключением особо оговоренных случаев.

\*\* Голдсмит М., Рейтер М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.

# Пролог

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

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

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

Затем, менее чем через полтора часа после пробуждения, я просматриваю свои записи для разговора по телефону с клиентом из Азии. Как правило, я беседую с ним рано утром примерно два раза в месяц.

Расположившись перед маркерной доской, я набираю номер клиента и излагаю ему свои идеи по поводу обучающей программы по совершенствованию навыков управления, разработанной специально для его компании; мы называем ее «Обучающая программа по повышению продуктивности TouchPoint» (Productivity TouchPoint Learning Program). Встреча проходит успешно, и мы договариваемся о совместном создании серии видеуроков по обучению персонала компании базовым и продвинутым методам руководства, повышения эффективности рабочего процесса и личной продуктивности. Эти видеуроки будут размещены в корпоративной сети, после чего более 80 тысяч сотрудников компании получат к ним доступ.

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

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

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

# Введение

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

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

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

Я помню, что первый раз мне было достаточно трудно описывать свой идеальный день. Однако за многие годы практики я освоил этот метод, что принесло мне огромную пользу. Например, я даже представить себе не мог, что: во-первых, буду жить в горах; во-вторых, напишу и опубликую книги; в-третьих, заведу собаку и, в-четвертых, женюсь. Тот сценарий идеального дня, который вы прочитали, я составил

только по одной причине: эту задачу поставил передо мной мой наставник Рон Кок. Рон был научным руководителем выпускников Калифорнийского университета в Санта-Барбаре; именно он задал мне вопрос, который заставил меня задуматься: «Если бы наступил лучший день в вашей жизни, вы поняли бы это?»

С тех пор я время от времени составляю план идеального дня, и за долгие годы их получилось несколько. С течением времени они развиваются — так же, как и я сам.

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

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

Если вы меняете фокус внимания, меняется и ваш угол зрения, а когда это происходит, у вас появляется одна очень важная возможность — стать еще лучше. Кроме того, изменив курс (пусть даже совсем

немного), вы сможете без труда поставить перед собой новую цель, осуществить большую мечту или начать новую жизнь. Вы стремитесь стать еще лучше? Сосредоточьтесь и запишите, как бы вы хотели выглядеть и ощущать себя. Другими словами, составьте свой сценарий идеального дня!

Оглянитесь вокруг и подумайте о работе, жизни, окружающих людях, семье и привычках. Ваша теперешняя жизнь — это результат накопленных за прошедшие годы мыслей, разговоров, поступков и впечатлений. Если вы хотите изменить ее, важно начать действовать — и вы можете сделать это здесь и сейчас.

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

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

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

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

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

Немного о себе. Я специалист по повышению персональной эффективности и коуч топ-менеджеров. За прошедшие одиннадцать лет я работал с тысячами клиентов и всегда говорил им: «Я изучаю эту тему, чтобы вам самим не приходилось делать это!»

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

# Часть I

## Работайте эффективнее

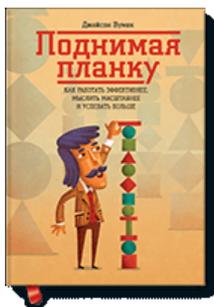
На рабочих местах людей обычно не покидает ощущение, будто их нагрузка постоянно увеличивается. Перед многими из вас ставят все более серьезные и сложные задачи, а времени и ресурсов для их выполнения остается все меньше. Появляются новые проекты, некоторые члены команды уходят, а руководство строит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

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

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

В сутках всего 96 отрезков по 15 минут, а работы у нас больше, чем мы успеваем сделать. Именно поэтому ее необходимо грамотно распределять и выполнять правильно. Когда вы научитесь определять, на какие задачи уходит слишком много времени, и повысите свою продуктивность и результативность, вы высвободите от 1 до 3 *дополнительных* пятнадцатиминутных отрезков каждый день. Представьте себе, на сколько вы приблизились бы к своему идеальному дню, если бы завтра и во все последующие дни у вас появилось от 15 до 45 лишних минут!

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



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:  

Проза:  

Детские книги:  