

БИЗНЕС РАСТЕТ. ВЫ ЖИВЕТЕ.

Выстраивайте процессы,
делегируйте и возвращайте
себе время



АДРИАН НОРТВЕЙЛ

Адриан Нортвейл Бизнес растет. Вы живете. Выстраивайте процессы, делегируйте и возвращайте себе время

*<https://litres.ru/74524838>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Вы открывали бизнес ради свободы. Почему теперь даже выходной нужно у него выпрашивать?

Без вас тормозят решения, сотрудники ждут согласований, а рост компании добавляет работы лично вам. Следующий рывок рискует съесть последние свободные часы. Пора менять устройство работы.

Десять взаимосвязанных рычагов продуктивности помогут найти, где вы сами стали узким местом: в приоритетах, процессах, делегировании, фокусе или привычке контролировать все. Вы разберете, какие решения передать команде, что превратить в понятный стандарт и по каким показателям отличать результат от бесконечной занятости.

Начните с плана на тридцать дней. Освободите место для работы, которая действительно требует вас, и жизни, ради

которой все затевалось. Бизнесу нужен руководитель, у которого хватает сил видеть дальше сегодняшнего пожара. Для работы с текстом в процессе подготовки книги применялся Gemini

Содержание

Когда так больше нельзя	10
Предпринимательское мышление	12
Дел всегда больше, чем часов	15
Отойти назад, чтобы увидеть рычаг	17
Кривая продуктивности	19
Прокрастинация: много движения, мало продвижения	21
Перфекционизм: результат любой ценой	23
Что такое продуктивность	25
Ощущение продуктивности	26
Продуктивность и прибыль	27
Внутренний механизм	28
Время менять подход	30
Вы не одиноки	31
Основные выводы	32
Сигнал, который невозможно не заметить	33
Внутренняя система управления	35
Чемпионами становятся	36
Дело не во времени	38
Семь опор Психологии чемпиона	39
Когда привычная жизнь ломается	41
Чемпион держится за цель	43
История, которую вы выбираете	45

Управляйте состоянием, а не часами	47
Основные выводы	49
Когда одного желания недостаточно	50
Цель определяет и уточняет вас	52
Соединитесь со своим «зачем»	54
Престижная дорога может быть не вашей	55
Поймете, когда почувствуете	58
Цель больше вас	60
Умение отпускать	61
Когда рутина снова становится частью смысла	62
Недостаточно найти «зачем» - нужно им владеть	64
Рост: урок находится внутри нагрузки	65
Идентичность: кем вы себя называете	67
Ваше определение себя можно пересобрать	69
Что определяет вас сегодня	71
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Адриан Нортвейл Бизнес растет. Вы живете. Выстраивайте процессы, делегируйте и возвращайте себе время

ВВЕДЕНИЕ

Продуктивность начинается не с календаря

Большинство руководителей, с которыми мне доводилось работать, уверены, что умеют распоряжаться временем. Если попросить их поставить себе оценку по десятибалльной шкале, редко кто выбирает меньше восьми. Они знают, как составлять списки задач, пользуются календарями, умеют проводить совещания и слышали о приоритетах. Поэтому первая реакция на разговор о продуктивности обычно предсказуема: «С этим у меня все неплохо. Мне бы просто еще пару часов в сутках».

Проблема в том, что продуктивность почти никогда не упирается только во время. Она складывается из нескольких факторов, которые действуют одновременно. Можно идеально вести календарь и все равно буксовать, если нет ясной цели. Можно знать главные приоритеты и срывать их из-за внутреннего диалога, который каждый сложный шаг превра-

щает в угрозу. Можно разработать отличный процесс, но не иметь энергии, чтобы ему следовать. А можно быть очень занятым, выполнять десятки мелких задач и к вечеру обнаруживать, что важное снова не сдвинулось с места.

Я называю эту систему десятью ключевыми драйверами продуктивности. Четыре из них относятся к психологии: цель, язык, физиология и фокус. Три формируют рабочую стратегию: планирование, процесс и приоритеты. Еще три отвечают за устойчивость результата: прогресс, измерение и проактивность. По отдельности каждый элемент кажется знакомым. Сила появляется тогда, когда вы начинаете видеть их как связанную систему и управлять не одним рычагом, а всей конструкцией.

В этот момент меняется не только рабочий график. Меняется способ принимать решения. Вы начинаете иначе оценивать задачи, цели и стратегии; задаете себе более точные вопросы; быстрее замечаете разрушительный внутренний диалог; яснее понимаете, где действительно нужен ваш личный вклад, а где вы просто привыкли все держать на себе. Появляется способность различать срочное и важное, активность и результат, напряжение и настоящую вовлеченность.

Один из моих клиентов, Алексей Морозов, руководил компанией «Контур-Механика», которая проектировала небольшие автоматизированные линии для пищевых производств. Когда мы познакомились, оборот рос, но сам Алексей жил в режиме постоянного тушения пожаров. Он начи-

нал день в 6:30, отвечал на сообщения еще до завтрака, лично согласовывал почти каждую закупку и регулярно оставался в офисе после 22:00. Он считал себя дисциплинированным и продуктивным, потому что успевал очень много. При этом два ключевых проекта задерживались, коммерческий отдел ждал его решений по три-четыре дня, а выходные все чаще превращались в продолжение рабочей недели.

Мы не стали начинать с нового приложения для задач. Сначала Алексей сформулировал, какой результат действительно хочет создать в компании и какую роль должен играть в этом результате лично. Затем он пересобрал правила коммуникации, убрал часть решений из своей зоны ответственности, установил два коротких окна для оперативных вопросов и начал измерять не количество закрытых задач, а движение трех главных показателей: сроков запуска, валовой маржи и доли повторных заказов. За девять месяцев выручка компании выросла примерно на 70 процентов, а сам Алексей перестал работать по воскресеньям и сократил обычный рабочий день почти на три часа. Самым важным он считал не рост цифр, а ощущение, что бизнес наконец перестал управлять им.

Именно это я называю переходом в Зону продуктивности. Это не точка, в которой все дела сделаны и больше ничего не требует внимания. Такой точки не существует. Зона продуктивности - это состояние, в котором вы получаете нужные результаты без постоянной войны с собой, временем и окру-

жающими. Вы умеете замечать, когда отклоняетесь в сторону прокрастинации или, наоборот, в сторону избыточного контроля и перфекционизма, и умеете возвращаться обратно.

По мере чтения вы увидите, что десять драйверов работают и в бизнесе, и в личной жизни. Они влияют на то, как вы ставите цели, разговариваете с собой и другими, распределяете энергию, планируете, строите процессы, измеряете прогресс и реагируете на перемены. Освоив эту систему, вы не получите магических дополнительных часов. Вы получите нечто более полезное - способность лучше использовать те часы и ту энергию, которые у вас уже есть.

ГЛАВА 1

Куда летит ваша стрела?

Когда так больше нельзя

В 2:17 ночи я сидела на кухне перед ноутбуком и в четвертый раз пересчитывала один и тот же денежный поток. На счету компании было 21 460 евро. Через три дня нужно было выплатить зарплату - 18 700 евро. Еще 6 200 требовали подрядчики, без которых останавливался проект для крупного клиента. Денег не хватало, и никакая перестановка строк в таблице не могла изменить арифметику.

Больше всего меня пугали не цифры. У Ильи, руководителя разработки, недавно родился второй ребенок. Марина, наш менеджер проектов, помогала оплачивать реабилитацию отца после инсульта. Эти люди пришли ко мне, потому что поверили в компанию и в меня. Мы вместе пережили первые месяцы, работали по вечерам, закрывали задачи, которые формально не входили в должностные обязанности. Теперь я смотрела на строку «зарплата» и думала только об одном: имею ли я право просить их подождать еще неделю?

Кассовый разрыв преследовал нас почти с первого года. Заказы были. Клиенты хвалили работу. В портфеле лежали подписанные контракты. Но один из крупнейших заказчиков задержал платеж на 47 000 евро, а все свободные средства мы уже вложили в проект, который должен был дать хорошую маржу через несколько месяцев. Через несколько месяцев - звучало прекрасно. Только зарплату нужно было пла-

тить сейчас.

К этому моменту я работала шесть, а чаще семь дней в неделю. Обычный день занимал пятнадцать-шестнадцать часов. Я отвечала на письма в такси, проверяла сметы за ужином и держала телефон рядом с кроватью. Несколько месяцев я почти не платила себе. Внешне все выглядело как предпринимательская стойкость. Изнутри это было похоже на медленное выгорание.

Когда я запускала бизнес, мне казалось, что свое дело даст свободу: я смогу сама выбирать проекты, управлять графиком и строить компанию по собственным правилам. В реальности я чувствовала себя связаннее, чем в любой наемной работе. Мне не хватало времени на сон, друзей, спорт и даже на спокойный разговор с близкими. Если свобода выглядит так, подумала я той ночью, значит, я что-то делаю фундаментально неправильно.

Так продолжаться не могло.

Предпринимательское мышление

Любопытно, что собственный бизнес никогда не был моей детской мечтой. Я не рисовала логотип будущей корпорации и не писала бизнес-планы в школьной тетради. Но задним числом видно: предпринимательский способ мышления проявлялся у меня очень рано. Мне нравилось замечать потребность, придумывать, как ее закрыть, и получать за это вознаграждение.

В двенадцать лет я собирала заказы на самодельные наборы открыток к праздникам. В четырнадцать договорилась с владельцем небольшой фотостудии по выходным сортировать и маркировать архив пленок. Мне платили за обработанную коробку, и уже на второй неделе я придумала цветовую схему и переставила рабочее место так, чтобы не ходить по комнате по двадцать раз за час. В результате за тот же день я успевала почти вдвое больше и впервые почувствовала удовольствие не только от заработка, но и от улучшения самого процесса.

В университете я бралась за самые разные подработки: работала в кафе, переводила инструкции для туристических фирм, помогала на выставочных стендах. Самой прибыльной оказалась временная работа на складе книжного дистрибьютора. Оплата зависела от количества промаркированных и собранных заказов. Я разложила позиции по частоте, нача-

ла собирать коробки партиями и договорилась с напарником разделить маршрут внутри склада. За одну смену мы стали обрабатывать примерно на треть больше заказов, а я за месяц заработала больше, чем за два месяца в кафе.

На последнем курсе мы с подругой запустили небольшой проект: собирали для студентов «экзаменационные коробки» с кофе, снеками, блокнотами и короткими шпаргалками по организации подготовки. Родители заказывали их через простую форму на сайте, а мы доставляли наборы в общежития. За два семестра проект принес достаточно, чтобы после выпуска мы купили железнодорожные билеты и проехали по Италии от Турина до Неаполя.

Ни один из этих эпизодов не выглядел как сознательная подготовка к предпринимательству. Я просто искала места, где можно добавить ценность, а затем пыталась сделать работу быстрее, удобнее или надежнее. Даже в найме я относилась к задачам так, будто отвечаю за результат собственными деньгами. Это принесло быстрые повышения: в двадцать семь я стала совладелицей небольшой компании по бизнес-аналитике, а в тридцать шесть продала свою долю европейской публичной технологической группе и получила предложение войти в региональную управленческую команду.

Но никакой ранний успех не отменяет плохих периодов. У бизнеса бывают месяцы, когда все работает, и месяцы, когда кажется, что система разваливается одновременно в пя-

ти местах. Именно тяжелые периоды особенно ясно показывают, как вы мыслите и на что опираетесь. Они не просто проверяют характер - они его уточняют.

Дел всегда больше, чем часов

Собственная компания быстро научила меня одной неприятной истине: дел всегда больше, чем можно выполнить. Нужно поддерживать клиентов, контролировать качество, нанимать людей, развивать продукт, продавать, считать деньги, готовить предложения, решать юридические вопросы и думать о том, что будет через полгода. Если компания растет, список не сокращается. Он становится сложнее.

Я долго отвечала на эту реальность единственным способом - увеличивала собственное рабочее время. Казалось, что спасение находится за следующей задачей. Еще одно письмо. Еще один звонок. Еще одна проверенная смета. Еще один час вечером - и завтра, наконец, станет легче. Завтра не стало легче, потому что система производила новые задачи быстрее, чем я успевала закрывать старые.

Однажды после примерно тридцати четырех часов почти без сна и трех недель без полноценного выходного я поймала себя на том, что десять минут смотрю на письмо клиента и не могу понять смысл двух простых предложений. Я перечитала их пять раз. Потом закрыла ноутбук и впервые сформулировала проблему правильно: мне не нужно было работать больше. Мне нужно было перестать путать занятость с продуктивностью.

В тот момент вопрос изменился. Вместо «Как мне успеть

еще?» появился другой: «Какие действия действительно усиливают результат?» Мне нужно было найти рычаги - те несколько факторов, изменение которых влияет не на одну задачу, а на десятки последующих решений. Это требовало не очередного рывка, а дистанции.

Сигналы были повсюду. Я ела как попало, почти перестала тренироваться, разговаривала с близкими вполуха и раздражалась, когда меня отвлекали от работы. Я была похожа на телефон с десятью открытыми приложениями и одним процентом заряда: технически он еще работает, но на него нельзя рассчитывать. И тогда возник очевидный вопрос: насколько качественные решения я вообще могу принимать, если постоянно функционирую на пустом баке?

Ответ был неприятным, зато полезным. Нужно было перестать искать виноватых - клиентов, рынок, сотрудников, нехватку времени - и начать менять собственный способ работы.

Отойти назад, чтобы увидеть рычаг

Я уехала из офиса на три дня. Не в отпуск и не на развлечения - в небольшой пансион в горах, где намеренно отключила рабочую почту и оставила команде номер только для действительно критических ситуаций. Первые несколько часов я почти физически ощущала желание открыть ноутбук. В голове звучало: «Пока ты сидишь здесь, там копятся проблемы». Это был тот же механизм, который годами толкал меня делать еще одну задачу вместо того, чтобы понять, почему задач становится все больше.

За эти три дня я разобрала бизнес не по отделам, а по причинам результата. Где мы теряем деньги? Где теряем время? Какие решения завязаны на меня без необходимости? Что клиенты действительно ценят? Какие проекты создают маржу, а какие только создают ощущение масштаба? Какая часть моей работы требует моего участия, а какая сохраняется у меня по привычке?

По возвращении мы изменили правила работы. Убрали три низкомаржинальных услуги, ввели единый процесс оценки новых проектов, передали руководителям право утверждать расходы в пределах заранее оговоренных лимитов, разделили срочные и плановые коммуникации и начали

каждую неделю смотреть не на количество выполненных задач, а на четыре показателя, которые действительно двигали бизнес. Через несколько месяцев кассовые разрывы перестали быть ежемесячной нормой. Через два года компания выросла до оборота, при котором я смогла продать свою долю на условиях, о которых в ту ночь на кухне даже не мечтала.

Позже я поняла, что интуитивно начала работать с теми же десятью драйверами, которые теперь использую как систему. Сначала изменилась психология: цель, внутренний язык, состояние тела и фокус. Затем стратегия: планирование, процессы и приоритеты. И только после этого результат стал устойчивым благодаря прогрессу, измерению и проактивности.

Мне нравится метафора стрелы. Выпущенная без прицела стрела все равно куда-то упадет. На нее действуют ветер, расстояние, положение руки, сила натяжения и десятки других факторов. Можно потом объяснить место падения обстоятельствами. А можно заранее управлять тем, чем вы способны управлять: направлением, натяжением, позицией, моментом выстрела и поправкой на ветер. С результатами происходит то же самое. Они не появляются из одного решения. Они складываются из множества факторов, и продуктивность начинается с готовности этими факторами управлять.

Кривая продуктивности

Представьте знакомую колоколообразную кривую, только вместо статистического распределения она показывает ваш способ действовать. По горизонтали растёт стремление довести дело до результата. По вертикали - способность использовать время, внимание и энергию без лишних потерь. В середине находится Зона продуктивности - участок, где результативность встречается с разумной эффективностью. На краях - две крайности, каждая из которых способна выглядеть убедительно, пока вы не посмотрите на цену.

Три рабочие зоны

Прокрастинация

Зона продуктивности

Перфекционизм

Много безопасных дел, мало движения по важному.

Нужный результат при разумных затратах времени и энергии.

Высокий результат, но слишком высокая цена и лишний контроль.

Левая крайность - прокрастинация. Здесь человек может быть занят, но не продвигается к тому, что для него действи-

тельно важно. Правая крайность - перфекционизм и сверхдостижение. Здесь результаты есть, иногда очень впечатляющие, но они покупаются слишком дорогой ценой: лишними часами, ненужным контролем, выгоранием, конфликтами или неспособностью остановиться. Задача не в том, чтобы навсегда застыть в идеальной точке. Задача - научиться замечать, когда вы ушли слишком далеко в одну сторону, и достаточно быстро возвращаться.

Прокрастинация: много движения, мало продвижения

Прокрастинация редко выглядит как человек, который лежит на диване и ничего не делает. Гораздо чаще она маскируется под очень насыщенный день. Можно разобрать почту, ответить на восемь сообщений, поправить презентацию, заказать новые папки, согласовать цвет кнопки на сайте и даже помочь коллеге с его таблицей - лишь бы не начать разговор с ключевым клиентом, не принять неприятное кадровое решение или не открыть документ со стратегией на следующий квартал.

Главная подмена здесь происходит между срочным и важным. Срочное давит, мигает, звонит и требует реакции. Важное часто молчит. Оно не присылает уведомление: «Если ты сегодня не потратишь сорок минут на системную задачу, через три месяца у тебя будет проблема». Поэтому список прокрастинатора легко переворачивается вверх ногами: наверху оказываются безопасные мелочи, внизу - действия с большим эффектом и большим психологическим риском.

Я работала с руководителем отдела продаж Павлом, который почти никогда не пропускал письма. Его почтовый ящик к вечеру был образцово пуст. Он мгновенно отвечал на уточнения, сам проверял коммерческие предложения и мог за

пять минут найти ошибку в CRM. Но три месяца подряд он откладывал пересмотр системы мотивации, хотя текучесть в команде росла, а два сильных менеджера прямо говорили о намерении уйти. Павел искренне считал себя очень продуктивным, потому что весь день был занят. На деле мелкие задачи помогали ему не прикасаться к главной.

Такой режим дает ложное чувство эффективности. Человек действительно многое делает, но уровень стресса остается высоким: важная задача не исчезает, она становится только тяжелее. В какой-то момент она превращается из важной в срочную, и тогда начинается аврал. Для лидера это особенно опасно: команда учится жить в режиме ожидания последней минуты, ответственность размывается, а энергия уходит не на создание результата, а на постоянное спасение ситуации.

Перфекционизм: результат любой ценой

На правом краю кривой находятся люди, которые умеют доводить дело до конца, но не умеют остановиться. Они сильны, дисциплинированы, требовательны и часто действительно успешны. Проблема не в том, что они мало делают. Проблема в том, что они слишком легко добавляют к уже достаточному результату еще один слой усилий.

Перфекционист может потратить два часа на слайд, который аудитория увидит двадцать секунд. Может перепроверить отчет после двух независимых проверок. Может взять задачу обратно у сотрудника не потому, что тот сделал плохо, а потому, что «я бы сделал немного иначе». Каждое отдельное действие выглядит оправданным. Вместе они создают систему, в которой качество растет на несколько процентов, а цена - в часах, напряжении и зависимости команды от одного человека - растет многократно.

Я хорошо знаю эту сторону кривой. Для меня фраза «еще одна вещь» долго звучала как признак ответственности. Еще один звонок перед уходом. Еще одна правка. Еще одна проверка. Но у любого дополнительного усилия есть цена. В какой-то момент дополнительный результат становится меньше, чем ущерб от недосыпа, раздражения, потери времени с

близкими или невозможности увидеть ситуацию целиком.

Перфекционизм часто поддерживается не любовью к качеству, а страхом: недостаточно хорошо, недостаточно быстро, недостаточно профессионально, недостаточно достойно. Если внутри живет идея «я должен постоянно доказывать свою ценность», неудивительно, что и к другим постепенно предъявляются стандарты, которым почти невозможно соответствовать. Тогда страдает не только сам человек, но и команда, семья, партнеры.

Важно не превратить разговор о крайностях в еще один повод требовать от себя идеального баланса. Все мы периодически уходим то в избегание, то в сверхконтроль. Сильный человек не тот, кто никогда не отклоняется. Сильный - тот, кто замечает отклонение раньше и умеет корректировать курс без драматизации.

Представьте ворота на футбольном поле. Чтобы заработать очко, мячу не обязательно пролететь ровно через математический центр. Он может пройти ближе к одной стойке - результат все равно засчитан. Зона продуктивности устроена так же. Вам не нужна единственная идеальная точка. Нужен рабочий диапазон, в котором вы одновременно продвигаетесь к важному и не разрушаете систему, которая должна поддерживать этот прогресс.

Что такое продуктивность

В бизнесе продуктивность напрямую связана с результатом: выручкой, прибылью, качеством, скоростью запуска, удержанием клиентов, устойчивостью команды. Но сводить ее только к деньгам было бы ошибкой. Человек может зарабатывать больше и одновременно потерять здоровье, отношения и способность радоваться результату. Формально показатели выросли. Практически система стала беднее.

Поэтому продуктивность не равна количеству занятых часов. Время - постоянная рамка. У всех в сутках одни и те же двадцать четыре часа, и никто не может добавить себе двадцать пятый. Вы можете менять только то, что привносите в этот промежуток: ясность, энергию, внимание, решения, порядок действий и качество исполнения.

Еще одна важная часть - личная ответственность. На краях кривой удобно жить объяснениями. «Рынок плохой». «Сотрудники не те». «У меня нет времени». «Клиенты слишком требовательные». Некоторые факторы действительно находятся вне нашего контроля, но продуктивность начинается с другого вопроса: что в этой ситуации зависит от меня и какое действие приблизит нужный результат?

Ощущение продуктивности

Есть парадокс: продуктивность можно измерять, но человек все равно переживает ее как субъективное состояние. Два дня могут быть одинаковыми по количеству закрытых задач и совершенно разными по ощущению. В одном вы понимаете, зачем делали то, что делали, и видите движение. В другом к вечеру остается только усталость и чувство, что день прошел сквозь пальцы.

Поэтому я считаю важным спрашивать не только «сколько я сделал?», но и «почему это ощущается продуктивным?». Если вы весь день заняты и при этом неделями не находите времени на ключевые отношения, это повод пересмотреть определение успеха. Если вы зарабатываете больше, но настолько истощены, что не можете пользоваться результатом, система нуждается в корректировке. Продуктивность — не только действие. Это личная оценка того, насколько ваши усилия совпадают с тем, что для вас действительно имеет значение.

Продуктивность и прибыль

Слово «прибыль» обычно заставляет думать о деньгах. Но экономический смысл прибыли полезен и шире: это то, что остается после затрат. Если компания тратит 100 000, чтобы заработать 50 000, сам факт выручки не делает результат хорошим. То же верно для жизни. Если достижение цели требует такого количества энергии, здоровья и времени, что после него ничего не остается, стоит спросить, насколько этот результат действительно прибылен.

В Зоне продуктивности прибыль проявляется во многих формах. Финансовая устойчивость - одна из них. Но есть и другие: здоровье, крепкие отношения, чувство благодарности, спокойствие, удовольствие от работы, амбиция без хронического напряжения, способность быть присутствующим с людьми, которые вам важны. Идея не в том, чтобы превратить жизнь в бухгалтерию. Идея в том, чтобы перестать считать результатом только то, что можно записать в строку дохода.

Внутренний механизм

Представьте ветряную мельницу. Даже сильный ветер не даст максимальной отдачи, если одна лопасть повреждена, механизм заедает или передача мощности устроена плохо. С продуктивностью происходит похожее. Потенциал может быть большим, но движение становится слабым, если ключевые элементы не работают согласованно.

Я объединяю десять драйверов в три крупных блока. Первый - Психология чемпиона. В него входят цель, язык, физиология и фокус. Этот блок отвечает за то, в каком состоянии вы подходите к работе: понимаете ли смысл, как разговариваете с собой, сколько у вас энергии и куда направлено внимание.

Второй блок - Победные стратегии: планирование, процесс и приоритеты. Здесь психология превращается в организацию действий. Хорошее намерение без плана легко остается намерением. План без процесса рассыпается в ежедневной суете. Процесс без приоритетов заставляет одинаково хорошо выполнять и важное, и второстепенное.

Третий блок - Устойчивые результаты: прогресс, измерение и проактивность. Прогресс показывает движение, измерение не дает обманывать себя ощущениями, а проактивность помогает действовать до того, как проблема превращается в кризис. Без этого можно один раз совершить рывок,

но трудно повторять успех спокойно и предсказуемо.

Порядок имеет значение. Если вы начинаете с процесса, не понимая цели, вы просто быстрее двигаетесь неизвестно куда. Если строите измерение без ясных приоритетов, получите аккуратные цифры о второстепенном. Если пытаетесь быть проактивным без энергии и фокуса, легко превратить проактивность в еще один список обязательств. Сначала - внутренняя основа, затем стратегия, затем устойчивость результата.

Время менять подход

Возможно, вы уже бывали в точке, где работа начинает забирать слишком много. Может быть, вы отменяли семейный ужин из-за очередного «неотложного» вопроса. Может быть, просыпались ночью и считали, хватит ли денег до конца месяца. Может быть, раздражались на близких не потому, что они сделали что-то не так, а потому, что внутри уже не осталось свободной энергии. Или ловили себя на мысли: «Если бы у меня было больше времени, я бы наконец все наладил».

Эта мысль кажется логичной, но она ведет не туда. Больше времени само по себе не исправит неясную цель, разрушительный внутренний диалог, слабый процесс или отсутствие приоритетов. Дополнительный час в плохой системе часто просто дает плохой системе еще один час работы.

Намного полезнее научиться распознавать сигналы. Раздражение, хроническая усталость, постоянное чувство вины, тревога перед началом важной задачи, невозможность остановиться после достигнутого результата - это не обязательно доказательство слабости или недостатка дисциплины. Часто это индикаторы того, что один из драйверов вышел из равновесия и требует внимания.

Вы не одиноки

Почти каждый руководитель, которого я встречала, хотя бы раз говорил, что ему не хватает времени. Это неудивительно: ответственность растет быстрее календаря. Хорошая новость в том, что цель не состоит в том, чтобы больше никогда не чувствовать перегрузку. Цель - не жить в ней неделями и месяцами, а научиться раньше замечать отклонение и быстрее возвращать себе управление.

Когда вы начинаете осознанно работать с десятью драйверами, меняется сам способ реагирования. Прокрастинация перестает быть загадочной ленью - вы видите, какая цель неясна, какой страх стоит за избеганием или какой приоритет перевернут. Перфекционизм перестает выглядеть единственным доказательством качества - вы учитесь оценивать отдачу от дополнительного усилия. Время перестает быть главным врагом - вы начинаете управлять тем, что реально меняется: вниманием, энергией, решениями и системой действий.

Это и есть первый шаг к Зоне продуктивности: перестать надеяться, что стрела сама упадет в нужное место, и взять ответственность за направление выстрела.

Основные выводы

1. Берите ответственность за результат, управляя факторами, которые на него влияют, а не только календарем.
2. Десять ключевых драйверов продуктивности: цель, язык, физиология, фокус, планирование, процесс, приоритеты, прогресс, измерение и проактивность.
3. Зона продуктивности находится между двумя крайностями: прокрастинацией, где много занятости и мало важного результата, и перфекционизмом, где результат достигается слишком дорогой ценой.
4. Продуктивность должна создавать прибыль в широком смысле: деньги, здоровье, отношения, спокойствие, удовлетворение и устойчивость.
5. Не стремитесь никогда не отклоняться от оптимального режима. Учитесь замечать отклонение и быстрее корректировать курс.

ГЛАВА 2

Психология чемпиона

Сигнал, который невозможно не заметить

В то утро я опаздывала на встречу с советом директоров. В 8:05 водитель уже ждал у подъезда, в 8:12 мне нужно было выехать, а пропуск в офис исчез. Я проверила карман пальто, сумку, ящик в прихожей и кухонную стойку. Потом снова карман пальто, снова сумку и снова ящик. Чем меньше оставалось времени, тем громче становился мой внутренний комментарий: «Почему в этом доме никто не кладет вещи на место?»

Моя пятилетняя дочь Лиза сидела на полу и собирала конструктор. Она подняла голову и совершенно спокойно сказала: «Наверное, Оля опять переложила». Оля приходила к нам два раза в неделю помогать по дому. Фраза была произнесена без злости - как очевидное объяснение мира. Именно поэтому она так сильно меня задела. Ребенок не придумал эту привычку обвинять другого человека. Он ее услышал.

Я остановилась посреди прихожей. Пропуск через минуту нашелся в боковом кармане папки, куда я сама положила его вечером. Но дело уже было не в пропуске. Я увидела собственный автоматизм: когда что-то идет не по плану, легче всего мгновенно найти внешнюю причину. В тот день причина была мелкой. В бизнесе тот же механизм мог звучать

серьезнее: «финансы поздно дали цифры», «клиент передумал», «сотрудники не проявили инициативу», «рынок не готов». Масштаб меняется, привычка остается.

Если поведение незаметно для вас, им трудно управлять. Поэтому психология начинается не с мотивационных лозунгов, а с способности заметить внутренний шаблон. Сначала вы видите, какой смысл придаете событию. Затем замечаете, какое состояние этот смысл создает. И только потом появляется выбор: продолжить привычную реакцию или изменить ее.

Внутренняя система управления

Наше мышление не существует отдельно от результатов. Оно влияет на то, что мы замечаем, какие вопросы задаем, сколько энергии вкладываем, как разговариваем с людьми и что делаем после ошибки. Именно поэтому первый блок десяти драйверов продуктивности я называю Психологией чемпиона.

Внутри него четыре элемента: цель, язык, физиология и фокус. Цель отвечает на вопрос, ради чего вы действуете. Язык - за то, как вы объясняете себе и другим происходящее. Физиология определяет, сколько доступной энергии реально есть у вашего тела. Фокус решает, куда эта энергия направится. Если хотя бы один элемент систематически проседает, продуктивность начинает зависеть от случайности.

Представьте мощный двигатель с отличным топливом, но без системы навигации. Он способен ехать быстро, только неизвестно куда. Или точную навигацию при пустом баке. Направление правильное, движения нет. Так же работает человек: ясная цель без энергии остается красивым намерением; энергия без фокуса превращается в суету; фокус без конструктивного языка может усиливать страх; правильные слова без цели дают бодрый разговор без результата.

Чемпионами становятся

Многие люди объясняют чужую устойчивость врожденным характером. «Ей просто дано». «Он с детства такой». «У меня нет этой спортивной жилки». Такое объяснение удобно: если качество врожденное, не нужно разбираться, как оно создается.

На практике чемпионское поведение складывается из повторяемых решений. Нужны желание, дисциплина, готовность учиться, способность продолжать после разочарования и привычка возвращаться в рабочее состояние. Это не означает, что сильные люди никогда не расстраиваются. Они расстраиваются. Не означает, что им не страшно. Им бывает страшно. Разница в скорости возврата.

Представьте руководителя, который проиграл крупный тендер после четырех месяцев подготовки. Первая реакция может быть любой: злость, стыд, желание найти виноватого, сомнение в команде. Чемпионская психология не требует улыбаться через пять минут. Она требует не поселиться в этой реакции. Через разумное время человек должен перейти от «как они могли?» к «что именно мы узнали, какой элемент заявки был слабым, какой контакт нужно было построить раньше и что мы изменим в следующем цикле?»

Состояние чемпиона создается. И создается оно особенно заметно не тогда, когда все получается, а тогда, когда обсто-

яательства дают хороший повод отказаться от лучших стандартов.

Дело не во времени

Самая распространенная жалоба руководителей звучит одинаково: «Мне не хватает времени». Но время - неподходящий объект управления. В сутках двадцать четыре часа, и вы не можете добавить еще два, сохранить неиспользованный час на завтра или отменить прошедшие сорок минут.

Зато вы можете управлять тем, с какой энергией входите в эти часы. Один и тот же двухчасовой блок может дать радикально разный результат. В одном случае вы открываете документ после пяти часов сна, каждые три минуты смотрите в мессенджер и параллельно спорите с собой о том, правильно ли вообще выбрали задачу. В другом - приходите выспавшимся, понимаете цель, закрываете уведомления и знаете, какой результат должен быть готов к 11:00. Календарное время одинаково. Продуктивность - нет.

Поэтому полезнее спрашивать не «где найти еще час?», а «как принести в этот час больше ясности, энергии и внимания?» Психология чемпиона управляет прежде всего состоянием, а уже состояние определяет качество использования времени.

Семь опор Психологии чемпиона

Есть семь принципов, которые помогают удерживать эту систему. Это не заклинания и не фразы для заставки телефона. Их ценность появляется только тогда, когда они становятся способом принимать решения.

1. Вы создаете собственную идентичность. Прошлый опыт влияет на вас, но не обязан навсегда определять, кем вы можете быть дальше.

2. Выбор - один из главных ресурсов. Вы не выбираете все обстоятельства, но почти всегда выбираете следующий ответ на них.

3. Энергия имеет значение. Нельзя стабильно требовать высокого результата от системы, которая хронически работает на пустом баке.

4. Качество вопросов определяет качество внимания. «Кто виноват?» и «что мы можем сделать сейчас?» направляют мозг в разные стороны.

5. То, чему вы научились, можно переучить. Автоматическая реакция не становится законом природы только потому, что повторялась десять лет.

6. Ошибка - это обратная связь, если вы извлекли из нее данные. Поражение превращается в тупик лишь тогда, когда из него не выносятся новая информация.

7. Среда имеет огромное значение. Люди, пространство,

правила, доступные инструменты и привычные триггеры либо поддерживают нужное поведение, либо постоянно требуют от вас силы воли.

Держите эти принципы рядом, пока мы разбираем цель, язык, физиологию и фокус. Они образуют фон, на котором четыре драйвера превращаются из идей в ежедневные решения.

Когда привычная жизнь ломается

Несколько лет после продажи моей доли в компании казались почти идеально устроенными. Мы жили в Вене. У меня была сильная управленческая роль в международной технологической группе, муж Андрей развивал архитектурное бюро, дети - Матвей и Ника - ходили в одну школу неподалеку от дома. Зимой мы ездили кататься в Шладминг, летом выбирались на озера Каринтии. В календаре было много работы, но еще больше ощущения, что жизнь идет по понятному маршруту.

Через двенадцать лет брака этот маршрут исчез за один вечер. Андрей сказал, что больше не хочет жить как супруги. Я сначала решила, что это эмоциональный срыв после тяжелого проекта. Потом - что мы просто давно не разговаривали по-настоящему. Через несколько недель выяснилось, что у него уже несколько месяцев были отношения с другой женщиной.

Труднее всего было не само знание. Труднее было то, как быстро мозг начинает строить истории. «Значит, все эти годы были обманом». «Я не заметила очевидного». «Теперь детям будет плохо». «Я должна была раньше понять». Каждая такая фраза выглядела как факт, хотя на самом деле была интерпретацией, усиленной болью.

Я не могла контролировать решение Андрея. Не могла

отменить то, что произошло. Но я могла выбирать вопросы. Вместо бесконечного «как он мог?» я стала спрашивать: «Что сейчас нужно детям?», «Что зависит от меня?», «Какие решения через год я буду считать достойными?», «Есть ли реальная возможность восстановить отношения или я пытаюсь одна удерживать конструкцию, в которой нужны двое?»

Я дала себе пять месяцев на честную попытку разобраться. Мы ходили к семейному терапевту, отдельно обсуждали быт, деньги и детей, дважды уезжали вдвоем на выходные без телефонов. Я изменила несколько вещей, за которые действительно отвечала: перестала прятать раздражение за работой, стала прямо говорить о своих потребностях, сократила вечерние звонки. Но к концу этого срока стало ясно: усилие есть только с одной стороны. Это была неприятная ясность, зато ясность.

Чемпион держится за цель

В самые тяжелые недели друзья предлагали простые и очень эмоциональные решения. Кто-то советовал немедленно поменять замки. Кто-то - рассказать детям все подробно. Кто-то - собрать доказательства и превратить развод в показательную победу. Почти каждый совет обещал короткое чувство справедливости.

Но у меня была другая цель. Я хотела выйти из этой истории так, чтобы через несколько лет детям не пришлось выбирать, кого из родителей разрешено любить. Я хотела сохранить самоуважение и не принимать долгосрочные решения из состояния, которое менялось каждый час. Эта цель не отменяла злость. Она задавала границы для поведения.

Когда очень хотелось отправить резкое сообщение, я спрашивала: «Это приближает меня к тому, как я хочу пройти через развод?» Если ответ был нет, сообщение оставалось в черновике. Когда хотелось обсуждать Андрея при детях, я вспоминала, что их отношения с отцом - не инструмент для моей эмоциональной разрядки. Когда хотелось согласиться на неудобное решение только ради тишины, я возвращалась к другой части цели - уважению к себе - и спокойно обозначила границу.

Чемпионский подход не делает трудную ситуацию приятной. Он не обещает, что правильное действие будет легким.

Он дает ориентир, который остается видимым, когда эмоции делают весь остальной ландшафт мутным.

История, которую вы выбираете

Через два года после развода я могла описать наши двенадцать лет минимум двумя способами. В первой версии это была история предательства, потерянного времени и разрушенного плана. В ней было достаточно фактов, чтобы она звучала убедительно.

Во второй версии это были двенадцать лет, за которые появились двое детей, мы прожили в трех городах, открыли для себя горы, я запустила и продала бизнес, Андрей помог мне научиться видеть пространство и дизайн, а я помогала ему систематизировать работу бюро. Конец оказался болезненным и не таким, как я хотела. Но он не стирал все, что было до него.

Обе истории содержали правду. Вопрос был в том, какая из них станет средой для моей следующей жизни. Если каждый день повторять только рассказ о том, что со мной сделали, я сохраняю эмоциональную связь с событием, которое хочу оставить позади. Если признать боль и одновременно увидеть весь опыт целиком, появляется пространство для движения.

Через некоторое время я переехала с детьми в Прагу, где было проще быть ближе к моей сестре и где я запустила новую консалтинговую практику. Мы с Андреем не стали друзьями в привычном смысле, но научились спокойно об-

суждать школу, поездки, медицинские вопросы и праздники. Для детей это оказалось важнее любой нашей попытки доказать, кто был прав.

Вы не можете переписать произошедшее. Но вы выбираете, какой смысл из него будет руководить следующими решениями.

Управляйте состоянием, а не часами

Когда человек находится в плохом внутреннем состоянии, он часто пытается компенсировать это количеством работы. Дольше сидит за ноутбуком. Перепроверяет. Откладывает сон. Наполняет день мелкими задачами, чтобы не оставаться наедине с важной. Внешне это выглядит как управление временем. Внутри это попытка обойти психологию.

Вспомните профессионального спортсмена перед важным стартом. Он не может создать дополнительную минуту соревнования, зато может управлять подготовкой, восстановлением, вниманием и тем, как интерпретирует давление. Руководитель находится в похожем положении. Время задает границы игры; качество состояния определяет, что вы делаете внутри этих границ.

Если вы застряли в разрушительном внутреннем диалоге, распылили фокус, игнорируете физическое состояние или работаете ради цели, в которую уже не верите, новый календарь не устранил причину. Он только аккуратнее разложит симптомы по часам.

Начинайте с энергии и психологии. Управляйте мыслями, чувствами и триггерами. Затем календарь снова станет тем, чем он и должен быть: рамкой, помогающей направлять вни-

вание, а не противником, с которым вы воюете.

Основные выводы

1. Психология чемпиона состоит из четырех драйверов: цели, языка, физиологии и фокуса. Они влияют на то, как вы воспринимаете обстоятельства и какие действия из этого восприятия следуют.

2. Чемпионское состояние не является врожденной привилегией. Оно создается через выбор, практику и способность быстрее возвращаться в конструктивное состояние после отклонения.

3. Семь опор: создавайте идентичность, используйте выбор, управляйте энергией, задавайте качественные вопросы, переучивайте старые шаблоны, превращайте ошибки в обратную связь и проектируйте среду.

4. Вы не выбираете все события, но выбираете историю, которая будет определять ваши следующие решения.

5. Проблема продуктивности редко решается добавлением часов. Управляйте энергией и состоянием, а время используйте как рабочую границу.

ГЛАВА 3

Цель: зачем вам это нужно

Когда одного желания недостаточно

На старте горной велогонки в Доломитах было холодно, хотя календарь показывал июнь. Мы с моим напарником стояли в очереди среди нескольких сотен участников, слушали объявления на итальянском и смотрели на профиль дистанции, распечатанный на водостойкой карточке. Впереди было 74 километра, три длинных подъема и суммарный набор высоты чуть больше 2 800 метров. До этого я считала себя хорошо подготовленной.

Первые сорок минут быстро исправили эту уверенность. Подъем начался почти сразу. На восьмом километре заболела поясница, затем свело правое бедро. Еще через несколько минут я начала считать повороты до следующего участка, где можно будет остановиться. Когда трасса сузилась перед лесным мостом и поток участников встал, я слезла с велосипеда и впервые всерьез подумала о спуске.

У меня было примерно двадцать минут, пока очередь двигалась шагом. Я выпила воду, съела половину энергетического батончика и решила не думать о оставшихся шестидесяти километрах. Моей задачей стал следующий пункт питания в 11 километрах. После него - вершина второго подъема. Потом - спуск. Я перестала соревноваться с полной дистанцией

и начала выполнять один отрезок за другим.

Через час трасса вывела нас на каменистую секцию, где велосипед пришлось нести на плече почти четыреста метров. Я была зла на организаторов, на склон, на собственное решение зарегистрироваться. Но злость неожиданно дала энергию. Я сказала напарнику: «Раз уж мы тащим велосипеды вверх по горе, обратно я точно не пойду». Мы засмеялись и продолжили.

Последний спуск был быстрым и нервным: местами скорость превышала 50 километров в час, покрытие было мокрым после ночного дождя, а перед крутыми поворотами приходилось тормозить почти до шага. Через шесть часов сорок минут я пересекла финишную черту. Колени болели, ладони дрожали, форма была покрыта грязью, но внутри было очень ясное чувство: я могу пройти дальше, чем предполагаю в тот момент, когда впервые хочется остановиться.

Такой опыт важен не из-за медали. Он уточняет самоощущение. После него трудная задача перестает автоматически означать «слишком много». Появляется другая мысль: «Я уже была в точке, где считала продолжение невозможным, и смогла разбить путь на части». Именно так ясная цель меняет поведение - она дает причину продолжить, когда комфорт уже закончился.

Цель определяет и уточняет вас

Цель - первый из четырех драйверов Психологии чемпиона. Она отвечает не только на вопрос «чего я хочу?», но и на более глубокий: «зачем мне это и каким человеком мне нужно быть, чтобы туда прийти?»

Когда цель ясна, она создает настойчивость. Легче переносить скучные этапы, отказываться от отвлечений и принимать решения между двумя привлекательными вариантами. У вас появляется критерий. Если задача приближает важный результат, ей проще дать место. Если нет, становится легче сказать нет, даже когда она выглядит срочной или престижной.

Ясная цель снижает прокрастинацию не потому, что делает каждое действие приятным. Она связывает неприятное действие с результатом, который имеет смысл. Заполнить отчет, провести трудный разговор, пересобрать бюджет, сделать тренировку в дождь - все это остается работой. Но работа перестает выглядеть бессмысленной.

То же происходит в организациях. Если отделы не понимают общей цели, они начинают оптимизировать собственные показатели. Продажи обещают то, что удобно продать. Производство защищает загрузку. Финансы сокращают расходы. Маркетинг гонится за охватом. Каждый локально прав, а компания целиком может двигаться в разные сторо-

ны.

В молодой команде с сильной общей целью часто видно обратное: роли формально существуют, но люди легче пересекают границы функций. Разработчик идет на разговор с клиентом, коммерческий директор помогает тестировать новую форму заказа, основатель сам садится разбирать обращения пользователей. Не потому, что процессы не нужны, а потому, что общий результат понятнее локального статуса.

Цель дает ответ на три вопроса: что действительно важно, почему это важно и какое поведение соответствует этому выбору.

Соединитесь со своим «зачем»

Первый слой цели - ваше «зачем». Почему вы хотите именно этого? Что изменится, когда результат будет достигнут? Как вы будете себя чувствовать? Что станет возможным после? Как вы поймете, что действительно пришли туда, куда собирались?

Эти вопросы кажутся простыми до тех пор, пока вы не пытаетесь ответить без общих слов. «Хочу больше денег» - начало, но не ответ. Зачем больше? Чтобы иметь выбор? Чтобы чувствовать безопасность? Чтобы финансировать образование детей? Чтобы строить компанию без зависимости от одного клиента? Разные ответы ведут к разным решениям.

То же самое с карьерой. «Хочу стать директором» может означать желание влиять на стратегию, потребность в признании, стремление к более высокой зарплате или просто привычное представление о следующей ступени. Если не выяснить мотив, легко несколько лет очень эффективно двигаться к результату, который в момент достижения окажется чужим.

Связь с «зачем» часто дает два вида ясности. Иногда вы понимаете, что выбрали верное направление и теперь готовы приложить больше усилий. Иногда - что давно идете туда, куда больше не хотите. Второй вывод неприятнее, но обычно ценнее.

Престижная дорога может быть не вашей

В Вене я отвечала за стратегические проекты в компании NordVox Systems - крупной европейской группе, которая работала с данными и корпоративными технологиями. Через год после моего прихода генеральный директор попросил меня временно возглавить подразделение, которое два квартала подряд не выполняло план. Мы сократили количество внутренних согласований, пересобрали продуктовую линейку и за девять месяцев вернули подразделение к операционной прибыли.

После этого мой руководитель стал подключать меня к все большему числу вопросов, которые раньше решал сам. Однажды за ужином он сказал прямо: через два года он собирается уйти и видит меня на своем месте. Для человека, который строил карьеру вокруг сложных задач, это должно было звучать как кульминация.

Я была польщена. Должность означала ответственность за регион с почти 1 400 сотрудниками, участие в наблюдательном совете, существенный рост компенсации и тот самый кабинет на верхнем этаже, который в корпоративных историях обычно символизирует успех. Коллеги считали, что вопрос уже решен. Муж говорил, что отказываться от такой возмож-

ности было бы безумием.

Но чем реальнее становилась перспектива, тем сильнее я чувствовала сопротивление. Сначала я решила, что это обычный страх перед масштабом. Потом стала разбирать, какие части работы дают мне энергию. Я любила заходить в проблемные подразделения, находить узкое место, разговаривать с людьми, проектировать изменения и видеть, как команда начинает работать иначе. Мне нравилось развитие. Мне не нравилась сама идея десятилетиями управлять большой административной машиной.

Я также посмотрела на детей. Матвею было семь, Нике четыре. Я не хотела строить образ «идеальной матери», которая всегда дома. Но я точно знала, что не хочу следующие пять лет проводить по три-четыре дня в неделю в перелетах между офисами. Эта цена не соответствовала моему собственному определению успеха.

Самым неудобным открытием было то, что до этого момента карьера во многом развивалась сама. Я хорошо делала текущую работу, поэтому мне предлагали более крупную. Я хорошо делала ее - и получала следующую. Это похоже на движение по эскалатору: вы поднимаетесь, даже если ни разу не спросили, на тот ли этаж едете.

Я отказалась от предложения. Решение удивило почти всех вокруг и на несколько месяцев создало неопределенность в моей собственной карьере. Но оно стало одним из первых случаев, когда я сознательно выбрала направление, а

НЕ ТОЛЬКО СЛЕДУЮЩУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ.

Поймете, когда почувствуете

Отказ не дал мгновенного ответа, что делать дальше. Зато он освободил место для поиска. Я начала работать с коучем, прошла программу по организационному развитию и заметила закономерность: больше всего энергии появлялось в разговорах, после которых человек или команда начинали видеть проблему иначе.

Сначала я пыталась превратить этот интерес в технологический проект. Мы с двумя знакомыми собрали прототип платформы, где команды могли фиксировать рабочие договоренности и проводить короткие ретроспективы. Я придумала структуру, нашла разработчиков и даже договорилась о пилоте с двумя компаниями. Через три месяца обнаружила странную вещь: почти все операционные задачи я охотно передавала другим, а сама постоянно просилась на встречи с командами пользователей.

Это было важным сигналом. Мне нравился не продукт как таковой. Мне нравилось видеть момент, когда человек перестает крутиться вокруг симптома и находит корневую проблему. Поэтому я остановила проект платформы и стала строить консультационную практику вокруг стратегии, лидерства и продуктивности.

Примерно через полтора года я получила профессиональную сертификацию и переехала с детьми из Вены в Прагу.

Переезд означал закрыть удобную корпоративную главу, поменять школу, снять новый офис и начать формировать клиентскую базу почти с нуля. Если смотреть только на уровень предсказуемости, решение было сомнительным. Если смотреть через «зачем», оно было последовательным.

Знать, чего вы хотите, полезно. Понимать, почему вы этого хотите, сильнее. Тогда голова и эмоциональная мотивация начинают работать в одном направлении. Это не избавляет от рутинных задач, но дает им контекст.

Цель больше вас

Особенно сильной цель становится, когда выходит за пределы личного комфорта. Во время развода моей главной точкой отсчета были дети. Я не могла гарантировать им, что семья останется в прежней форме. Но могла повлиять на то, насколько безопасно они будут чувствовать себя между двумя родителями.

Именно поэтому я не обсуждала с ними детали измены, не использовала поездки и праздники как рычаг и не просила передавать сообщения отцу. Когда разговор с Андреем становился тяжелым, я возвращалась к вопросу: «Какое решение сейчас будет лучше для Матвея и Ники через год, а не только для моего настроения сегодня?»

Сильное «зачем» не делает человека бесконечно уступчивым. Наоборот, оно помогает отделять действительно важные границы от эмоциональных импульсов. Иногда ради цели нужно отпустить обиду. Иногда - сказать жесткое нет. Критерий один: какое действие лучше служит тому, что для вас имеет значение.

Умение отпускать

Фраза «просто отпусти» звучит раздражающе, когда человек еще не готов. Отпускание начинается не с исчезновения эмоции, а с решения перестать использовать ее как основной инструмент управления.

Если вы сомневаетесь, что готовы что-то отпустить, посчитайте цену продолжения. Что происходит с вашим сном? С концентрацией? С деньгами? С отношениями? Сколько часов в неделю вы мысленно возвращаетесь к одному и тому же конфликту? Какие решения откладываете, потому что хотите сначала получить извинение, признание или доказательство своей правоты?

Затем посмотрите на людей вокруг. Иногда желание удержать спор обходится дороже, чем предмет спора. Руководитель месяцами воюет с бывшим партнером и пропускает окно для нового проекта. Сотрудник доказывает несправедливость оценки и перестает развивать компетенцию, которая дала бы ему следующий уровень. Родитель сохраняет конфликт с бывшим супругом и заставляет ребенка жить внутри него.

Сильное «зачем» дает мужество отпустить то, что мешает цели. Не потому, что это было неважно. Потому, что более важное уже определено.

Когда рутина снова становится частью смысла

Один из моих клиентов, Павел Ершов, управлял частной клиникой спортивной реабилитации в Брно. Он был физиотерапевтом по первой профессии и по-настоящему любил работу с пациентами: мог час обсуждать механику травмы колена, смотреть видео бега по кадрам и подбирать упражнения так, чтобы человек снова вышел на дистанцию.

При этом Павел ненавидел документацию. После каждого приема нужно было обновить карту, занести измерения, отметить план упражнений, отправить страховой компании код процедуры и подготовить короткое заключение для врача, направившего пациента. К девятому году практики накопилась система избегания: он откладывал записи до пятницы, в пятницу переносил на субботу, а субботу проводил в кабинете один, закрывая хвосты.

Когда мы начали работать, у него было 63 незавершенных записи. Две страховые компании уже прислали предупреждения о задержках документов. Павел говорил, что административная работа «крадет у него жизнь» и что он когда-нибудь наймет человека, который полностью заберет ее.

Мы вернулись к его «зачем». Он открыл клинику не ради заполнения форм. Он хотел возвращать людей к движению

без хронической боли. Но без корректной документации пациент не получал согласование следующего блока терапии, врач не видел динамику, а страховая могла задержать оплату. Бумаги были не противоположностью его цели, а частью пути пациента.

Мы изменили ритуал. После каждого приема Павел оставлял шесть минут до следующего пациента и держал на экране не список кодов, а карточку с именем человека, его целью и контрольным показателем: «Марек - вернуться к полумарафону, сейчас 5 км без боли»; «Ева - снова подниматься на третий этаж без остановки». Сначала это казалось декоративным. Через неделю он заметил, что документирует не «случай номер 1847», а продолжение конкретной истории.

Через пять недель незавершенных записей не осталось. Через два месяца Павел перенес административный буфер в расписание всех терапевтов и перестал приезжать по субботам. Позже клиника перешла на четырехдневный приемный график для старших специалистов. Рутинная работа не стала его любимой. Она перестала быть бессмысленной.

Недостаточно найти «зачем» - нужно им владеть

У цели есть еще один уровень. Можно красиво сформулировать миссию и все равно жить так, будто она принадлежит кому-то другому. Чтобы «зачем» стало устойчивым, его нужно встроить в представление о себе.

Я выделяю три компонента: рост, идентичность и вклад. Рост помогает обнаруживать, на что вы способны и что для вас важно. Идентичность превращает это знание в часть ответа на вопрос «кто я?». Вклад выводит цель наружу - к людям и миру, которым полезен ваш опыт.

Рост: урок находится внутри нагрузки

Рост возникает не просто потому, что с вами случилось трудное событие. Само по себе страдание не делает человека мудрее. Рост начинается, когда вы извлекаете из опыта урок и применяете его так, что следующая версия вашего поведения становится сильнее.

Иногда это маленькие изменения. Неудачная презентация учит заранее проверять, какие данные действительно нужны аудитории. Конфликт с сильным сотрудником показывает, что вы слишком долго заменяли прямую обратную связь намеками. Провал проекта заставляет впервые разделить коммерческий риск и техническую неопределенность.

Иногда нагрузка растягивает всю систему. Смерть близкого человека, развод, рождение ребенка, переезд в другую страну, потеря бизнеса - такие события меняют привычные координаты. В моменте вы можете чувствовать только напряжение. Позже становится видно, какие навыки, ценности и границы пришлось развить.

Мне нравится метафора натянутой ленты. Пока ее не растягивают, вы не знаете предел. Когда нагрузка появляется, возникает сопротивление. После возвращения в спокойное состояние система уже не совсем прежняя: вы знаете о себе

больше. Но смысл появляется только тогда, когда вы осознаете, чему научились.

Поэтому после тяжелого опыта полезно задавать не только «почему это произошло?», но и «что теперь я умею замечать раньше?», «какую границу буду ставить иначе?», «что в себе хочу сохранить?», «какой новый ресурс появился?» Это не романтизация боли. Это способ не отдавать ей весь результат.

Идентичность: кем вы себя называете

Одна из самых сильных сил в поведении - стремление оставаться последовательным с собственным образом себя. Если человек говорит «я не умею продавать», он бессознательно ищет доказательства этой формулы. Если говорит «я человек, который всегда все делает в последний момент», дедлайн начинает работать как часть личности, а не просто организационная проблема.

Я долго называла себя совой. В университете это звучало почти гордо: «До полуночи со мной бесполезно разговаривать о сне». Я училась ночью, поздно вставала, постоянно рассчитывала дорогу впрыток и считала пятиминутное опоздание особенностью характера.

На первой серьезной стажировке команда начинала ежедневную встречу в 8:30. В течение месяца я трижды вбежала в переговорную после начала. На четвертый раз руководитель, Томас Келлер, не сделал замечание при всех. После встречи он сказал: «Ты можешь быть очень сильным аналитиком, но клиент не обязан строить расписание вокруг твоей идентичности совы».

Фраза была неприятной, потому что попала точно. Я поняла, что защищала не потребность организма, а ярлык.

Вместо «мне надо постараться раньше вставать» я выбрала другую формулировку: «Я человек, который приходит подготовленным до начала встречи». Это потребовало конкретных изменений - одежду и документы я готовила вечером, будильник оставляла в другом конце комнаты, первый поезд выбирала с запасом пятнадцать минут.

Через несколько недель утренний режим перестал требовать постоянного торга с собой. Самое важное изменение произошло не в будильнике. Я больше не защищала опоздание как часть своей личности.

Это не означает, что достаточно назвать себя кем-то новым. Пустая декларация не создает навык. Но идентичность определяет, какие действия мы считаем естественными, а какие - временным усилием. Поэтому изменение поведения становится устойчивее, когда новый способ действия перестает быть «тем, что я должен делать», и становится «тем, как я живу».

Ваше определение себя можно пересобрать

На самооощение влияют семья, культура, религия, школа, деньги, профессия, предыдущие успехи и неудачи. Но влияние не означает пожизненный приговор. Убеждение часто выглядит фактом только потому, что вы давно перестали его проверять.

Я работала с компанией «Alto Components», производителем промышленной автоматики с оборотом около 92 миллионов евро. Руководство жаловалось, что коммерческий отдел третий год подряд упирается примерно в одну и ту же выручку. Анализ показал интересную картину: менеджеры уверенно закрывали сделки на 80-250 тысяч евро, но почти никогда не вели проекты крупнее 700 тысяч.

Когда мы обсуждали конкретные возможности, несколько сильных продавцов одинаково формулировали ограничение: «Такие контракты ведут большие международные интеграторы, не мы». Это была не оценка продукта. Компания технически могла выполнить крупный заказ. Это было определение собственной категории.

Мы изменили процесс отбора возможностей, подключили технического директора к ранним встречам и отдельно разобрали, какие компетенции нужны для сделок другого

масштаба. Но ключевым сдвигом стал первый контракт на 1,15 миллиона евро, который менеджер Антон Лебедев закрыл с производителем упаковочного оборудования. После него крупные сделки перестали быть абстрактной территорией «для других». За следующие двенадцать месяцев команда подписала еще три контракта свыше миллиона.

Как только доказательство входит в идентичность, потолок меняется. Человек начинает не только верить иначе - он по-другому выбирает возможности, готовится к встречам и оценивает собственную роль.

Что определяет вас сегодня

Полезное упражнение выглядит почти слишком простым. Возьмите лист бумаги и пятьдесят раз напишите начало фразы: «Я - ...». Затем завершайте ее, не пытаясь быть правильным. Кто вы? Какой вы? Что для вас не обсуждается? Что вы считаете своим сильным качеством? Что - ограничением?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.