

Брайан Трейси

21

СПОСОБ

НАУЧИТЬСЯ УСПЕВАТЬ

СЪЕДИНИТЕ  
ЛЮДЕЙ И  
ИДЕИ



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

# **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

**21 способ научиться успевать**

**Brian TRACY**

# **EAT THAT FROG!**

**21 Great Ways to Stop Procrastinating  
and Get More Done in Less Time**

BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.  
San Francisco

**Брайан ТРЕЙСИ**

# **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

21 способ  
научиться успевать

*Перевод с английского*



Москва  
2008

УДК 316.61; 159.92  
ББК 88.5  
Т66

Переводчик М. Суханова

### **Трейси Б.**

**Т66** Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать / Брайан Трейси; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 158 с.

ISBN 978-5-9614-0709-9

Вы физически не успеваете сделать все что нужно? И не действуете успеть, — уверяет Брайан Трейси. — Вы сами завалили себя с головой, потому что не делаете различия между существенными и второстепенными делами, хуже того — медлите браться именно за то, что имеет принципиальное значение. Вас всякий раз останавливает первый шаг: научитесь пересиливать себя — и жизнь изменится. Как сказал когда-то Марк Твен, «если с утра первым делом съесть лягушку, остаток дня будет чудесным». Составьте список всех своих целей в этом мире, упорядочьте их по важности и очередности, распишите планы для достижения каждой — на год, на месяц, неделю и каждый день. Большие работы делите на этапы, всегда устанавливайте срок завершения. Поймите, каких профессиональных навыков вам недостает, и овладейте ими, заботьтесь о собственном здоровье и хорошей форме. А самое, может быть, главное — не забывать о близких и дорогих вам людях: ведь это ради них вы стараетесь лучше работать и больше успевать.

УДК 316.61; 159.92  
ББК 88.5

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

- © Brian Tracy, 2007  
Впервые издано Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008  
Издано по лицензии Eagle House Publishing Corporation, Reno, Nevada, USA

ISBN 978-5-9614-0709-9 (рус.)  
ISBN 1-57675-422-1 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	8
Введение: Съешьте лягушку!.....	14
1. Накройте стол.....	21
2. Планируйте каждый свой день.....	27
3. Помните правило 80/20 .....	33
4. Думайте о результатах.....	39
5. Сделайте откладывание созидательным .....	49
6. Применяйте метод ABCDE.....	55
7. Сосредоточьтесь на ключевых областях .....	61
8. Применяйте закон трех.....	69
9. Тщательно готовьтесь к работе .....	79
10. Двигайтесь шаг за шагом.....	85
11. Развивайте ключевые навыки.....	89
12. Используйте свои уникальные таланты .....	95
13. Определите свои слабые места.....	99
14. Держите себя в ежовых рукавицах .....	105

15. Заряжайтесь энергией .....	109
16. Настройтесь на победу .....	115
17. Выбирайтесь из технологического болота .....	121
18. Разбивайте задачу на части.....	131
19. Учитесь кроить время .....	135
20. Воспитайте в себе трудоголика .....	139
21. Концентрируйтесь на каждой задаче.....	145
Заключение: Сведем все вместе .....	151
Об авторе .....	156

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**С**пасибо вам за то, что вы купили эту книгу. Надеюсь, что изложенные в ней идеи помогут вам точно так же, как помогли мне и тысячам других, или, если говорить откровенно, — что они переменят всю вашу жизнь.

У вас вечно ни на что нет времени. Вы буквально завалены работой и семейными обязанностями, проектами, кучами журналов, которые должны прочесть, и горами книг, за которые думаете взяться, как только справитесь со всеми делами.

Но беда в том, что вы никогда с ними не справитесь, никогда не продвинетесь достаточно далеко, чтобы взяться за книги, журналы или заняться чем-то еще, о чем мечтаете.

Нечего и думать о том, чтобы решить проблему нехватки времени, увеличив свою производительность. Какой бы техникой ее повышения вы ни овладели, вас будет ждать больше дел, чем вы в состоянии переделать за отпущенное вам время, — опять-таки, сколько бы его ни было.

Чтобы научиться управлять своим временем, есть лишь один путь — изменить способ мышления, сам подход к работе, к нескончаемому потоку каждодневных обязанностей. Вам необходимо отказаться от части своих занятий и уделять больше времени немно-



гим делам, способным действительно изменить вашу жизнь к лучшему.

Изучая вопросы распределения времени в течение тридцати с лишним лет, я проштудировал работы Питера Друкера, Алека Маккензи, Алена Лакейна, Стивена Кови и многих, многих других, прочел сотни книг и тысячи статей об индивидуальной производительности и эффективности. Эта книга — результат моих трудов.

Каждый раз, когда мне приходила в голову хорошая идея, я проверял ее на себе — в работе и в личной жизни; если оказывалось, что метод действует, я начинал рассказывать о нем в своих беседах и на семинарах, обучая ему других.

Как писал когда-то Галилей, «человека нельзя ничему научить, можно лишь помочь ему найти это в себе».

При тех знаниях и опыте, которыми вы обладаете, многое в книге, возможно, не будет для вас новостью. Однако она поднимет знакомые идеи на новый уровень значимости. Когда вы освоите предложенные методы и приемы и привыкнете их применять, весь ход вашей жизни изменится в лучшую сторону.

## **ПРОСТО СПРОСИТЬ**

Позвольте мне немного рассказать о себе и о том, как создавалась эта книжка. Вступая в самостоятельную жизнь, я не имел особых достоинств, помимо разве что любознательности. Я плохо учился в школе и бросил ее, не сдав выпускных экзаменов, после чего несколько лет выполнял различную неквалифицирован-

ную работу. Будущее, казалось, не сулило мне ничего интересного.

Однако меня, совсем молодого человека, взяли в команду грузового судна, выполнявшего нерегулярные рейсы, и я смог посмотреть мир. Восемь лет я странствовал и работал, а позднее странствовал еще, так что в итоге посетил более восьмидесяти стран на всех пяти континентах.

Потом я не сумел найти себе работу, связанную с физическим трудом, пошел в торговые агенты и стал стучаться в двери. Зарплату мне не платили — только комиссионные, — и я бился над каждой сделкой, пока однажды не оглянулся вокруг и не спросил себя: почему у других получается лучше, чем у меня?

А затем я совершил шаг, переменивший мою жизнь, — стал спрашивать более удачливых коллег, что они делают, чтобы работать более продуктивно и зарабатывать больше денег, чем я. Они ответили, я поступил по их совету, и объем продаж у меня стал расти. Через некоторое время меня сделали менеджером по продажам, и в новом качестве я применил ту же стратегию — спрашивал успешно работающих менеджеров, что они делают, чтобы достигнуть таких замечательных результатов, а когда они мне рассказывали, повторял это сам. Очень быстро я начал получать такие же результаты, как у них.

Этот процесс изучения и применения того, чему я научился, переменял мою жизнь. Я до сих пор поражаюсь, насколько все здесь просто и очевидно. Доста-

точно выяснить, что делают окружающие, у которых работа получается лучше, и поступать так же, пока не добьешься аналогичных результатов. Надо учиться у экспертов. Блеск! Великолепная идея!

## **УСПЕХ ПРЕДСКАЗУЕМ**

Если говорить совсем просто, то есть люди, умеющие делать то, что надо, так, как надо, и благодаря этой своей способности они справляются со своими делами лучше других. В частности, преуспевающие, счастливые и благополучные используют свое время значительно лучше, чем средние. Я же в молодости был «ниже среднего», и во мне глубоко укоренилось представление о собственной неполноценности и неудачливости. Как многие, я был уверен в реальном превосходстве тех, кто лучше работает. И вот я узнал, что, может быть, ошибаюсь: сами по себе они не лучше меня, просто у них иной образ действий, которому они выучились, — а значит, я тоже могу выучиться!

Это открытие до такой степени меня поразило и взволновало, что я до сих пор живу под его впечатлением. Я понял, что могу изменить свою жизнь и достигнуть чуть ли не любой цели, какую себе поставлю, — нужно лишь выяснить, как действуют в соответствующей области другие, и повторять за ними, пока не начнут получаться такие же результаты.

Через год после того, как я впервые попробовал себя в торговле, я был отличным агентом, через два сделался менеджером, а через три — вице-президен-

том, руководившим работой девяноста пяти продавцов в шести странах. Мне было двадцать пять.

За свою жизнь я поработал на двадцати двух разных должностях, создал несколько компаний, защитил диплом в одном из ведущих университетов, научился говорить по-французски, по-немецки и по-испански, читал лекции, в том числе для огромной (до 20 тыс. человек) аудитории, вел консультации и семинары для сотрудников тысячи с лишним фирм. В год со мной беседуют и меня слушают более 250 тыс. человек.

## **ПРОСТАЯ ИСТИНА**

За свою карьеру я несколько раз заново открывал для себя одну и ту же простую истину: способность целиком сосредоточиться на важнейшей задаче и хорошо ее выполнить от начала и до конца представляет собой ключ к великим свершениям и достижениям, к уважению, высокому положению и счастью в жизни.

Эта идея — душа и сердце книги, написанной для того, чтобы объяснить, каким образом можно быстрее продвигаться по карьерной лестнице и одновременно сделать богаче свою личную жизнь. На следующих страницах вы найдете самые действенные из найденных мной принципов повышения индивидуальной эффективности, их общее число — двадцать один.

Все описываемые методы, приемы и стратегии — практические, проверенные опытом и быстродействующие. Для экономии времени я не останавливался подробно на психологическом объяснении тех при-

чин, по которым люди медлят начинать важные дела и плохо распоряжаются своим временем, отказался от пространных экскурсов в теорию и результаты новейших исследований. Но вы узнаете, какие конкретные действия можете совершить, чтобы работать лучше, быстрее и стать счастливее.

Все идеи в этой книге относятся к повышению вашей индивидуальной производительности, работоспособности, результативности и — как итог — общей ценности всего, что вы делаете. Советы, которые здесь даются, вполне применимы и в личной жизни.

Каждый из них самодостаточен, но и необходим. Одна стратегия окажется эффективной в одной ситуации, другая — в другой, а все вместе они образуют «шведский стол», где сервированы приемы повышения эффективности. Этими приемами можно пользоваться когда угодно, в тех сочетаниях и порядке, которые нужны в данный момент.

Для успеха главное — действовать. Предлагаемые принципы приносят быстрые и предсказуемые улучшения в производительности и результатах. Гарантирую, что чем скорее вы их освоите и примените, тем стремительнее будет ваш карьерный рост!

*Съешьте лягушку*, причем научитесь делать это по всем правилам, — и ваши возможности станут поистине безграничными.

*Брайан Трейси*

Солана-Бич, Калифорния

Октябрь 2006

# ВВЕДЕНИЕ: СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

**М**ы живем в чудесное время. Никогда еще у людей не было такого разнообразия всевозможных целей и такого количества возможностей для их достижения. Нас прямо-таки захлестывает обилие вариантов — в действительности на свете так много замечательных вещей, что способность выбрать между ними может оказаться тем фактором, который определит достижения нашей дальнейшей жизни.

Если вы похожи на большинство наших современников, то вас подавляет обилие дел в сочетании с нехваткой времени. Пока вы пытаетесь справиться с тем, что есть, на вас, словно океанские волны, накатывают новые задания и обязанности, — поэтому вы не справитесь никогда. Вы не в состоянии сделать всего, что должны, и выполнение каких-то — возможно, многих — работ у вас будет вечно выбиваться из графика.

## ИЗБИРАТЕЛЬНОСТЬ НЕОБХОДИМА

По этой причине умение выбирать приобретает сейчас для вас особое — быть может, большее, чем когда-либо раньше, — значение. Способность в каждый момент безошибочно определить самую важную задачу, взять-

ся за нее и выполнить хорошо и быстро в состоянии повлиять на ваш успех сильнее, чем любое другое качество или навык, которое вам удастся приобрести.

Средний человек, выработавший у себя привычку четко расставлять приоритеты и быстро справляться с главнейшими заданиями, может дать фору в несколько кругов гению, который много разговаривает и строит выдающиеся планы, но немного доводит до конца.

## **ПРАВДА О ЛЯГУШКАХ**

Марк Твен однажды сказал, что, если с утра съесть лягушку, остаток дня будет чудесным благодаря ощущению, что худшее на сегодня уже позади.

Для вас «лягушка» — это ваша самая большая и самая важная работа, та, которую вы, скорее всего, отложите, если еще за нее не брались, и одновременно та самая, которая именно сейчас может очень положительно повлиять на вашу жизнь и достижения.

*Первое правило лягушкочтения: если  
лягушек две, сначала следует съесть ту,  
которая противнее.*

Иначе говоря, если вам дали два важных задания, начинайте с более масштабного, сложного и важного. Приучите себя начинать без промедления, работать, пока все не закончите, и лишь затем переходить к другим делам.

Рассматривайте это как испытание, как вызов, брошенный лично вам. Боритесь с искушением начать с более простого задания и постоянно напоминайте себе, что самое важное решение, принимаемое в течение дня, — это чем заняться в первую очередь, а чем во вторую, если получится.

*Второе правило лягушкоедения:  
если вообще надо съесть 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 — до того, как заняться чем бы то ни было еще, первым делом недолго думая «съесть лягушку».

## **ДЕЙСТВУЙТЕ НЕ ОТКЛАДЫВАЯ**

По данным многочисленных исследований, мужчины и женщины, которые больше зарабатывают и быстрее продвигаются по карьерной лестнице, проявляют во всем, что бы они ни делали, свой деятельный характер. Они сразу приступают к важнейшим задачам и, поскольку приучили себя к этому, сосредоточенно и упорно работают над ними до полного завершения.

В нашем мире, особенно в сфере бизнеса, людям платят за конкретные, измеримые результаты. Вы по-



лучаете деньги сообразно своему вкладу в общую работу, и особенно ценен важнейший вклад, которого от вас ждут.

Одна из самых серьезных проблем современных организаций — это случаи, когда сотрудник «не справился с работой». Многие путают деятельность с результатом — постоянно разговаривают, проводят бесконечные совещания, строят прекрасные планы. А в итоге обнаруживается, что работу никто не выполняет и она стоит на месте.

## **РАЗВИВАЙТЕ ПРИВЫЧКУ К УСПЕХУ**

Ваш успех в жизни и работе зависит от привычек, вырабатывающихся с течением времени. Привычка расставлять приоритеты, не откладывая браться за важную работу и доводить ее до конца — это совокупность психических и физических навыков, и их можно освоить, если практиковаться: снова и снова повторять нужные действия, пока они не начнут выполняться автоматически, без всяких усилий, пока привычка не укоренится в подсознании и не станет постоянным элементом поведения.

Приобретение такой привычки окупается немедленно и продолжает приносить плоды в дальнейшем. Наши эмоции и сознание устроены так, что завершение работы нам приятно. Мы счастливы, мы 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 мозгу при этом начинают вырабатываться эндорфины — «гормоны удовольствия», которые дают человеку «кайф» естественного происхождения. Благодаря выбросу эндорфинов вслед за успешным завершением любой работы вы чувствуете себя более уверенным, красивым и творческим человеком.

## **ПОЛЕЗНАЯ ПРИВЫЧКА**

Вот один из важнейших «секретов» успеха — у вас может развиться привыкание к эндорфинам и к тому ощущению ясности, компетентности и уверенности в себе, которое они вызывают. В результате вы станете подсознательно организовывать свою жизнь так, чтобы постоянно выполнять от начала и до конца все более важные работы и проекты. Фактически вы приобретете привычку — весьма полезную — хорошо работать и вносить ценный вклад в общий труд, вам будет проще доделать важную работу, чем оставить ее незавершенной.

## **КОРОТКОГО ПУТИ НЕТ**

Знаете старую шутку: человек на улице Нью-Йорка спрашивает музыканта, как попасть в Карнеги-Холл, а тот отвечает — заниматься и заниматься.

Для овладения любым навыком необходима практика. К счастью, наше сознание, как и мышцы, в результате тренировок приобретает силу и ловкость, а значит, мы

можем освоить любое поведение и сформировать любую привычку, если решим, что это нужно или желательно.

## **ТРИ ОСНОВЫ ПОЛЕЗНОЙ ПРИВЫЧКИ**

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

Во-первых, твердо решите доводить любую работу до конца. Во-вторых, дисциплинированно упражняйтесь, чтобы довести до автоматизма приемы, которые собираетесь освоить. В-третьих, упорно продолжайте занятия, пока привычка не укоренится и не станет частью вашей личности.

## **ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ СЕБЯ**

Есть один способ, помогающий ускорить приобретение высокой работоспособности, продуктивности и других качеств, которые вы хотели бы у себя видеть. Он заключается в том, чтобы постоянно думать о преимуществах деятельного характера, скорости и умения сосредоточиться. Представьте себе, что вы — человек, привыкший последовательно, быстро и качественно выполнять важную работу.

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

*Съешьте лягушку!*

---

Вы обладаете практически ничем не ограниченной способностью к освоению и выработке новых навыков, привычек и умений. Научившись без промедления браться за важную работу и доводить ее до конца, вы переведете свою карьеру (и жизнь в целом) на более быструю полосу — и нажмете на газ.

*Съешьте лягушку!*

1

**НАКРОЙТЕ  
СТОЛ**

*Есть одно качество,  
которым требуется  
обладать, чтобы побеждать,  
и это определенность цели,  
знание, чего хочешь, и жгучее  
желание этого достигнуть.*

***Наполеон Хилл***

**П**еред тем как наметить себе «лягушку» и приступить к ее поеданию, нужно решить, чего именно вы хотите добиться в каждой из сфер своей жизни. Ясность — это, может быть, главная составляющая индивидуальной производительности. Если каким-то людям удастся сделать больше за меньшее время, то в первую очередь потому, что они абсолютно четко видят свою цель и не уклоняются от нее. Чем лучше вы понимаете, чего и как собираетесь добиваться, тем проще вам будет «съесть лягушку» и выполнить работу.

Одна из главных причин нашей медлительности — это неопределенные, запутанные и расплывчатые представления о том, что мы, собственно, пытаемся сделать, в каком порядке и почему. Вы должны всеми силами противиться этому распространенному состоянию, постоянно стремясь к ясности основных целей и задач.

*Важное правило для тех, кто хочет преуспеть: думайте на бумаге.*

Лишь около 3% взрослых четко формулируют свои цели в письменном виде. И они успевают в пять-десять раз больше, чем люди с такими же или даже более высокими образованием и способностями, которые по каким угодно причинам этого не делают.

Есть действенный рецепт постановки и достижения целей, который пригодится вам в течение всей оставшейся жизни. Он предусматривает выполнение семи простых шагов, каждый из которых, если вы его еще

не применяли, способен удвоить и утроить вашу производительность.

Шаг первый: *решите, что именно вам нужно.* Сделайте это самостоятельно или сядьте вместе с шефом, и пусть он предельно четко опишет, чего от вас ждут и в каком порядке.

*Одно из худших времяпрепровождений —  
это очень хорошо делать что-нибудь  
такое, чего вовсе не надо делать.*

Как говорит Стивен Кови, «прежде чем карабкаться по лестнице успеха, убедитесь, что она прислонена к нужному зданию».

Шаг второй: *запишите это.* Думайте на бумаге. Письменно формулируя задачу, вы кристаллизуете ее, придаете ей зримость и осязаемость. Пока цель не записана, это лишь пожелание или фантазия, потенциальный источник путаницы, неопределенности и множества ошибок.

Шаг третий: *установите для своей задачи срок исполнения и, если требуется, промежуточные сроки.* Решение, в котором не определен срок, не имеет реальной силы — ведь не заданы ни начало, ни конец.

Шаг четвертый: *составьте список всех действий и средств, которые, как вы считаете, могут вам понадобиться для достижения цели.* Как только подумаете о чем-то еще, добавляйте это что-то в список, и продолжайте его строить, пока он не станет полным. Список даст вам зримую картину масштабной задачи, след, по которому можно бежать.



Шаг пятый: *преобразуйте список в план*. Расположите пункты в порядке важности и времени выполнения. Хорошо нарисовать блок-схему из прямоугольников, кружков, линий и стрелочек, показывающих взаимоотношения между отдельными задачами.

Вы поразитесь, насколько проще выполнить задачу, когда она разбита на отдельные подзадачи.

Шаг шестой: *составив план, сразу же начните действовать*. Сделайте что-нибудь. Что угодно. Посредственный, но бодро исполняемый план лучше, чем блестящий, по которому ничего не делается.

Шаг седьмой: *постановите для себя каждый день делать что-то, что приблизит вас к главной цели*: например, прочитывать столько-то страниц по основной теме, звонить стольким-то потенциальным или имеющимся клиентам, столько-то минут делать гимнастику, выучивать столько-то иностранных слов. Главное — не пропускать ни одного дня.

Начав двигаться, не останавливайтесь. Это поможет увеличить скорость, с которой вы достигнете цели, и поднимет вашу работоспособность.

## **СИЛА ПИСЬМЕННОЙ ФИКСАЦИИ**

Четко сформулированные и записанные цели чудесным образом воздействуют на мышление, стимулируя активность и высвобождая творческий потенциал. Это топливо для печи, в которой выплавляется успех. Чем они крупнее и яснее, чем больше вы о них думаете, тем сильнее ваше стремление их достигнуть.

Ежедневно думайте о своих целях, подвергайте их рассмотрению. Каждое утро начинайте работу с какой-то части самой важной подзадачи самой важной на данный момент задачи.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Прямо сейчас возьмите чистый лист бумаги и перечислите на нем десять целей на ближайший год. Пишите так, как будто год уже прошел и желаемое стало действительностью.

Пользуйтесь настоящим временем, изъяснительным наклонением и первым лицом — тогда цели будут сразу же приняты вашим подсознанием. Например: «Я зарабатываю  $x$  долларов в год», «Я вешу  $x$  фунтов», «Я езжу на машине  $x$ ».

2. Перечитайте полученный список и выберите из десяти пунктов один, осуществление которого оказало бы наиболее положительное влияние на вашу жизнь. Выпишите его на отдельный лист, установите срок выполнения, составьте план, предпримите первое действие и затем каждый день делайте нечто, продвигающее вас вперед. Одно лишь это упражнение в состоянии изменить вашу жизнь!

2

**ПЛАНИРУЙТЕ КАЖДЫЙ  
СВОЙ ДЕНЬ**

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

***Алан Лакейн***

**Е**сть старая загадка: как съесть слона? Ответ — по кусочкам. Как съесть самую большую и противную лягушку? Точно так же: разбиваете этот процесс на шаги и начинаете с первого.

Ваше самое мощное средство для преодоления нерешительности и увеличения производительности — это способность думать, планировать и принимать решения. Сам по себе акт планирования высвобождает вашу энергию, включает творческую активность, делает вас сильнее умственно и физически.

И наоборот, как писал Алек Маккензи, «непродуманные действия — первейший источник проблем».

Умение составить хороший план — показатель общих способностей. Чем лучше план, тем проще взяться за сложную работу и довести ее до конца.

## **УВЕЛИЧЬТЕ ОТДАЧУ ОТ ВЛОЖЕННОЙ ЭНЕРГИИ**

Одной из ваших главных целей на работе должно быть получение максимальной отдачи от вложенных усилий. Знайте, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять при выполнении. Чтобы распланировать день, вам понадобится 10–12 минут, и они позволят вам сберечь до двух часов (100–120 минут), которые вы иначе израсходовали бы на ненужные и незначительные дела.

Может быть, вы слышали «формулу шести П». Она гласит: «Правильное Предварительное Планирование Препятствует Падению Производительности».

Задумайтесь, сколько пользы может принести вам планирование и как поразительно мало людей практикуют его изо дня в день. А ведь это так просто — нужны только листок бумаги и ручка. Суперсовременный Palm Pilot, программа-планировщик для ПК и книжка-ежедневник основаны на одном и том же принципе — перед тем как приступить к делам, сесть и составить их список.

## **ДВА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЧАСА В ДЕНЬ**

Всегда работайте по списку. Всякое новое задание сначала добавляйте в список и лишь затем начинайте выполнять. С первого же дня последовательного применения этого принципа производительность вашего труда вырастет на 25% или даже больше.

Каждый вечер составляйте список дел на предстоящий рабочий день. Сначала перенесите в него то, что не удалось выполнить сегодня, а после этого добавьте все дела на завтра. Если список составлен накануне, ваше подсознание работает с ним ночью все то время, что вы спите. Нередко вы будете просыпаться с новыми замечательными мыслями и озарениями, которые помогут вам сделать работу быстрее и лучше, чем вы предполагали вначале.

## **РАЗНЫЕ СПИСКИ ДЛЯ РАЗНЫХ ЦЕЛЕЙ**

Для разных целей нужны разные списки. В первый — главный — записывайте все, что вы, может быть, когда-нибудь соберетесь сделать, каждую новую идею, задачу или обязанность. Приводить эти пункты в порядок можно позднее.

В конце месяца составляйте список на следующий месяц (скажем, перенося в него пункты главного списка). Перед началом очередной недели подготовьте список на все ее дни, а в течение самой недели вносите туда необходимые поправки.

Дисциплина систематического планирования очень полезна. Многие говорили мне, что привычка тратить пару часов в конце каждой недели на планирование следующей помогла им резко поднять свою продуктивность и полностью переменяла их жизнь.

Наконец, вы должны ежедневно составлять список конкретных дел на следующий день, перенося в него пункты из списков на месяц и на неделю. В течение дня ставьте галочку против выполненных пунктов. Это даст вам зримую картину достижений, породит ощущение успеха и продвижения вперед.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

Любого рода проект начинайте с составления полного списка шагов, необходимых для его выполнения от начала и до конца. Расположите эти шаги по приоритету и по времени. Выпишите их на одном листе или на компьютере так, чтобы видеть все сразу, и начинайте выполнять по одному.

Работая по списку, вы будете ощущать рост своих сил и возможностей, почувствуете себя за рулем собственной жизни. У вас станут возникать замечательные идеи, как выполнить работу еще быстрее.

Одно из важнейших правил индивидуальной работы — правило 10/90 — гласит, что, потратив первые

10% времени на планирование и организацию предстоящей работы, вы сэкономите 90% времени после ее начала. Попробуйте однажды проверить справедливость этого утверждения на себе.

Начав планировать заранее каждый день, вы увидите, что вам стало легче взяться за дело и продолжать его. Работа пойдет быстрее, у вас получится делать больше и за меньшее время, чем, как вы думали, вообще возможно. Со временем на свете не останется препятствий, способных вас задержать.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Сегодня же начните заранее планировать каждый день, неделю и месяц. Возьмите блокнот или листок бумаги (можно использовать PDA или коммуникатор) и запишите все, что должны сделать в течение ближайших 24 часов. Дополняйте список при появлении новых дел. Составьте список своих проектов — больших работ, которые состоят из ряда задач и важны для будущего.
  2. Расположите все свои главные цели, проекты и задачи по приоритету и по времени. Начиная, имейте в виду завершение и двигайтесь в обратном направлении.
- Думайте на бумаге! Всегда работайте по списку.



3

**ПОМНИТЕ ПРАВИЛО**

**80/20**

*Нам хватит времени,  
если только мы правильно  
его используем.*

***Иоганн Вольфганг Гете***

**П**равило 80/20 — одна из самых полезных идей для управления собственным временем и жизнью. Его называют также «принципом Парето» по имени автора — итальянского экономиста Вильфредо Парето, впервые сформулировавшего этот закон в 1895 году. Парето заметил, что современное ему общество естественным образом разделяется на две группы, первую из которых — элиту — составляют 20% наиболее богатых и влиятельных людей, а вторую — массу — оставшиеся 80%.

Позднее он обнаружил, что этому принципу подчинена почти вся экономическая деятельность человека. В частности, 20% усилий принесут вам 80% результатов, 20% клиентов — 80% выручки, 20% продуктов или услуг — 80% прибылей и т. д. Таким образом, в списке дел из десяти пунктов какие-то два стоят в пятьдесят раз больше, чем остальные восемь.

## **ЧИСЛО И ВАЖНОСТЬ ЗАДАЧ**

Интересное наблюдение: при том, что все десять дел могут требовать одинакового количества времени, среди них найдется только одно или два, стоящих в пятьдесят раз больше, чем любое из оставшихся. Нередко один-единственный пункт ценнее девяти других вместе взятых. Это всегда та самая лягушка, которую следует съесть первой.

Знаете, за какие дела люди в основном медлят братья? Как ни печально, в большинстве случаев за «элитные», т. е. относящиеся к 10–20% наиболее цен-

ных и важных. Вместо этого они загружают себя 80% наименее важных, «массовых» задач, выполнение которых мало дает с точки зрения общего результата.

## **ВНИМАНИЕ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А НЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ**

Вам наверняка встречались люди, которые производят впечатление постоянно чем-то занятых, но очень мало успевают. Причина здесь почти всегда в том, что они загружают себя малоценными задачами вместо тех одной или двух, которые, если бы их выполнить быстро и хорошо, существенно помогли бы успеху компании и их собственному продвижению по служебной лестнице.

Самые ценные задачи — часто также наиболее сложные и трудоемкие. Но их выполнение дает огромный эффект. Поэтому вы должны твердо противостоять стремлению заняться делами из «нижних» восьмидесяти процентов, пока у вас есть что делать в двадцати «верхних».

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

Правило: не поддавайтесь искушению первым делом разобраться с мелочами.

Помните: всякий повторяющийся выбор входит в привычку, которую трудно потом сломать. Решив несколько раз подряд начать свой день с работы над малозначительными задачами, вы приучитесь всегда на-

чинать с подобных задач — а такого рода привычку не стоит ни развивать, ни сохранять.

В любой важной задаче самое трудное — это заняться именно ею в первую очередь. Как только вы действительно к ней приступите, у вас появятся естественные стимулы к продолжению, поскольку работа будет давать постоянную пищу той части вашего сознания, которая любит значительные задачи, способные многое изменить.

## **СТИМУЛИРУЙТЕ СЕБЯ**

Уже сама по себе мысль о том, чтобы начать и закончить важную работу, помогает преодолеть нежелание к ней приступить и побуждает к действию. Все дело в том, что существенные дела часто требуют столько же времени, сколько и несущественные, но при этом первые наполняют нас чувством гордости и удовлетворения от создания чего-то ценного и значительного, в то время как вторые не приносят почти или вообще никакой радости.

Управлять своим временем фактически значит управлять самим собой, собственной жизнью. Вы действительно контролируете последовательность событий. У вас есть свобода выбора очередной задачи, и способность предпочесть существенное несущественному — это ключевой фактор, определяющий ваш успех в жизни и в работе.

Люди, работающие эффективно и производитель-но, заставляют себя из всех стоящих перед ними задач

всегда выбирать самую важную. Они принуждают себя съесть эту лягушку, какой бы она ни была, в результате успевают значительно больше, чем средние работники, и в конечном итоге оказываются намного счастливее. Таким же образом следует действовать и вам.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Составьте список всех ключевых задач, дел, проектов и обязанностей, присутствующих сегодня в вашей жизни. Какие из них попадают — или могли бы попасть — в те 10 или 20% работ, которые представляют (способны представлять) 80 или 90% ваших результатов?
2. Прямо сегодня примите решение тратить все больше времени на те области деятельности, которые в состоянии реально повлиять на вашу жизнь и карьеру, и все меньше — на относительно малозначительные дела.

4

**ДУМАЙТЕ  
О РЕЗУЛЬТАТАХ**

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

**Орисон Суэт Марден**



**О**тличительный признак выдающегося мыслителя — это способность правильно предсказывать последствия своих действий (или бездействия). Потенциальные результаты любой вашей работы (деятельности) являются главным фактором, определяющим, насколько она в действительности важна для компании и лично для вас. По ним вы и определите свою очередную лягушку.

Доктор Эдвард Бэнфилд из Гарвардского университета после более чем пятидесяти лет исследований заключил, что в Америке «долгосрочная перспектива» позволяет наиболее точно предсказать продвижение индивида по лестнице социальной и экономической иерархии. Она, как выяснилось, важнее происхождения, образования, расы, умственных способностей, связей и практически любого другого единичного фактора.

*Правило: учет долгосрочной перспективы  
улучшает качество краткосрочных  
решений.*

Отношение человека к своему времени, его «временной горизонт» оказывает гигантское влияние на то, как он себя ведет и что выбирает.

Люди, видящие свою жизнь и карьеру далеко вперед, кажется, всегда принимают намного более удачные решения относительно своего времени и занятий, чем те, которые мало задумываются о будущем.

У преуспевающих людей есть отчетливая устремленность в будущее. Они мысленно заглядывают на

пять, десять и двадцать лет вперед. Они анализируют свой теперешний выбор и поступки, чтобы убедиться, что сегодня действуют в соответствии с желанным отдаленным будущим.

## **ПРИНИМАЙТЕ ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ**

С отчетливым представлением о том, что для вас действительно важно в долгосрочной перспективе, вам будет проще принимать решения о краткосрочных приоритетах, и эти решения станут удачнее.

Существенное по определению имеет потенциальные результаты в отдаленной перспективе. Перед тем как вы приступите к работе, подумайте, что может произойти, если вы ее выполните (не выполните).

*Правило: намерения относительно  
будущего влияют на сегодняшние действия  
и часто их определяют.*

Чем яснее вы себе представляете свои замыслы по поводу будущего, тем сильнее эта ясность сказывается на том, что вы делаете в настоящий момент. Отчетливо видя долгосрочную перспективу, вы лучше можете оценить нынешнюю работу и добиться, чтобы она соответствовала задуманному конечному результату.

## **ЗАГЛЯДЫВАЙТЕ ДАЛЕКО ВПЕРЕД**

Успеха добиваются те, кто готов пожертвовать сиюминутными удовольствиями ради намного большего вознаграждения в дальнейшем. Неудачники, наоборот,

больше заняты сегодняшними радостями и мало задумываются об отдаленном будущем.

Известный психолог Денис Уэйтли утверждает: «Неудачники пытаются убежать от своих страхов и тяжелой работы с помощью времяпрепровождения, снижающего напряжение. Победители стремятся к времяпрепровождению, способствующему достижению цели». Например, вы приходите на работу пораньше, регулярно читаете публикации по своей специальности, занимаетесь на курсах повышения квалификации и сосредоточенно работаете над наиболее важными своими задачами. Все это вместе окажет огромное положительное влияние на ваше будущее. С другой стороны, приходить на работу в последний момент, читать газеты, пить кофе, общаться с коллегами, может быть, и приятно в краткосрочной перспективе, но такое поведение неизбежно влечет за собой отсутствие продвижения по службе, низкую результативность и неверие в свои силы.

Если какая-то работа должна дать значительные положительные результаты, присвойте ей наивысший приоритет и приступайте к ней немедленно. Если, не выполнив ее качественно и в срок, вы столкнетесь с серьезными неприятностями, она также должна получить наивысший приоритет. Какова бы ни была лягушка, решитесь проглотить ее в первую очередь.

Для стимулирования нужен стимул. Осмыслите положительное влияние, которое может оказать на вашу жизнь такое-то действие или поведение, и вам будет

тем проще преодолеть себя, взяться за дело и выполнить его, чем важнее потенциальный результат.

Сосредоточьтесь на задачах, способных существенно изменить будущее — ваше и вашей компании, — и двигайтесь вперед, постоянно их выполняя.

Время так или иначе пройдет. Вопрос лишь в том, как вы его используете, к чему придете в конце прошедших недель и месяцев. И итог здесь в большой степени зависит от степени, в которой вы учитывали вероятные результаты своих действий.

Один из лучших способов определить истинные приоритеты в своей работе и личной жизни — это постоянно думать о потенциальных последствиях каждого выбора, решения и поступка.

## **ПОДЧИНЯЙТЕСЬ ЗАКОНУ ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Закон принудительной эффективности гласит: «Времени никогда не хватает на то, чтобы сделать все, но всегда хватает 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 — хватит.

Рискну предположить: когда вы выбиваетесь из графика и знаете, что, если работа не будет закончена в срок, это повлечет действительно серьезные последствия, у вас всегда находится время ее сделать,

часто в самую последнюю минуту. Вы начинаете пораньше, вы остаетесь допоздна, вы гоните себя, чтобы избежать тех неприятностей, которые последуют, если не уложиться в отведенный срок.

*Правило: у вас никогда не будет хватать времени на все, что нужно сделать.*

Сегодня средний человек, работающий в бизнесе, особенно менеджер в возрасте ухода от дел, загружен работой на 110-130%. В результате работы и обязанности накапливаются, оставаясь невыполненными. Все мы завалены литературой, которую должны, но не успеваем прочитать. Согласно одному недавнему исследованию, у каждого руководителя дома и на работе в среднем лежит на 300—400 часов непрочитанных публикаций и проектов.

Это означает, что вы никогда не нагоните. Гоните из головы эту пустую мысль. Все, на что можно надеяться, — это справиться со своими важнейшими обязанностями. Прочим придется подождать.

## **СРОЧНОСТЬ — ЭТО ОТГОВОРКА**

Многие говорят, что лучше работают, когда им поставлены жесткие сроки. Увы, как показывают многолетние исследования, это редко бывает правдой.

Под давлением сроков — которое, кстати, часто возникает из-за того, что они откладывали начало работы, — люди начинают перенапрягаться и делают

ошибки, которые приводят к существенным финансовым потерям в долгосрочной перспективе. Иногда работа занимает намного больше времени из-за того, что ее сначала торопятся закончить в последний момент, а потом переделывают.

Значительно лучше аккуратно планировать время заранее, предусмотрев подходящего размера буфер для компенсации неожиданных задержек и отклонений. Сколько бы времени вы ни отвели на работу исходя из своей оценки, увеличьте этот срок еще как минимум на 20% или запланируйте завершение задолго до назначенного срока. Вы поразитесь тому, насколько спокойнее и качественнее вы все выполните.

## **ТРИ ВОПРОСА ДЛЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Чтобы всегда держать в центре внимания наиболее важные из очередных задач, попробуйте регулярно задавать себе три вопроса. Вот первый: «Какие из моих занятий наиболее ценны?». Иначе говоря, какие лягушки самые крупные, каких нужно съесть, чтобы больше всего сделать для компании, для семьи, для своей жизни вообще.

Первым делом продумайте этот вопрос про себя. Затем спросите своего начальника, коллег и подчиненных, друзей и родных. Как перед снимком вы наводите фотоаппарат на резкость, так и здесь перед тем, как начинать работать, вы должны отчетливо увидеть свои самые важные дела.

Второй вопрос: «Что я и только я могу сделать такого, что, будучи выполнено хорошо, приведет к реальному положительному сдвигу?». Его придумал покойный Питер Друкер, знаменитый теоретик менеджмента.

Какую важную и полезную работу можете выполнить только вы и больше никто? Если она не будет сделана вами, то не будет сделана вообще. А если вы ее все-таки сделаете, причем хорошо, это серьезно улучшит вашу жизнь и карьеру. Что за лягушка предназначена специально для вас?

Можно спрашивать себя об этом ежедневно и ежечасно, каждый раз получая новый ответ. Ваша задача — добиться здесь определенности, а затем взяться за избранное дело до каких бы то ни было других.

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

Для каждого часа и каждого дня существует единственное дело, занявшись которым вы лучше всего используете свое время. Ваша задача — постоянно задавать себе этот вопрос и всегда действовать исходя из ответа.

Занимайтесь первоочередными делами в первую очередь, второстепенных не делайте вовсе. Как сказал Гете, «самое важное нельзя отдавать на милость самого несущественного».

Чем точнее вы ответите на эти три вопроса, тем проще вам будет четко расставить приоритеты и эффективно распорядиться своим временем.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Регулярно пересматривайте свой список дел, занятий и проектов, спрашивая себя: «От какого проекта или дела, выполнив его отлично и в срок, я получил бы самые существенные положительные результаты для работы или личной жизни?»

2. Наметьте самое важное дело, которым вы могли бы заниматься каждый час или каждый день, затем приучитесь постоянно работать над наиболее полноценным использованием своего времени.

Независимо от того, что именно в данный момент в состоянии более всего вам помочь, сделайте это что-то своей целью, составьте план ее достижения и сразу же начинайте действовать. Помните замечательные слова Гете: «Что можно сделать неотложно, зачем на завтра оставлять? Должны мы сразу уловлять всё то, что нужно и возможно, и уж из рук не выпускать!»<sup>\*</sup>

---

<sup>\*</sup> «Фауст», перевод Н. Холодковского.



5

**СДЕЛАЙТЕ  
ОТКЛАДЫВАНИЕ  
СОЗИДАТЕЛЬНЫМ**

*Ежедневно находите время для выполнения больших работ. Планируйте рабочий день заранее. Отберите сравнительно небольшое количество мелких дел, которые категорически необходимо выполнить с самого утра. Затем переходите прямо к большим работам и занимайтесь ими до завершения.*

***Boardroom Reports***

**С**озидательное откладывание — один из самых эффективных приемов повышения индивидуальной производительности. Оно способно полностью изменить вашу жизнь.

Вы не можете сделать всего, что вам нужно, — примите это как факт. Что-то придется отложить. Поэтому откладывайте мелкие дела. Первым делом ешьте самых крупных и противных лягушек, а тех, что помельче и посимпатичнее, оставляйте на потом. Начинайте с наихудшего!

Все что-то откладывают, но что именно? Разница между высоко- и малопродуктивными работниками в большой мере определяется тем, какой выбор они делают.

Поскольку вам так или иначе нужно что-то отложить, откажитесь сегодня от дел, не представляющих большой ценности. Решите отложить, кому-то порекомендовать, отдать на аутсорсинг или просто отменить все то, что независимо от результата не внесет существенного вклада в вашу жизнь. Избавьтесь от головастика, сосредоточьтесь на лягушках.

## **ПЕРВАЯ И ВТОРАЯ ОЧЕРЕДЬ**

Вот важный пункт: чтобы определить первоочередные дела, нужно определить и второочередные. За первоочередные вы принимаетесь раньше и занимаетесь ими больше, за второочередные, если до них вообще доходят руки, беретесь позже, тратите на них меньше времени и сил.

*Правило: 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. Произносите его регулярно, оно должно быть обычным элементом вашего словаря при обсуждении вопросов, связанных с распределением времени.

Отвечайте «нет» на любые просьбы потратить время на что-то не очень существенное, пусть это слово звучит любезно, но твердо, чтобы вас не уговорили против желания. Отказывайтесь сразу, отказывайтесь часто, помните — у вас нет свободного времени. Как говорят в нашей среде, «у вас все танцы расписаны».

Чтобы сделать что-то новое, вы должны закончить или прекратить делать что-то старое. Кого-то впустить значит выгнать кого-то другого, что-то подобрать — что-то бросить.

Созидательное откладывание — это принятие сознательного и добровольного решения о том, чего вы точно не станете делать прямо сейчас (а может быть, вообще).

## **ОТКЛАДЫВАЙТЕ 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 для их жизни и карьеры. 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 своих дел и обязанностей, определяйте занятия, которые требуют времени и от которых можно без особых потерь отказаться. Это ваша постоянная обязанность навсегда.

Например, один мой приятель, пока был холост, обожал гольф. Он играл в гольф три-четыре раза в неделю, по три-четыре часа. Прошло несколько лет, приятель основал собственное дело, женился, у него родилось двое детей. Какое-то время он по-прежнему играл в гольф три-четыре раза в неделю, но в конце концов осознал, что это оборачивается для него огромным нервным напряжением дома и на работе. Только отказавшись от большей части поездок на поле для гольфа, он смог снова ввести свою жизнь в нормальное русло.

## **ОТКЛАДЫВАЙТЕ ЗАНЯТИЯ, СЪЕДАЮЩИЕ ВРЕМЯ**

Постоянно пересматривайте распределение своего рабочего и личного времени в поисках задач и занятий, от которых можно отказаться. Перестаньте смотреть

телевизор, вместо этого пообщайтесь 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 перепоручить, освободив таким образом время для действительно стоящей работы. Сегодня же начните созидательно откладывать дела, зачисляя их, где и когда только можно, во второчередные. Это решение одно способно помочь вам взять под контроль свое время и всю жизнь.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Практикуйте во всех сферах своей жизни «мышление с учетом всех потребностей». Постоянно спрашивайте себя: «Если бы я этим уже не занимался, начал ли бы сегодня, зная то, что знаю теперь?» Если ответ отрицательный, соответствующее занятие — первый кандидат на отмену или созидательное откладывание.
2. Изучите и оцените с точки зрения вашего сегодняшнего положения все, что делаете на работе и в свободное время. Выберите по крайней мере одно занятие с тем, чтобы его немедленно бросить или по крайней мере отложить, пока не будут достигнуты более важные цели.

6

**ПРИМЕНЯЙТЕ МЕТОД  
ABCDE**

*Первый закон успеха —  
сосредоточение:  
нужно направить всю  
энергию в одну точку  
и двигаться прямо к ней,  
не глядя ни вправо, ни влево.*

**Уильям Мэтьюз**



**Ч**ем больше умственных усилий вы потратите перед началом работы на планирование и расстановку приоритетов, тем более важными делами займетесь и тем быстрее будете продвигаться. А чем выше для вас значение и ценность задачи, тем больше вероятность, что у вас будет стимул не медлить и сразу окунуться в работу.

Метод ABCDE — это мощная техника расстановки приоритетов, которую можно применять изо дня в день. Она так проста и эффективна, что сама по себе может сделать вас одним из самых энергичных и знающих работников в своей области.

## **ДУМАЙТЕ НА БУМАГЕ**

Сила метода ABCDE — в простоте. Вот как его применять. 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, — к примеру, съездить к ключевому клиенту или закончить отчет, который понадобится боссу для предстоящего совещания совета директоров. Если вы не справитесь с задачей, это приведет к серьезным отрицательным последствиям, если справитесь — к серьезным положительным. Такого рода лягушки — ваша главная пища.

Если в списке более одного пункта «А», им присваиваются относительные приоритеты, т. е. вы помечаете их как «А-1», «А-2», «А-3», и т. д. Работа «А-1» — самая большая и противная лягушка из всех.

## **ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ И ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ**

Пометка «В» соответствует делу, которое вам надо 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. Игнорируя их, вы кого-то будете расстраивать, а кому-то доставлять неудобства, но они не идут ни в какое сравнение по важности с пунктами «А».

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

Пункт с пометкой «С» определяется как то, что хорошо было бы сделать, но что вообще не будет иметь последствий. Типичные дела такого рода — это позвонить приятелю, выпить кофе или пообедать с коллегой, уладить в рабочие часы какие-то личные вопросы. Все они никак не влияют на вашу рабочую жизнь.

Пометку «D» (от слова *delegate* — поручать) получают пункты, допускающие перепоручение. Следуйте правилу перепоручать всё, что в состоянии сделать

кто-либо другой, чтобы освободить себе больше времени для работ «А», которые можете выполнить только вы.

Наконец, «Е» (от слова eliminate — «уничтожать» — это пункты, которые можно просто вычеркнуть и это практически ни на чем не скажется. Таковы дела, которые были важны когда-то, а сейчас не имеют значения ни для вас, ни для кого-либо еще. Часто вы продолжаете заниматься ими по привычке или потому, что они вам нравятся. Но каждую минуту, потраченную на задачу «Е», вы отбираете у дел, способных значительно изменить вашу жизнь.

Поработав со своим списком по методу ABCDE, вы будете полностью подготовлены к тому, чтобы делать более важные дела быстрее.

## **ПРИСТУПАЙТЕ НЕМЕДЛЕННО**

Ключ к тому, чтобы метод ABCDE оказался для вас действенным, — это самодисциплина, способность немедленно взяться за работу «А-1» и заниматься ею до полного завершения. Употребите всю свою силу воли на то, чтобы начать и продолжать именно эту работу — самое важное отдельное 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 зада-

чу «А-1» — это трамплин для прыжка на более высокие уровни исполнения, к росту самооценки, самоуважения и законной гордости собой. Развив в себе привычку сосредоточиваться на деле «А-1» — самом важном из всех, — т. е. на том, чтобы съесть лягушку, — вы начнете делать больше, чем любые два или три сотрудника рядом с вами.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Проанализируйте прямо сейчас свой список дел и присвойте каждой работе или занятию индекс А, В, С, D или Е. Выберите задание или проект А-1 и немедленно переходите к нему. Приучите себя ничего больше не делать, пока эта единственная работа не будет закончена.
2. В течение следующего месяца перед тем, как приступать к работе, ежедневно рассматривайте по методу ABCDE все списки работ и проектов. Через месяц у вас сформируется привычка браться за наиболее приоритетные задачи, и после этого ваше будущее обеспечено!

7

**СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ  
НА КЛЮЧЕВЫХ  
ОБЛАСТЯХ**

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

***Норман Винсент Пил***

**З**а что мне платят? Это один из важнейших вопросов, в течение всей карьеры вам стоит снова и снова задавать его себе и отвечать на него.

Положение дел таково, что люди в большинстве своем не уверены в ответе. Но пока у вас нет кристально четкого представления о том, за что вам платят и за чем наняли, вам нелегко будет добиваться наилучших результатов, повышения зарплаты и продвижения.

Говоря совсем просто, вы наняты ради неких результатов и получаете деньги за определенный объем и качество работы. Ваш труд соединяется с трудом других людей для создания продукта или услуги, за который готовы платить клиенты.

То, что вы делаете в рамках своей работы, можно разбить на пять — семь ключевых областей (их редко бывает больше). Чтобы выполнять свои обязанности и вносить максимальный вклад в деятельность организации, вы обязательно, всенепременно должны достигать успеха в каждой из них.

Ключевая область деятельности — целиком ваша, вы полностью за нее отвечаете и ее контролируете. Если вы чего-то оттуда не сделаете, это вообще не будет сделано. И то, что вы получаете на выходе, поступает на вход другим.

Такие области подобны жизненно важным функциям человеческого организма, показателями которых служат кровяное давление, пульс, частота дыхания, данные электроэнцефалограммы. Остановка какой-либо из этих функций ведет к смерти организма.

Аналогичным образом, ваше неумение действовать в какой-либо из ключевых областей может привести к потере работы.

## **«БОЛЬШАЯ СЕМЕРКА» МЕНЕДЖЕРА И АГЕНТА ПО ПРОДАЖАМ**

Для менеджера ключевые области — это планирование, организация, подбор персонала, распределение заданий, контроль, оценка и составление отчетов. Чтобы успешно выполнять свои обязанности, ему (ей) необходимо все это уметь. Слабость в любой из областей приведет к невысоким достижениям и, возможно, полному провалу в качестве менеджера.

Ключевые области агента по продажам — это оценка перспективности клиента, установление связей и доверия, определение потребностей, убедительное представление продукта, снятие вопросов, совершение сделки, перепродажа и послепродажное обслуживание. Неумелые действия в любой из них означают снижение объема продаж, а иногда и провал продавца.

В чем бы ни заключались ваши обязанности, вам, чтобы с ними отлично справиться, нужны некоторые основные навыки. При этом требования к работникам постоянно меняются. У вас есть квалификация, позволяющая вам выполнить свою работу вообще. Но можно выделить и определенные ключевые достижения, которые являются центральными для вашей работы и определяют ее успех или провал. Какие же?



## **ГЛАВНОЕ — ЯСНОСТЬ**

Высокая производительность должна для вас начинаться с определения ключевых областей. Стоит обсудить их с руководителем. Составьте перечень своих важнейших обязанностей и убедитесь, что с таким их описанием согласны ваши начальники, подчиненные и сотрудники одного с вами уровня.

Например, агент по продажам должен уметь организовать встречу с нужными людьми — это ключ ко всему процессу заключения сделки. Оформление договора — еще одна важная область, когда в работу включаются те, кто обеспечивает поставку продукта или предоставление услуги.

Для владельца или одного из высших руководителей компании ключевой областью может быть получение выгодных кредитов. Столь же существенны для них умения нанимать подходящих работников и правильно распределять задания. Секретарю необходимо уверенно печатать, немедленно отвечать на звонки и переводить их так, как требуется. Способность быстро и эффективно выполнять свои ключевые задачи в значительной мере определяет зарплату и перспективы повышения работника.

## **ПОСТАВЬТЕ СЕБЕ ОТМЕТКУ**

Определив для себя ключевые области деятельности, оцените себя в каждой из них по десятибалльной шкале (единица — низший балл, десятка — высший). В чем

вы сильны, в чем слабы, где получаете отличные результаты, где — ниже среднего?

*Правило: полезный общий уровень всех навыков и умений работника определяется той ключевой областью, где он слабее всего.*

Иначе говоря, даже если вы показываете великолепные результаты в шести из семи своих ключевых областей, низкие достижения в седьмой тянут вас назад. Они тормозят вас и служат источником постоянных трений и огорчений.

Например, менеджеру необходимо умение давать поручения. Это для него ключевая область деятельности — главное, за счет чего он, собственно, управляет, т. е. получает результаты от подчиненных. Менеджер, неспособный правильно поручить работу, не в состоянии с максимальной эффективностью использовать никакие другие свои навыки, так что из-за слабости в одной-единственной ключевой области он не справляется с работой.

Мы останавливаемся перед тем, что плохо умеем.

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

оборот, чем увереннее вы себя чувствуете в какой-либо области, тем больше ваша решимость немедленно взяться за работу и довести ее до конца.

Каждый человек в чем-то сильнее, а в чем-то слабее. Откажитесь от того, чтобы объяснять, оправдывать или защищать свои слабые стороны, — выявите их, сформулируйте цель и составьте план, как сделать их сильными. Просто подумайте! Может быть, вам не хватает лишь какого-то одного навыка, чтобы добиться высочайших результатов в своей работе.

## **ВЕЛИКИЙ ВОПРОС**

Вот один из самых важных для вас вопросов: «Какой один-единственный навык, если бы я его приобрел, лучше всего повлиял бы на мою карьеру?». Задавайте его себе в течение всей последующей жизни. Загляните в себя — быть может, вы сами знаете ответ.

Спросите о том же у своего босса, у коллег, у друзей и родных. Выясните, чего вам больше всего не хватает, и начинайте совершенствоваться.

Знайте — всему, что требуется в бизнесе, можно научиться. Если кто-то другой отлично владеет определенным навыком, то значит, и вы, если твердо решите, сможете добиться того же.

Один из самых лучших и быстрых способов научиться успевать больше за меньшее время — приобрести высшую квалификацию в ключевых областях. Профессиональные навыки могут сыграть важную роль в вашей жизни и карьере.



## **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Определите ключевые области своей профессиональной деятельности. Составьте список всего того, что должны делать в рамках работы. Поставьте себе отметку за выполнение каждой из этих задач. Затем определите единственный ключевой навык, овладение которым в совершенстве вам больше всего помогло бы.

2. Обсудите свой список с руководителем, попросив о честной и непредвзятой оценке. Совершенствование возможно, только если вы будете прислушиваться к конструктивным советам других людей. Поговорите о своей работе с подчиненными, коллегами, с супругой (супругом).

Приучите себя в течение всего остатка карьеры регулярно проводить такой анализ. Никогда не переставайте совершенствоваться. Это решение само по себе способно переменить вашу жизнь.

8

**ПРИМЕНЯЙТЕ  
ЗАКОН ТРЕХ**

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

***Теодор Рузвельт***

Среди всего, что вы делаете для своей компании или организации, есть три наиболее значимых главных задачи. Вы должны суметь их правильно вычленить, а затем на них сосредоточиться — это исключительно важно для продуктивной работы. Позвольте рассказать вам правдивую историю.

На одной из восьмичасовых консультаций, которые я проводил в Сан-Диего, Синтия, начавшая заниматься у меня за три месяца до того, выступила перед группой со следующим рассказом. «Когда я пришла сюда девяносто дней назад, вы заявили, что покажете мне, как за двенадцать месяцев удвоить доход и количество свободного времени. Это звучало совершенно нереалистично, 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 совершенно завалена работой, в этом и заключалась проблема. Я работала 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. Казалось, с тех пор, как восемь лет назад я пришла в свою быстрорастущую предпринимательскую компанию, занимающуюся высокими технологиями, у меня всегда была гора работы и никогда не хватало времени».

## **ДЕЛО НА ВЕСЬ ДЕНЬ**

«После того как я составила список, — продолжала Синтия, — вы предложили мне вопрос: “Если бы вы могли делать только что-то одно из этого списка, что приносило бы самую большую пользу компании?” Я без труда нашла ответ и обвела номер соответствующей задачи в кружок.

Затем вы спросили: “Если бы вы могли делать еще что-то одно из своего списка ключевых задач, какой второй вид деятельности был бы наиболее ценным с точки зрения компании?”

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

А затем вы сказали нечто, в тот момент меня совершенно потрясшее: что выполнение трех отмеченных мной задач, в чем бы они ни заключались, представляет собой 90% моего вклада в работу компании. Все остальное — это либо вспомогательные, либо дополнительные обязанности, которые, наверное, можно переложить на другого сотрудника или на аутсорсера, сократить или вообще отменить».

## **ДЕЙСТВУЙТЕ НЕМЕДЛЕННО**

«Я взглянула на три задачи, — рассказывала дальше Синтия, — и поняла, что это действительно самое важное, что я делаю для своей компании. Это произошло в пятницу. А в понедельник в 10 часов утра я подош-



ла к боссу, сообщила ему о сделанном открытии и попросила помочь мне перепоручить и отдать на аутсорсинг всю работу, кроме трех ключевых задач. У меня было ощущение, что, занимаясь весь день только этими тремя задачами, 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.

Босс помолчал, посмотрел на мой список ключевых задач, перевел взгляд обратно на меня, снова на список и, наконец, произнес: “Хорошо”. Часы за его спиной показывали 10:21.

Затем он сказал: “Вы правы. Это важнейшие вещи, которые вы делаете для компании, и те самые, которые вы делаете лучше всего. Я помогу вам полностью или частично освободиться от второстепенных обязанностей с тем, чтобы вы посвятили все время трем ключевым задачам. И если вы удвоите продуктивность, я стану платить вам вдвое больше”».

## **ПРЕОБРАЖЕНИЕ ЖИЗНИ**

Вот окончание рассказа Синтии: «Он сдержал свое слово, потом я свое, а потом и он свое. Он помог мне передать второстепенные обязанности другим сотрудникам, я получила возможность сосредоточиться на трех основных заданиях и в результате за следующие тридцать дней сделала вдвое больше, а он соответственно 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 я 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 пропорционально полученным результатам. Хотите его увеличить — направьте усилия на поднятие ценности того, что делаете, найдите способ повысить свой вклад в достижения компании. А три ключевых задания всегда вносят наибольший вклад.

## **МЕТОД «БЫСТРЫХ СПИСКОВ»**

Вот упражнение, которое мы предлагаем клиентам в самом начале консультаций. 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 всего тридцать секунд, люди отвечают не менее точно, чем если бы им дали тридцать минут или три часа. Подсознание, по-видимому, испытывает при этом своего рода «сверхмотивацию» и мгновенно выдает перечень важнейших целей — нередко к удивлению самих выполняющих упражнение.

В 80% 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 главных 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 стоило бы улучшить. Задайте это же упражнение супруге (супругу) и детям — их ответы могут многое прояснить.

На следующих консультациях мы даем это же упражнение в расширенном варианте, спрашивая о трех важнейших целях в области:

- 1) бизнеса или карьеры;
- 2) семейных или личных отношений;
- 3) финансов;
- 4) здоровья;
- 5) личного и профессионального совершенствования;
- 6) социальной и общественной жизни.

Также мы спрашиваем

- 7) о трех главных проблемах на данный момент.

Если вы заставите себя ответить на эти вопросы, отведя на каждый не более тридцати секунд, результаты, возможно, вас поразят. Но каковы бы они ни были, обычно это точный «моментальный снимок» самого важного для вас.

Устанавливая цели и приоритеты, концентрируясь на время на какой-то одной задаче и приучаясь делать

сперва самые важные дела, помните, что ваша главная цель — прожить долгую, счастливую и здоровую жизнь.

## **УПРАВЛЕНИЕ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ — ЭТО ТОЛЬКО СРЕДСТВО**

Навыки рационального использования времени нужны для того, чтобы выполнять все важные дела в срок, оставляя больше времени для себя.

Целых 85% всех радостей жизни человека — это счастье общения с друзьями и близкими. Качество отношений с окружающими определяется в первую очередь количеством времени, проводимого вместе с теми, кого вы любите и кто, в свою очередь, любит вас.

Цель «поедания лягушек» и получения большего результата за меньшее время — увеличить объем «времени вместе» с теми, кто вам дорог, за самыми любимыми занятиями.

*Правило: на работе учитывается качество  
времени, дома важно его количество.*

## **РАБОТА — РАБОТАЙТЕ**

Чтобы поддерживать свою жизнь в равновесии, постановите для себя, что все рабочее время будете посвящать работе. Придя на работу, опустите голову и работайте все время. Начинайте чуть пораньше, задерживайтесь чуть попозже, старайтесь чуть больше. Не расходуйте время впустую. Каждая минута болтовни с коллегами на посторонние темы отображена у работы, которую вы должны закончить, если хотите сохранить место.

Хуже того, вы отбираете это время у собственной семьи, поскольку вынуждены задерживаться допоздна или работать вечерами дома. Недостаточной производительностью и эффективностью вы создаете у себя ненужное нервное напряжение и лишаете домашних своего — вероятно, прекрасного — общества.

Вот шуточная история. «Мама, — спрашивает маленькая девочка, — почему папа приносит домой полный портфель работы и никогда не бывает с нами?» Мама вступает за папу: «Видишь ли, доченька, ты должна понять, что он не успевает сделать всего в офисе и ему приходится нагонять здесь». «Папа не успевает? — удивляется дочка. — Почему же тогда его не переведут в группу для отстающих?»

## **РАВНОВЕСИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО**

Как любили повторять еще древние греки, «умеренность во всем». Вам необходимо равновесие между работой и личной жизнью. Вы должны расставить в своей работе приоритеты и сосредоточиться на задачах, представляющих наибольшую ценность, но при этом помнить, что эффективная работа — средство, а цель — улучшить качество жизни дома, в кругу семьи.

Иногда ко мне подходят и спрашивают: «Как мне установить баланс между работой и личной жизнью?» Я отвечаю вопросом на вопрос: «Как часто балансирует канатоходец на проволоке под куполом?» Подумав несколько секунд, собеседник обычно говорит: «Все

время». То же с работой и личной жизнью — баланс между ними приходится поддерживать всегда.

На работе вы должны как можно лучше исполнять свои обязанности, приносить максимум пользы и получать наивысшее доступное в вашем случае вознаграждение. Но не забывайте «нюхать по дороге цветы». Вам ни на миг нельзя терять из вида истинные причины, по которым вы так стараетесь. Чем дольше вы находитесь рядом с теми, кого любите, тем вы счастливее.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Определите, какие три наиболее важных задания вы выполняете на работе. Спросите себя: «Если бы я мог делать весь день только что-то одно, что было бы самым полезным для моей карьеры?» Прodelайте это упражнение еще два раза. Определите для себя три главных дела, сосредоточьтесь на них и в течение рабочего дня занимайтесь исключительно ими.
2. Определите три важнейших цели для каждой из сфер своей жизни. Упорядочьте их по приоритету, составьте планы их достижения и каждый день предпринимайте действия по этим планам. В ближайшие же месяцы и годы результаты вас поразят.

9

**ТЩАТЕЛЬНО  
ГОТОВЬТЕСЬ  
К РАБОТЕ**

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

***Джеймс Маккей***



**П**еред началом работы стоит иметь под рукой все, что понадобится вам в дальнейшем, — это очень помогает преодолеть себя, не медлить и сделать больше за меньшее время. Тот, кто полностью готов, похож на ружье со взведенным курком или натянутый лук со стрелой на тетиве. В последующие месяцы и годы вам удастся совершить поразительно много — нужен лишь маленький психический 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 перед собой требуемые ингредиенты и начинаете их шаг за шагом соединять.

Первым делом расчистите свое рабочее место. Если нужно, переложите все на пол или на 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 (или не делая лишних движений).

Убедитесь в наличии всех письменных материалов, компьютерных дисков, кодов доступа, адресов электронной почты и т. д., необходимых, чтобы приступить к работе и продолжать ее до завершения.

Организируйте себе удобное, привлекательное и приспособленное для длительного пребывания рабочее место. Обратите особое внимание на регулировку

кресла: ваша спина должна оставаться в нем прямой, ноги опираться на пол.

## **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 в вашем случае, тем проще вам будет начать и сделать работу. Когда все прибрано и разложено в правильном порядке, приходит рабочее настроение.

## **ПРОГРЕСС В РАБОТЕ**

На удивление многие книги остались ненаписанными, диссертации — незащищенными, а решения переменить свою жизнь — неисполненными из-за отсутствия первого шага — предварительной подготовки.

Люди со всей Америки приезжают в Лос-Анджелес с намерением написать хороший сценарий для фильма и продать его на одну из 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 останавливал там прохожих, задавая им один и тот же вопрос: «Как продвигается ваш сценарий?». Трое из четырех отвечали: «Почти готов!».

Увы, их «почти готов» вполне могло означать «еще не начат». Не позволяйте этому случиться с вами.

## **УСТРЕМИТЕСЬ К МЕЧТЕ**

Когда приготовления завершены, необходимо немедленно браться за дело. Начинайте, сделайте первый шаг, в чем бы он ни заключался.

У меня есть личное правило: «Сделай на 80% правильно, остальное исправь потом». Добегите до финиша и посмотрите, приветствуют ли вас. Не ожидайте, что в первый раз — или даже в первые несколько раз — все будет безупречно, подготовьтесь к тому, что конечному успеху будут предшествовать неудачи.

Самые страшные враги, которых нам надо победить на пути к успеху, — это не отсутствие способностей или возможностей, а страх провала или отказа и вызванные этим страхом сомнения. Преодолеть их можно только действуя. Как писал Эмерсон, «Сделай то, чего страшишься, и смерть страха неизбежна».

Великий хоккеист Уэйн Грецки как-то сказал: «Вы пропускаете сто процентов бросков, которых не приняли». Покончив с приготовлениями, соберитесь с духом и предпримите первое действие — все остальное вытекает из него. Чтобы приобрести храбрость, действуйте так, как если бы она у вас уже была, т. е. совершайте смелые поступки.

## **ПЕРВЫЙ ШАГ**

Сев за стол, где разложено все необходимое, примите позу, говорящую о готовности к работе: выпрямитесь, оторвите спину от спинки кресла. Держитесь как ква-

лифицированный, 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. Хорошенько посмотрите на свой стол или кабинет, и дома, и на работе. Спросите себя: «Что за 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 же идеально прибрать у себя на столе, в кабинете, организовать все самым рациональным и эффективным образом, чтобы каждый раз, принимаясь за работу, чувствовать себя полностью к ней готовым.

# 10

**ДВИГАЙТЕСЬ  
ШАГ ЗА ШАГОМ**

*Люди с довольно умеренными  
силами совершат многое,  
если будут всецело  
и неустойчиво прилагать их  
всякий раз к чему-то одному.*

**Сэмюэль Смайлс**

**А**нглийская пословица гласит: по ярду может быть сложно, но дюйм за дюймом все легко.

С большой работой легче справиться, если отвлечься от ее масштаба и сосредоточиться на той маленькой части, которую вам предстоит сделать сейчас.

Как писал Лао Цзы, «путешествие в тысячу ли начинается с одного шага»\*. Это прекрасная стратегия.

## **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.

Чтобы скомпенсировать отсутствие ориентиров, французы через каждые пять километров, — что точно соответствовало расстоянию до горизонта, — установили вдоль трассы черные двухсотлитровые бочки из-под нефти. Таким образом, мы видели две бочки — ту, которую миновали, и находящуюся перед нами.

Чтобы не сбиться с пути, достаточно было держать направление на следующую бочку. Двигаясь от бочки к бочке, мы пересекли крупнейшую пустыню мира.

---

\* Перевод Яна Хиншуна.

## **МЕЛКИМИ ШАГАМИ**

Точно так же, по шагам, вы справитесь с самой большой работой. Выполните обозримую ее часть, и тогда увидите следующую.

Каждый шаг делайте с полной уверенностью в том, что скоро станут ясны дальнейшие действия. Помните замечательный совет: «Прыгни — и появится страховка».

Выдающаяся жизнь или карьера строится по пошаговой схеме. Финансовая независимость достигается путем откладывания небольшой суммы каждый месяц, здоровье и спортивная форма — определенными ограничениями в еде и физической нагрузкой изо дня в день, из года в год.

Вы сможете совершить необычайные вещи, сумеете сделать к цели первый шаг, а за ним еще и еще.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Выберите какую-нибудь задачу и составьте список шагов для ее выполнения.
2. Немедленно сделайте первый шаг. Иногда для этого достаточно сесть и выполнить один пункт списка. Затем сделайте еще шаг и т.д. Вы поразитесь, каких результатов вам со временем удастся добиться.



11

**РАЗВИВАЙТЕ  
КЛЮЧЕВЫЕ  
НАВЫКИ**

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

***Ог Мандино***

**П**овышение квалификации — одна из основ индивидуальной продуктивности. Овладейте навыками, необходимыми вам для того, чтобы отлично выполнять свою работу. Чем лучше вы умеете есть определенную разновидность лягушек, тем проще вам окунуться 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 своей 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, что, как ни хороши вы сегодня, ваши знания и опыт стремительно устаревают. Как говорил баскетбольный тренер Пэт Райли, «как только перестаешь становиться лучше, сразу начинаешь становиться хуже».

## **НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ 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 ключевым заданием, тем сильнее вы стремитесь за него взяться, тем больше в вас энергии и энтузиазма по его поводу. Зная, что в состоянии хоро-

шо выполнить работу, вы не станете ее откладывать, а сделаете и быстрее, и лучше, чем при любых других обстоятельствах.

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

*Правило: постоянное обучение — это  
минимальное требование для успеха  
в любой области.*

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

В начале работы над моей первой книгой мне мешало то, что я умел печатать только двумя пальцами. Очень скоро я понял, что так мне не справиться: если я собираюсь писать и переписывать книгу в 300 страниц, то должен научиться печатать слепым методом. Тогда я купил обучающую программу, установил ее на свой компьютер и стал практиковаться ежедневно по 20–30 минут. Через три месяца я печатал сорок — пятьдесят слов в минуту. Этот дополнительный навык позволил мне написать сорок с лишним книг, которые теперь опубликованы во многих странах мира.

Самое замечательное здесь то, что все навыки, повышающие работоспособность и эффективность, вполне доступны. Если потребуется, вы можете вы-

учиться печатать слепым методом, профессионально работать на компьютере, потрясаяще вести переговоры и не знать себе равных в заключении сделок. Можете овладеть ораторским искусством, писательским мастерством — вы приобретете любое из этих умений, если примете такое решение и присвоите ему соответствующий приоритет.

### **ТРИ ШАГА К ОВЛАДЕНИЮ МАСТЕРСТВОМ**

Во-первых, ежедневно не менее чем по часу в день читайте книги и журналы по своей тематике. Лучше делать это с утра, вставая пораньше. Полученная информация поможет вам работать более продуктивно 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 500 до 1000 часов в год — обратите эти часы в учебные. Можно попасть в число самых умных, квалифицированных и высокооплачиваемых работников своей сферы, просто слушая по дороге учебные программы.

Чем больше вы выучиваете и чем больше знаете, тем увереннее себя чувствуете, тем охотнее беретесь за работу и тем выше ваши результаты.

Учась, вы расширяете возможности дальнейшего обучения. Точно так же, как путем физических упражнений наращиваются мышцы тела, обучение — гимнастика для ума — наращивает интеллектуальные «мышцы». И нет другого предела тому, как далеко и быстро вы сможете продвинуться, кроме вашего воображения.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Решите сегодня стать «самodelьным» проектом и пожизненным студентом своей специальности. Для профессионала школа никогда не кончается.
2. Определите ключевые навыки, овладев которыми вы бы более всего повысили результаты и скорость своей работы; умения, необходимые вам, чтобы стать ведущим специалистом в своей области. Каковы бы они ни были, задайте цель, составьте план и начинайте формировать и развивать у себя эти навыки и умения. Стремитесь стать самым лучшим во всем, что делаете.

# 12

**ИСПОЛЬЗУЙТЕ  
СВОИ УНИКАЛЬНЫЕ  
ТАЛАНТЫ**

*Исполняй свою работу;  
но не только работу  
и ничего сверх нее, а добавь  
ради щедрости малую  
толику — ту, что стоит  
всего остального.*

*Дин Бриггс*



**В**ы — выдающийся человек! Вы обладаете неповторимыми талантами и способностями, отличающими вас от всех людей на свете. На свете есть задачи, которые вы в состоянии выполнять — или научиться выполнять — так, что приобретете исключительную ценность как в собственных глазах, так и в глазах окружающих. Вы должны выявить свои уникальные умения и отточить их до высочайшего совершенства.

## **СПОСОБНОСТЬ ЗАРАБОТАТЬ**

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

Оценивайте регулярно свои особые таланты и возможности. Что вам удастся особенно хорошо? Что другим трудно, а вам легко? Что более всего определяло до сих пор ваши трудовые и жизненные успехи?

## **ЗАНИМАЙТЕСЬ ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ**

Человеку — так уж он устроен — нравится делать то, что он хорошо умеет. Если какое-то занятие вам приятно, у вас, вероятно, есть к нему талант. Одна из важнейших ваших обязанностей перед собой — понять, что вы по-настоящему любите делать.

Присмотритесь к своей работе — за что вас хвалят окружающие, в чем у вас лучшие результаты? Все, кто добился успеха, хорошо это понимают. Они знают свое дело и сосредоточены исключительно на нем.

Всегда направляйте свою энергию на те ключевые задачи, которые можете выполнять особенно хорошо. Вы не сумеете совершить всего, но вам вполне под силу сделать то небольшое, но важное, в чем вы сильны.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Постоянно спрашивайте себя: «Что мне действительно удастся? Что в моей работе мне больше всего нравится? Что в прошлом особенно помогло моему успеху?»

Представьте себе, что выиграли в лотерею огромную сумму денег и можете неопределенно долго заниматься той работой (или частью работы), которая вам по душе. Что бы вы предпочли?

2. Разработайте личный план самоподготовки, направленный на то, чтобы научиться блестяще исполнять важнейшие задания. Сосредоточьтесь на видах деятельности, к которым у вас есть выдающиеся способности и которые вам нравятся. Это ключ к высвобождению личного потенциала.

# 13

**ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ  
СЛАБЫЕ МЕСТА**

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

***Александр Грэм Белл***

**М**ежду вашим сегодняшним состоянием и целью, которую вы себе поставили, всегда лежит какое-то одно серьезное препятствие, и для достижения цели его необходимо преодолеть. Ваша задача — четко определить, что это.

Что не пускает вас вперед? Что ограничивает вашу скорость, не дает вам есть нужных лягушек? Почему вы до сих пор не у цели?

Таковы некоторые из важнейших вопросов, которые вам следует задавать себе на пути к повышению индивидуальной производительности и эффективности. Что бы вам ни потребовалось делать, некий фактор всегда будет ограничивать быстроту и качество исполнения. Вы должны изучить задачу, определить этот фактор и сосредоточиться на том, чтобы его ослабить.

## **ЧТО ВАМ МЕШАЕТ**

Практически в любой работе, большой или маленькой, скорость выполнения определяется одним-единственным фактором. Каким же? Сосредоточьтесь на этой ключевой области — возможно, это будет самое производительное использование вашего времени и талантов.

Вам может мешать отсутствие чьей-то помощи, некоего ресурса, слабость в определенной части организации — какой-то фактор обязательно есть, и его непременно надо найти.

Например, у компании есть цель приобретать и удерживать клиентов. При достаточном их количестве

компания растет и процветает. Но у нее, как и у любого предприятия, есть некоторое узкое место — возможно, маркетинг, уровень продаж или сами торговые менеджеры; не исключено, что успеху мешают конкуренты, клиенты, состояние рынка — что же?

Верно определив ограничивающий фактор и сосредоточившись на нем, любой процесс, как правило, можно продвинуть сильнее и за более короткий период времени, чем предприняв любое другое действие.

## **ПРАВИЛО 80/20 ДЛЯ ПРЕПЯТСТВИЙ**

Правилу 80/20 подчиняются не только цели, которые вы себе ставите в работе и в жизни, но и препятствия, мешающие их достижению. А именно: 80% ограничивающих факторов имеют внутреннюю природу и 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, требования законодательства — создают лишь 20% препятствий.

Иногда вам сильнее всего мешает что-то мелкое и не особенно очевидное. В этом случае необходимо составить список всех шагов рабочего процесса и исследовать их. Случается, одна-единственная негативная реакция или возражение со стороны части клиентов значительно замедляет весь процесс торговли, отсутствие одного-единственного свойства замедляет рост продаж продукта или услуги.

Взгляните непредвзято на свою компанию. Посмотрите, какие есть слабые стороны у вашего босса, коллег, подчиненных — нет ли среди них того ключевого фактора, который тянет назад вас или компанию?

## **ЗАГЛЯНИТЕ В СЕБЯ**

Преуспевающие люди начинают анализ препятствий с вопроса: «Какой мой недостаток тянет меня назад?» Они ищут в себе 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 в глубине ограничивающий фактор. Может быть, вам не хватает какого-то навыка? Не переставайте спрашивать себя: «Чем определяется скорость, с которой я достигаю нужных мне результатов?»

## **ПРАВИЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ**

От характера препятствия зависит стратегия его преодоления. Неправильно определив, что вам мешает, вы можете направиться по ложному пути.

У одного моего клиента — крупной корпорации — стал падать объем продаж. Руководители компании сделали вывод, что виной тому плохая работа менеджеров и персонала, и занялись реорганизацией управления отделом и переподготовкой продавцов.

Позднее обнаружилось, что главной причиной снижения продаж была ошибка бухгалтера, который

случайно задал слишком высокие расценки. После их пересмотра продажи вновь пошли вверх.

Устранив любое препятствие или узкое место, вы обязательно обнаружите за ним следующее. Пытаетесь ли вы вовремя успеть на работу или выстроить карьеру, что-то всегда будет ограничивать скорость продвижения. Вам необходимо всякий раз выявлять это «что-то» и бросать против него все силы.

Начиная день с победы над главным ограничивающим фактором, вы наполняетесь энергией и получаете импульс к продолжению работы. А какое-то препятствие всегда есть, и часто его устранение — главная лягушка на данный момент.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Определите сегодня свою важнейшую жизненную цель. В чем она состоит? Достижение какой цели оказало бы самое сильное положительное влияние на вашу жизнь? На вашу карьеру?
2. Установите, какое одно препятствие, внутреннее или внешнее, тормозит ваше продвижение к цели. Спросите себя: «Почему я еще не у цели? Что меня удерживает?» Ответив, немедленно действуйте. Предпримите что угодно — но не стойте на месте.



# 14

**ДЕРЖИТЕ СЕБЯ  
В ЕЖОВЫХ  
РУКАВИЦАХ**

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

***Томас Эдисон***

**М**ир полон людей, ожидающих, не явится ли кто-нибудь, чтобы подвинуть их стать такими, какими они хотели бы себя видеть. Увы, они ждут автобуса там, где автобус не ходит, и могут прождать всю жизнь, если сами о себе не позаботятся.

Так и случается с большинством. Лишь около 2% людей способны работать полностью самостоятельно — их то мы и называем лидерами. К этому человеческому типу следует принадлежать и вам. Научитесь сами себе приказывать, не ожидая, пока кто-то сделает это за вас.

## **БУДЬТЕ ВПЕРЕДИ ВСЕХ**

Рассматривайте себя как образец для окружающих. Задайте для своей работы и поступков стандарты, более высокие, чем мог бы установить для вас кто-либо еще. Поиграйте с собой в игру — начинать чуть раньше, работать чуть интенсивнее, оставаться чуть дольше.

Психолог Натаниэль Бранден определил самооценку — суть личности — как «репутацию у себя». Каждой своей удачей или неудачей вы улучшаете или ухудшаете эту репутацию. И 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 себе, что у вас есть только один день на все важнейшие задачи. Например, вы получили срочное сообщение, что должны уехать на

месяц. Или вас премировали недельным отпуском и поездкой в чудесное место с оплатой всех расходов, и отправляться надо завтра с утра. Какую работу вам непременно следует закончить перед отъездом? Беритесь именно за нее.

Преуспевающие люди постоянно оказывают на себя давление. Неудачникам необходим надзор.

Приказывая себе, вы сделаете больше работы и выполните ее лучше, чем у вас получалось, когда вам отдавали распоряжения другие, и это значительно поднимет вас в собственных глазах. Шаг за шагом вы выработаете у себя привычку быстро завершать дела, которая потом всю жизнь будет вам помогать.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Установите для всех своих дел сроки исполнения, а также промежуточные сроки. Создайте собственную «систему принуждения». Выдерживайте свои сроки и даже старайтесь опередить их.
2. Перед началом проекта или большой работы выпишите на листке перечень всех шагов и для каждого определите продолжительность. Теперь начинайте соревноваться с собственными часами. Превратите это в игру и настройтесь на победу.

# 15

**ЗАРЯЖАЙТЕСЬ  
ЭНЕРГИЕЙ**

*Соберите свои ресурсы,  
соедините все свои  
способности, направьте всю  
свою энергию, полностью  
сосредоточьтесь на  
овладении хотя бы одним  
полем приложения сил.*

***Джон Хаггаи***

**С**ырьем для работоспособности и успехов человека служит его энергия — физическая, психическая, умственная. Наше тело, как генератор, вырабатывает эту энергию, потребляя пищу, воду и отдых. Например, хорошо отдохнув, вы в состоянии сделать вдвое, втрое и впятеро больше, чем когда устали.

Чтобы радоваться жизни и много успевать, необходимо поддерживать энергию на высоком уровне.

## **СВЕРХУРОЧНАЯ РАБОТА — НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

После восьми-девяти часов работы производительность большинства людей начинает снижаться. И если вы помногу работаете ночью (я согласен, что иногда это необходимо), то, скорее всего, тратите все больше времени на все меньший объем сделанного.

Чем сильнее вы устаете, тем хуже работаете и тем чаще ошибаетесь. В какой-то момент вы, возможно, «упретесь в стену» и будете просто ни на что не способны, как полностью разряженный аккумулятор.

## **РАБОТАЙТЕ В СВОЕМ ТЕМПЕ**

У каждого человека в течение дня есть период наивысшей работоспособности. Многим лучше всего работается с утра, когда они хорошо выспались, некоторым — во второй половине дня, меньшинству — глубокой ночью. Определите «свои» часы и отводите их для самой важной и сложной работы.

Люди часто откладывают начало работы из-за того, что чувствуют усталость. Они «не заводятся», как холодный мотор с утра.

Как только вы ощутите, что переутомились или подавлены размером работы и краткостью сроков, остановитесь и скажите себе: я могу лишь то, что могу.

Иногда в такой ситуации самое лучшее — это пойти пораньше домой, лечь в постель и проспать десять часов подряд. Сон может полностью вас перезарядить, и тогда на следующий день вы сумеете сделать вдвое, а то и втрое больше, чем если бы продолжали работать ночью, а качество при этом будет несравненно выше.

## **ВЫСЫПАЙТЕСЬ!**

По многим данным средний американец спит меньше, чем требует его род занятий, и в результате работает с затуманенным сознанием. Вы поступите очень умно, если станете всю неделю выключать телевизор в десять часов вечера и ложиться спать. Иногда дополнительный час сна полностью меняет жизнь человека.

Вот хорошее правило. Пусть один день в неделю — суббота или воскресенье — будет у вас целиком нерабочим. В этот день не читайте и не разбирайте почту, не доделывайте работу и вообще никак не загружайте свой мозг. Сходите в кино, в бассейн, в спортивный центр, побудьте с семьей, прогуляйтесь или займитесь еще чем-нибудь — как гласит пословица, перемена дела так же хороша, как отдых.



Каждый год регулярно делайте перерывы в работе — пользуйтесь и «длинными выходными», и недельными или двухнедельными отпусками. После хорошего отдыха работоспособность максимальна.

Если пять раз в неделю вы будете рано ложиться, в выходные вволю спать, а один из них сделаете полностью свободным от работы, у вас прибавится энергии. Это поможет вам решительнее браться за важную работу и быстрее ее выполнять.

## **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 низким — жиров и углеводов, на ланч — салаты и рыбу или цыпленка. Избегайте острого, мучного и сладкого. Питайтесь, как спортсмен перед ответственными международными соревнованиями, — во многих отношениях ваша работа похожа на их.

Стремитесь получать по 200 минут физической нагрузки еженедельно — это общепризнанный стандарт для поддержания себя в отличной форме. Можно ежедневно полчаса гулять до или после работы либо проходить небольшие расстояния в течение дня, плавать, упражняться на тренажере, играть в подвижные игры — но в любом случае включите упражнения в свой график так, как если бы это были деловые встречи.

Чем лучше вы себя чувствуете в начале работы, тем активнее вы ею займетесь, а когда справитесь,

сразу же перейдете к следующим задачам. Энергичность — неперенное условие высокой работоспособности, успеха и счастья.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Проанализируйте свои нынешние «энергетические уровни» и повседневные привычки, касающиеся заботы о здоровье. Решите с сегодняшнего дня всерьез заняться улучшением собственного здоровья и спросите себя:

Какой из своих нынешних видов физической активности я могу расширить, за счет чего?

Чем мне начать заниматься, чтобы максимально поднять свою работоспособность?

От каких вредных для здоровья привычек мне необходимо отказаться?

2. Выберите что-нибудь, чем можете немедленно начать заниматься для улучшения здоровья и повышения активности. Практикуйте это, пока не выработаете привычку. Тогда выберите второе занятие и т. д. Действуйте сегодня же, не откладывая.

# 16

**НАСТРОЙТЕСЬ  
НА ПОБЕДУ**

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

***Антуан де Сент-Экзюпери***

---

\* «Цитадель», перевод Марианны Кожевниковой.

**Ч**тобы хорошо работать, нужна бодрость духа, и поддерживать ее в себе — ваша задача. Станьте собственным тренером и капитаном болельщиков, создайте у себя настроение, в котором покажете первоклассную игру.

Основная масса эмоций человека, как положительных, так и отрицательных, определяется его 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.

Решите смотреть на все с оптимизмом — и сможете постоянно сохранять энтузиазм. 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**

Самооценка человека, то, насколько он любит и уважает себя, — основное, что определяет его рабочие качества. Говорите с собой всегда уверенно, поддерживая себя в собственных глазах. Повторяйте что-нибудь вроде «я себе нравлюсь, я себе нравлюсь», пока сами в это не поверите и не начнете вести себя как человек, обладающий высокой работоспособностью.

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

Независимо от того, как вы себя чувствуете в данный момент и что с вами происходит, вы должны оставаться бодрым и жизнерадостным. Как написал Виктор Франкл, психолог, переживший концлагерь, в своей книге «Человек в поисках смысла», «у человека можно отнять все, кроме одного — его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь»\*.

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

## **ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К МИРУ**

В результате двадцатидвухлетнего исследования, послужившего основой для книги «Выученный оптимизм», профессор Пенсильванского университета Мартин Селигман пришел к выводу о том, что оптимизм можно сознательно в себе развить и что он представляет собой важнейшее качество, помогающее личному и профессиональному успеху, а также счастью.

---

\* Перевод Маргариты Маркус.

Почти во всех областях жизни оптимисты проявляют себя лучше, чем пессимисты.

Согласно работе Селигмана, для оптимистов характерны четыре особых формы поведения, которым можно научиться путем постоянной практики и многократного повторения. 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, не удивительно.

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 или 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?

Наконец, в-четвертых, оптимисты непрестанно 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, а не назад.

Рисуйте у себя в воображении свои цели и идеалы, уверенно говорите о них с самим собой — так вы

приобретете бодрость и целеустремленность, решительность и творческую энергию. Вы ощутите свою силу, поймете, что управляете собственной жизнью.

И 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 думает. 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 жаловаться и критиковать окружающих, никогда никого ни в чем не обвиняйте. Решите двигаться вперед, а не оправдываться. Сосредоточьте свои мысли и энергию на том, что впереди и что вы можете сделать сейчас для улучшения жизни, а остальное приложится.



17

**ВЫБИРАЙТЕСЬ  
ИЗ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
БОЛОТА**

*Жизнь не сводится  
к ускорению.*

*Ганди*

**Т**елекоммуникации могут быть нам и лучшим другом, и злейшим врагом. Несясь сквозь двадцать первый век под градом сыплющейся на них со всех сторон информации, многие люди определенно приобретают неодолимую, а может быть, даже маниакальную потребность 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 (такие как Microsoft Outlook) и лишают себя психологически необходимой передышки. Нет времени остановиться, насладиться ароматом роз, собраться с мыслями.

## **ВЫБОР ЕСТЬ!**

Однако многие сильные, активно и продуктивно работающие люди успешно применяют коммуникационные технологии, и те их не подавляют. По всей видимости, они умеют держать свою жизнь под контролем.

Так, знаменитый Билл Гросс, который управляет более чем 600 млрд долларов в ценных бумагах и облигациях, как известно, каждый день делает физические упражнения и медитирует, чтобы сосредоточиться. В это время он вообще не пользуется технологиями — отключает все свои телефоны, оставляет в офисе коммуникатор BlackBerry, — так что его занятиям не меша-

ют люди, нуждающиеся в постоянной связи. При этом Гросс, по его собственному утверждению, никогда не пропускает важных сообщений.

Чтобы сохранять душевное равновесие, ясность мысли и способность продуктивно работать, необходимо регулярно отсоединяться от всевозможных технологий и средств связи: они подавят вас, если вы будете неосторожны.

## **ОПАСАЙТЕСЬ «КОММУНИКАЦИОННОЙ ЗАВИСИМОСТИ»**

Находясь некоторое время назад в Вашингтоне, я присутствовал на бизнес-ланче с участием большого числа высших руководителей различных компаний. Перед началом мероприятия один из организаторов поднялся и прочел короткую молитву. Присутствующие опустили головы. Затем молитва закончилась, и все приступили к еде.

Однако на четверых или пятерых из восьми человек, сидевших за моим столом, молитва, казалось, произвела исключительно глубокое впечатление. Они так и сидели, склонив голову и держа руки на коленях, даже когда подавали пищу, как будто бы глубоко задумались о сложнейших 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 BlackBerry, жали на кнопки миниатюрных

клавиатур с одержимостью подростков, играющих в видеоигры, и были полностью потеряны для окружающего мира — при том что часть переписки происходила с людьми, сидевшими в том же зале. Они угодили в ловушку технологий и тонули в глубокой трясине информационного обмена.

## **ТЕХНОЛОГИЯ КАК ДРУГ**

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

Однако привычка к использованию коммуникационных технологий способна быстро перерасти в зависимость. Люди, проснувшись поутру, первым делом хватаются за сотовый телефон и проверяют, не поступали ли ночью звонки или сообщения речевой 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 свой PDA, BlackBerry или другое коммуникационное устройство, чтобы убедиться, что ничего не пропустили. Это необходимо остановить, прежде чем оно выйдет из-под контроля.

## **ВЕРНИТЕ СЕБЕ СВОЕ ВРЕМЯ**

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

Мы рассказали ему о правиле 80/20 и о том, что оно означает в случае электронной почты. 80% получаемых им писем не представляют никакой ценности, их не стоит даже открывать, а следует удалять немедленно. Из оставшихся 20%, в свою очередь, лишь 20%, т. е. 4% всей корреспонденции, требуют какой-либо немедленной реакции. Остальные 16% 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 письма вместе с секретаршей, объясняя, какие из них важ-

ны, какие нет и как поступать с наиболее частыми вопросами и просьбами.

К его удивлению, через пару часов секретарша научилась разбираться в основной массе корреспонденции. С тех пор она, приходя по утрам на работу, удаляла ненужные письма (80% всей почты), а сообщения, требующие срочных действий босса, переносила в особую папку. Если по поводу какого-то письма возникал вопрос, секретарша помещала его в другую специальную папку, которую босс просматривал в удобное для него время.

При следующей встрече клиент сказал мне, что подсчитал, сколько времени ему удалось таким путем сэкономить: оказалось, он высвободил на своих «лягушек», т. е. на важные дела, 23 часа в неделю. Возложив на секретаршу несложную дополнительную обязанность, бизнесмен существенно изменил к лучшему свою жизнь: снизилось напряжение, улучшилось здоровье, прибавилось сил, и он стал в целом более спокойным и позитивно настроенным человеком.

Вопрос к вам: как переменялась бы ваша собственная жизнь, если бы в ней появилось 23 дополнительных часа в неделю для размышлений, работы, планирования, важных разговоров с коллегами или даже просто для прогулок с супругой (супругом)?

## **ОТКАЖИТЕСЬ БЫТЬ РАБОМ**

Недавно в журнале *Fortune* была напечатана статья, в которой автор описывает свой «бунт» против элек-

тронной почты. Вернувшись в свой офис после двухнедельного отпуска, он обнаружил у себя в ящике более 700 писем. Чтобы разобрать накопившуюся корреспонденцию, потребовалось бы не меньше 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 семьсот 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 прав на часть моей жизни, т. е. не обязывает меня ему отвечать — ни теперь, ни когда-либо еще. Кроме того, мне пришло в голову, что если письмо по-настоящему важно, отправитель пошлет его повторно». Так и случилось.

## **СЛУГА, А НЕ ХОЗЯИН**

Чтобы концентрироваться на тех немногих вещах, которые сильнее всего влияют на ваш бизнес или личную жизнь, вы должны заставить себя относиться к техническим средствам именно как к средствам — как к слугам, а не как к хозяевам. Они существуют, чтобы вам помогать, а не мешать, чтобы упрощать вам жизнь, а не создавать сложности, путаницу и нервное напряжение.

Самое лучшее — просто «бросить» технологии, как бросают курить. Подавите в себе желание включать коммуникационные устройства, 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 важных дел приходится отказываться от чего-то, представляющего меньшую ценность. Не переставайте себя спрашивать: что здесь существенно для работы? Для личной жизни? Если бы из двух занятий потребовалось выбрать одно, чем бы вы занялись?

## **ПОСТОЯННАЯ СВЯЗЬ НЕ ТАК УЖ НЕОБХОДИМА**

Помните, что когда вы уезжаете по делам или в отпуск и делаетесь — на день, на неделю, на месяц — недоступны с помощью электронных средств связи, ничего не случается. Проблемы решаются, ответы находятся, работа выполняется и жизнь течет себе, как великая река Миссисипи. На свете очень мало таких дел, которые не ждут.

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

Я отвечаю: если произойдет что-то действительно важное, вам скажут. В вашем окружении всегда кто-то часами следит 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 телевизор и не слушают радио, но, как ни странно, хорошо информированы по главным вопросам — кто-то постоянно держит их в курсе. Действуйте точно так же.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Сегодня же решите создать в своих каждодневных занятиях «зоны тишины». Два раза в сутки — утром и во второй половине дня — отключайте на час все коммуникационные устройства. Вы будете поражены результатом — ничего не случится!
2. Учредите один день в неделю, в который вы не сделаете ни единой попытки соприкоснуться с миром электронных коммуникаций. К концу такого дня без контактов (за исключением голосовых) вы обретете спокойствие и ясность ума. Если ваши мыслительные аккумуляторы смогут какое-то время перезаряжаться без вмешательства извне, вы станете уравновешеннее, осведомленнее и бдительнее.

# 18

**РАЗБИВАЙТЕ ЗАДАЧУ  
НА ЧАСТИ**

*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 Суэтт Марден**

**З**ачастую люди медлят браться за важную работу из-за ее устрашающего масштаба. В этом случае можно применить так называемый метод «ломтиков салами»: разбить задачу на шаги — «ломтики» — и выполнять — «съедать» их по одному. Каждый очередной фрагмент будет казаться крошечным, но вскоре вы заметите, что работа продвигается, и оглянуться не успеете, как она окажется готова.

## **СТРЕМЛЕНИЕ К ЗАВЕРШЕННОСТИ**

Важный момент — не забывайте, что в глубине души у вас живет «стремление к завершенности», связанное с упоминавшейся выше выработкой эндорфинов в мозгу. Человек чувствует себя счастливее и сильнее, выполнив какую угодно работу от начала и до конца, — этим удовлетворяется его подсознательная потребность в осязаемом результате, — а чем задача масштабнее, тем сильнее его радость, душевный подъем и прилив сил.

При окончании небольшой части работы у вас возникнет побуждение начать и закончить еще одну, потом еще, и вскоре разовьется внутренний стимул всегда доводить дело до завершения.

## **МЕТОД «ШВЕЙЦАРСКОГО СЫРА»**

Другой вариант — метод «швейцарского сыра», когда вы как бы проделываете в задаче дырки, занимаясь ею в течение определенного времени. Это могут быть

даже пять или десять минут, по окончании которых вы останавливаетесь и переходите к чему-то еще.

Такой способ не менее эффективен, чем «ломтики салями», он дает и поступательный момент, и стремление к завершенности.

Попробуйте применить метод «ломтиков салями» или «швейцарского сыра» к любой задаче, которая при первом взгляде ошеломляет своими размерами. Оба они исключительно действенны против нежелания браться за работу.

У меня есть несколько знакомых авторов бестселлеров, которые писали их по странице — или даже по абзацу — в день. Вы можете сделать то же самое.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Немедленно испытайте технику «ломтиков салями» или «швейцарского сыра» на большой сложной работе, которую вы до сих пор откладывали.
2. Становитесь человеком действия. У всех, кто много успевает, есть одно общее качество — познакомившись с новой идеей, они сразу же ее применяют. Не медлите, попробуйте сегодня!

# 19

**УЧИТЕСЬ  
КРОИТЬ ВРЕМЯ**

*Ничто в жизни так  
не придает силы, как  
сосредоточение всей энергии  
на ограниченном множестве  
целей.*

***Нидо Кубейн***



**Д**ля важных дел обычно нужны продолжительные непрерывные промежутки времени. Умение их выкроить и использовать — залог того, что вы сделаете нечто существенное в жизни.

Агенты по продажам нередко выделяют специальное время для звонков перспективным клиентам, посвящая этой не особенно приятной работе час в день — например, с 10 до 11 утра. Многие бизнесмены в определенные часы звонят клиентам, чтобы узнавать их мнение из первых рук, отвечают на звонки и письма. Кто-то ежедневно уделяет полчаса-час физическим упражнениям, кто-то — пятнадцать минут перед сном чтению мировой классики. Со временем так можно прочесть десятки лучших книг всех времен и народов.

## **РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ ВРЕМЯ ПО ГРАФИКУ**

Чтобы успешно действовать по описанной схеме, нужно заранее планировать распорядок дня. Для этого хорошо пользоваться книжкой-ежедневником. Готовая разбивка по дням, часам и минутам — одно из самых мощных организующих средств на свете. Она поможет объединять небольшие отрезки времени в продолжительные периоды, нужные для сосредоточенной работы. Назначайте себе рабочие «встречи» и дисциплинированно «являйтесь» на них минута в минуту; для важных задач выделяйте не менее чем по полчаса.

Многие люди с высокой работоспособностью строят свой график вокруг поочередного выполнения ключе-

вых задач. За счет этого их производительность может вдвое, втрое и даже впятеро превосходить среднюю.

## **КАЖДАЯ МИНУТА НА СЧЕТУ**

Когда вам предстоит лететь в командировку, спланируйте работу на борту самолета. Хорошо приобрести привычку рано вставать и несколько утренних часов работать дома. Там, где вы ни на что не будете отвлекаться, сумеете сделать втрое больше, чем в шумном офисе, где вокруг люди и трезвонит телефон.

Не забывайте: вам следует сознательно и творчески организовывать для себя продолжительные периоды времени, необходимые для своевременного и качественного выполнения важнейших работ.



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Постоянно думайте о разных способах распланировать свое время так, чтобы получить связанные периоды максимальной продолжительности. Используйте их для работы над задачами, наиболее существенными в долгосрочной перспективе.
2. Плодотворно используйте каждую минуту. Заранее все спланируйте, подготовьте, а затем работайте, не отвлекаясь и не уклоняясь в сторону.

20

**ВОСПИТАЙТЕ В СЕБЕ  
ТРУДОГОЛИКА**

*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**

**Л**юдей с высокой работоспособностью, пожалуй, проще всего опознать по деятельному характеру — они спешат выполнить свою работу.

Такие люди не торопясь обдумывают дела, 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 человек тратит на болтовню, на пустые и маловажные занятия.

## **ВХОЖДЕНИЕ В «ПОТОК»**

При сосредоточенной непрерывной работе над важными задачами человек может приходить в поразительное психическое состояние, которое профессор Клермонтского университета Михай Чиксентмихайи назвал «поток» (flow). Испытывать это состояние случалось почти каждому, а преуспевающие люди умеют его у себя вызывать.

«Поток» чудесным образом изменяет ваши чувства и сознание. Вам все дается 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 чутче и действу-

ете более осознанно, ваши интуитивные догадки невероятно точны, вам видны все взаимосвязи между окружающими людьми и обстоятельствами. Часто вам в голову приходят блестящие идеи, помогающие двигаться вперед еще быстрее.

## **ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ СЕБЯ НА ВЫСОКУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

Научиться входить в поток вполне возможно. Для этого полезно развить в себе чувство неотложности — внутреннее стремление быстро сделать работу, нетерпение, подгоняющее вас, как будто бы вы бежите с самим собой наперегонки.

При глубоко укоренившемся чувстве неотложности у вас появится «склонность к действию». Вместо того чтобы долго что-то обсуждать, вы будете сразу приниматься за дело, сосредоточиваясь на тех конкретных шагах к намеченной цели, которые можно предпринять немедленно.

Быстрый темп, по-видимому, всегда идет рука об руку с любым большим успехом, а чтобы его обеспечить, нужно двигаться, не сбавляя скорости. Чем быстрее вы работаете, тем сильнее у вас импульс делать еще больше за еще меньшее время. Вы входите в «зону».

## **СОХРАНЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ**

Когда для достижения главных целей прикладываются систематические и постоянные усилия, начинается

действовать принцип сохранения движения. Согласно ему, на продолжение движения нужно значительно меньше энергии, чем требовалось в его начале для преодоления инерции.

При этом чем быстрее вы движетесь, тем вы энергичнее, тем вы эффективнее работаете и больше успеваете, тем богаче ваш опыт, обширнее знания, тем вы компетентнее и работоспособнее.

Чувство неотложности автоматически перемещает вас на «быструю дорожку» в карьере. Вместе с производительностью и объемом сделанного у вас растет самоуважение и появляется больше оснований гордиться собой. Вы ощущаете себя настоящим хозяином своей жизни и работы.

## **СДЕЛАЙ ЭТО СЕЙЧАС!**

Есть один простой, но очень действенный способ заставить себя приняться за работу — непрерывно повторять себе: «Сделай это сейчас! Сделай это сейчас!»

Если вы почувствовали, что снизили темп, отвлеклись на разговор или какое-то еще второстепенное занятие, повторяйте себе: «Вернись к работе! Вернись к работе!»

В конечном итоге, ничто так не помогает в карьере, как репутация человека, способного быстро и хорошо выполнять важную работу. С такой репутацией вы станете одним из наиболее ценимых и уважаемых людей в своей сфере.



## **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Примите сегодня решение развивать в себе чувство неотложности по поводу всех своих дел. Выберите какую-нибудь одну область, в которой вы склонны все откладывать, и с нее начните выработать привычку действовать быстро.
2. Встретившись с возможностью или проблемой, сразу же что-нибудь предпринимайте. Когда перед вами ставят задачу или возлагают на вас обязанность, незамедлительно приступайте к выполнению и быстро отчитывайтесь о сделанном. Будьте энергичны во всех важных областях своей жизни — это исключительно хорошо скажется на вашем самочувствии и на вашей работе.



21

**КОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ  
НА КАЖДОЙ  
ЗАДАЧЕ**

*И здесь заложен секрет  
настоящей силы. Постоянно  
практикуясь, научитесь  
рачительно распоряжаться  
ресурсами и в каждый  
момент концентрируйте их  
в заданной точке.*

*Джеймс Аллен*

**С**ъешьте лягушку! К этой простой мысли 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 — ключ к высокой индивидуальной производительности и эффективности.

## **ПУСТИВШИСЬ В ПУТЬ, НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ**

Требование одной задачи предполагает, что, начав работу над чем-либо, вы продолжаете ее, не отвлекаясь ни на что другое, пока она не будет готова на сто процентов. Вы заставляете себя продвигаться, повторяя слова «Вернись за работу!» всякий раз, когда у вас появляется искушение остановиться или перейти к другому делу.

Целиком сконцентрировавшись на своей важнейшей работе, вы сможете сократить время ее выполнения на 50% и более.

Считается, что, если человек начинает работу, потом откладывает ее, потом опять за нее берется и т. д., такая тактика в состоянии в пять раз растянуть необходимое для нее время. При каждом возвращении вы должны осваиваться в том месте, где остановились, вспоминать, что уже сделано и что предстоит, заново преодолевать инерцию, набирать скорость и входить в рабочий ритм.

Если же вы тщательно готовитесь, приступаете к делу и не соглашаетесь ни останавливаться, ни уклоняться в сторону, пока все не закончите, у вас появляются энергия, энтузиазм, стимулы. Вы совершенствуетесь, и все у вас получается и лучше, и быстрее.

## **НЕ ТЕРЯЙТЕ ВРЕМЯ**

Как только вы решительно беретесь за свою задачу номер один, все прочее, что вы делаете, становится по сравнению с ней пустой тратой времени. С точки зрения ваших приоритетов ни одно занятие не представляет такой ценности и не имеет такого значения, как это...

Чем полнее вы сумеете сосредоточиться на одной лишь этой задаче, тем дальше продвинетесь по «кривой эффективности»: время работы будет сокращаться, качество — расти.

Но каждая остановка будет переламявать цикл и отбрасывать вас назад, в ту часть кривой, где каждая часть задания требует больше и сил, и времени.

## **ГЛАВНОЕ — САМОДИСЦИПЛИНА**

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

В конечном итоге, для прогресса в любой области требуется огромная масса самодисциплины и само-

контроля. Это кирпичи, из которых строятся характер и высокая работоспособность.

Работа над приоритетным заданием, которую вы должны начать и довести до конца, служит подлинным испытанием для вашего характера, силы воли и решительности. Настойчивость — фактически самодисциплина в действии. И чем больше вы заставляете себя упорно трудиться над важной задачей, тем сильнее нравитесь себе и уважаете себя, тем у вас выше самооценка. В свою очередь, чем лучше вы о себе думаете, тем проще вам заставить себя трудиться еще упорнее.

Четко концентрируясь 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 сильнее, компетентнее, увереннее, счастливее, ощущаете, что ваши силы и работоспособность выросли.

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

Вы ступаете на восходящую спираль индивидуальной эффективности, где ваше будущее абсолютно гарантировано. И ключ к этому — в каждый момент выделять из всех дел, которые вы можете выполнить, самое важное и ценное — и съедать лягушку!



### **СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**

1. Действуйте! Сегодня же выберите самую важную работу и немедленно примитесь за нее.
2. Заставьте себя ни на что не отвлекаться, пока все не закончите. Рассматривайте это как проверку, которая должна показать, действительно ли вы способны принять решение и затем его исполнить. Не позволяйте себе останавливаться!

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ: СВЕДЕМ ВСЕ ВМЕСТЕ

**И**так, приобретите привычку каждый день, приступая к работе, первым делом съедать лягушку. В этом ключ к счастью, радости и успеху, к тому, чтобы почувствовать себя восхитительно сильным и деятельным.

Научиться есть лягушек вполне возможно, если потренироваться. А если вы привыкнете браться за самое важное дело до любого другого, успех вам гарантирован.

Вот перечень всех способов не медлить, быстро работать и много успевать, их общее число — 21. Регулярно перечитывайте эти правила и принципы, пока они не укоренятся глубоко в вашем образе мыслей и действий, и тогда ваше будущее наверняка окажется блестящим.

1. *Накройте стол.* Решите, что именно вам нужно. Ясность — неперенное условие. Прежде всего зафиксируйте свои цели на бумаге.
2. *Планируйте каждый свой день.* Думайте на бумаге. Каждая минута, потраченная на планирование, экономит пять или десять в процессе выполнения.

3. *Помните правило 80/20.* 20% ваших усилий принесут вам 80% результатов. Всегда концентрируйтесь на этих 20%.
4. *Думайте о результатах.* Наибольшей важностью и наивысшим приоритетом для вас обладают те задачи, выполнение (или невыполнение) которых серьезнее всего (положительно или отрицательно) скажется на вашей жизни и работе. Сосредоточьтесь на них в первую очередь.
5. *Сделайте откладывание созидательным.* Поскольку вы не можете сделать всего, научитесь сознательно откладывать малоценные дела, чтобы выделить время для того немногого, что действительно важно.
6. *Применяйте метод ABCDE.* Перед работой со списком дел потратьте несколько минут и распределите их по приоритету, чтобы гарантированно заняться важнейшими.
7. *Сосредоточьтесь на ключевых областях.* Определите ключевые области своей профессиональной деятельности — те, с которыми вы обязательно должны справляться, чтобы хорошо выполнять свою работу, — и занимайтесь ими весь день.
8. *Применяйте закон трех.* Определите три компонента своей работы, с которыми связаны 90% вашего вклада в общий труд, и сконцентрируй-



тесь на них в первую очередь. У вас будет оставаться больше времени для себя и для общения с семьей.

9. *Тщательно готовьтесь к работе.* 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. *Двигайтесь шаг за шагом.* Огромнейшую и сложнейшую работу можно выполнить шаг за шагом.
11. *Развивайте ключевые навыки.* Чем лучше вы владеете навыками, необходимыми для выполнения ключевых задач, тем проще вам к ним приступать и тем быстрее вы с ними справляетесь.
12. *Используйте свои уникальные таланты.* Определите, что вам удастся — или могло бы удаваться — очень хорошо и вложите всю душу в то, чтобы добиться в этих областях высочайшего совершенства.
13. *Определите свои слабые места.* Установите, какие препятствия или ограничивающие факторы, внутренние или внешние, задают скорость, с которой вы продвигаетесь к своим важнейшим целям, и сосредоточьтесь на их устранении.
14. *Держите себя в ежовых рукавицах.* Вообразите, что вам нужно уехать на месяц, и работайте

так, как если бы должны были до отъезда закончить все главные дела.

15. *Заряжайтесь энергией.* Определите свои периоды наивысшей умственной и физической работоспособности в течение дня и распределите свои дела так, чтобы на это время попадали самые важные и сложные. Полноценно отдыхайте, чтобы работать в полную силу.
16. *Настройтесь на победу.* Подбадривайте сами себя. В любой ситуации ищите положительную сторону. Концентрируйтесь не на проблеме, а на ее решении. Подходите ко всему конструктивно и с оптимизмом.
17. *Выбирайтесь из технологического болота.* Пользуясь современными средствами связи, не позволяйте себе стать их рабом. Приучитесь периодически отключать все коммуникационные устройства и определенное время обходиться без них.
18. *Разбивайте задачу на части.* Делите масштабные и сложные работы на обозримые фрагменты, а затем выполняйте каждый как самостоятельную задачу.
19. *Учитесь кроить время.* Планируйте свой день так, чтобы оставлять в нем длительные непрерывные периоды для сосредоточенной работы над важнейшими задачами.

20. *Воспитайте в себе трудоголика.* Приобретите привычку быстро продвигаться при выполнении ключевых задач. Приобретите репутацию человека, работающего с высокой скоростью и качеством.

21. *Концентрируйтесь на каждой задаче.* Четко расставив приоритеты, немедленно приступайте к важнейшей задаче и работайте безостановочно, пока всего полностью не закончите. В этом подлинный ключ к высокой работоспособности и максимальной индивидуальной производительности.

Возьмите себе за правило ежедневно практиковаться в применении этих принципов управления собой, пока они не станут для вас второй натурой, неотъемлемой частью индивидуальности. И тогда вашим успехам не будет конца.

Просто примите решение и действуйте. *Съешьте лягушку!*

# ОБ АВТОРЕ

Брайан Трейси — профессиональный лектор, бизнес-тренер и консультант. Миллионер. Возглавляет Brian Tracy International — тренинговую и консалтинговую компанию с офисом в Солана-Бич, Калифорния.

Путь Брайана к богатству был труден. Он бросил школу, был мойщиком посуды, грузчиком, бурильщиком, подсобным рабочим. В 25 лет Брайан начал карьеру в бизнесе, став торговым агентом. Год за годом он терпеливо проверял все известные ему способы разбогатеть и в конце концов занял должность директора по операционной деятельности в компании с капиталом 265 миллионов долларов.

В тридцать с небольшим Брайан поступил в Университет Альберты (Канада), где получил степень бакалавра коммерции. Позже — степень магистра делового администрирования в Колумбийском тихоокеанском университете. Он успел поработать в 22 компаниях самых разных отраслей. В 1981 году начал читать лекции и проводить семинары, посвященные путям финансового успеха, по всей Америке. Сегодня его книги, учебные аудиокурсы и видеосеминары переведены на 35 языков мира и используются в учебном процессе в 52 странах.

По убеждению Брайана, даже человек со средними способностями обладает огромным и по большей

части неиспользованным творческим потенциалом. Если он начнет применять в своей жизни принципы, приемы и стратегии людей, уже достигших успеха, то сможет и сам достичь очень многого.

Более четырех миллионов людей из 45 стран познакомились с идеями Брайана благодаря его лекциям. Он выступил консультантом и организатором тренингов более чем для тысячи компаний.

Брайан называет себя эклектиком — не академическим исследователем, а читателем, обобщающим информацию. Он тратит огромное время на изучение газет, журналов, книг, аудио- и видеоматериалов, посещает массу семинаров и т. д.

Обширные знания и богатый опыт позволяют Брайану не только легко усваивать новые идеи, но и быстро испытывать их на практике. Он написал более десятка книг, ставших бестселлерами\*, составил и выпустил больше 300 учебных аудио- и видеокурсов.

Брайан счастлив в семейной жизни, у него четверо детей. Он живет в Сан-Диего и много путешествует, читая лекции. Считается ведущим мировым экспертом в области психологии успеха.

---

\* Издательством «Альпина Бизнес Букс» выпущены в свет следующие книги Брайана Трейси: «Сила обаяния» (2007, в соавт. с Роном Арденом), «Критический момент» (2007). Готовятся к изданию книги «Первый миллион», «Как стать продавцом-суперзвездой» и «Как нанять и удержать лучших».

Трейси Брайан

**СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!**  
**21 способ научиться успевать**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *Е. Сенцова*

Художник обложки *Р. Литвинов*

Подписано в печать 18.10.2007. Формат 84 × 108/32.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел.: (495) 980-53-54  
e-mail: info@alpina.ru