

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# ВЫЙДИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

## Измени свою ЖИЗНЬ



*21 метод повышения  
личной эффективности*

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# ВЫЙДИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

Измени свою  
ЖИЗНЬ



*21 метод повышения  
личной эффективности*

**Брайан Трейси**

**Выйди из зоны комфорта. Измени  
свою жизнь. 21 метод повышения  
личной эффективности**

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

© Brian Tracy, 2007. All rights reserved

© ООО «Альпина Паблишер», перевод на русский язык, 2008

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

# Предисловие

Моя профессия – бизнес-тренер. Последние 20 лет я провожу различные семинары и тренинги, общаюсь с людьми, которых интересуют вопросы личной эффективности и мотивации. Все они – без преувеличения – задаются одним вопросом: «Что делать?» На своих мероприятиях мы говорим о контексте, создании определенного настроения, изменении отношения к происходящему и о многих других составляющих успеха. Но каждый раз, снова и снова, я слышу: «Нет, ну все понятно! А делать-то что?»

Книга, которую вы держите в руках, на мой взгляд, является наиболее четким и понятным ответом на этот вопрос. Здесь вы найдете простые и конкретные шаги, с помощью которых вы действительно сможете добиться поставленных целей. Это в буквальном смысле слова руководство к действию. За последние годы мне довелось прочитать немало литературы на эту тему. Однако именно эта книга привлекла мое внимание своими понятными рекомендациями, написанными доступным языком. Думаю во многом это связано с тем, что автор собирал эти знания на протяжении долгого времени, и затем, используя этот метод, добился выдающихся результатов в своей жизни.

Многих по-прежнему интересуют ответы на два главных вопроса. Если задуматься, то «Кто виноват?» является скорее утверждением, что виноват не я, а кто-то другой. Остается только один вопрос «Что делать?» И если вы все еще ищете на него ответ, считайте что поиск окончен. Книга у вас в руках!

*С уважением,  
Владимир Герасичев*

*Моей замечательной дочери Кэтрин –  
дивной девочке с необыкновенным складом ума,  
перед которой открывается удивительное  
будущее*

# Предисловие автора

Благодарю всех, кто приобрел эту книгу. Надеюсь, вы сумеете воспользоваться изложенными в ней идеями, ведь когда-то они пошли на пользу мне и до сих пор помогают многим и многим людям. Более того, мне хочется, чтобы они навсегда сделали вашу жизнь другой.

У вас никогда ни на что не хватает времени, хотя вы разрываетесь на части. Семейные обязанности, каждодневная работа, планы, кипы ждущих своего часа журналов – вы буквально завалены всем этим; я уже не говорю о растущей горе книг, до которых вечно не доходят руки, и вы лишь мечтаете когда-нибудь открыть одну из них.

Но ваши надежды вряд ли оправдаются, поскольку вы *никогда* не справитесь со всеми делами, *никогда* не воплотите всего задуманного, *никогда* не будете регулярно изучать новые публикации, *никогда* не сможете не только перелистать растущую грудку книг, но даже элементарно отдохнуть – для всего этого нужно время, которого вам вечно не хватает.

И пожалуйста, выбросите из головы лелеемую вами идею решать проблему нехватки времени за счет увеличения нагрузок. Вы способны освоить любой метод повышения собственной продуктивности, однако вас будет ждать больше дел, чем вы в состоянии переделать за отпущенный вам срок, каким бы продолжительным он ни был.

Перед вами лежит лишь один путь: изменить подход к работе, приобрести навык правильно реагировать на нескончаемый поток каждодневных обязанностей – и тогда вы станете хозяином своего времени и своей жизни. Вам предстоит научиться отказываться от каких-то дел в пользу тех занятий, которые на самом деле для вас значимы.

Более тридцати лет я исследую проблему планирования времени и, естественно, досконально изучил труды Питера Друкера, Алана Лакейна, Стивена Кови и многих, многих других. Мне довелось прочитать сотни книг и тысячи статей по вопросам личной эффективности. Результатом этой работы стала моя книга.

Всякий раз, обнаруживая полезную идею, прежде всего я проверяю ее действие на себе – в работе и личной жизни. Если она оказывается

плодотворной, я включаю проверенный мною метод в тему лекций и семинаров, чтобы рассказать о нем своим слушателям. «Человека нельзя ничему научить, можно лишь помочь ему найти это в себе», – писал Галилей.

Возможно, многое в моей книге не станет для вас открытием – все зависит от вашего опыта и знаний. Однако я стараюсь так подавать знакомые всем положения, что вы обязательно перейдете на новый уровень их осознания. Весь ход вашей жизни изменится в лучшую сторону, когда вы освоите и начнете внедрять в свою практику предложенную мною систему и связанные с нею приемы.

## Просто задай вопрос

Позвольте мне отступить и рассказать немного о себе и об истории создания этой книги. В самостоятельную жизнь я вступил, не обладая ни преимуществами, ни особыми достоинствами, – разве что был любознателен. Я плохо учился в школе и бросил ее, не сдав выпускных экзаменов, поэтому в течение нескольких лет мне пришлось выполнять самую разную неквалифицированную работу. Мое будущее явно не выглядело многообещающим.

И все-таки мне повезло. Меня, совсем молодого человека, взяли в команду грузового судна, выполнявшего нерегулярные рейсы, и я увидел мир. Проработав на судне целых восемь лет, я объездил огромное количество стран; много позднее я странствовал уже самостоятельно и в конечном счете побывал более чем в восьмидесяти странах на всех пяти континентах.

После, не сумев найти ничего похожего на свою предыдущую работу, я подался в торговые агенты, которые стучат в каждую дверь, предлагая товар, и получают от продаж свои комиссионные. Приходилось как-то перебиваться от сделки до сделки. В какой-то период я вдруг начал присматриваться к своим коллегам, и все чаще меня стала посещать одна мысль: почему у них получается лучше?

И я решился на шаг, перевернувший всю мою жизнь: принялся выяснять у более удачливых агентов, как они так работают, что зарабатывают большие деньги. Некоторые откликнулись на мою просьбу и посветили в свои тайны. Я последовал их советам, и объем



продаж стал расти. В результате я настолько преуспел, что меня сделали управляющим по продажам. В новом качестве я придерживался той же линии поведения, то есть продолжал расспрашивать – только теперь опытных управляющих, – что они делают, чтобы достигать такого эффекта. Все повторялось по старой схеме: люди делились со мной разными методами, а я применял их в собственной работе. Мне удалось довольно быстро догнать своих учителей.

Процесс обучения на примере других, а самое главное – внедрение узнанного в собственную практику, переменил мою жизнь. Меня до сих пор поражает простота и очевидность этого приема. Выясни, как поступают окружающие, у которых работа получается лучше, и делай аналогичным образом, пока не добьешься высоких результатов. Надо учиться у мастеров своего дела.

## Успех предсказуем

Проще говоря, есть люди, умеющие жить иначе, чем вы, – люди, поступающие так, как нужно, люди, выполняющие все правильно, – и благодаря этому они добиваются большего. Главным образом именно преуспевающий человек, а не обычный среднестатистический обыватель, ведет более благополучную и счастливую жизнь. В те годы, не имея за душой ни образования, ни квалификации, я ощущал себя намного ниже любого среднестатистического человека; в итоге во мне укоренилось представление о собственной неполноценности и несостоятельности. Я был полностью убежден, будто те, кто добивается лучших результатов, превосходят меня во всем. В подобную ментальную ловушку попадают многие; к счастью, я смог из нее вырваться, как только усвоил, насколько ошибочна моя предпосылка: успешные люди не лучше и не умнее меня – просто у них *иной* образ действий, просто они *научились* так работать, а значит, я тоже могу всему обучиться!

Оказывается, я в состоянии изменить свою жизнь, я могу добиться чуть ли не любой цели – нужно лишь выяснить, как действуют в соответствующих обстоятельствах другие, и самому поступать таким же образом, пока не достигну желаемого эффекта. Для меня это стало настоящим откровением, так меня вдохновившем, что я до сих пор живу

под его впечатлением.

Через год я стал отличным агентом, через два – меня сделали управляющим по продажам, через три – назначили вице-президентом. Я руководил отделами продаж в шести странах, под моим началом находилось девяносто пять сотрудников. Мне было всего двадцать пять лет.

За свою жизнь я достиг многого: занимал двадцать две разные должности; создал несколько компаний; защитил диплом в одном из ведущих университетов; выучил несколько языков и свободно говорю на французском, немецком и испанском; читал лекции, преподавал; моими услугами консультанта воспользовались в общей сложности более тысячи компаний. В настоящее время я провожу семинары и выступаю с лекциями; в течение одного года меня слушают более двухсот пятидесяти тысяч человек.

## Простая истина

На протяжении всего делового пути я несколько раз заново открывал для себя одну и ту же истину. Она очень проста: способность целиком сосредоточиться на важнейшей задаче и хорошо ее выполнять от начала до конца – ключ не только к большому успеху и даже великим достижениям, но и к уважению, высокому положению и счастью.

Этой мысли я предан всей душой и ради нее писал свою книгу. Мне важно показать вам, каким образом можно одновременно и преуспеть в работе, и подняться по карьерной лестнице, и обогатить свой личный мир. Вы прочитаете о методах, призванных помочь вам поднять свою эффективность, – всего их двадцать один – они представляют собой наиболее мощные и верные инструменты из найденных мною. Все методы, описанные в книге, апробированы, применимы на практике и дают быстрые результаты.

В интересах экономии времени я не останавливаюсь подробно на объяснении психологических причин, почему люди плохо распоряжаются своим временем и медлят начинать важные дела; также я отказался от пространных экскурсов в теорию и новейшие исследования. Однако вы узнаете для себя более важное: какие конкретные действия приведут вас к желаемому, то есть лучше

и быстрее работать и стать счастливее. Советы, содержащиеся в книге, посвящены исключительно повышению индивидуальной производительности, работоспособности, результативности и общей ценности того, что вы делаете. Многие советы применимы и в личной жизни.

Каждый способ вполне самодостаточен, и все вместе они необходимы. Какой-то из них эффективен в одной ситуации, какой-то – в другой, но, собранные воедино, они образуют что-то вроде «шведского стола». Блюда можно брать на любой вкус, в любое время, в любом сочетании и в самой разной последовательности. Вы лишь выбираете то, что вам кажется наиболее целесообразным в данный момент.

Нужно действовать – в этом главное условие успеха. В предложенной мною системе повышения продуктивности заложены принципы работы, приносящие быстрые и прогнозируемые результаты. Я гарантирую: чем скорее вы освоите двадцать один способ и начнете применять каждый, тем стремительнее будет ваш карьерный рост.

*Брайан Трейси*

# **Введение**

## **Съешьте эту лягушку**

В какое замечательное время мы живем. Никогда еще перед людьми не открывались подобные перспективы, никогда ранее люди не обладали такими средствами для достижения своих целей. Человечество, буквально тонущее в потоке вариантов, еще не знало столь многочисленных возможностей выбора. Действительно, в сегодняшнем мире так много замечательного, что то или иное принятое нами решение – конечно, при наличии определенной компетентности – может определить все наши дальнейшие жизненные достижения.

Если вы уподобляетесь большинству своих современников, то вас постоянно преследует чувство глубокой подавленности от обилия дел и вечного дефицита времени. Вы едва справились со срочной работой, но на вас уже идет очередной океанский вал новых задач. И конечно, не в ваших силах переделать все навалившиеся дела. Многие из того, что необходимо выполнить, так и останутся незавершенным. Вам никогда не удастся догнать время.

## **Необходимая избирательность**

В наши дни, как никогда раньше, особое значение приобретает умение сделать правильный выбор. Как только вы научитесь безошибочно определять в любой момент главное задание, смело за него браться, хорошо и быстро доводить его до конца, вы сразу поймете, как это влияет на ваш успех – возможно, даже сильнее, чем опыт и квалификация.

Обычный человек, не обладающий особенными талантами, но сумевший выработать привычку четко расставлять приоритеты и быстро справляться с важными задачами, может дать сто очков вперед гению, который много разглагольствует, строит выдающиеся планы, но немного заканчивает.

## Правда о лягушках

Марк Твен однажды сказал, что если с утра съесть лягушку, остаток дня обещает быть чудесным, поскольку худшее на сегодня уже позади.

Ваша «лягушка» – это самая большая и самая важная работа, та, которую вы чаще всего откладываете в долгий ящик. Однако именно она в настоящий момент положительным образом повлияет на ваши достижения, а самое главное – на вашу жизнь.

Первое правило поедания лягушек:  
из двух предложенных нужно начинать с наиболее гадкой

Иначе говоря, если вам нужно выполнить две важные работы, начинайте с более масштабной, сложной и самой главной. Приучайте себя браться за дело без промедления, доводить его до конца и лишь затем переходить к другому.

Воспринимайте это как испытание, как вызов, брошенный лично вам. Не поддавайтесь искушению начать с более простого задания. Постоянно напоминайте себе, что самое важное решение, принимаемое за день, – это чем заняться в первую очередь, а чем во вторую, если получится закончить первое.

Второе правило поедания лягушек:  
если потребуется съесть живьем лягушку,  
не стоит долго сидеть и смотреть на нее

Секрет высокой работоспособности и производительности заключается в привычке каждый день с утра браться за главную работу. Вы должны на всю жизнь установить для себя порядок: прежде чем браться за что бы то ни было, первым делом, не раздумывая долго, съешьте свою лягушку.

## Действуйте не откладывая

По данным многочисленных исследований, успешные люди, много зарабатывающие и быстро продвигающиеся по служебной лестнице, во всем проявляют свой деятельный характер. Они сразу приступают к решению важнейших задач и, поскольку приучили себя к этому, сосредоточенно и упорно работают над ними до полного завершения.

В нашем обществе, особенно в деловом мире, людям платят за конкретные измеримые результаты. Вы получаете деньги пропорционально своему вкладу в общую работу, особенно ценится та важнейшая лепта, которую от вас ждут.

Одна из самых серьезных проблем современных организаций – когда сотрудник «не справляется с работой». Многие путают деятельность с результатом: постоянно разговаривают; проводят бесконечные совещания; строят прекрасные планы. В итоге обнаруживается, что никто ничего не делает и работа стоит на месте.

## **Развивайте привычку к успеху**

Ваш успех зависит от привычек, вырабатываемых с течением времени. Привычка расставлять акценты, без проволочек браться за важную работу и доводить ее до конца представляет собой совокупность психологических и физических навыков. Чтобы освоить их, следует практиковаться, постоянно повторять нужные действия, доводя их выполнение до автоматизма, пока привычка не укоренится в подсознании и не станет постоянным элементом поведения.

Приобретение такой привычки окупается немедленно и продолжает приносить плоды в дальнейшем. Эмоционально и психологически мы устроены таким образом, что завершение трудной работы нам приятно. Мы получаем удовлетворение и чувствуем себя победителями.

Окончив труд, мы – независимо от его размера и значения – ощущаем прилив энергии, энтузиазма, гордости. И чем он важнее, тем больше наша радость, уверенность в себе, ощущение собственной силы.

В такие моменты человеческий мозг начинает вырабатывать эндорфины – «гормоны удовольствия», приносящие здоровый и естественный «кайф». Выброс эндорфинов – как результат успешного завершения любой работы – дает вам возможность ощущать себя состоявшейся и творческой личностью.

## **Полезная привычка**

Один из важнейших так называемых секретов успеха – «полезное привыкание» к эндорфинам и к тому ощущению ясности, компетентности и уверенности в себе, которое они вызывают. Когда это

произойдет, вы начнете подсознательно организовывать свою жизнь так, чтобы постоянно выполнять от начала и до конца все более трудные и важные работы. Подобное поведение – важнейшая составляющая полнокровной жизни, успешной карьеры и самоуважения. Фактически вы приобретете весьма полезную привычку. Благодаря силе этой привычки вам будет проще доделать важную работу, чем оставить ее незавершенной.

## **Короткого пути нет**

Вы, конечно, знаете старый анекдот, когда человек спрашивает уличного музыканта, как ему попасть в Карнеги-холл, а тот отвечает: «Репетировать, уважаемый, только репетировать».

Для овладения любым навыком необходима практика. К счастью, наше сознание, как и мышцы, в результате упражнений приобретает силу и ловкость, а значит, мы можем освоить любое поведение и сформировать любую привычку, если решим, что это целесообразно и нужно.

## **Три фактора формирования полезной привычки**

Чтобы привыкнуть концентрироваться на главном, необходимы твердость, дисциплинированность и упорство. Все три качества можно выработать.

Во-первых, *примите твердое решение* развить привычку доводить любое дело до конца. Во-вторых, *заставьте себя* дисциплинированно упражняться, снова и снова повторять приемы, которые собираетесь освоить, пока не доведете их до автоматизма. В-третьих, *упорно продолжайте занятия*, пока привычка не укоренится и не станет частью вашей личности.

## **Ваш воображаемый портрет**

Есть один способ, помогающий ускорить приобретение высокой работоспособности, продуктивности и других качеств, которые вы хотели бы иметь в своем арсенале. Он заключается в том, чтобы

постоянно думать о преимуществах деятельного характера, позволяющего немедленно и умело переходить к делу. Представьте себя человеком, всегда выполняющим важную работу последовательно, быстро и качественно.

Эта воображаемая картина должна оказывать мощное воздействие на ваше поведение. Нарисуйте свой портрет в будущем. То, как вы видите себя *изнутри*, в значительной степени определяет успешность ваших действий *во внешнем* мире. Всякое улучшение жизни начинается с самоусовершенствования.

Вы обладаете ничем не ограниченной способностью осваивать и развивать новые привычки и навыки. А научившись безотлагательно браться за важную работу и доводить ее до конца, вы должны будете прибавить газу – ведь теперь и ваша карьера и вся ваша жизнь помчатся по скоростной трассе.

*Съешьте, наконец, свою лягушку!*



# Глава 1

## Сервируйте стол

*Есть качества, которыми требуется обладать, чтобы побеждать, – определенность цели, знание, чего хочешь, и жгучее желание этого достигнуть.*

*Наполеон Хилл*

Перед тем как наметить первую «лягушку» и приступить к ее поеданию, следует решить, чего именно вы хотите добиться в своей жизни. Ясность – это, может быть, главная составляющая индивидуальной продуктивности. Если кому-то удастся делать вдвое больше за меньшее время, то в первую очередь потому, что они абсолютно четко определили задачу и не отклоняются от намеченного пути. Чем лучше человек понимает, почему он стремится к той или иной цели и почему он собирается предпринимать те или иные шаги для ее достижения, тем проще ему будет преодолеть себя, чтобы съесть свою лягушку и потом довести дело до конца.

Главные причины, по которым вы медлите и не желаете приниматься за работу, – слабоволие, полная путаница в мыслях и чувство неопределенности. У вас весьма расплывчатые представления о том, что вы пытаетесь сделать, в каком порядке действовать и, в конце концов, почему вам вообще нужно это выполнять. Вы должны всеми силами противиться такому состоянию и постоянно добиваться ясности поставленных задач.

Важное правило для тех, кто хочет достичь успеха: когда что-то обдумываете, то возьмите в помощники ручку и бумагу

Из всех взрослых людей лишь около трех процентов умеют четко формулировать свои цели в письменном виде. Именно эти люди успевают сделать в десять раз больше, чем их коллеги, имеющие более высокое образование и лучшие способности, но по каким-то своим причинам не удосужившиеся потратить время, чтобы перечислить

на листе бумаги все, чего они хотят добиться.

Вы должны знать, как правильно поставить цели и успешно достичь их, – для этого есть один эффективный рецепт, который прослужит вам всю оставшуюся жизнь. Он предусматривает выполнение семи простых шагов, каждый из них способен удвоить и даже утроить вашу производительность. Если вы еще ни разу не воспользовались этим методом, то знайте, что благодаря ему многие мои выпускники за несколько лет – а некоторые и за несколько месяцев – резко подняли свои доходы.

Шаг первый. *Решите, что именно от вас требуется.* Сделайте это самостоятельно, а еще лучше – сесть вместе с шефом и обсудить с ним задачи и цели своей работы; пусть он предельно четко опишет, чего от вас ждут и в каком порядке. Удивительно, сколько людей продолжают трудиться над незначительными вещами, из-за того что в свое время не состоялся этот решающий разговор.

Один из худших способов тратить свое время – усердно трудиться над тем, что совсем не надо делать

Чаще вспоминайте слова, сказанные Стивеном Кови: «Прежде чем взбираться по лестнице к успеху, убедитесь, что она прислонена к тому зданию, которое вам нужно».

Шаг второй. *Запишите все.* Думайте на бумаге. Письменно формулируя задачу, вы оттачиваете ее и придаете ей материальную осязаемость; создаете то, что можно пощупать и увидеть. Пока цель не записана, она остается всего лишь пожеланием или фантазией. В ней нет никакой энергии. Незафиксированные цели ведут к путанице, неопределенности, неверному выбору направления и множеству ошибок.

Шаг третий. *Установите для своей задачи срок исполнения и, если требуется, промежуточные этапы.* Решение, для которого не определен срок, не имеет реальной силы – фактически это дело без начала и конца. Не указав, когда должна быть закончена работа и кто именно за нее отвечает, вы естественным образом будете тянуть и сделаете очень мало.

Шаг четвертый. *Составьте список всех средств и действий, которые, на ваш взгляд, вам понадобятся для достижения цели.* Как только вы подумаете еще о каком-либо варианте исполнения, сразу

добавляйте его в список. Продолжайте формировать перечень дел, пока он не станет полным. Список даст вам зримую картину масштаба задачи. По сути вы берете тот след, который многократно увеличит вероятность достижения вами в нужный срок своей цели.

Шаг пятый. *Превратите список в план.* Для этого нужно упорядочить все пункты в соответствии с приоритетом и последовательностью исполнения. Потратьте несколько минут и решите, что нужно сделать в первую очередь, а что можно отложить. Установите порядок следования всех дел, а еще лучше – нарисуйте свой план на бумаге в виде прямоугольников, кружков, линий и стрелок, показывающих взаимоотношения между отдельными задачами. Вы сразу увидите, насколько проще выполнять работу, когда она разбита на отдельные сегменты.

Зафиксированная на бумаге цель и упорядоченный план действий сделают ваш труд намного продуктивнее. Ваши достижения будут выгодно отличаться от результатов тех, кто держит свои намерения в памяти.

Шаг шестой. *Немедленно начинайте проводить свой план в жизнь.* Сделайте что-то важное. Начните с чего угодно. Гораздо лучше средний, но энергично выполненный план, чем блестящий, но по которому ничего не сделано. Действие – вот залог вашего успеха.

Шаг седьмой. *Выполняйте свою работу ежедневно, и каждый день станет шагом, приближающим вас к главной цели.* Ваш график работ должен отражать эту ежедневную деятельность: прочитать определенное количество страниц по нужной теме; поговорить по телефону с намеченным числом имеющих и потенциальных клиентов; делать гимнастику не меньше десяти минут; запомнить назначенные себе новые слова иностранного языка – независимо от варианта поставленной цели, нельзя пропускать ни одного дня.

Все время продвигайтесь вперед. Стартовав однажды, не останавливайтесь на середине – заставляйте себя ежедневно что-то делать. Это решение и самодисциплина намного увеличат темп выполнения работ, а значит, ускорят достижение запланированной цели и повысят вашу производительность.

## **Сила написанного слова**

Четко сформулированные и записанные цели чудесным образом воздействуют на ваше мышление. Они стимулируют активность, побуждают работать, высвобождают творческий потенциал, заряжают энергией, помогают преодолевать флегматичность. Иными словами, возвращают вас к жизни.

Цели – словно топливо для печи, в которой выплавляется будущий успех. Чем они крупнее и яснее, чем больше вы о них думаете, тем сильнее ваш внутренний порыв и стремление достичь их.

Не забывайте ни на минуту о поставленных задачах, ежедневно просматривайте их список. Каждое утро начинайте работу с того, чтобы выполнять существенную часть очередного этапа самой важной на данный момент задачи.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Незамедлительно берите чистый лист бумаги и перечислите на нем десять целей, которых вы хотите достичь в течение ближайшего года. Пишите так, будто год уже прошел и желаемое стало действительностью.

Пользуйтесь настоящим временем, изъявительным наклонением и первым лицом – тогда цели будут сразу восприняты вашим подсознанием. Например: «Я зарабатываю х долларов в год», «Я вешу х килограммов», «Я сижу за рулем этого автомобиля».

2. Перечитав полученный список, выберите из десяти пунктов один, который оказал бы при своем воплощении наиболее положительное влияние на вашу жизнь. Чем бы он ни являлся, выпишите его на отдельный лист, установите срок выполнения, составьте план, предпримите соответствующие шаги в рамках своего плана. Затем каждый день делайте часть работы, чтобы планомерно продвигаться к осуществлению намеченного. Даже одно подобное упражнение в состоянии изменить вашу жизнь!

## Глава 2

### Заранее планируйте каждый день

*Планирование переносит будущее в настоящее и позволяет вам что-нибудь сделать с ним сейчас.*

*Алан Лакейн*

Вы наверняка знаете древнюю шутку о том, как съесть слона. Ответ гласит: «По кусочкам».

Как съесть самую большую и противную лягушку? Точно так же: разбиваете этот процесс на отдельные шаги и начинаете с первого.

Самое мощное средство, имеющееся в вашем распоряжении, чтобы преодолеть нерешительность и улучшить показатели работы, – это ваше сознание, ваша способность думать, планировать и принимать решения. Весь ход вашей жизни определяется тем, как вы умеете ставить задачи, строить планы и действовать в соответствии с ними. Подлинный акт осмысления и планирования высвобождает вашу умственную энергию, включает творческую активность, делает вас сильнее умственно и физически.

И наоборот, как писал Алек Маккензи, «непродуманные действия становятся первейшим источником проблем».

Умение составить хороший план перед тем, как начать действовать, – это показатель вашей общей компетенции. Чем лучше план, тем проще справляться с нежеланием начать сложную работу, тем легче взяться за нее, съесть лягушку и действовать дальше.

### **Максимальная отдача от вложенных усилий**

Одна из главных целей на работе – максимальная отдача от вложенных умственных, физических и психологических усилий. Помните, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут вашего труда. Чтобы правильно организовать свой день, вам понадобится десять или двенадцать минут, столь небольшая затрата

времени позволит сберечь до двух часов (а это от ста до ста двадцати минут), которые иначе были бы потрачены впустую.

Возможно, вы слышали о формуле «Шести П»: «**П**равильное **П**редварительное **П**ланирование **П**репятствует **П**адению **П**роизводительности».

Задумайтесь, сколько пользы может принести правильно организованный труд с точки зрения роста его производительности. Поразительно, почему так мало людей практикуют это изо дня в день. А ведь на самом деле планировать очень просто – всего лишь нужно взять чистый лист бумаги и ручку. И программа-планировщик для ПК, и книжка-ежедневник – все они основаны на одном и том же принципе: перед тем как приступить к делам, следует сесть и составить их список.

## **Два дополнительных часа в день**

Всегда работайте по списку. Когда будет появляться какое-то новое задание, сначала добавьте его в список и лишь после этого приступайте к выполнению. Если вы будете последовательно придерживаться этого принципа, то эффективность вашего труда буквально с первого дня вырастет на двадцать пять процентов и даже больше.

Каждый вечер составляйте перечень дел на предстоящий рабочий день. Сначала перенесите в него то, что не удалось выполнить сегодня, а затем добавьте все дела на завтра. Если список составлен накануне, ваше подсознание работает с ним ночью все время, пока вы спите. Вы скоро начнете просыпаться с новыми замечательными идеями, которые помогут вам сделать работу быстрее и лучше, чем вы предполагали ранее.

Существует видимая взаимосвязь времени, затраченного на предварительное планирование, и рациональной и продуктивной работой.

## **Для каждой цели – свой список**

Для разных целей нужны разные списки.

Во-первых, необходим *главный список*, куда заносится все, что вы собираетесь сделать. В нем фиксируется всякая идея, каждая новая задача, которую перед вами ставят, малейшая возложенная на вас

обязанность. Приводить эти пункты в порядок можно позднее.

Во-вторых, следует иметь *список на месяц*, составленный в конце предыдущего месяца. Он может содержать пункты, перенесенные из главного списка.

В-третьих, требуется *список на все дни недели*, составленный перед ее началом. В течение текущей недели этот список постоянно пересматривается и корректируется.

Подобное систематическое планирование рабочего времени прежде всего формирует самодисциплину – весьма полезную вещь для ваших целей. Я слышал от многих людей, что привычка отдавать пару часов времени в конце каждой недели на организацию следующей не только помогла им в росте личной продуктивности, но и полностью переменяла их жизнь. Данный прием обязательно пойдет на пользу и вам.

В-четвертых, вы должны *ежедневно составлять список* на следующий день, перенося в него пункты из списков на месяц и на неделю. Это будут конкретные дела, которые вы собираетесь сделать завтра.

В течение дня ставьте галочку против выполненных пунктов. Такая наглядная картина достижений прибавляет вам энтузиазма, заряжает новой энергией и дает ощущение успеха. У вас сразу повышается самооценка и самоуважение. Постоянный, а главное, контролируемый прогресс стимулирует вас еще быстрее продвигаться вперед и помогает преодолевать все сомнения.

## **Планирование проекта**

Любой проект следует начинать с составления полного перечня этапов, необходимых для его выполнения от начала и до конца. После этого нужно упорядочить пункты по принципу их приоритета и последовательности выполнения. Лучше всего уместить весь список на одной странице, чтобы сразу видеть все намеченные шаги и задачи. Затем приступайте к работе, выполняя задачи по одной. Вы будете приятно удивлены, когда поймете, сколь много успеваете сделать с помощью такого плана.

Придерживаясь в своей работе заранее составленного списка, вы ощутите мощь собственных возможностей и почувствуете, что стали

лучше управлять своей жизнью. У вас появится стимул делать больше и лучше, повысится умственный и творческий потенциал, начнут регулярно появляться свежие идеи – все это поможет вам выполнять работу еще быстрее.

Планомерно продвигаясь по всем спискам и преодолевая любые сложные моменты, вы будете постоянно находиться под воздействием позитивной энергии, которая поддержит вас в течение всего рабочего дня.

Одно из важнейших правил индивидуальной работы – правило «10 на 90» – гласит, что, потратив первые десять процентов времени на планирование и организацию предстоящей работы, вы сэкономите девяносто процентов времени при ее выполнении. Проверьте справедливость этого утверждения на себе.

Когда вы станете планировать заранее каждый день, то увидите, что теперь намного легче взяться за дело и довести его до самого конца. Работа пойдет быстрее и легче, вы почувствуете себя сильнее и компетентнее, у вас получится делать больше за меньшее время. Со временем не останется ни одного препятствия, которое сможет вас *остановить*.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Незамедлительно приступайте к составлению плана на каждый день, каждую неделю и месяц. Возьмите блокнот или лист бумаги и перечислите все, что вам необходимо сделать в течение ближайших двадцати четырех часов. Дополняйте свой список при появлении новых дел. Составьте перечень всех проектов и многоцелевых работ, существенных для вашего будущего.

2. Расположите все главные цели, проекты и задачи по приоритету – это самое важное – и по сроку выполнения – что требуется сделать в первую очередь, что во вторую и далее по списку. Приступая к выполнению своего плана, всегда помните о его завершении ровно в положенный срок.

Думайте на бумаге! Работайте всегда по списку. Вы довольно быстро оцените, как растет ваша производительность и упрощается процесс поедания лягушки.



## Глава 3

### Всегда следуйте правилу «80 на 20»

*Нам хватит любого времени, если мы будем правильно его распределять.*

*Гёте*

Правило «80 на 20» – один из самых полезных принципов управления собственным временем и жизнью. Его называют «принципом Парето» – в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето, впервые сформулировавшего этот закон в 1895 году. Парето заметил, что общество естественным образом делится на две группы, первую из которых – элиту – составляют двадцать процентов наиболее богатых и влиятельных людей, а вторую – массу – оставшиеся восемьдесят процентов.

Позднее Парето обнаружил, что этому принципу подчиняется практически вся экономическая деятельность человека. Например, двадцать процентов ваших усилий принесут вам восемьдесят процентов результатов, двадцать процентов клиентов – восемьдесят процентов выручки, двадцать процентов продуктов или услуг – восемьдесят процентов прибыли. Это означает, что в списке дел два пункта из десяти будут стоить в пять или десять раз больше, чем остальные восемь.

### **Соотношение количества задач и их важности**

Есть одно интересное наблюдение: даже когда все десять дел требуют для своего выполнения одинакового количества времени, среди них обязательно найдется одно или два, стоящих в пять или десять раз больше, чем любое из оставшихся. Нередко один-единственный пункт *ценнее девяти других* вместе взятых. Это и есть та самая лягушка, которую следует попробовать первой.

Как вы думаете, какие дела люди обычно откладывают на потом? Довольно печально, но в большинстве случаев «элитарные», то есть относящиеся к десяти или двадцати процентам наиболее ценных

и важных. Вместо этого они на восемьдесят процентов загружают себя проходными задачами, выполнение которых мало что дает с точки зрения общего результата.

## **Важные двадцать процентов**

Несомненно, вам часто встречаются люди, которые производят впечатление постоянно чем-то занятых, но при этом мало что успевающих делать. Причина почти всегда одна: они работают над малоценными задачами и медлят приниматься за те несколько дел, которые могли бы, если их выполнить быстро и хорошо, существенно переменить в лучшую сторону жизнь компании и их собственное продвижение по служебной лестнице.

Часто самые существенные ежедневные задачи одновременно бывают наиболее сложными и трудоемкими. Но их выполнение способно принести огромную отдачу и вознаграждение. Поэтому вы должны всеми силами противостоять желанию в первую очередь выполнять задачи «нижнего уровня», то есть из восьмидесяти процентов, если у вас в списке значатся дела «верхнего уровня», составляющие двадцать процентов.

Перед тем как приступить к выполнению задания, спросите себя, относится ли оно к важнейшим двадцати процентам вашей работы или к проходным восьмидесяти.

Не поддавайтесь искушению  
в первую очередь заниматься мелочами

Помните: всякий раз повторяя однажды сделанный выбор, вы превращаете его в привычку, от которой потом бывает трудно отказаться. Решив несколько раз подряд начать свой день с работы над маловажными задачами, вы приучитесь всегда поступать подобным образом, но это далеко не та привычка, какую следует развивать и сохранять.

Самое трудное в любой важной задаче – заняться ее выполнением в первую очередь. Как только вы к ней приступите, у вас сразу появятся естественные стимулы к продолжению, поскольку работа будет давать постоянную пищу той части вашего сознания, которая любит значительные задачи, способные многое изменить.

## **Роль мотивации**

Уже одна *мысль* начать и завершить важную работу помогает преодолеть нежелание к ней приступить и побуждает к действию. Суть в том, что существенные дела часто требуют столько же времени, сколько и малозначащие. Но первые наполняют нас чувством гордости и удовлетворения от создания чего-то ценного и значительного, тогда как вторые не приносят никакой радости.

Управлять своим временем фактически означает управлять *собственной жизнью*. Вы действительно контролируете *ход событий*. У вас есть свобода выбора очередной задачи. Возможность предпочесть существенное незначительному представляет собой ключевой фактор, определяющий ваш успех на службе и в жизни.

Люди, работающие эффективно, дисциплинированно выбирают из всех стоящих перед ними задач самую важную. Они, умея заставить себя съесть лягушку, какой бы противной она ни была, успевают делать значительно больше, чем средние работники, и в итоге оказываются намного счастливее. Рекомендую последовать их примеру.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Составьте список всех ключевых задач, дел, проектов и обязанностей, присутствующих сегодня в вашей жизни. Определите, какие из них попадают – или могли бы попасть – в те десять или двадцать процентов работ, которые составляют восемьдесят или девяносто процентов ваших результатов.

2. С этого дня примите решение не тратить свое время на малосущественные дела, а большую его часть уделять деятельности, которая реально влияет на вашу жизнь и карьеру.

## Глава 4

### Всегда думайте о результатах

*Все великие становились великими, все преуспевающие добивались успеха в той мере, в какой они направляли свои силы в одно определенное русло.*

*Орисон Суэт Марден*

Отличительный признак выдающегося мыслителя – это способность правильно предсказывать последствия своих действий или бездействия. Потенциальные результаты любой вашей деятельности – главный фактор, определяющий, насколько она на самом деле важна для компании и лично для вас. С помощью этого способа оценки значимости вы и определите свою очередную лягушку.

Доктор Эдвард Бэнфилд из Гарвардского университета более пятидесяти лет исследовал «долговременную перспективу», позволяющую наиболее точно предсказать продвижение американцев по социальной и экономической лестнице. Как выяснилось, она, с позиций успешной работы и жизни, играет более важную роль, чем происхождение, образование, раса, умственные способности, связи и любой другой фактор.

Временной горизонт человека, то есть отношение к своему времени, оказывает гигантское влияние на его поведение.

Люди, видящие свою жизнь и карьеру в перспективе, обычно принимают более удачные решения относительно своего времени и занятий, чем те, которые мало задумываются о будущем.

Учет долгосрочной перспективы улучшает качество краткосрочных решений

У преуспевающих людей есть отчетливая *устремленность в будущее*. Они умеют не только мысленно заглядывать на пять, десять и двадцать лет вперед, но и анализировать свой сегодняшний выбор и сиюминутные поступки с точки зрения их соответствия желанному

будущему.

## **Принимайте лучшие решения**

Если у человека есть отчетливое представление, какие решения действительно важны для будущего, ему будет проще расставлять сиюминутные приоритеты в текущей работе.

Существенные дела, несомненно, имеют потенциальные результаты в отдаленной перспективе. «Что может произойти, если я выполню или не выполню эту работу?» – вот о чем спрашивайте себя каждый раз, прежде чем приступить к чему-либо.

Намерения относительно будущего влияют на сегодняшние действия и часто их определяют

Чем яснее вы представляете свои замыслы с точки зрения будущего, тем сильнее это сказывается на выборе того, что надо делать в настоящий момент. Отчетливо видя долгосрочную перспективу, вы лучше оцениваете сегодняшнюю работу и добиваетесь ее точного соответствия задуманному результату.

## **Заглядывайте далеко вперед**

Успеха добиваются те, кто готов пожертвовать сиюминутными удовольствиями ради намного большего вознаграждения в дальнейшем. Неудачники, напротив, больше заняты сегодняшними радостями и мало задумываются об отдаленном будущем.

Известный психолог Денис Уэйтли утверждает: «Неудачники пытаются убежать от тяжелой работы и связанных с ней страхов, поэтому прибегают к праздным занятиям, снимающим напряжение. Победители стремятся к постоянной деятельности, что способствует достижению их желаний».

Например, вы приходите на работу пораньше, регулярно читаете публикации по своей специальности, занимаетесь на курсах повышения квалификации и сосредоточенно работаете над наиболее важными задачами. Все эти поступки оказывают огромное положительное влияние на ваше будущее. Соблазнительно, наверное, прибегать на работу в последнюю минуту, а потом читать газеты, пить кофе,

слоняться и болтать с коллегами, но подобное поведение неизбежно влечет за собой отсутствие продвижения по службе, низкую результативность и неверие в собственные силы.

Если от конкретной работы вы ожидаете значительных результатов, присвойте ей наивысший приоритет и приступайте к ней немедленно. Однако, не выполнив ее качественно и в срок, вы столкнетесь с серьезными неприятностями, и тогда она обязательно должна оставаться в вашем списке наиболее приоритетных дел. Какова бы ни была лягушка, ее необходимо проглотить в первую очередь.

Для мотивации нужен *стимул*. Когда вы ясно осмыслите положительное влияние, которое может оказать на вашу жизнь какое-либо действие или поведение, вам будет тем проще преодолеть себя, взяться за дело и выполнить его. Необходимо осознавать важность потенциального результата. Сосредоточьтесь на задачах, способных существенно изменить ваше собственное будущее и будущее вашей компании, двигайтесь вперед, постоянно их выполняя.

Для любого из нас время так или иначе проходит. Вопрос лишь в том, как вы его используете, к чему придете в конце прошедших недель и месяцев. В большой степени итог зависит от того, насколько вами учтены вероятные результаты.

Один из лучших способов определить истинные приоритеты в своей работе и личной жизни – это постоянно взвешивать потенциальные последствия любого своего выбора, решения или поступка.

## **Подчиняйтесь закону принудительной эффективности**

Закон принудительной эффективности гласит: «Времени на все никогда не хватает, но его хватит на то, чтобы сделать самое важное». Иначе говоря, вам не под силу съесть всех лягушек и головастиков в пруду, но вы можете ограничиться самой большой и противной лягушкой, и этого – по крайней мере на некоторое время – будет достаточно.

Рискну предположить: когда вы не укладываетесь в график и при этом прекрасно осознаете, какие серьезные последствия повлечет за собой невыполненная в срок работа, всегда в последний момент найдется время ее сделать. Вы начинаете трудовой день намного

раньше, остаетесь допоздна, подгоняете себя из последних сил – и заканчиваете все в срок. Вы избежали грозных неприятностей.

У вас никогда не будет хватать времени на все, что нужно сделать

Сегодня любой сотрудник компании, особенно управляющий и особенно, если он не очень молод, загружен работой на сто десять или сто тридцать процентов. В результате дела и обязанности накапливаются, оставаясь невыполненными. У каждого из нас накапливаются горы книг, которые мы должны, но не успеваем прочитать. Согласно недавнему исследованию, у руководителя дома и на работе лежат непрочитанные публикации и проекты в среднем на триста или четыреста рабочих часов.

Это означает одно: вы никогда не сможете перегнать время. Выбросите из головы столь пустые мечты. Единственно, на что можно надеяться, – справляться с важнейшими обязанностями. Прочим делам придется ждать своего часа.

## **Срочность – это отговорка**

Многие признаются, что работают лучше, когда поставлены жесткие сроки. Как показывают многолетние исследования, это редко бывает правдой.

Под давлением сроков – кстати, острота ситуации часто возникает из-за того, что начало работы постоянно откладывалось, – люди испытывают сильнейшее нервное напряжение. И как результат – чаще совершают ошибки, из-за чего многое приходится переделывать заново. Таким образом у них накапливается больше дел, чем при более спокойных обстоятельствах. Нередко просчеты, вызванные спешкой, приводят к перерасходу средств, что влечет за собой существенные финансовые потери. Отложенная работа, которую вы торопитесь закончить в последний момент, отнимет намного больше времени, поскольку чаще всего вы будете вынуждены ее переделывать.

Значительно лучше аккуратно планировать время, заранее предусмотрев все неожиданные задержки и отклонения от графика. Сколько бы времени вы ни отвели на работу, исходя из ее оценки, увеличьте срок еще как минимум на двадцать процентов или запланируйте для себя ее завершение задолго до официальной сдачи.

Вы быстро поймете, насколько спокойнее и качественнее все будет выполняться.

## **Три первоочередных вопроса**

Чтобы всегда держать в центре внимания наиболее важные из очередных задач, попробуйте регулярно ставить перед собой три вопроса. Первый вопрос: «Какие из моих занятий наиболее ценные?» Иначе говоря, какие лягушки самые крупные, каких нужно съесть, чтобы больше сделать для компании, семьи, своей жизни?

Это один из первостепенных вопросов. Продумайте его самым тщательным образом. Затем задайте его коллегам, руководителю или подчиненным. Спросите друзей и близких. Перед тем как сделать снимок, вы наводите фотоаппарат на резкость, так и здесь – прежде чем начать следующую работу, вам нужно отчетливо увидеть наиболее важные дела.

Второй вопрос: «Что я, и только я, могу сделать для своей организации?» Его придумал известный теоретик управления Питер Друкер, и это один из самых лучших вопросов для повышения индивидуальной эффективности. Какую важную и полезную работу можете выполнить именно вы и больше никто? Если она не будет сделана вами, то не будет осуществлена вообще. А если вы ее все-таки сделаете, причем хорошо, это может серьезно повлиять в лучшую сторону на вашу жизнь и карьеру. Какая из всех лягушек предназначена специально для вас?

Можно спрашивать себя об этом ежечасно и ежедневно, каждый раз получая новый ответ. Ваша задача – добиться определенности, а затем взяться за избранное дело, отложив все остальные.

Третий вопрос: «Каким образом я могу в данный момент наиболее полноценно использовать свое время? Какую самую крупную лягушку я в состоянии съесть прямо сейчас?»

Это главный вопрос управления временем. Правильный ответ на него – ключ к тому, чтобы не откладывать выполнение дел и поднять собственную эффективность. Для каждого часа и каждого дня существует одно-единственное дело, занявшись которым, вы наиболее продуктивно используете рабочее время. Ваша задача – задавать себе этот вопрос снова и снова, а получив ответ, каков бы он ни был, всегда



действовать в соответствии с ним.

В первую очередь занимайтесь неотложными делами, не обращая внимания на второстепенные. И чаще вспоминайте слова Гёте: «Наиболее важное нельзя отдавать на милость самого несущественного».

Чем точнее вы ответите на эти вопросы, тем проще вам будет точно расставить приоритеты, преодолеть себя, перестать откладывать дела и наилучшим образом распорядиться своим временем.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Регулярно пересматривайте список дел, занятий и проектов, все время спрашивая себя: «От какого проекта или дела, выполнив его отлично и в срок, я получу наиболее значимые для работы и жизни результаты?»

2. Наметьте самое важное дело, которым вы могли бы заниматься каждый час или каждый день; приучите себя постоянно работать так, чтобы полноценно использовать свое время.

Найдите нужную вам цель, составьте план ее достижения и сразу начинайте действовать. Пусть вам поможет строчка из «Фауста»: «Что можно сделать неотложно, зачем на завтра оставлять? Должны мы сразу уловлять все то, что нужно и возможно, и уж из рук не выпускать!»<sup>[1]</sup>

## Глава 5

### Творческий подход к отсрочке дел

*Ежедневно находите время для выполнения крупных дел. Планируйте рабочий день заранее. Отберите сравнительно небольшое количество мелкой работы, которую необходимо выполнять с самого утра. Затем переходите к большим работам и занимайтесь ими до завершения рабочего дня.*

*Из журнала Boardroom Reports*

Уметь творчески подходить к выбору отложенных дел – один из самых эффективных приемов повышения индивидуальной производительности. Он способен полностью изменить вашу жизнь.

Вы не можете сделать все, что нужно, – пора с этим смириться. *Что-то* придется отложить на будущее. Поэтому откладывайте мелкие дела. В первую очередь ешьте самых крупных и противных лягушек, а тех, что помельче и посимпатичнее, оставляйте на потом. Начинайте с худшего!

Все что-то отсрочивают, но что именно? Разница между хорошими и плохими работниками в большой мере определяется тем, какой выбор они делают.

Поскольку вам так или иначе нужно что-то перенести на будущее, откажитесь сегодня от дел, не представляющих большой ценности. Отложите, кому-то перепоручите, отдайте на аутсорсинг или просто отмените все то, что независимо от результата не внесет существенного вклада в вашу жизнь. Избавьтесь от головастика, сосредоточьтесь на крупных лягушках.

### Во-первых и во-вторых

Чтобы определить первостепенную работу, нужно знать, какие дела можно отнести во вторую очередь. За *первоочередные* вы принимаетесь

сразу и занимаетесь ими больше, за *второочередные* – если до них когда-нибудь дойдут руки – беретесь позже, тратите на них меньше времени и сил.

Ваши время и жизнь подконтрольны вам лишь в той мере, в какой вы отказываетесь от малосущественных занятий

*Нет* – одно из самых мощных слов в управлении временем. Произносите его вежливо и отчетливо, чтобы вас поняли правильно. Регулярно им пользуйтесь – оно должно прочно войти в ваш словарный запас, к которому вы прибегаете при обсуждении вопросов, связанных с распределением времени.

Отвечайте «нет» на любые просьбы потратить время на что-то не очень существенное, пусть оно прозвучит вполне дружелюбно, но решительно, чтобы вас не уговорили против желания. Отказывайтесь сразу и поступайте так всегда, помните одно: у вас нет свободного времени. Говорите непринужденно: «У меня все танцы расписаны».

Вы не сможете создать ничего нового, пока не завершите прежние дела или просто не прервете над ними работу. Впустить кого-то – значит отказать другому, взять что-то – значит отбросить старое.

Творческий подход к отсрочке дел – это сознательный и добровольный отказ от того, что вы точно не станете делать незамедлительно.

## **Откладываете намеренно**

Большинство людей откладывают дела *бессознательно*, не задумываясь. В результате они не берутся за масштабные, важные и ценные задачи, способные в долгосрочной перспективе дать существенные результаты. Избегайте этой общей тенденции любой ценой.

Ваша задача – сознательно откладывать дела, представляющие небольшую ценность, высвобождая время для тех, которые могут привести к серьезным сдвигам в вашей жизни и работе. Постоянно пересматривайте список дел и обязанностей, определяйте занятия, которые требуют времени и от которых можно без особых потерь отказаться. Этот выбор станет вашей постоянной обязанностью на всю оставшуюся жизнь.

Один мой приятель, пока был холост, увлекался гольфом. Он играл три-четыре раза в неделю по три-четыре часа. Прошло несколько лет, он основал собственное дело, женился, у него родилось двое детей. Какое-то время приятель продолжал в силу привычки играть в гольф три-четыре раза в неделю, но в конце концов осознал, что его увлечение оборачивается большими потерями, в первую очередь связанными с огромным нервным напряжением в семье и на работе. Только отказавшись от регулярной игры в гольф, он смог ввести свою жизнь в нормальное русло.

## **Откладывайте занятия, пожирающие время**

Постоянно пересматривайте распределение своего рабочего и личного времени в поисках задач и занятий, от которых можно отказаться. Перестаньте смотреть телевизор, проведите эти часы с семьей, почитайте, сделайте гимнастику или займитесь еще чем-нибудь, что улучшит качество вашей жизни.

Посмотрите на свои рабочие задания и определите, какие из них можно кому-то поручить, освободив таким образом время для действительно стоящей работы. Уже сегодня начните продумывать, от чего можно отказаться. Это решение поможет вам взять под контроль свое время и личную жизнь.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Приучайте себя мыслить так, чтобы сразу учитывать все потребности и возможности. Постоянно задавайте себе вопрос: «Если бы я уже не занимался этим делом, начал бы его сейчас, с учетом своих сегодняшних знаний?» Если ответ отрицательный, соответствующее занятие – первый кандидат на отмену или отсрочку.

2. С точки зрения своего сегодняшнего положения изучите и оцените все, что делаете на работе и в свободное время. Выберите хотя бы одно занятие, с которым вам будет легко расстаться или которое вы сможете отложить на неопределенное время – до тех пор, пока не достигнете более важных целей.

## Глава 6

### Метод ABCDE

*Первый закон успеха – концентрация сил и внимания. Нужно направить всю энергию в одну точку и двигаться прямо к ней, не глядя ни вправо, ни влево.*

*Уильям Мэтьюз*

Чем больше умственных усилий вы потратите перед началом работы на планирование и расстановку приоритетов, тем более важными делами сможете заняться и тем быстрее будете продвигаться. Чем выше для вас значение и ценность задачи, тем больше вероятности, что у вас будет стимул не медлить и сразу окунуться в работу.

Метод ABCDE – это мощный метод расстановки приоритетов, который можно применять изо дня в день. Он так прост и эффективен, что с его помощью вы быстро станете – даже если будете пользоваться исключительно только им одним – самым продуктивным и знающим работником в своей области.

### Думайте на бумаге

Сила метода ABCDE в его простоте. Первым делом возьмите список всех своих дел на следующий день и дальше думайте на бумаге.

Перед тем как приступить к первому заданию, вам нужно поставить против каждого пункта списка букву А, В, С, D или Е.

Пометка «А» означает «очень важное дело», которое обязательно надо выполнить: например съездить к ключевому клиенту, закончить отчет своего руководителя для предстоящего совещания совета директоров. Если вы не справитесь с задачей, это приведет к серьезным отрицательным последствиям, если все получится удачно – ожидаются положительные сдвиги. Такого рода лягушки – ваша главная пища.

Если в списке более одного пункта «А», им присваиваются относительные приоритеты, то есть вы помечаете их как «А-1», «А-2»,

«А-3» и так далее. Работа «А-1» – самая большая и противная лягушка из всех вам предложенных.

## **Обязательное и желательное**

Помета «В» соответствует делу, которое вам *надо было бы сделать*, но его выполнение или невыполнение повлечет лишь умеренные последствия: скажем, не очень существенный ответный звонок или чтение электронной почты. Это головастики вашей рабочей жизни. Если вы проигнорируете их, может быть, кто-то разочаруется, кому-то вы доставите этим неудобства, но дела с грифом «В» не идут ни в какое сравнение по важности с первым списком.

Правило заключается в том, чтобы никогда не заниматься делами «В», пока у вас есть невыполненные дела «А». Не позволяйте себе отвлекаться на головастика, когда рядом сидит жирная лягушка и ждет, чтобы вы ее съели.

Пункт с пометой «С» определяет работу, которую *хорошо было бы сделать*, но она не будет иметь никаких последствий. Типичные дела такого рода: позвонить приятелю, выпить кофе или пообедать с коллегой, уладить в рабочие часы личные вопросы. Все они никак не влияют на вашу рабочую жизнь.

Помету «D» (от слова *delegate* «поручать») получают пункты, допускающие перепоручение. Следуйте правилу делегировать все, что в состоянии сделать кто-либо другой, чтобы освободить себе больше времени для работ «А», которые можете выполнить только вы.

Наконец, помета «Е» (от слова *eliminate* «уничтожать») – пункты, которые можно просто вычеркнуть, и это практически ни на чем не скажется. Таковы дела, некогда важные, но на сегодня утратившие значение и для вас, и для окружающих. Вы продолжаете заниматься ими по привычке или ради симпатии к ним. Но каждую минуту, потраченную на задачу «Е», вы отбираете у дел, способных значительно изменить вашу жизнь.

Проработав весь список по методу ABCDE, вы будете полностью подготовлены к тому, чтобы делать более важные дела быстрее.

## **Приступайте немедленно**

Метод ABCDE окажется действенным, если вы, обладая высокой самодисциплиной, немедленно приступите к работе «А-1» и будете заниматься ею до полного ее завершения. Употребите всю силу воли на то, чтобы начать и продолжать именно эту работу – самое важное задание, которое вы потенциально могли бы выполнить. Съешьте лягушку целиком и не останавливайтесь, пока не доедите последний кусочек.

Ваша способность продумать собственный список дел, проанализировать его и найти в нем задачу «А-1» – это трамплин для прыжка на более высокий уровень исполнения, к росту самооценки, самоуважения и законной гордости собой. Развив в себе привычку сосредоточивать силы и внимание на деле «А-1», вы начнете делать больше, чем несколько ваших коллег, вместе взятых.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Проанализируйте, не откладывая, свой список дел и присвойте каждой работе или занятию индекс А, В, С, D или Е. Выберите задание, помеченное «А-1», и немедленно переходите к нему. Приучите себя ни на что больше не отвлекаться, пока эта единственная работа не будет завершена.

2. В течение следующего месяца, перед тем как приступать к работе, ежедневно просматривайте все списки работ и проектов по методу ABCDE. Через месяц у вас сформируется привычка браться за наиболее приоритетные задачи, и после этого ваше будущее обеспечено!

## Глава 7

### Основные показатели деятельности

*Когда все физические и духовные ресурсы направлены на одну проблему, способность человека решить ее многократно возрастает.*

*Норман Винсент Пил*

«За что я получаю зарплату?» – в течение всей карьеры вам следует постоянно задавать себе этот важнейший вопрос и стараться отвечать на него.

Как оказалось, довольно много людей не уверены в ответе. Но пока вы не составите совершенно четкого представления о том, зачем вас приняли на работу и за что выплачивают деньги, вам нелегко будет добиваться оптимальных результатов, повышения зарплаты и продвижения по службе.

Если сформулировать совсем просто, вас наняли ради неких результатов, и вы получаете зарплату за определенный объем и качество работы. Ваш труд, соединяясь с трудом других людей, создает продукты или услуги, за которые клиенты готовы отдавать деньги.

Ваша работа включает в себя не более пяти-семи областей деятельности. В каждой из них вам нужно добиваться успеха – только при этом условии вы выполняете свои обязанности и вносите максимальный вклад в доходы организации.

Ключевая область деятельности находится целиком в вашей компетенции, вы полностью за нее отвечаете и ее контролируете. Если вы что-то не выполните, это не будет сделано уже никем другим. От результатов вашей работы так или иначе зависит труд других людей.

Области деятельности подобны жизненно важным функциям человеческого организма, показателями которых служат кровяное давление, пульс, частота дыхания, активность головного мозга. Остановка одной из них ведет к смерти. Аналогичным образом функционирует трудовой процесс: неисполнение какого-то одного этапа ключевой области деятельности приводит к потере работы.



## **«Большая семерка» в управлении и продажах**

Ключевые области в управлении – это планирование, организация, подбор персонала, распределение заданий, контроль, оценка и составление отчетов. Управляющему, дабы успешно выполнять свои обязанности, необходимо со всем этим справляться. Слабость, проявленная в любой из ключевых областей, приведет к невысоким достижениям и, возможно, неудаче в карьере.

Ключевые области в продажах – это оценка перспективности клиента, установление связей и доверия, определение потребностей, убедительное представление продукта, снятие вопросов, совершение сделки, перепродажа и обслуживание проданных товаров. Неумелые действия продавца в любой из них повлекут снижение объема продаж, а иногда и карьерный провал.

В чем бы ни заключались ваши обязанности, чтобы с ними отлично справляться, нужно обладать определенным набором основных навыков. При этом не забывайте, что требования постоянно меняются. У вас есть нужная квалификация, позволяющая выполнять свою работу. Давайте теперь рассмотрим ключевые достижения, которые определяют успех или провал в вашей работе.

### **Главное – это ясность**

Высокая производительность должна начинаться с определения ключевых областей деятельности. Целесообразно обсудить это со своим руководителем. Составьте перечень важнейших обязанностей и убедитесь, что вашу формулировку принимают и начальники, и подчиненные, и все коллеги, стоящие на одной с вами иерархической ступени.

Например, агент по продажам должен уметь организовать нужную встречу – это ключ ко всему процессу заключения сделки. Оформление договора – еще одна важнейшая область, когда в работу включается множество других специалистов, обеспечивающих поставку продукта или предоставление услуги.

Для владельца или руководителя фирмы ключевой областью может быть получение выгодных кредитов. Не менее важны такие направления, как поиск и отбор квалифицированных работников

и правильное распределение заданий. Секретарю необходимо уметь быстро печатать, без замедления отвечать на звонки и переключать их на нужные линии. Способность безотлагательно и эффективно выполнять свои ключевые задачи в значительной мере определяет и вашу зарплату, и ваши служебные перспективы.

## **Оцените свою работу**

Определив для себя ключевые области деятельности, оцените себя в каждой из них по десятибалльной шкале (единица – низший балл, десять – высший). В чем вы сильны, в чем слабы, где получаете отличные результаты, где – ниже среднего?

Общий уровень компетенции работника определяется той ключевой областью, где он слабее всего

Иначе говоря, даже если вы показываете великолепные результаты в шести ключевых областях, низкие достижения в седьмой тянут вас назад. Они тормозят вас и служат источником постоянного внутреннего напряжения и трений с коллегами.

Например, управляющему необходимо уметь давать поручения. Для него это ключевая область деятельности, и главное – за счет чего он добивается результатов от подчиненных. Управляющий, неспособный правильно распределять работы, не в состоянии с максимальной эффективностью использовать другие навыки. Из-за слабости позиций в одной ключевой области он в целом не справляется с работой.

## **Любое промедление снижает эффективность работы**

Люди склонны избегать тех дел и занятий, которые им до сих пор плохо удавались, и именно поэтому медлят браться за работу. Вместо того чтобы наметить цели и составить план совершенствования в определенной области, большинство из них просто уклоняются от соответствующих видов деятельности, и в результате положение становится только хуже.

Напротив, чем *увереннее* вы себя чувствуете в какой-либо области, тем больше ваша решимость не откладывать работу, а немедленно

за нее взяться и успешно довести до конца.

Каждый человек в чем-то сильнее, в чем-то слабее. Откажитесь от порочной привычки объяснять, оправдывать или защищать свои слабые стороны – выявите их, сформулируйте цель и составьте план, как укрепить свои позиции. Надо всего лишь сосредоточиться и подумать! Может быть, вам недостает какого-то одного навыка, чтобы добиться оптимальных результатов в своей работе.

## **Важный вопрос**

«Какой один-единственный навык оказал бы наибольшее влияние на мою карьеру?» – пожалуй, это один из самых решающих вопросов, который вы должны задавать себе в течение всей жизни. Не поленитесь пересмотреть свой опыт – вполне вероятно, вы легко сами найдете нужный ответ.

Посоветуйтесь с окружающими: руководителем, коллегами, друзьями и родными. Выясните, чего больше всего вам недостает, и начинайте работать над собой, чтобы добиться в дальнейшем лучших результатов.

Знайτε одно: всем необходимым профессиональным навыкам можно научиться. Если коллега, работающий рядом с вами, проявляет мастерство в своей области деятельности, то значит, и вы, приняв твердое решение, добьетесь того же.

Один из самых лучших и быстрых способов справиться с медлительностью и *научиться* успевать больше за меньшее время – это приобрести высшую квалификацию в ключевых областях. Профессиональные навыки могут сыграть в вашей жизни и карьере не менее важную роль, чем любой другой фактор.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Определите ключевые области своей профессиональной деятельности. Каковы они? Составьте список всего, что вы должны уметь делать для отличного выполнения своей работы. Оцените выполнение каждой из задач. Затем определите единственный ключевой навык, владение которым в совершенстве больше всего помогло бы вам в работе.

2. Обсудите с руководителем список своих профессиональных

навыков, попросив его дать честную и непредвзятую оценку. Повышать профессионализм возможно, только если вы будете прислушиваться к конструктивным советам других людей. Обсудите свою работу с подчиненными и коллегами, поговорите с близкими.

Приучите себя регулярно, в течение всей своей служебной карьеры, проводить анализ. Никогда не останавливайтесь на достигнутом. Совершенствуйтесь всегда и во всем. Подобное решение способно изменить всю вашу жизнь.

## Глава 8

### Закон трех задач

*Делай, что можешь, с тем, что имеешь,  
там, где ты есть.*

*Теодор Рузвельт*

Среди всего, что вы делаете для своей организации, всегда есть три наиболее значимые задачи. Вы должны суметь их вычлениить, а затем сосредоточиться на них – это исключительно важно для продуктивной работы.

Однажды на семинаре в Сан-Диего, где я проводил свои учебные консультации, выступила слушательница Синтия, посещавшая мои занятия уже три месяца. Ниже я привожу ее рассказ:

Когда девяносто дней назад я впервые пришла сюда, вы сказали, что покажете мне, как за двенадцать месяцев удвоить доход и количество свободного времени. Ваше заявление прозвучало совершенно фантастически, но я согласилась попробовать.

В первый день вы попросили меня составить перечень всего, что я делаю в течение недели и месяца. Получилось семнадцать обязанностей. Я была катастрофически завалена работой, в этом и заключалась проблема. Работала я по десять-двенадцать часов в день, шесть дней в неделю, проводила очень мало времени с мужем и двумя маленькими детьми, но не видела никакого выхода. С тех пор как восемь лет назад я переступила порог своей быстрорастущей предпринимательской фирмы, занимающейся высокими технологиями, у меня, казалось, всегда была гора дел, и постоянно ни на что не хватало времени.

#### **Одно дело на весь день**

Далее Синтия продолжила:

После того как я составила перечень своих обязанностей, вы

спросили: «Могли бы вы из этого списка выбрать только одно дело, которое приносило бы самую большую пользу вашей фирме?» Я без труда нашла ответ и обвела номер соответствующей задачи в кружок.

Затем вы спросили: «Если вы могли бы выполнять еще что-то из своего списка, то какое дело как наиболее ценное для фирмы вы поставили бы на второе место?»

Я определила вторую по важности задачу, после чего вы задали мне аналогичный вопрос относительно третьего дела.

Затем вы заметили, что выполнение трех отмеченных мною задач – и даже неважно, в чем их суть, – представляет собой девяносто процентов моего вклада в работу фирмы. В тот момент ваши слова меня потрясли. Все остальное, на ваш взгляд, было второстепенными делами и дополнительными обязанностями, часть которых скорее всего можно безболезненно переложить на плечи другого сотрудника, а оставшуюся часть либо сократить, либо вообще отменить.

## **Действуйте немедленно**

Продолжим далее слушать рассказ Синтии:

Взглянув на три задачи, я поняла, что это действительно самое важное, что я делаю для фирмы. Это произошло в пятницу. А в понедельник в десять часов утра я подошла к руководителю, сообщила ему о сделанном открытии и попросила помочь мне перепоручить и отдать на аутсорсинг всю работу, кроме отмеченных трех задач. У меня было ощущение, что, занимаясь весь день только этими тремя делами, я могла бы делать для компании в два с лишним раза больше. И я сказала боссу, что если удвою свою продуктивность, то хотела бы и получать вдвое больше.

Руководитель молча изучал мой список, потом посмотрел на меня, потом снова на список и наконец произнес: «Хорошо». Часы за его спиной показывали двадцать одну минуту одиннадцатого.

Затем он сказал: «Вы правы. Эти важнейшие вещи, которые вы делаете для фирмы, вы выполняете лучше всех. Я помогу вам полностью или частично освободиться от второстепенных обязанностей, чтобы вы посвятили все время трем ключевым задачам. Если вы удвоите продуктивность, я стану платить вам вдвое больше».

## **Преображение жизни**

Окончание рассказа Синтии:

Руководитель сдержал слово, я сдержала свое. Он помог мне передать второстепенные обязанности другим сотрудникам, я получила возможность сосредоточить все внимание на трех ключевых заданиях и в результате за следующие тридцать дней сделала вдвое больше, и он повысил мне зарплату.

Более восьми лет я работала изо всех сил и всего за месяц удвоила доход благодаря тому, что посвятила все время и энергию выполнению трех ключевых задач. Мало того, теперь я работаю не по десять-двенадцать часов в день, а строго с восьми до пяти. Вечера и выходные провожу с мужем и детьми. Возможность сконцентрироваться на ключевых задачах преобразила мою жизнь.

*Вклад*, может быть, главное слово в мире работы. Ваше вознаграждение, денежное и эмоциональное, всегда будет прямо пропорционально полученным результатам, ценности выполненной работы. Хотите увеличить вознаграждение – направьте усилия на повышение ценности того, что вы делаете лучше всех, найдите способ увеличить свой вклад в достижения компании. А три ключевых задания всегда вносят больше всего остального.

## **Метод «быстрых списков»**

Предлагаю вашему вниманию упражнение, которое должны выполнить участники нашего семинара. Мы даем им листок бумаги и говорим: «За тридцать секунд запишите здесь три цели, которые наиболее важны для вашей жизни на данный момент».

Оказывается, имея в своем распоряжении всего тридцать секунд, люди отвечают не менее точно, чем если бы им дали тридцать минут или три часа. Видимо, подсознание, испытывая в этот момент «сверхмотивацию», мгновенно выдает перечень важнейших целей – нередко к большому удивлению самих участников.

В восьмидесяти процентах случаев, если не чаще, первая цель касается финансов или карьеры, вторая – семейных или личных отношений, третья – здоровья или физической формы. Так и должно

быть. Ведь это – три главные сферы жизни. Попробуйте поставить себе в каждой из них оценку от одного до десяти, и вам сразу станет понятно, что у вас в жизни хорошо, а что нуждается в некотором улучшении. Покажите это упражнение своим домашним – их ответы могут очень многое прояснить.

Двигаясь дальше по программе, на следующих занятиях мы, спрашивая о трех важнейших целях, даем это же упражнение, но в расширенном варианте:

- 1) бизнес или карьера;
- 2) семейные или личные отношения;
- 3) финансы;
- 4) здоровье;
- 5) личное и профессиональное совершенствование;
- 6) общественная жизнь;
- 7) три главные задачи на данный момент.

Если вы заставите себя ответить на эти вопросы, отведя на каждый не более тридцати секунд, результаты вас поразят. Но каковы бы они ни были, обычно это точный «моментальный снимок» вашей жизненной ситуации, показывающий, что действительно для вас важно.

Устанавливая цели и приоритеты, систематизируя их, концентрируясь на время на какой-то одной задаче и приучая себя первым делом доводить до конца самые важные дела, вы ни на минуту не должны забывать о том, что ваша главная цель – прожить долгую, счастливую и здоровую жизнь.

## **Управление временем как средство для достижения цели**

Навыки рационального использования времени нужны, чтобы научиться выполнять все важные дела в срок и высвободить больше времени для дел, которыми вы занимаетесь в нерабочее время. Именно это приносит вам наибольшее счастье и удовлетворение.

Целых восемьдесят пять процентов всех радостей вашей жизни связано со счастьем общения с другими людьми, особенно с теми, кто вам более всего близок – с членами семьи. Качество отношений с окружающими определяется для вас в первую очередь количеством



времени, проводимым вместе с теми, кого вы любите и кто любит вас.

Цель управления своим временем – съесть жирных лягушек и получить большие результаты за меньшие часы, а также проводить много времени со своей семьей, тратить его на те занятия, которые приносят больше всего радости.

качество времени прежде всего учитывается на работе, а дома важнее его количество

## **Работая – работайте**

В жизни важно поддерживать определенный баланс, поэтому приучите себя, что все рабочее время будете посвящать только работе. Не отвлекайтесь, а целеустремленно выполняйте все намеченные дела. Приходите на рабочее место чуть раньше, задерживайтесь, насколько можете, прилагайте больше усилий. Не расходуйте время впустую. Каждая минута болтовни с коллегами на посторонние темы отобрана у работы, которую вы должны закончить, если хотите сохранить свое место.

Более того, вы отбираете это время у собственной семьи, поскольку вынуждены задерживаться допоздна или работать вечерами дома. Когда ваша производительность недостаточна, вы ощущаете ненужное нервное напряжение и лишаете домашних своего общества.

«Мама, почему папа приносит домой полный портфель бумаг и никогда не бывает с нами?» – спрашивает маленькая девочка. Мама вступается за папу: «Видишь ли, доченька, ты должна понять, что он не успевает выполнять всю работу в офисе, и ему приходится доделывать ее дома». «Папа не успевает? – удивляется дочка. – Почему тогда его не переведут в группу для отстающих?»

## **Баланс – не временное явление**

Как учили еще древние греки, «умеренность должна быть во всем». Необходимо соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Вы должны расставить в своей работе приоритеты и сосредоточиться на задачах, представляющих наибольшую ценность, но при этом ни в коем случае не забывайте, что эффективная работа лишь средство, а цель – улучшить качество своей жизни и чаще бывать в кругу семьи.

Меня иногда спрашивают:

– Как установить баланс между работой и личной жизнью?

– А как часто балансирует канатоходец на проволоке под куполом? – отвечаю я вопросом на вопрос.

– Все время, – подумав несколько секунд, отвечает собеседник.

– То же самое с работой и личной жизнью – баланс между ними приходится поддерживать.

На работе вы должны как можно лучше исполнять свои обязанности, приносить максимум пользы и получать соответствующее вознаграждение. Но не забывайте по дороге на работу «смотреть на небо и нюхать цветы». Вам ни на миг нельзя терять из вида истинные причины, по которым вы так стараетесь и стремитесь сделать больше за отведенное время. Чем дольше вы находитесь рядом с теми, кого любите, тем вы счастливее.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Определите, какие три наиболее важные задачи вы выполняете на работе. Спросите себя: «Какое дело я должен выбрать, чтобы посвящать только ему весь рабочий день? Будет ли оно самым полезным для моего продвижения?» Прделайте это упражнение еще два раза. Определив для себя три главных дела, сосредоточьтесь на них и в течение рабочего дня занимайтесь исключительно ими.

2. Определите три важнейшие цели для каждой сферы жизни. Упорядочьте их по приоритету, составьте план их достижения и каждый день предпринимайте нужные шаги по его осуществлению. Вы добьетесь результатов уже в ближайшие месяцы. И они вас потрясут.

## Глава 9

### Тщательно подготовьтесь перед началом работы

*Независимо от уровня способностей ваш потенциал всю жизнь будет выше достижений.*

*Джеймс Маккей*

Перед началом работы стоит подумать над тем, чтобы все необходимое находилось под рукой. Подобная подготовка помогает преодолеть себя, не медлить и сделать больше за меньшее время. Тот, кто полностью подготовлен, напоминает человека со взведенным курком или натянутым луком со стрелой на тетиве. В последующие месяцы и годы вам удастся совершить поразительно много – нужен лишь маленький психологический толчок, чтобы взяться за дела, представляющие для вас наибольшую ценность.

Это как подготовка всего необходимого для приготовления какого-нибудь блюда, скажем, большой лягушки. Вы раскладываете на столе требуемые ингредиенты и начинаете их шаг за шагом соединять.

Первым делом расчистите свое рабочее место. Если нужно, переложите все на пол или соседний стол. Соберите информацию, отчеты, подробные описания, бумаги и рабочие материалы, которые вам потребуются в процессе выполнения задачи. Позаботьтесь, чтобы до них можно было дотянуться, не вставая. Во время работы старайтесь вообще не делать лишних движений.

Убедитесь в наличии всех письменных материалов, компьютерных дисков, кодов доступа, адресов электронной почты и прочих вещей, необходимых, чтобы приступить к работе и последовательно выполнять ее до завершения.

Организируйте свое рабочее место – удобное, привлекательное и приспособленное для длительного пребывания на нем. Обратите особое внимание на кресло: оно должно быть регулируемое, чтобы и спина, и ноги были в удобном положении.

## **Удобное рабочее место**

Те, кто работает с наибольшей производительностью, стараются создать себе такое рабочее место, на котором им будет приятно находиться. Чем чище и аккуратнее оно будет, тем легче приступать к работе. Рабочее настроение приходит быстрее, когда все прибрано и разложено в правильном порядке.

## **Прогресс в работе**

Сколько ненаписанных книг, незащищенных диссертаций, неисполненных решений переменить свою жизнь – и все из-за отсутствия первого шага, который совершается во время предварительной подготовки.

Со всей Америки люди приезжают в Лос-Анджелес с намерением написать хороший сценарий для фильма и продать его на одну из голливудских студий. Они устраиваются на низкооплачиваемые работы и живут так годами, мечтая об успехе.

Однажды репортер газеты Los Angeles Times отправился в центр города на бульвар Уилшир и, останавливая случайных прохожих, задавал им один и тот же вопрос: «Как продвигается ваш сценарий?» Трое из четырех отвечали: «Почти готов!»

Увы, это «почти готов» звучало как «еще не начат». Не позволяйте этому случиться с вами.

## **Стремление к мечте**

Когда приготовления завершены, необходимо немедленно браться за дело. Начинайте. Сделайте первый шаг, каким бы трудным он ни был.

Я выработал собственный принцип: «Сделай на восемьдесят процентов правильно, остальное исправь потом». Добегите до финиша и посмотрите, приветствуют ли вас. Не ожидайте, что в первый раз – и во второй, и в третий – все будет безупречно. Приготовьтесь к тому, что конечному успеху будут предшествовать неудачи.

Самые страшные враги, которых надо победить на пути к успеху, – это не отсутствие способностей или возможностей, а наши сомнения

и сопутствующий им страх провала или отказа. Преодолеть внутренних демонов можно только действуя. Как писал Эмерсон, «сделай то, чего страшишься, и смерть страха неизбежна».

Великий хоккеист Уэйн Гретцки как-то сказал: «В цель не попадают сто процентов несделанных бросков». Покончив с приготовлениями, сделайте глубокий вдох и принимайтесь за дело, – все остальное вытекает из первого шага. Совершайте смелые поступки, а чтобы у вас появилась эта смелость, действуйте так, будто вы очень храбрый человек.

## **Первый шаг**

Сев за стол, где аккуратно разложено все необходимое, примите позу, говорящую о готовности к работе: выпрямитесь, оторвите спину от спинки кресла. Держитесь как квалифицированный, деятельный и высокопродуктивный работник. Возьмите первый предмет, который вам нужен, скажите себе: «Ну, за дело!», окунитесь в работу и занимайтесь ею, пока не закончите.

### ***Съешьте лягушку!***

1. И дома, и на работе внимательно осмотрите свой стол или кабинет. Спросите себя: «Какой человек работает в подобной обстановке?» Чем чище и аккуратнее ваше рабочее место, тем позитивнее вы настроены, тем продуктивнее и увереннее себя чувствуете.

2. Решите сегодня, не откладывая, привести в порядок свой рабочий стол или кабинет. Организуйте все самым рациональным и эффективным образом, чтобы каждый раз, принимаясь за работу, чувствовать себя полностью к ней готовым.

## Глава 10

### Продвигайтесь поэтапно

*Люди со сравнительно небольшими способностями совершат многое, если будут всецело и неумолимо прилагать силы всякий раз к чему-то одному.*

*Сэмюэл Смайлс*

Осилить весь путь сразу очень сложно, но, делая шаг за шагом, возможно преодолеть все. «Спеши медленно», как гласит народная мудрость.

С нежеланием приниматься за большую работу легче справиться, если отвлечься от масштаба задачи и сосредоточиться на той маленькой части, которую вам предстоит сделать сейчас. Когда лягушка огромная, ее лучше есть по кусочку.

Как писал Лао-цзы, «путешествие в тысячу ли начинается с первого шага»<sup>[2]</sup>. Это прекрасная стратегия для тех, кому нужно преодолеть себя, взяться за дело и научиться больше успевать за меньшее время.

### Через великую пустыню

Много лет назад я на старом лендровере пересекал плато Танезруфт в сердце Сахары, на территории современного Алжира. Французы давно оставили эту территорию, и существовавшие при них заправочные станции не действовали и стояли заколоченные.

Пятисотмильный маршрут пролегал по пустыне, где не было ни воды, ни пищи, ни травинки, ни даже мухи. Во все стороны до самого горизонта простиралась совершенно плоская местность, как гигантская парковочная площадка, посыпанная желтым песком.

Более тысячи трехсот человек погибли на этой дороге через Сахару в предыдущие годы. Дорогу нередко скрывали пески, путешественники теряли ее ночью и не могли найти снова.

Чтобы компенсировать отсутствие ориентиров, французы через

каждые пять километров, – что точно соответствовало расстоянию до горизонта, – установили вдоль трассы черные двухсотлитровые бочки из-под нефти. Поэтому в дневное время мы могли видеть две бочки: ту, которую недавно миновали, и находящуюся перед нами.

Таким образом, у нас было все необходимое, чтобы не сбиться с пути, – требовалось лишь держать направление на следующую бочку. Двигаясь от бочки к бочке, мы сумели пересечь крупнейшую в мире пустыню.

## **Мелкими шагами**

Точно так же вы справитесь с самой большой в своей жизни работой, если приучитесь действовать пошагово. Сделайте обозримую часть, и сразу станет видна следующая.

Чтобы выполнить масштабную задачу, надо совершать каждый шаг с полной уверенностью, что следующая часть пути откроется уже за поворотом. Помните замечательный совет: «Ты прыгни, а страховочная сетка появится».

Выдающаяся жизнь или карьера строится по пошаговой схеме: нужно быстро и хорошо выполнять каждую очередную задачу, затем переходить к следующей. Финансовая независимость достигается путем откладывания небольшой суммы каждый месяц, здоровье и спортивная форма – небольшими ограничениями в еде и некоторым количеством упражнений изо дня в день, из года в год.

Сумев сделать к цели первый шаг, за ним следующий, и потом еще и еще, вы сможете преодолевать себя и совершать необычайные вещи.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Выберите любую задачу или проект, которые до сих пор откладывали, и составьте список шагов, необходимых для достижения цели.

2. Немедленно сделайте первый шаг. В некоторых случаях для этого понадобится просто сесть и выполнить один пункт списка. Затем сделайте еще шаг, а потом следующий и так до конца списка. Вы поразитесь, каких результатов вам со временем удастся добиться.

## Глава 11

### Повышайте свою квалификацию

*Единственное надежное средство добиться успеха – это оказывать более важные и качественные услуги, чем от вас ждут, в чем бы ни заключалась работа.*

*Ог Мандино*

Повышение квалификации – одна из основ индивидуальной продуктивности. Овладейте навыками, необходимыми, чтобы отлично выполнять свою работу. Чем лучше вы умеете есть определенную разновидность лягушек, тем проще вам с головой уйти в это занятие и довести его до конца.

Причиной, по которой люди медлят приступать к делу, нередко бывает недостаток уверенности, чувство несоответствия задаче, сомнение в своей способности с ней справиться. Ощущения слабости или неполноценности в какой-то одной области вполне достаточно, чтобы отбить у человека всякое желание браться за работу, как-то с нею связанную.

Поэтому постоянно повышайте свою квалификацию в ключевых сферах деятельности. Помните, как ни хороши вы сегодня, ваши знания и опыт стремительно устаревают. Баскетбольный тренер Пэт Райли говорил: «Как только прекращаешь стремиться стать лучше, сразу начинаешь деградировать».

### Не прекращайте учиться

Одна из самых полезных методик управления временем – это *совершенствование* ключевых навыков и умений, личных и профессиональных. Оно великолепно помогает экономить время. И чем лучше вы справляетесь с основным заданием, тем сильнее стремитесь за него взяться, тем больше в вас энергии и энтузиазма по его поводу. Зная, что в состоянии хорошо выполнить работу, вы не



станете ее откладывать, а сделаете и быстрее, и лучше, чем при любых других обстоятельствах.

Даже небольшое количество информации или один-единственный дополнительный навык могут значительно повысить вашу работоспособность. Определите важнейшие области своей деятельности и составьте план для постоянного повышения квалификации.

Постоянное обучение – это минимальное требование к тем, кто хочет добиться успеха во многих областях деятельности

Не позволяйте слабости или отсутствию способностей в какой-то сфере тянуть вас назад. Всему можно научиться, и вы в состоянии овладеть тем, что умеют делать другие.

В начале работы над своей первой книгой мне мешало, что я умел печатать только двумя пальцами. Очень скоро я понял, что мне не справиться с книгой, если не научусь печатать слепым методом. Тогда я купил обучающую программу, установил ее на свой компьютер и стал практиковаться с полчаса каждый день. Через три месяца я печатал сорок-пятьдесят слов в минуту. Этот дополнительный навык позволил мне написать сорок с лишним книг, которые теперь опубликованы на десятках языков.

Самое замечательное, что все навыки, повышающие продуктивность работы, вполне доступны. Если потребуется, вы научитесь печатать слепым методом, профессионально работать на компьютере, виртуозно проводить переговоры и не знать себе равных в заключении сделок, вы овладеете ораторским искусством или писательским мастерством – можно приобрести любое из этих умений, если примете правильное решение и сделаете его приоритетным.

## **Три шага к овладению мастерством**

Во-первых, ежедневно, не менее часа в день, читайте книги и журналы по нужной тематике. Лучше этим заниматься с утра, вставая пораньше. Приобретенная информация поможет вам работать более производительно и эффективно.

Во-вторых, посещайте все доступные курсы и семинары, занятия и мастерские, на которых можете почерпнуть что-то полезное для своей

работы, присутствуйте на собраниях и деловых встречах, относящихся к вашей деятельности. Сидите и делайте заметки. Приобретите аудиозаписи учебных программ. Посвятите себя тому, чтобы стать одним из наиболее знающих и компетентных специалистов в своей области.

В-третьих, слушайте в машине аудиозаписи программ. Средний автомобилист проводит за рулем от пятисот до тысячи часов в год – обратите эти часы в учебный процесс. Можно попасть в число самых умных, квалифицированных и высокооплачиваемых работников своей сферы, просто слушая по дороге учебные программы.

Чем больше вы выучиваете и больше знаете, тем увереннее себя чувствуете и тем охотнее беретесь за работу. Чем выше становится ваша квалификация, тем больше появляется возможностей улучшить показатели своей деятельности.

Учась, вы расширяете границы профессионального образования. Этот процесс можно сравнить с физическими упражнениями наращивания мышц тела: благодаря обучению – гимнастике для ума – укрепляются «интеллектуальные мышцы». Насколько быстро и далеко вы сможете продвинуться? Этому нет предела за исключением тех границ, которые вы сами устанавливаете в своем воображении.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Начиная с этого дня занимайтесь самообразованием. Станьте пожизненным студентом и повышайте свою квалификацию. Для профессионала школа никогда не кончается.

2. Определите ключевые навыки, овладев которыми, вы намного повысите скорость работы и улучшите показатели своей деятельности. Развивайте умения, необходимые, чтобы стать ведущим специалистом в своей области. Очертите цели, составьте план и начинайте формировать и развивать у себя эти навыки и умения. Стремитесь добиваться самых лучших результатов во всем, что делаете.

## Глава 12

### Используйте свой уникальный талант

*Исполняй свою работу; но не ограничивайся только ею – добавь к ней ради щедрости малую толику того, что стоит всего остального.*

*Дин Бриггс*

Вы выдающийся человек! Вы обладаете неповторимым даром, отличающим вас от всех людей, когда-либо живших на свете. Где-то прыгают еще живые лягушки, которым предназначено сделать вас весомой личностью в организации и даже отрасли.

Нет таких вещей, которые вы не в состоянии выполнить – или научиться делать это – они придадут вам исключительную ценность как в собственных глазах, так и во мнении окружающих. Вы должны определить свои уникальные возможности и оттачивать их, доводя до совершенства показатели своей деятельности.

### Способность заработать

Говоря финансовым языком, самым ценным вашим активом является способность зарабатывать. Она позволяет вкладывать в собственную жизнь десятки тысяч долларов, просто применяя свои знания и опыт к окружающей действительности. Это происходит благодаря специфическим, особенно жирным лягушкам, которых вы научились есть быстрее и успешнее, чем другие работники.

Человек может потерять все, чем владеет: дом, машину, работу, банковский счет, но пока у него остается способность зарабатывать, он сумеет все это вернуть с избытком.

Оценивайте регулярно свои уникальные возможности. Что вам удается особенно хорошо? В чем ваши сильные стороны? С чем вы справляетесь намного легче, чем другие? Исследуйте свой предыдущий опыт и проанализируйте, что более всего определяло ваши трудовые и жизненные успехи? Какие самые удивительные лягушки составляли

ваше меню в прошлом?

## **Занимайтесь любимым делом**

Человеку – так он устроен – больше всего нравится делать именно то, что он умеет лучше всех. Какое дело вы любите более всего? Какие типы лягушек, с вашей точки зрения, самые вкусные? Если какое-то занятие вам приятнее других, вероятно, у вас есть к нему талант.

Одна из важнейших ваших обязанностей перед самим собой – понять, что вы действительно любите делать, и всем сердцем стремиться делать это очень и очень хорошо.

Присмотритесь к своему рабочему окружению: за что вас больше всего хвалят окружающие, что сильнее всего воздействует на их результаты и повышает производительность?

Все, кто добился успеха, хорошо понимают, какая работа им нравится больше и какая удастся лучше. Они знают свое дело и сосредоточены исключительно на нем – это значительно повышает их работоспособность.

Всегда направляйте свою энергию и потенциал на те ключевые задачи, которые вы – благодаря своим уникальным способностям – можете выполнять особенно хорошо, принося существенную пользу. Вы не сумеете выполнить всех задач, но вам под силу сделать то небольшое, но важное, в чем вы особенно сильны.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Постоянно задавайте себе следующие ключевые вопросы: «Что мне действительно удастся? Что в моей работе мне больше всего нравится? Что в прошлом особенно помогало моему успеху? Если мне можно было бы выбирать из всех работ на свете, на какой бы я остановился?»

Представьте, что выиграла в лотерею огромную сумму и у вас появилась возможность, не думая о деньгах, наконец заняться любимым делом. Что вы предпочтете?

2. Разработайте личный план самоподготовки, направленный на то, чтобы научиться блестяще исполнять важнейшие задания. Сосредоточьте все внимание и время на тех видах деятельности, к которым у вас есть явное предпочтение и которые удаются лучше

всего остального. Это путь к высвобождению вашего творческого потенциала.

## Глава 13

### Определите свои слабые места

*Сосредоточьте все мысли на стоящей перед вами задаче. Солнечные лучи не обжигают, пока их не соберут в фокус.*

*Александр Грэм Белл*

Между вашим сегодняшним профессиональным уровнем и целью, которую вы перед собой поставили, обязательно будет лежать хотя бы одно серьезное препятствие – и его необходимо преодолеть. Ваша задача – четко определить, что оно собой представляет.

Что мешает продвигаться вперед? Что ограничивает вашу скорость? Снижает возможность попасть из той точки, где вы находитесь, в пункт желаемого назначения? Что затрудняет или даже делает недоступным поедание нужных лягушек? Почему вы до сих пор не достигли цели?

Таковы некоторые из важнейших вопросов, которые вам следует задавать себе на пути к повышению индивидуальной эффективности. Что бы вам ни приходилось делать, некий фактор всегда будет мешать и скорости работы, и качеству исполнения. Вы должны тщательно проанализировать проблему, определить *ограничивающий фактор*, сконцентрировать все силы и знания – и пройти это узкое горлышко.

### Что мешает?

Практически в каждом задании, большом или не очень, определяющим фактором всегда остается скорость и качество выполнения работы. Поэтому сосредоточьте весь свой талант на одной ключевой области деятельности и постарайтесь как можно более продуктивно использовать отпущенное время и свое умение.

Вам могут мешать многие обстоятельства: человек, в помощи или решении которого вы нуждаетесь; отсутствие необходимого ресурса; организационная слабость и еще многое другое, – но какое-то препятствие обязательно есть, и его непременно надо найти.

Например, цель компании – приобретать и удерживать ключевых клиентов; чем их больше, тем быстрее растет прибыль и развивается организация. Но у нее, как у любого предприятия, есть свое узкое место, скажем, это маркетинг или система продаж, или организация работы управляющих; не исключено, что успеху мешают конкуренты, клиенты, состояние рынка – один из этих факторов сильнее всех остальных влияет на достижение целей компании, на получение прибыли и ее процветание. Какой? Его следует выявить и устранить.

Верно определив ограничивающий фактор и сосредоточив на нем усилия, любой процесс, как правило, можно сдвинуть с места, причем делается это за довольно короткий период времени.

## **Правило «80 на 20»**

Правилу «80 на 20» подчиняется не только процесс достижения цели, но и процесс устранения препятствий. Применительно к последнему это правило означает, что восемьдесят процентов ограничивающих факторов имеют *внутреннюю природу*. Они заключены либо в вас самих – в ваших личных качествах, способностях, привычках, навыках, – либо в компании, где вы работаете.

Факторы, *внешние* по отношению к вам и вашей компании, – конкуренты, рынки, правительственные и иные организации – создают всего двадцать процентов препятствий.

Иногда вам сильнее всего мешает что-то мелкое, не лежащее на поверхности. В этом случае необходимо составить пошаговый список рабочего процесса и исследовать все этапы – только так можно определить, что тормозит работу. Случается, незаметная негативная реакция или возражение со стороны части клиентов значительно замедляет весь процесс торговли, отсутствие одного-единственного свойства сокращает темпы роста продаж продукта или услуги.

Взгляните непредвзято на свою компанию. Посмотрите, какие есть слабые стороны у вашего руководства, коллег, подчиненных – нет ли среди них того ключевого фактора, который тянет назад и вас, и всю компанию, тормозя ваше продвижение к поставленной цели.

## **Загляните в себя**

Преуспевающие люди начинают анализировать препятствия с вопроса: «Что есть *во мне* такое, что тянет меня назад?» Они именно в себе ищут и источник, и решение проблемы, поскольку с полной ответственностью относятся к собственной жизни.

Вам тоже необходимо честно заглянуть в себя и посмотреть, не скрывается ли где-то глубоко причина, мешающая вам быстро продвигаться к цели. Может быть, не хватает какого-либо навыка? Не переставайте спрашивать себя: «От чего зависит скорость, с которой я достигаю нужных мне результатов?»

## **Правильный диагноз**

От характера препятствия зависит стратегия его преодоления. Неправильно определив, что вам мешает, вы можете пойти по ложному пути и заняться совсем не той проблемой, которой следовало бы.

У одного моего клиента – крупной корпорации – стал падать объем продаж. Руководители компании, придя к выводу, что виной всему плохая работа управляющих и персонала, потратили огромные деньги на реорганизацию отдела продаж и переобучение продавцов.

Позднее обнаружилось, что главной причиной снижения продаж была ошибка бухгалтера, который случайно задал расценки, слишком высокие по сравнению с предложениями конкурентов. Когда ошибка была исправлена, продажи вновь пошли вверх, и бизнес снова стал прибыльным.

Устранив любое препятствие и преодолев самое узкое место, вы обязательно обнаружите за ним следующее. Вы всегда своевременно приходите на работу, выстраиваете успешную карьеру, однако всегда найдется то или иное обстоятельство, возникающее на вашем пути. И всякий раз вам придется выявлять это «что-то» и бросать на него все свои силы, чтобы преодолеть как можно быстрее.

Начиная день с победы над ограничивающим фактором или узким местом, вы наполняетесь силой, энергией и получаете импульс к продолжению работы до полного ее завершения. А очередное появившееся препятствие и его устранение станут на данный момент вашей главной лягушкой.

***Съешьте лягушку!***



1. Определите на сегодня важнейшую жизненную цель. В чем она состоит? Окажет ли ее достижение положительное влияние на вашу жизнь? Какой результат на работе более всего помог бы вашей карьере?

2. Установите, какое препятствие мешает продвижению к цели. Определите его характер: оно внутреннее или внешнее. Спросите себя, почему вы еще не достигли цели? Что мешает? Каков бы ни был ответ, немедленно приступайте к действию. Найдите любой выход. Что угодно – но не стойте на месте.

## Глава 14

### Оказывайте на себя давление

*Первое условие успеха – это способность непрерывно и не уставая прилагать физические и умственные усилия для решения одной проблемы.*

*Томас Эдисон*

Мир полон людьми, ожидающими, не появится ли кто-нибудь в их жизни, кто сможет превратить их в то, какими они хотели бы себя видеть. Однако помощи ждать неоткуда – они стоят на автобусной остановке, но по этой улице автобусы не ходят. Так они могут прождать всю жизнь, если не позаботятся о себе сами и не научатся оказывать на себя давление.

Так происходит с большинством. Лишь около двух процентов способны работать совершенно самостоятельно, без всякого контроля – подобных людей мы называем лидерами. Именно такой человеческий тип вам следует взять за образец. И если вы твердо решите стать лидером, то вы им станете.

Чтобы полностью реализовать свой потенциал, вам надо развить привычку обязывать самого себя, не ожидая, пока кто-то сделает это за вас. Вы должны самостоятельно выбирать своих лягушек и сами себя заставлять их есть.

### Будьте впереди всех

Рассматривайте себя как образец для окружающих. Поднимите собственную планку. Стандарты, которые вы сами устанавливаете, должны быть выше тех, что мог бы задать кто-либо еще.

Обратите это в своеобразную игру: начинать чуть раньше, работать чуть интенсивнее, оставаться чуть дольше. Все время ищите способ пройти лишнюю милю, сделать больше того, за что вам платят.

У каждого человека есть чувство собственного достоинства – то, что

составляет суть его индивидуальности. Психолог Натаниэль Бранден определил это качество как «завоевание репутации у самого себя». Каждой своей удачей или промахом вы улучшаете или ухудшаете эту репутацию. Когда вы заставляете себя стараться изо всех сил, идти дальше той точки, где остановился бы средний человек, ваша самооценка возрастает.

## **Воображаемые сроки**

Чтобы справиться с нежеланием браться за работу, попробуйте представить, что на все самые важные дела у вас есть только один день. Например, вы получили срочное сообщение, и завтра вам нужно уехать на месяц. Чем вы в первую очередь займетесь перед отъездом? Каким бы ни оказалось это дело, приступайте к нему немедленно.

Другой способ – представьте, что вас премировали недельным отпуском и поездкой в чудесное место с оплатой всех расходов, но отправляться надо завтра с утра, иначе билеты отдадут другому. Какую работу вам непременно следует закончить, чтобы не упустить такую возможность? Беритесь именно за нее.

Успешные люди добиваются высоких результатов за счет того, что постоянно оказывают на себя давление. Неудачникам необходимы распоряжения и надзор извне.

Оказывая воздействие на свой характер, вы успеете сделать больше работы и выполните ее лучше, чем у вас получалось, когда вам отдавали распоряжения другие. Вы станете высокопродуктивным работником, будете много успевать, и это значительно поднимет вас в собственных глазах. Шаг за шагом вы выработаете у себя привычку быстро завершать все важные дела, такой образ действий станет на всю жизнь вашим верным помощником.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Установите для всех своих дел сроки исполнения, а также промежуточные этапы. Создайте собственную «систему принуждения». Поднимите свою планку и не позволяйте себе сорваться. Определяя сроки, выдерживайте их, стараясь даже работать на опережение.

2. Перед началом большой работы напишите на листке перечень

всех шагов и для каждого определите, сколько часов и минут потребуется на его выполнение. Теперь начинайте соревноваться с собственными сроками. Опеределите их. Обратите это в игру и настройтесь на победу.

## Глава 15

### Мобилизуйте все силы

*Соберите все внутренние ресурсы, мобилизуйте свои способности, направьте всю энергию, полностью сосредоточьтесь на овладении хотя бы одним моментом приложения сил.*

*Джон Хагган*

Работоспособность и успех человеку обеспечивают его физические и внутренние силы – психологические и умственные. Наше тело представляет собой генератор, потребляющий пищу и воду, нуждающийся в систематическом отдыхе и вырабатывающий энергию, которую мы направляем на выполнение разнообразных рабочих и личных задач. Скажем так: хорошо отдохнувшее тело, в отличие от уставшего, в состоянии «совершить» вдвое, втрое и впятеро больше дел.

Чтобы радоваться жизни и многое успевать, необходимо постоянно поддерживать свои силы на высоком уровне.

### Переутомление не способствует продуктивной работе

После восьми-девяти часов работы производительность большинства людей начинает снижаться.

Поэтому, если вы помногу работаете ночами – согласен, что иногда это необходимо, – то, скорее всего, тратите все больше времени на все меньший объем работы.

Чем сильнее вы устаете, тем хуже справляетесь с делами и тем чаще ошибаетесь.

Возможен такой момент, когда измотанность прижмет вас к стенке – словно разряженный аккумулятор, вы уже ни на что не способны.

## **Работайте в собственном темпе**

У каждого человека в течение дня есть период наивысшей работоспособности. Одним лучше всего работается с утра, когда они хорошо выспались, другим – во второй половине дня, третьим – глубокой ночью. Вам необходимо определить собственные внутренние часы и приучиться использовать самое благоприятное время для важной и сложной работы.

Люди часто откладывают начало работы из-за того, что, чувствуя усталость, не находят в себе достаточно сил и желания.

В таком состоянии человек, подобно холодному мотору в раннее утро, просто «не заводится».

Как только вы ощутите переутомление или подавленность – вас угнетают и объем работы, и ее сроки, – сразу остановитесь и скажите себе: я могу лишь то, что могу.

Иногда самое лучшее в такой ситуации – пойти пораньше домой, лечь в постель и проспать часов десять подряд. Сон полностью восстановит ваши силы, и на следующий день вы сумеете сделать вдвое, а то и втрое больше, чем при работе ночью.

## **Высыпайтесь!**

По многим данным средний американец спит меньше, чем требует его род занятий, и в результате работает с затуманенным сознанием. Если вы начнете выключать телевизор в десять часов вечера и ложиться спать, это будет исключительно умный поступок. Иногда дополнительный час сна в состоянии полностью переменить жизнь человека.

Было бы прекрасно, если один день в неделю – субботу или воскресенье – вы сделаете целиком нерабочим. Откажитесь от чтения и просмотра корреспонденции, от доделывания работы и вообще от всего, что так или иначе загружает ваш мозг.

Сходите в кино, в бассейн, в спортивный центр, побудьте с семьей, погуляйте на свежем воздухе, займитесь еще чем-нибудь, что позволит вашей голове полностью отдохнуть. Как обычно говорят, лучший отдых – перемена занятий.

Каждый год регулярно делайте перерывы в работе, для этого

используйте и «длинные выходные», и недельные или двухнедельные отпуска.

После хорошего отдыха работоспособность держится максимально долго.

Если пять раз в неделю вы будете рано ложиться спать, в выходные вволю высыпаться, а один из них сделаете полностью свободным от работы, у вас будет намного больше сил. Эта добавочная энергия поможет вам не откладывать важную работу, а браться за нее решительнее и выполнять быстрее, чем было бы возможно в состоянии усталости.

## **Следите за физическим здоровьем**

Чтобы быть всегда энергичным, нужно, как мы уже говорили, много отдыхать, а кроме того, правильно питаться. Ешьте на завтрак пищу с высоким содержанием белков и не увлекайтесь жирами и углеводами, на ланч – салаты и рыбу или цыпленка. Избегайте таких продуктов, как сахар, соль, белые булочки, десерты, сладкие газированные напитки, конфеты и пирожные. Питайтесь, как спортсмен перед ответственными международными соревнованиями, – во многих отношениях ваши повседневные нагрузки несколько не меньше, чем у них.

Каждую неделю тратьте по двести минут на физическую нагрузку – это общепризнанный стандарт для поддержания себя в отличной форме. Вы можете ежедневно либо гулять полчаса до или после работы, либо проходить небольшие расстояния в течение дня; можете плавать, упражняться на тренажере, играть в подвижные игры, но в любом случае отнеситесь к ежедневным физическим упражнениям с такой же серьезностью, как к деловым встречам и совещаниям.

Здоровое питание, регулярные нагрузки и полноценный отдых помогут вам много успевать, лучше и быстрее работать, тратить меньше усилий и получать больше удовлетворения, чем было раньше.

Чем лучше вы себя чувствуете в начале рабочего дня, тем выше ваша готовность взяться за дела немедленно, быстрее их выполнить и перейти к следующим задачам. Энергичность – неперемное условие высокой работоспособности, успеха и счастья.

***Съешьте лягушку!***

1. Проанализируйте свои повседневные привычки, запас физических и внутренних сил, состояние здоровья. Начиная с этого дня серьезно заниматься собой. Задайте себе следующие вопросы:

- какую ежедневную физическую нагрузку я могу себе позволить?
- что мне следует делать, чтобы приобрести максимальную работоспособность?
- от каких пагубных для моего здоровья привычек необходимо отказаться?

2. Выберите что-нибудь одно, чем можете немедленно заняться для улучшения здоровья и повышения активности. Последовательно практикуйте, пока это не войдет в привычку. Тогда выберите второе занятие и начните работать над ним.

Как бы вы ни ответили на вопросы первого пункта, не откладывайте и начинайте действовать сегодня.



## Глава 16

### Ищите стимулы к действию

*Только вкус незнаемого, творчество  
и победа делают человека счастливым.*

*Антуан де Сент-Экзюпери<sup>[3]</sup>*

Чтобы хорошо работать, нужна бодрость духа, и поддерживать ее в себе – ваша задача. Станьте одновременно и собственным тренером и капитаном болельщиков, создайте себе прекрасное настроение и покажите первоклассную игру.

Основная масса эмоций человека, как положительных, так и отрицательных, определяется его внутренним состоянием и внутренним диалогом. Важно не столько само событие, сколько его переживание. От того, как вы интерпретируете происходящее, зависит, воодушевит ли оно вас или расхолодит, зарядит новой энергией или лишит сил.

Постарайтесь смотреть на все с оптимизмом – и сможете сохранить воодушевление. Научитесь положительно реагировать на слова, действия и реакции окружающих, на возникающие ситуации. Не позволяйте трудностям и неудачам, неизбежным в повседневной жизни, портить вам настроение и действовать на нервы.

### Управление внутренним диалогом

От самооценки человека, от того, насколько он любит и уважает себя, напрямую зависят его рабочие качества. Вступайте в диалог с самим собой, «говорите» всегда уверенно, поддерживая себя в собственных глазах. Повторяйте что-нибудь вроде «Я себе нравлюсь», пока сами в это не поверите и не начнете вести себя как человек, обладающий высокой работоспособностью.

Для сохранения бодрости, преодоления страхов и сомнений постоянно говорите себе: «Я справлюсь», а на вопрос других, как вы себя чувствуете, непременно отвечайте: «Великолепно!»

Независимо от подлинного самочувствия и душевного состояния вы должны оставаться бодрым и жизнерадостным. Как писал Виктор Франкл, психолог, переживший концлагерь, в своей книге «Человек в поисках смысла»<sup>[4]</sup>, «у человека можно отнять все, кроме одного – его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь»<sup>[5]</sup>.

Никогда не жалуйтесь на проблемы, держите их при себе. Эд Форман как-то остроумно заметил в одном из своих выступлений: «Не следует делиться своими проблемами с окружающими, поскольку восьмидесяти процентам они безразличны, а оставшиеся двадцать даже рады, что они у вас есть».

## Положительное отношение к миру

В основу книги *Learned Optimism* («Как научиться оптимизму»<sup>[6]</sup>) ее автор, профессор Пенсильванского университета Мартин Селигман, положил свое двадцатидвухлетнее исследование, доказывающее, что оптимизм можно сознательно в себе развивать. Оптимизм представляет собой важнейшее качество, способствующее личному и профессиональному росту, успеху и счастью. Почти во всех областях жизни оптимисты проявляют себя лучше, чем пессимисты.

Согласно теории Селигмана, для оптимистов характерны четыре особых формы поведения, которым можно научиться путем постоянной практики.

Во-первых, оптимисты в каждой ситуации *ищут положительную сторону*. Что бы ни случилось, они стараются найти в этом что-то хорошее или полезное. И, похоже, всегда находят, что, впрочем, неудивительно.

Во-вторых, из любой неудачи и сложности оптимисты стараются *извлекать ценное знание*, считая, что трудности существуют не для того, чтобы нам мешать, а для того, чтобы мы на них учились. В каждой проблеме, по их мнению, заключен важный урок, и они полны решимости найти его и освоить, чтобы вырасти интеллектуально и духовно.

В-третьих, оптимисты всегда *ищут решение проблемы*. Вместо обвинений в чей-то адрес или жалоб на неудачное стечение обстоятельств они обращаются к действию. Они спрашивают себя: где

выход? что можно сделать? каким должен быть следующий шаг?

В-четвертых, оптимисты неперестанно *думают и говорят о своих целях* – о том, чего им хочется и как этого добиться. Будущее и пункт назначения заботят их больше, чем прошлое и отправная точка, они всегда смотрят вперед.

Рисуйте в воображении свои цели и идеалы, уверенно говорите о них с самим собой – так вы обретете бодрость и целеустремленность, решительность и творческую энергию. Вы ощутите свою силу, поймете, что управляете собственной жизнью.

Чем лучше ваше настроение, тем сильнее вы стремитесь взяться за работу и продолжать работать.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Контролируйте свои мысли. Помните: человек становится тем, о чем постоянно размышляет. Обязательно думайте и говорите о том, что для вас желательно, а не о том, чего вы опасаетесь.

2. Сохраняйте бодрость духа, полностью взяв на себя ответственность за свою жизнь и все, что с вами происходит. Откажитесь от нытья и жалоб, воздерживайтесь критиковать окружающих, никогда никого ни в чем не обвиняйте. Двигайтесь вперед, не оправдываясь и не оглядываясь на прошлое. Сконцентрируйте мысли и силы на том, что впереди и что вы можете сделать сейчас для улучшения жизни. Остальное приложится.

## Глава 17

### Не становитесь рабом высоких технологий

*Жизнь не сводится к ускорению.*

*Ганди*

Научно-технические достижения не только наши лучшие друзья, но и злейшие враги. Несясь сквозь XXI век под градом сыплющейся на них со всех сторон информации, многие люди определенно приобретают непреодолимую, а скорее даже маниакальную потребность быть в постоянном контакте со всеми, кто связан с ними лично или по работе. Для общения они безостановочно используют сотовые телефоны, коммуникаторы, карманные компьютеры, интернет (в проводном и беспроводном варианте), разнообразные коммуникационные системы (например, Microsoft Outlook) и лишают себя психологически необходимой передышки. Нет времени остановиться, насладиться ароматом роз, собраться с мыслями.

Выбор есть!

Однако многие сильные, активные и продуктивно работающие люди успешно ладят с коммуникационными технологиями, не попадая к ним в рабство. По всей видимости, они умеют контролировать свои желания и собственную жизнь.

Как известно, Билл Гросс – «король облигаций», управляющий более чем шестьюстами миллиардами долларов в ценных бумагах и облигациях, – каждый день делает физические упражнения и медитирует, чтобы сосредоточиться. В это время он категорически не пользуется никакими устройствами, отключая все свои телефоны, компьютеры и прочие коммуникаторы, – никто не смеет мешать занятиям, посвященным его физическому и душевному здоровью. При этом Гросс, по его собственному утверждению, всегда находится на связи с миром и никогда не пропускает важных сообщений.

Чтобы сохранять душевное равновесие, ясность мысли и способность продуктивно работать, необходимо на какое-то время отсоединяться от средств связи и убирать из своей жизни всевозможные

гаджеты. Будьте осторожны, иначе станете их рабами.

## **Опасайтесь коммуникационной зависимости**

Некоторое время назад я был в Вашингтоне и был приглашен на деловой обед, где присутствовало большое число высших руководителей различных компаний. Перед началом мероприятия один из организаторов поднялся и прочел короткую молитву. Все опустили головы. Затем молитва закончилась, и присутствующие приступили к еде.

Однако на четверых из восьми человек, сидевших за моим столом, молитва, казалось, произвела глубокое впечатление. Они так и остались сидеть, даже когда подавали еду, склонив головы и держа руки на коленях, как будто глубоко задумались о всех проблемах наших дней.

И вдруг я понял, что мои сотрапезники вовсе не молятся, а читают и отправляют электронную почту. Они сосредоточенно глядели на экраны своих коммуникаторов, жали на кнопки миниатюрных клавиатур с одержимостью подростков, играющих в видеоигры, и были полностью потеряны для окружающего мира, причем я абсолютно уверен, что часть переписки велась с людьми, сидевшими в том же зале. Они угодили в ловушку коммуникационной зависимости и погрязли в трясине информационного обмена.

## **Современные устройства – наши друзья**

Высокие технологии, поднявшие скорость, эффективность и точность передачи информации всех типов, призваны улучшить нашу жизнь. Предполагается, что с ними мы быстрее и легче, чем раньше, сможем выполнять работу и связываться с нужными людьми.

Однако привычка постоянно прибегать к помощи коммуникационных устройств быстро перерастает в зависимость от них. Люди, только проснувшись, первым делом хватаются за сотовый телефон и проверяют, не поступали ли ночью звонки или сообщения голосовой почты; мчатся к компьютеру снимать электронную почту; звонят в офис и выясняют, не произошло ли за несколько часов их отсутствия что-то, о чем им обязательно нужно знать. Каждые пять-

шесть минут они открывают календарь в Microsoft Outlook, хватаются за свои коммуникаторы, дабы убедиться, что ничего не пропустили. Вам необходимо это остановить, прежде чем ситуация выйдет из-под контроля.

## **Верните собственное время**

Один из моих клиентов, фирма которого работала с дистрибуторами в девятнадцати штатах, обнаружил, что слишком привязан к своему компьютеру и скован по рукам и ногам необходимостью ежедневно по несколько часов читать электронную почту и отвечать на нее. Чем больше часов он проводил за компьютером, тем меньше времени мог уделять другим важным делам. Объем несделанной работы нарастал лавинообразно, клиент из-за этого нервничал, плохо спал, его самочувствие ухудшилось.

Мы рассказали ему о правиле «80 на 20» и о том, что оно означает в его ситуации. Восемьдесят процентов получаемых им писем не представляют никакой ценности, их не стоит даже открывать, а следует удалять немедленно. Из оставшихся двадцати в свою очередь лишь двадцать процентов, то есть четыре процента всей корреспонденции, требуют какой-либо немедленной реакции. Остальные шестнадцать можно временно проигнорировать и перенести в папку для корреспонденции, требующей менее срочной обработки.

## **Стандартизируйте и доверяйте**

Другой мой клиент получал по триста с лишним электронных писем в день. При этом он, не считаясь с потерями времени, просматривал всю свою почту сам, поскольку был уверен, что больше никто с этим не справится. Мы предложили клиенту разобрать однажды письма вместе с секретарем, объясняя ей, какие из них важные, какие нет и как поступать с наиболее частыми вопросами и просьбами.

К его удивлению, через пару часов секретарь научилась разбираться в основной массе корреспонденции. С тех пор она, приходя по утрам на работу, удаляла ненужные письма (восемьдесят процентов всей почты), а сообщения, требующие срочных действий начальника, переносила в особую папку. Если по поводу какого-то письма возникал

вопрос, секретарь помещала его в другую специальную папку, которую начальник просматривал в удобное для него время.

При следующей встрече клиент сказал мне, что подсчитал, сколько времени ему удалось сэкономить. Оказалось, он высвободил на своих лягушек, то есть на самые важные дела, двадцать три часа в неделю. Возложив на секретаря несложную дополнительную обязанность, бизнесмен существенно изменил к лучшему свою жизнь: снизилось напряжение, улучшилось здоровье, прибавилось сил – человек просто преобразился, он стал более спокойным и позитивно настроенным.

Хочу спросить вас: как переменялась бы ваша жизнь, если в ней появилось бы двадцать три дополнительных часа в неделю для размышлений, работы, планирования, важных разговоров с коллегами или даже просто для прогулок с семьей?

## **Мы не рабы**

Недавно в журнале Fortune была напечатана статья, в которой автор описывает свой бунт против электронной почты. Вернувшись в свой офис после двухнедельного отпуска, он обнаружил у себя в ящике более семисот писем. Чтобы разобрать накопившуюся корреспонденцию, потребовалось бы не менее недели, и в течение всего этого времени рассказчик не смог бы заняться ни одним из своих проектов.

Впервые за свою трудовую жизнь он сделал глубокий вдох, нажал кнопку Delete All («Удалить все») – и семисот писем исчезли навеки, позволив ему обратиться к задачам, действительно существенным для него самого и его компании.

«Я, – пишет автор, – понял, что, если кто-то просто посылает мне письмо, это еще не дает ему права на часть моей жизни, то есть не обязывает меня ему отвечать – ни теперь, ни потом. Кроме того, мне пришло в голову, что, если письмо по-настоящему важно, отправитель пошлет его повторно». Так и случилось.

## **Слуга, а не хозяин**

Чтобы концентрировать внимание на тех немногих вещах, которые сильнее всего влияют на ваш бизнес и личную жизнь, вы должны заставить себя относиться к техническим устройствам как к средствам –

они слуги, а не хозяева вашей жизни. Они существуют, чтобы помогать, а не мешать, чтобы упрощать вам жизнь, а не создавать сложности, путаницу и нервное напряжение.

Самое лучшее – «бросить» технологии, как бросают курить. Подавите в себе желание включать все устройства подряд, как только проснетесь. Пусть приемник, телевизор, сотовый телефон и компьютер остаются выключенными до тех пор, пока вы не спланируете и не организуете свой день. Намеренно создавайте в своей жизни зоны тишины, полной недостижимости ни для кого и ни для чего. Заставляйте себя регулярно останавливаться и «слушать тишину» – это поможет вам сохранять внутреннее спокойствие.

Иногда ради *более высоких задач* приходится отказываться от чего-то, представляющего меньшую ценность. Не переставайте себя спрашивать: *что важнее?* Что вам необходимо для выполнения работы? Для личной жизни? Если из двух занятий потребовалось бы выбрать одно, чем вы займетесь?

## **Необходима ли нам постоянная связь**

Когда вы уезжаете по делам или в отпуск и делаетесь – на день, на неделю, на месяц – недоступны для всех средств связи, ничего не случается. Мир продолжает стоять на месте независимо от того, поддерживаете вы с ним контакт или нет. Проблемы решаются, ответы находятся, работа выполняется, и жизнь течет, как великая река Миссисипи. Поверьте, на свете не так много безотлагательных дел.

На семинарах меня часто спрашивают: неужели можно не быть в курсе новостей, не читать газет, не слушать радио, не смотреть телевизор?

Обычно я отвечаю: если произойдет что-то действительно важное, вам обязательно сообщат. В вашем окружении всегда найдется тот, кто может часами следить за новостями и при первом удобном случае сообщит вам о событии, заслуживающем внимания, – дома, на работе, в стране или в мире.

Немало людей не получают газет, не смотрят телевизора и не слушают радио, но, как ни странно, всегда хорошо информированы по главным вопросам – кто-то постоянно держит их в курсе событий. Поступайте точно так же.



## *Съешьте лягушку!*

1. Решите сегодня, что создадите для себя «зоны тишины». Два раза в сутки – утром и во второй половине дня – отключайте на час все коммуникационные устройства. Вы будете поражены результатом: ни с миром, ни с вами ничего не случится!

2. Учредите один день в неделю, в который вы не притронетесь ни к компьютеру, ни к коммуникатору и не сделаете никакой попытки соприкоснуться с миром телекоммуникаций. К концу дня, проведенному без контактов (за исключением простых человеческих), вы обретете спокойствие и ясность ума. Если ваши мыслительные аккумуляторы получают возможность какое-то время перезарядиться без непрерывного вмешательства извне, вы станете уравновешеннее, осведомленнее и бдительнее.

## Глава 18

### Ломтики задачи

*Поначалу привычка похожа на тончайшую нить, но с каждым повторением мы делаем ее прочнее, добавляем к ней новое волокно, и так, пока она не превратится в толстенный канат и не свяжет окончательно наши мысли и поступки.*

*Орисон Суэт Марден*

Нередко люди медлят браться за большую и важную работу именно из-за ее устрашающего объема. В этом случае можно применить так называемый метод «ломтиков салями». Он заключается в том, чтобы разложить задачу на составляющие фрагменты, а затем выполнять их по одному – точно так же, как мы съедаем батон салями, аккуратно по ломтику (вспомним рекомендацию, как лучше съесть слона, – по кусочкам).

Психологически проще выполнить одну небольшую часть обширного проекта, чем браться сразу за весь. Очередной завершенный фрагмент будет казаться всего лишь тонким ломтиком, но вскоре вы обнаружите, что работа продвигается, и вы оглянуться не успеете, как она окажется готова.

### Стремление к завершенности

Не забывайте, что в глубине души каждого человека живет «стремление к завершенности». На самом деле он чувствует себя более счастливым и сильным, если выполняет какую угодно работу, но от начала и до конца – этим удовлетворяется подсознательная потребность осязать результат любой работы. Акт законченности вызывает упоминавшуюся выше выработку эндорфинов в мозгу, и подобное ощущение счастья побуждает вас переходить к следующей задаче и заниматься ею до завершения.

Чем масштабнее задание, которое вы целиком выполнили, чем крупнее съеденная лягушка, тем сильнее испытываемые вами радость, душевный подъем и прилив сил.

При окончании небольшой части работы у вас возникает побуждение начать и закончить еще одну, потом еще и так до самого конца. Каждый шаг вперед заряжает вас энергией. Вскоре у вас появляется внутренний стимул всегда доводить дело до завершения и получать то замечательное ощущение счастья и удовлетворения, которое сопутствует любому успеху.

## **Метод «швейцарского сыра»**

Есть другой вариант работы над объемным делом – действовать по принципу «швейцарского сыра». Вы проделываете дырки наподобие дырок в головке швейцарского сыра.

Вы «дырявите» задачу, когда решаете заниматься ею в течение фиксированного времени. Это могут быть даже пять или десять минут, по окончании которых вы останавливаетесь и переходите к чему-то еще. При этом вы откусываете от лягушки один кусочек, а затем отдыхаете или делаете другую работу.

Такой метод не менее эффективен, чем «ломтики салями». После того как вы возьметесь за работу, у вас появится и поступательный момент, и стремление к завершенности, и энергия, и воодушевление, те же самые внутренние стимулы к работе и доведению ее до конца.

Попробуйте применить метод «ломтиков салями» или «швейцарского сыра» к любой задаче, которая при первом взгляде ошеломляет своими размерами. Оба принципа работы исключительно эффективны, когда налицо явное нежелание приниматься за дело.

У меня есть несколько приятелей, решивших писать книги по странице или по абзацу в день. Сейчас они известные авторы бестселлеров. Вы можете поступить так же.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Если перед вами большая, сложная, многозадачная работа, которую вы до сих пор откладывали, то безотлагательно испытайте на ней метод «ломтиков салями» или «швейцарского сыра».
2. Становитесь человеком действия. У всех, кто много успевает,

есть одно общее качество: познакомившись с новой идеей, они сразу стараются применить ее на деле. В результате они быстрее учатся, больше узнают и получают лучшие результаты. Не медлите, попробуйте сегодня!

## Глава 19

### Обеспечьте себя запасом времени

*Ничто в жизни так не придает сил, как концентрация энергии на ограниченном множестве целей.*

*Нидо Кубейн*

Для выполнения действительно важной работы, как правило, нужны продолжительные непрерывные промежутки времени. Умение вырезать ценнейшие блоки и использовать их для высокопроизводительного труда – центральный элемент способности человека сделать что-то существенное в своей работе и жизни.

Опытные агенты по продажам ежедневно отводят на звонки перспективным клиентам определенное время, например с десяти до одиннадцати утра. Они не ходят вокруг да около, не откладывают эту не самую приятную работу, а посвящают ей целый час и заставляют себя выполнить все до конца.

Многие бизнесмены отводят специальные часы на то, чтобы звонить клиентам и узнавать их мнение из первых рук, отвечать на звонки и письма. Кто-то ежедневно уделяет от получаса до часа физическим упражнениям, кто-то – пятнадцать минут перед сном чтению художественной литературы. Между прочим, так можно приобщиться к десятку лучших произведений мировой литературы.

### Распределяйте время по графику

Чтобы успешно действовать по описанной схеме, вы должны заранее распланировать распорядок дня и наметить определенное время для каждого занятия. Назначайте «встречи» со своими делами и аккуратно «являйтесь» на них без опозданий. Для важных дел выделяйте определенные временные периоды – от получасовых до полуторачасовых.

Многие люди, обладающие высокой работоспособностью,

составляют себе график на целый день, строя его вокруг поочередного выполнения ключевых задач. За счет этого они постепенно наращивают свою производительность, которая в итоге может вдвое, втрое и даже впятеро превосходить среднюю.

## **Пользуйтесь ежедневником**

Книжка-ежедневник с готовой разбивкой на дни, часы и минуты – одно из самых мощных организующих средств на свете. Она помогает объединять небольшие отрезки времени в продолжительные периоды, которые нужны для сосредоточенной работы над важными задачами.

На это время отключите телефон, устраните все отвлекающие факторы и работайте без остановки. Очень хорошо приобрести привычку рано вставать и несколько утренних часов работать дома. Там вам никто не мешает, и вы сумеете сделать втрое больше, чем в шумном офисе, где всё и все отвлекают от работы.

На счету каждая минута.

Если вам предстоит лететь в командировку, воспользуйтесь периодом перелета и займитесь на борту составлением плана предстоящих дел. После старта можно безостановочно работать и успеть поразительно много – вряд ли что-либо будет вас отвлекать.

Используйте каждую минуту – это один из секретов высокой производительности. Часы в пути иногда называют «подарочными», за это время удобно выполнять небольшие «ломтики» крупных работ.

Не забывайте, что пирамиды строились постепенно, камень за камнем, а великая жизнь или карьера складывается из выполняемых одна за другой задач, нередко – ее отдельных фрагментов. Вам следует сознательно и творчески организовывать для себя продолжительные периоды времени, необходимые для своевременного и качественного выполнения важнейших работ.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Постоянно продумывайте разные способы экономить и планировать рабочие часы, чтобы у вас в запасе были продолжительные непрерывные временные периоды. Используйте их для работы над наиболее существенными масштабными задачами.
2. Плодотворно используйте каждую минуту. Заранее все

подготовьте и распланируйте, а затем работайте упорно и непрерывно, не отвлекаясь на мелочи. Будьте сосредоточены исключительно на результатах, за которые вы отвечаете.

## Глава 20

### Развивайте в себе ощущение неотложности

*Не ждите «подходящего момента», его никогда не будет. Начинайте там, где стоите, и работайте с теми инструментами, которые есть в вашем распоряжении, – по мере продвижения обнаружатся и лучшие.*

*Наполеон Хилл*

Высокоэффективных работников проще всего идентифицировать по их ориентации на действие: они все время спешат завершить очередную важную работу.

Они обдумывают дела сосредоточенно и без суеты, тщательно планируют их, расставляют приоритеты, а затем быстро и решительно устремляются к цели, работают безостановочно и плавно, без рывков. В результате они успевают немислимо много за то время, которое средний работник тратит на пустые малозначительные вещи, в основном на болтовню.

### Состояние потока

При сосредоточенной непрерывной работе над важными делами человек может приходиться в удивительное расположение духа, которое профессор Клермонтского университета Михай Чиксентмихайи назвал «состоянием потока». Испытывать его приходилось почти каждому, а преуспевающие люди умеют его вызывать.

«Поток» чудесным образом изменяет ваши чувства и сознание. Вам все легко, все получается безукоризненно с первого раза. Вы ощущаете душевный подъем и совершенную ясность мысли, прилив радости, энергии и одновременно полное спокойствие. Ваша работоспособность колоссально возрастает.

Фактически – как было замечено уже много веков назад – ваши навыки и умения, восприятие мира, творческий потенциал в потоке



переходят на новый, более высокий уровень. Вы делаетесь более чутким и действуете более осознанно, ваши интуитивные догадки невероятно точны, вам видны все взаимосвязи явлений. Вас посещают блестящие идеи, помогающие двигаться вперед еще быстрее.

## **Высокое напряжение успеха**

Научиться входить в состояние потока вполне возможно. Для этого полезно развивать в себе чувство неотложности – внутреннее стремление быстро сделать работу, нетерпение, подгоняющее вас, как будто вы бежите с самим собой наперегонки.

При глубоко укоренившемся чувстве неотложности у вас появится склонность к действию. Вместо долгих обсуждений вы будете сразу приниматься за дело, сосредоточивая внимание на тех конкретных шагах к намеченной цели, которые можно предпринять безотлагательно.

Видимо, быстрый темп всегда идет рука об руку с любым большим успехом, а чтобы его обеспечить, нужно двигаться, не сбавляя скорости. Чем быстрее вы работаете, тем сильнее стимул делать еще больше и еще быстрее. Вы входите в «зону высокого напряжения».

## **Принцип сохранения движения**

Поскольку для достижения главных целей нужно систематически и постоянно прилагать усилия, начинает действовать принцип сохранения движения к успеху. Согласно ему, на продолжение движения затрачивается гораздо меньше энергии, чем требовалось для преодоления инерции в начале работы.

При этом чем быстрее вы движетесь, тем энергичнее и эффективнее работаете и больше успеваете, тем богаче ваш опыт, обширнее знания, тем больше развивается ваша компетентность и работоспособность.

Чувство неотложности автоматически перемещает вас на скоростную карьерную магистраль. Вместе с производительностью и объемом сделанного у вас повышается самооценка и появляется больше оснований гордиться собой. Вы ощущаете себя настоящим хозяином положения и в работе, и в жизни.

## **Не откладывайте!**

Есть один простой, но очень действенный способ заставить себя приняться за работу – непрерывно повторять: «Не откладывай! Берись за дело сейчас!»

Если вы почувствовали, что снизили темп, отвлеклись на разговор или какую-то мелочь, говорите себе: «Вернись к работе! Вернись к работе!»

В итоге ничто так не помогает в карьере, как доброе имя человека, способного быстро и хорошо выполнять сложную работу. С такой репутацией вы станете одним из наиболее ценимых и уважаемых людей в деловом мире.

### ***Съешьте лягушку!***

1. Развивайте в себе чувство неотложности уже сегодня. Выберите тот вид работы, который вы склонны все время откладывать; сразу начните вырабатывать привычку действовать быстро.

2. Встретившись с возможностью или проблемой, сразу что-то предпринимайте. Когда перед вами ставят задачу или возлагают на вас обязанность, незамедлительно приступайте к выполнению и быстро отчитывайтесь о сделанном. Будьте энергичны во всех жизненных обстоятельствах – это исключительно хорошо скажется на работе и вашем благополучии.

## Глава 21

### Единственная задача

*И здесь заложен секрет настоящей силы. Постоянно практикуясь, научитесь рачительно распоряжаться ресурсами и пользуйтесь любым моментом, чтобы направлять их на главное.*

*Джеймс Аллен*

Съешьте лягушку! К этому простому действию сводится планирование, организация, расстановка приоритетов.

Все великие свершения человечества – результат длительного, тяжелого и упорного труда. Ваша способность выбрать важнейшую задачу, взяться за нее, полностью на ней сосредоточиться и довести дело до конца – в этом разгадка высокой индивидуальной эффективности.

### Отправившись в путь, не останавливайтесь

Задача должна быть единственной. Это требование предполагает, что если вы начали работу, то будете продолжать ее, не отвлекаясь ни на что другое, пока она не будет готова на сто процентов. Вы силой заставляете себя двигаться вперед, повторяя всякий раз «Вернись к работе!», когда появляется искушение остановиться и перейти к другому делу.

Целиком сконцентрировавшись на единственной работе, вы сможете наполовину сократить сроки ее выполнения.

Считается, если человек начинает дело, потом откладывает его, потом опять за него берется, то такая тактика в пять раз удлиняет время. При каждом возвращении вы начинаете с того места, на котором остановились, нужно вспоминать, что уже сделано и что предстоит сделать, заново преодолевать инерцию, набирать скорость и входить в рабочий ритм.

Когда вы приступаете к делу, тщательно подготовившись к нему, работаете безостановочно, не уклоняясь в сторону, доводите задание до конца, вы все делаете с энергией, энтузиазмом и заинтересованностью. Вы постоянно совершенствуетесь, работаете лучше, быстрее и эффективнее.

## **Не теряйте времени даром**

Как только вы решительно возьметесь за главную задачу, все прочее рядом с ней становится пустой тратой времени. С точки зрения расставленных приоритетов ни одно занятие не представляет такой ценности и не имеет такого значения, как это.

Чем полнее вы сумеете сконцентрироваться на единственной задаче, тем дальше продвинетесь по «кривой производительности»: время работы будет сокращаться, качество – расти.

Поэтому нежелательно прерывать этот процесс, так как каждая остановка ломает цикл и отбрасывает вас назад в ту часть кривой, где каждый фрагмент задания требует больше сил и времени.

## **Главное – самодисциплина**

Элберт Хаббард определял самодисциплину как «способность заставить себя делать то, что нужно и когда нужно, хочется вам этого или нет».

В итоге для прогресса в любой области требуется колоссальная самодисциплина и строжайший самоконтроль. Это фундамент, без которого невозможно создать высокую работоспособность и производительность.

Работа над приоритетным заданием, которую нужно начать и довести до конца, является подлинным испытанием, когда проверяется и характер, и сила воли, и решительность человека. Проявление настойчивости – фактически самодисциплина в действии. Чем упорнее вы заставляете себя трудиться над важной задачей, тем выше становится ваша самооценка и самоуважение. В свою очередь, чем лучше вы о себе думаете, тем проще вам убедить себя трудиться еще упорнее.

Полностью сосредоточившись на задаче, представляющей

наибольшую ценность, и занимаясь исключительно ею до полного завершения, вы в действительности формируете и выковываете собственный характер, совершенствуетесь как личность. Вы чувствуете себя более сильным, работоспособным, компетентным, уверенным и счастливым.

Со временем вы увидите, что способны поставить перед собой любую цель и достигнуть ее, что стали хозяином своей судьбы.

Вы поднимаетесь по лестнице к индивидуальной эффективности, и когда дойдете до верхней площадки, то там ваше будущее будет абсолютно гарантировано. Главное – всегда из всех дел, которые вам нужно выполнять, выделять самое важное и ценное, – и съесть эту лягушку!

### ***Съешьте лягушку!***

1. Действуйте! Сегодня выберите самую важную работу, которую можете выполнить, и немедленно за нее принимайтесь.

2. Начав работать над единственной задачей, заставьте себя ни на что не отвлекаться, пока полностью не закончите работу. Рассматривайте это как испытание, которое покажет, действительно ли вы способны принять решение сделать работу и затем исполнить задуманное. Только не позволяйте себе останавливаться!

## **Заключение**

### **Сведем все вместе**

Итак, возьмите за правило каждый день, приступая к работе, первым делом съесть лягушку. В этом ключ к успеху, счастью и радости, к тому, чтобы почувствовать себя восхитительно сильным и эффективным.

Научиться этому вполне возможно, надо только чаще тренироваться. Если вы приучите себя выбирать самое важное дело и браться за него сразу, оставив в стороне все более мелкие и незначительные, то успех вам гарантирован.

Перед вами двадцать один метод – правила и принципы, которые научат вас не медлить, приступая к делу, работать быстро и многое успевать делать. Регулярно перечитывайте эти методы, пока они не укоренятся глубоко в вашем сознании и образе действий. Тогда ваше будущее наверняка окажется блестящим.

1. Сервируйте стол. Решите, что именно вам нужно. Непременное условие – ясность. Прежде всего зафиксируйте свои цели на бумаге.

2. Заранее планируйте каждый день. Думайте на бумаге. Каждая минута, потраченная на планирование, сэкономит вам от пяти до десяти минут во время выполнения работы.

3. Всегда следуйте правилу «80 на 20». Двадцать процентов ваших усилий принесут вам восемьдесят процентов результатов. Всегда концентрируйте внимание и силы на этих двадцати процентах.

4. Всегда думайте о результатах. Наибольшей значимостью и высшим приоритетом обладают те задачи, выполнение или невыполнение которых серьезнее всего – положительно или отрицательно – скажется на вашей работе и жизни. В первую очередь сосредоточьте внимание на них.

5. Творческий подход к отсрочке дел. Поскольку нельзя выполнить все работы одновременно, научитесь определять и откладывать малозначительные дела. Все время посвящайте только тому, что действительно важно.

6. Метод ABCDE. Перед работой со списком дел потратьте несколько минут и выделите наиболее приоритетные, чтобы

гарантированно выполнять только их.

7. Основные показатели деятельности. Определите ключевые области своей профессиональной деятельности – те, с которыми вы обязательно должны справляться, чтобы хорошо выполнить работу, – и занимайтесь ими весь день.

8. Закон трех задач. Определите три компонента своей работы, с которыми связаны девяносто процентов вашего вклада в общий труд, и в первую очередь сконцентрируйтесь на них. У вас будет оставаться больше времени для себя и для общения с семьей.

9. Тщательно подготовьтесь перед началом работы. Позаботьтесь, чтобы все, что понадобится вам в дальнейшем, было у вас под рукой. Соберите все бумаги, информацию, цифры, рабочие материалы и инструменты, которые вам потребуются в процессе выполнения задачи.

10. Продвигайтесь поэтапно. Самую масштабную и сложную работу нужно выполнять поэтапно – шаг за шагом.

11. Повышайте свою квалификацию. Чем лучше вы владеете навыками, необходимыми для выполнения ключевых задач, тем проще вам к ним приступить и тем быстрее вы с ними справитесь.

12. Используйте свой уникальный талант. Определите, что вам удастся лучше всего – или могло бы удаваться, – и вложите всю душу в то, чтобы добиться в этих областях деятельности высочайшего совершенства.

13. Определите свои слабые места. Установите, какие препятствия или ограничивающие факторы, внутренние или внешние, мешают вашему продвижению к важнейшим целям, и сосредоточьтесь все силы на их устранении.

14. Оказывайте на себя давление. Представьте, что вам нужно уехать на месяц, и работайте так, словно должны до отъезда закончить все главные дела.

15. Мобилизуйте все силы. Определите свои внутренние часы и периоды наивысшей умственной и физической работоспособности в течение дня; распределите всю работу так, чтобы на это время попадали самые важные и сложные дела. Полноценно отдыхайте и работайте в полную силу.

16. Ищите стимулы к действию. Поддерживайте себя во всем. В любой ситуации ищите положительные стороны. Концентрируйте

внимание не на проблеме, а на ее решении. Подходите ко всему конструктивно и с оптимизмом.

17. Не становитесь рабом высоких технологий. Пользуясь современными средствами связи, не позволяйте себе попасть к ним в рабство. Приучите себя периодически отключать все коммуникационные устройства и какое-то время обходиться без них.

18. Ломтики задачи. Делите масштабные и сложные работы на фрагменты, а затем выполняйте каждый как самостоятельную задачу.

19. Обеспечьте себя запасом времени. Планируйте свой день так, чтобы оставлять в нем длительные непрерывные периоды времени для сосредоточенной работы над важнейшими задачами.

20. Развивайте в себе ощущение неотложности. Приобретите привычку быстро выполнять ключевые задачи. Завоевывайте репутацию человека, работающего с высокой скоростью и качеством.

21. Только одна задача. Выделив все приоритетные задания, немедленно приступайте к их выполнению; работайте безостановочно, пока полностью не закончите. В этом подлинный ключ к высокой работоспособности и максимальной производительности.

Возьмите за правило ежедневно практиковаться в применении вышеизложенных методов, пока они не станут для вас второй натурой, неотъемлемой частью вашей индивидуальности. Эти правила научат вас управлять собой, своим временем и своей жизнью. Когда вы усвоите все уроки, вас будет ждать неограниченный успех.

Просто примите решение и действуйте. *Съешьте свою лягушку!*



## Об авторе

**Брайан Трейси** – профессиональный лектор, миллионер, начинавший с нуля; глава тренинговой и консалтинговой компании Brian Tracy International.

Брайан прошел суровый жизненный путь. Он бросил школу, не сдав выпускных экзаменов; несколько лет работал в самых разных местах: мыл посуду, заготавливал лес и сено, рыл колодцы, был фабричным рабочим.

В двадцать с небольшим лет Брайан стал торговым агентом, и с этого началось его вхождение в мир бизнеса. Год за годом, изучая и применяя все идеи, методы и приемы, которые смог найти, он проделал свой путь вверх, до поста директора по операционной деятельности в девелоперской компании с капиталом в двести шестьдесят пять миллионов долларов.

Между тридцатью и сорока годами Брайан поступил в Альбертский университет, где получил степень бакалавра коммерции, затем прошел курс в университете Эндрю Джексона, где ему была присвоена степень MBA. В дальнейшем он работал в двадцати двух компаниях и занимался самыми разными видами бизнеса. С 1981 года Брайан проводит семинары, посвященные принципам успеха. Сегодня его книги распространяются в пятидесяти двух странах на сорока различных языках.

С начала преподавательской деятельности Брайан выступил перед более чем четырьмя миллионами слушателей в сорока пяти странах, его услугами консультанта воспользовались в общей сложности более тысячи компаний. Все принципы, описанные в этой книге, проверены им на собственном опыте.

Брайан Трейси называет себя «эkleктическим читателем» и считает, что занимается не научными исследованиями, а синтезом информации. Он проводит тысячи часов в году за чтением газет, журналов, книг и других материалов, а в дополнение к этому просматривает и прослушивает множество видео– и аудиозаписей, посещает несчетное число семинаров по интересующим его темам.

Брайан сводит воедино идеи и информацию, основанные на собственном и чужом опыте. Он написал более сорока книг, включая

ряд бестселлеров, записал три с лишним сотни учебных аудио- и видеопрограмм на разных языках.

Брайан, счастливый муж и отец четверых детей. Он много путешествует, выступая перед слушателями более ста раз в году. Его признали одним из крупнейших мировых авторитетов в психологии успеха и достижений.

# Примечания

## 1

*И-В. Гёте.* Фауст. Пролог в театре (перевод с нем. Н. Холодковского). – Здесь и далее прим. перев.

## 2

*Лао-цзы.* Дао Дэ Цзин, гл. 64 (перевод с кит. Яна Хиншуна).

## 3

*Антуан де Сент-Экзюпери.* Цитадель, гл. XXI (перевод с фр. Марианны Кожевниковой).

## 4

В. Франкл. Человек в поисках смысла. Издано на русском языке: М.: Прогресс, 1990.

## 5

Цитата приводится в переводе Маргариты Маркус.

## 6

Мартин Селигман. Как научиться оптимизму. Издано на русском языке: М.: Альпина Паблишер, 2013.