

Продуктивность

Иллюзия договоренности

Мир бизнеса захламлен мертвыми документами, которые только съедают ваше время. Докладами, которые никто не читает, диаграммами, на которые никто не смотрит, и спецификациями, которые никогда не описывают завершённый продукт. На подготовку этих документов уходит целая вечность, на то, чтобы забыть про них, — секунды.

Если вам нужно что-то объяснить, постарайтесь приблизить объяснение к реальности. Вместо того чтобы описывать внешний вид продукта, просто нарисуйте его. Вместо того чтобы объяснять, как что-то звучит, просто издайте этот звук. Делайте все, что в ваших силах, чтобы убрать лишние уровни абстракции.

Главная проблема абстракций, таких как отчеты и документы, заключается в том, что они создают иллюзию договоренности. Сотня человек может читать одни и те же слова, но в своих головах они будут представлять сотню разных вещей.

Настоящее понимание возникает при переходе к чему-то более реальному. Эту ситуацию можно сравнить с

БУДЬТЕ

РЕАЛИСТАМИ!

чтением книги. При чтении каждый из нас представляет персонажей по-своему. И лишь непосредственно *видя* людей, мы получаем точное представление о том, как они выглядят.

Приняв решение построить «аэропорт будущего», авиакомпания Alaskan Airlines не стала полагаться на чертежи и наброски. Ее сотрудники арендовали склад и создали макет аэропорта, используя картонные коробки для изображения скамеек, стоек регистрации и багажных лент. Затем команда перебралась в город Анкоридж, чтобы построить там небольшой «прототип» и протестировать все системы на реальных пассажирах и служащих. Конечный проект, приблизивший процессы к реальности, помог увеличить продуктивность работы сотрудников аэропорта и существенно сократить время ожидания в очередях для пассажиров...

Один из самых уважаемых мастеров по изготовлению мебели Сэм Малооф считал невозможным отразить в рабочем чертеже стула или кресла все замысловатые и тонкие детали. Он говорил: «Очень часто я не понимаю, как нужно сделать тот или иной элемент, пока не начну работать стамеской, рашпилем или другим необходимым мне инструментом».

Нам всем стоит взять на вооружение именно такой подход. Стамеску в руки — и начинайте делать что-то по-настоящему ценное! Все остальное только отвлекает внимание.

Причины, чтобы перестать

Очень легко, опустив голову, погрузиться в работу над тем, что, *как вам кажется*, должно быть сделано. Гораздо труднее поднять голову и спросить себя «зачем?».

Вот список важных вопросов, которые нужно себе задать, чтобы убедиться: вы занимаетесь именно тем, что имеет значение:

Зачем вы это делаете?

Вы можете точно ответить себе на этот вопрос, или приступили к работе просто потому, что кто-то предложил вам этим заняться? Довольно часто именно так и бывает. Но что стоит за этой работой? И кто в конечном итоге от нее выиграет? Поиск ответов на эти вопросы поможет вам лучше разобраться в самой работе.

Какую проблему вы решаете?

В чем, собственно, заключается проблема? Ваши клиенты сбиты с толку? Или вы сами находитесь в замешательстве? Что-то не до конца понятно? Действительно ли вы нуждаетесь в чем-то ранее недоступном? Иногда, задавая себе эти вопросы, вы вдруг понимаете, что решаете *воображаемые* проблемы. Стоп! В этот момент нужно остановиться и переоценить то, чем вы, черт возьми, занимаетесь.

Действительно ли это полезно?

Спутать энтузиазм с полезностью очень легко. Конечно, иногда здорово немного развлечься и сделать что-то классное. Но рано или поздно необходимо задать себе

вопрос: «Действительно ли это принесет пользу?». Классное со временем перестанет быть таковым. Полезное — никогда.

Добавляете ли вы ценность?

Добавлять просто что-то легко, добавлять *ценность* — сложно. Действительно ли то, над чем вы сейчас трудитесь, делает продукт более ценным для клиентов? Смогут ли они получить больше, чем раньше, от этого нововведения? Иногда то, что, по вашему мнению, добавляет ценность, на самом деле уменьшает ее. Ценность заключается в балансе. Слишком много кетчупа может испортить картошку фри.

Изменит ли это поведение?

Ваша работа действительно повлияет хоть на что-то? Не добавляйте в продукт ничего нового, пока не убедитесь в реальном влиянии этого нового на использование вашего продукта потребителями.

Существует ли более легкий способ?

Задавайте этот вопрос, над чем бы вы ни работали. Часто можно обнаружить более легкий вариант, который будет более чем приемлем при решении проблемы. Обычно задачи довольно просты — нам просто кажется, что для них нужны сложные решения.

Что бы вы могли сделать вместо этого?

Расстановка правильных приоритетов особенно важна для маленьких компаний с ограниченными ресурсами. Работая в данный момент над А, успеваете ли вы по-прежнему

завершить Б и В до апреля? Если нет, возможно, вместо работы над А нужно выбрать Б или В? Если вы надолго сосредоточите усилия на решении одного проекта, значит, другие не будут реализованы.

Действительно ли дело того стоит?

Действительно ли совещание заслуживает того, чтобы на час оторвать шесть человек от работы? Действительно ли необходимо работать сегодня всю ночь напролет, или начатое можно закончить завтра? Действительно ли пресс-релиз, который выпустил ваш конкурент, заслуживает вашей головной боли? Действительно ли стоит тратить деньги на рекламу? Прежде чем погрузиться во что-то, определите реальную стоимость предстоящего дела.

Продолжайте задавать себе (и другим) вопросы, приведенные выше. Конечно, не нужно превращать этот процесс в формальность, но и пренебрегать им тоже не стоит.

Также не нужно бояться своих выводов. Иногда прекращение работы — это правильный шаг, даже если вы уже вложили в нее много усилий. Не тратьте хорошее время на плохую работу.

Перерывы — враги продуктивности

Вы регулярно работаете допоздна и в выходные на дому? Это отнюдь не свидетельствует об огромных объемах работы. Это, увы, говорит о том, что до конца вы доводите мало дел. Причина тому — перерывы.

Задумайтесь над тем, когда вы делаете бóльшую часть работы? Если вы похожи на большинство людей, то ответ будет — ночью или ранним утром. И неслучайно — это как раз то время, когда вокруг вас никого нет.

В 14 часов люди обычно находятся на совещаниях, отвечают на почту или общаются в чате с коллегами. Эти похлопывания по плечу и импровизированные междусобойчики могут казаться безобидными. На самом деле они губительны для продуктивности. Неважно, чему посвящены перерывы. Важно то, что, когда вас прерывают, работа не делается.

Перерывы дробят ваш рабочий день. 45 минут работы — и затем вы разговариваете по телефону. Еще 15 минут — и вам пора на обед. Спустя еще час вы спешите на послеобеденное совещание. В результате на часах уже шесть вечера, и у вас была всего пара часов без перерывов, чтобы делать свое дело. Вы не можете вершить важные дела в режиме «старт — остановка, старт — остановка».

Для этого вам необходимо перебраться в «область уединения». Несомненно, вы наиболее продуктивны как раз в периоды, когда предоставлены сами себе. Когда вашему мозгу не нужно переключаться между разными задачами, вы способны переделать массу дел. (Вы когда-нибудь замечали, как много успеваете сделать во время полета на самолете, находясь оффлайн, без внешних раздражителей?)

Чтобы очутиться в «области уединения», требуется определенное время и отсутствие вмешательств. Проведем

параллель с быстрым сном^{*}: человек не может просто взять и перейти в эту фазу. Сначала нужно заснуть, а уже затем постепенно наступает фаза быстрого сна. Малейшее внешнее воздействие — и все придется начинать сначала. По аналогии с быстрым сном, во время которого вы погружаетесь в состояние спокойствия и расслабленности, рабочая «область уединения» готовит для вас настоящие чудеса продуктивности.

Время, когда вы предоставлены сами себе, не обязательно должно приходиться на первые часы после полуночи. Можно установить на работе правило, согласно которому половину дня (первую или вторую — как удобнее) вы предоставлены только сами себе. Распорядитесь, чтобы с 10 утра и до 14 часов дня никто не мог разговаривать друг с другом (за исключением обеденного времени). Или по взаимной договоренности с коллегами объявите «временем одиночества» один день недели — например, четверг. Важно, чтобы «периоды уединения» были продолжительными — это поможет избежать ситуаций снижения продуктивности.

Постоянно придерживайтесь введенных правил и тем самым избавьтесь от зависимости общения. Откажитесь на этот период от «аськи», телефонных звонков и совещаний. Просто забаррикадируйтесь от внешнего мира и приступайте к работе. Вы будете удивлены тем, насколько больше сможете сделать.

* Стадия сна с повышенной активностью мозга. В частности, характеризуется быстрым движением глаз.

Даже в обычные дни при взаимодействии с коллегами старайтесь использовать вместо отрывающих от дел способов коммуникации (например, телефона или личных встреч) пассивные методы общения, не требующие от людей немедленного ответа (вроде электронной почты).

Помните: ваш день находится в осаде постоянных перерывов. Ваша задача — отвоевать его обратно!

Совещания токсичны

Самая худшая разновидность перерывов — совещания. И вот почему:

- обычно это одни разговоры и абстрактные идеи, а не обсуждение реальных вещей;
- количество информации в минуту на совещаниях ничтожно мало;
- их участники в два счета удаляются от намеченной темы;
- они требуют тщательной подготовки, которая, впрочем, никогда не проводится;
- как правило, совещания имеют настолько туманные повестки, что никто до конца не уверен в их цели;
- на них неминуемо присутствует хотя бы один недумок, который воспользуется своим шансом потратить общее время на чепуху;
- совещания дают потомство — за одним следует другое, за другим — третье...



Кроме того, совещания, к сожалению, распланированы как телевизионные шоу. На них выделяется минимум 30 минут или час, потому что именно так работают программы-планировщики (наверняка вы ни разу не видели, чтобы кто-то планировал в Outlook семиминутное совещание). Даже если на достижение совещательной цели требуется всего семь минут, участников, как правило, заставляют отсиживать «шоу» по полной. Не растягивайте семь минут на 30!

Настоящая цена совещаний, если о ней задуматься, может шокировать. Предположим, вы планируете провести часовое совещание с участием десяти человек. На самом деле это будет не часовое, а десятичасовое совещание. Вы тратите десять часов продуктивной работы в обмен на один час совещательного времени. А с учетом затрат на смену вида деятельности (прекращение своей непосредственной работы, переход в другое помещение, возвращение к прежней работе), скорее всего, получится даже 15 часов!

Выгодный ли это обмен — 10–15 часов продуктивного труда на один час встречи? Возможно, иногда да. Но цена таких решений довольно значительна. Если проводить оценку с точки зрения чистых затрат, то совещания такого масштаба очень быстро становятся пассивами, а не активами.

Если же вы абсолютно уверены в том, что ваши коллеги *обязаны* собраться вместе, постарайтесь сделать совещание продуктивным, используя простые правила:

- установите таймер и заканчивайте обсуждение, как только он зазвонит;

- приглашайте на совещание как можно меньше людей;
- всегда имейте четкую повестку дня;
- начинайте с конкретных вопросов;
- проводите совещание на месте возникновения проблемы, а не в переговорной;
- указывайте на конкретные проблемы и предлагайте конкретные изменения;
- завершайте совещание принятием решения и назначением ответственного за его выполнение.

Достаточно хороший — это прекрасно

Многие люди приступают к решению задач, предлагая сложные решения. Напряжение умственных мускулов может быть опьяняющим. А затем вы начинаете искать другой серьезный вызов, который даст вам такое же возбуждение, не заботясь о том, насколько хороша идея в целом.

Не идите напролом! Ищите решение в стиле дзюдо, решение, которое будет наиболее эффективно при минимальном количестве затрат. Все «дзюдо-решения» сводятся к тому, чтобы, делая меньше, получать больше. Всякий раз, сталкиваясь с препятствием, ищите возможность преодолеть его с помощью принципа дзюдо.

Частью этого принципа является осознание того, что все проблемы решаемы. Например, у вас есть задание забраться на высоту птичьего полета. Одно из решений (весьма, кстати, впечатляющее) — покорить Эверест. Другое — сесть на

лифт и доехать до крыши высотного здания. Это решение в стиле дзюдо.

Большинство задач может быть решено простым и вполне приземленным способом. Вам не придется показывать все ваши потрясающие навыки и умения. Вы просто создаете что-то в рамках выполняемой работы и двигаетесь дальше. Возможно, с таким подходом вы не получите свою порцию восхищенных ахов и охов, зато быстрее продвинетесь вперед.

Посмотрите на пиар-кампании политиков. Всплывает очередная важная тема для обсуждения — и уже на следующий день можно ознакомиться с заявлением политика по этому поводу. Качество этой продукции невысокое. Вместо прямого видеобращения используются фотографии. Вместо красивой анимированной графики — статичные заголовки в разговорном стиле. Единственное звуковое сопровождение — текст, зачитываемый анонимным диктором. Однако если бы на «шлифовку» этой акции было потрачено несколько недель, она бы вышла слишком поздно. В данной ситуации оперативность гораздо более важна, чем наведение глянца или даже качество.

Если вы находите свой способ решения задачи достаточно хорошим, останавливайтесь на нем. Это гораздо лучше, чем тратить ресурсы или, что хуже, ничего не делать из-за того, что вы не придумали более красивое решение. Помните: превратить «достаточно хороший» в «прекрасный» вы сможете и чуть позже.

Быстрые победы

Энергия движения подпитывает вашу мотивацию. Она заставляет вас двигаться дальше. Она вдохновляет вас. Без нее вы далеко не уйдете. Если работа не мотивирует вас, вы не добьетесь хорошего результата.

Выполняя один отрезок работы и двигаясь вперед, к следующей цели, вы создаете эту энергию движения. Никто не любит застревать на одном бесконечном проекте, у которого не видно финишной черты. Девятимесячное сидение в окопах без результата, который можно продемонстрировать, реально портит настроение. В конце концов вы попросту перегораете. Чтобы ваша движущая сила и мотивация оставались на высоком уровне, заведите привычку на пути к цели одерживать маленькие победы. Даже небольшое продвижение может придать вашей работе хороший импульс.

Чем больше времени занимает какое-то дело, тем менее вероятно, что вы доведете его до конца. Но даже если вы доводите его до конца, скорее всего, оно будет выполнено недостаточно хорошо.

Настоящее наслаждение состоит в том, чтобы выполнить работу, а затем показать ее результат своим клиентам. Планировать меню на год скучно. Придумать новое меню, подать блюда, а затем получить отклики — вот это захватывающе! Поэтому не ждите слишком долго — иначе вы рискуете потушить огонь внутри себя.

Если же вы безальтернативно работаете только над длительными проектами, попробуйте выделять один день в неделю (или каждые две недели) для маленьких побед, которые будут подхлестывать ваш энтузиазм. Маленькие победы позволят вам устроить праздник и будут служить отличным источником хороших новостей, который вам необходим. Маленькие победы каждые две недели подзаряжают вашу команду и дают вашим клиентам повод для восхищения.

Поэтому задайте себе вопрос: «Что мы можем успеть сделать за две недели?». А затем сделайте это. Выпустите «джинна» наружу и дайте людям попробовать то, что получилось, поиграть с ним и т.п. Чем быстрее клиент сможет воспользоваться результатами вашего труда, тем лучше.

Не будьте героем

Очень часто оказывается, что лучше спастись перед трудностями, чем быть героем.

Например, вы думаете, что задача может быть решена за два часа. Но проходит четыре часа, а вы завершили дело только на четверть. Вполне естественным выглядит такой ход мыслей: «Я не могу взять и все бросить, ведь я уже потратил на это целых четыре часа!».

И вот вы переходите в режим героя. Вы настроены на то, чтобы это дело наконец сдвинулось с мертвой точки (и слегка смущены тем, что этого до сих пор не произошло),



**НЕ БУДЬ
ГЕРОЕМ!**



мобилизуете все имеющиеся ресурсы и запираетесь от внешнего мира.

Иногда такая чрезмерная концентрация усилий срывается. Но стоит ли овчинка выделки? Скорее всего нет. Цель оправдывала средства, когда вы планировали затратить на ее достижение два часа времени, а не 16. За эти 16 часов вы бы могли переделать ряд других дел. Кроме того, вы не получаете обратной связи, что может еще дальше увести вас от истинного пути. Даже героям иногда требуется свежий взгляд со стороны, кто-то другой, кто поможет трезво оценить ситуацию.

В свое время мы испытали эти трудности на себе и решили, что если какая-то задача требует от одного из нас более чем двухнедельных усилий, обязательно нужно пригласить коллег и спросить их мнения. Возможно, они не будут выполнять никаких работ по этой задаче, но по крайней мере смогут трезво оценить ситуацию. Иногда человеку свойственно бродить по лесу и не замечать деревьев. Иногда очевидное решение лежит прямо перед вами, но вы его не замечаете.

Не забывайте, что часто оно диктует вам бросить начатое. Многие автоматически ассоциируют такой шаг с неудачей, но иногда *как раз* он является единственно необходимым. Если вы уже потратили уйму часов на работу, которая того не стоила, отойдите в сторону. Вам не вернуть потерянного времени. Худшее, что можно сделать в данной ситуации, — продолжать его тратить.

Идите спать

Работать в ущерб сну — плохая идея. За дополнительно выкроенную пару часов позднее придется заплатить сторицей — подрывом духа, настроя и изобретательности.

Человек, отдающий себе отчет в том, что делает, изредка может позволить себе проработать сутки напролет. Но не превращайте это в привычку! Если она станет постоянной, то ее цена будет только расти. Вот что вас ждет:

- **Упрямство:** в состоянии усталости человеку всегда кажется проще продолжать трудиться в выбранном направлении, каким бы плохим оно ни было, вместо того, чтобы пересмотреть его правильность. Финишная прямая кажется постоянным миражом, и все кончается тем, что вы слишком далеко заходите в пустыню.
- **Потеря изобретательности** — одно из первых качеств, которые покидают вас при недосыпе. Людей, достигающих результата в десять раз более эффективно, чем у большинства, отличает от этого большинства не удесятеренное усердие, а изобретательность, которая позволяет им найти решение, требующее одну десятую долю усилий по сравнению с остальными. Когда вы недосыпаете, подобные решения перестают осенять вас.
- **Недостаток драйва.** Когда в двигателе вашего мозга работают не все цилиндры, он любит занимать себя наименее трудными задачами. Например, чтением еще одной ничего не значащей статьи. При усталос-

ти вам недостает мотивации заниматься большими делами.

- **Иррациональность.** Чувствуя усталость, вы серьезно подрываете свои возможности оставаться терпеливым и терпимым. Вероятность, что окружающие станут жертвами вашей бессонницы, увеличивается.
- **Плохие решения,** которые вам суждено принимать в состоянии усталости.

Это лишь малая часть той цены, в которую обходится ваше недосыпание. И все равно некоторые продолжают испытывать от бессонницы мазохистское чувство гордости. Они даже хвастаются тем, насколько устали. Но хвастаться здесь нечем. Этот «подвиг» еще аукнется им в самый неподходящий момент.

Ваши предположения неверны

Все мы — ужасные оценщики. Мы думаем, что знаем, сколько времени потребуется на решение той или иной задачи, хотя на самом деле не имеем об этом никакого понятия. Мы прогнозируем ход развития событий без неизбежных задержек, исходя из наилучшего сценария, который никогда не воплощается в реальности.

Именно поэтому предположения, которые строятся на недели, месяцы и годы вперед, — не более чем фантазии. По правде же вы просто не знаете, что произойдет через такое длительное время.

Как часто вы думаете, что поход в продуктовый магазин займет несколько минут, а в итоге оборачивается часом? Можете вспомнить, как уборка на чердаке отняла у вас весь день вместо нескольких часов, как вы планировали? Иногда наоборот, планируемая четырехчасовая расчистка двора на самом деле занимает 35 минут. Мы, люди, просто недостаточно сильны в своих оценках.

Даже при выполнении таких простых задач, как вышеперечисленные, наши планы часто рушатся по одной или нескольким причинам. Если мы не можем быть точны при планировании нескольких часов, как можно ожидать точности при планировании шестимесячного проекта?

Когда мы предполагаем, сколько времени потребуется на те или иные действия, мы не просто ошибаемся — мы ошибаемся очень сильно. Это значит, что, отводя на реализацию проекта шесть месяцев, вы можете *серьезно* ошибаться. Речь может идти не о семи месяцах вместо шести, а о целом годе.

Именно поэтому бостонский проект скоростной автомагистрали «Big Dig» был закончен на пять лет позже и с многомиллиардным превышением бюджета, а международный аэропорт Денвера — открыт с задержкой в 16 месяцев и превышением сметы на 2 млрд долларов.

Возможное решение — разбивать большие задачи на маленькие подзадачи. Чем они меньше, тем легче строить планы. Вы по-прежнему можете ошибаться, но ошибка будет намного меньше, чем при планировании большого проекта. Если работа занимает вдвое больше времени, чем вы ожидали,

лучше, чтобы речь шла о дополнительной паре *недель* в небольшом проекте, вместо пары *месяцев* в большом.

Старайтесь делить временные отрезки на небольшие части. Вместо планирования одного проекта, рассчитанного на 12 недель, разбейте его на 12 однонедельных проектов. Вместо колдовства над задачами, требующими более 30 часов, разбейте работу на более реалистичные 6–10-часовые отрезки. И затем двигайтесь вперед шаг за шагом.

Длинные списки дел никогда не выполняются

Начните составлять короткие списки дел вместо длинных, которые просто собирают пыль. Когда вы в последний раз полностью выполняли длинный список дел? Зачеркнув первые несколько пунктов, вы скорее всего просто-напросто забывали про него (или машинально отмечали дела, не выполненные должным образом).

Длинные списки — это обвинительные приговоры. Чем длиннее список невыполненных дел, тем больше переживаний по этому поводу. С определенного момента вы просто перестаете смотреть в него, потому что он заставляет чувствовать себя некомфортно. Затем вы начинаете нервничать, и все дела превращаются в одну большую неприятность.

Существует лучший путь. Разбейте свой длинный список на ряд небольших. Например, список из 100 пунктов разделите на десять списков по десять пунктов. Это значит,

что когда вы завершаете дело из маленького списка, вы выполняете список на 10% вместо 1%.

Пусть количество невыполненных дел осталось прежним. Но вы можете смотреть на часть картины и находить в ней удовлетворение, видеть прогресс. Это гораздо лучше, чем, созерцая общую картину, ужасаться и винить себя в нерасторопности.

Где только возможно, разделяйте задачи на все более и более мелкие части до тех пор, пока не сможете быстро и полностью разбираться с ними. Простая перегруппировка задач указанным выше способом может оказать удивительное влияние на ваши продуктивность и мотивацию.

Небольшой совет о том, как расставлять приоритеты: не обозначайте приоритет с помощью цифр или ярлыков. Не нужно говорить: «У этой задачи высокий приоритет, у этой — низкий», не надо подсчитывать: «Это — три, это — два, это — один, это — опять три и т.д.». Поступая таким образом, вы окажетесь завалены массой задач с высоким приоритетом.

Вместо этого отмечайте важность визуально. Расположите наиболее важные задачи сверху. Когда вы покончите с ними, переходите к следующему по важности списку. Таким образом, в каждый момент времени у вас будет только одно наиболее важное дело. И этого достаточно.

ПРИНИМАЙТЕ

БОЛЬШИЕ

МАЛЕНЬКИЕ

РЕШЕНИЯ

Принимайте маленькие решения

Большие решения трудно принимать и изменять. Однажды приняв такое решение, вы, вероятно, будете продолжать верить в его правильность, даже если это не так. Вы перестанете быть объективным.

Вы не можете передумать, не поступившись своим эго и гордыней. Желание сохранить лицо преобладает над желанием сделать правильный выбор. А затем в дело вступает инерция: чем больше усилий вы вкладываете в одно направление, тем тяжелее затем будет сменить курс.

Вместо этого принимайте решение за решением, но пусть они будут небольшими, и, по сути, временными. Принимая крошечные решения, невозможно совершить большие ошибки. В небольшие решения легче внести изменения. Не будет большого вреда, если вы и ошибетесь. Вы просто все исправите.

Небольшие решения не означают невозможности вынашивать большие идеи и строить большие планы. Они просто означают вашу веру в то, что лучший путь достичь больших целей — принимать зараз по одному крошечному решению. Главная проблема амбициозных целей и великих свершений в том, что они убивают мотивацию. Они закладывают в вас установку на провал.

Полярный исследователь Бен Сондерс рассказывал, что во время его одиночной экспедиции к Северному полюсу (31 марафонская дистанция, 72 дня в одиночестве) гнет «огром-

ной задачи» был настолько невыносим, что повседневные цели редко выходили за рамки «добраться до глыбы льда в нескольких ярдах впереди».

Лучше всего иметь как раз такие достижимые цели. Те, которых вы в состоянии достичь и затем полагаться на их результаты. Вы должны сказать: «Мы закончили это. Сделано!», а затем продолжить движение к следующей цели. Такая тактика дает гораздо больше удовлетворения, чем несбыточная воображаемая цель, которой вы никогда не достигнете.