

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ОСТАВЬТЕ
БРЕЗГЛИВОСТЬ,



СЪЕШЬТЕ
ЛЯГУШКУ!

21 действенный принцип
эффективного труда

Annotation

В этой книге весьма доступно изложен ряд практических методик и правил, которые помогут вам: планировать и организовывать работу в течение дня; фокусировать внимание на самых значимых задачах; не допускать промедления в делах; достигать более высоких результатов при выполнении задач любого рода.

Использование данной методики позволит вам существенно повысить собственную продуктивность. Вам удастся выполнять больше дел, испытывать меньше стресса, почувствовать себя хозяином положения и приобрести позитивный взгляд на все происходящее в вашей жизни. Книга представляет собой квинтэссенцию лучших идей и законов рационального использования времени.

- [Брайан Трейси](#)
 - [ПРЕДИСЛОВИЕ](#)
 - [ВВЕДЕНИЕ](#)
 - [ГЛАВА 1](#)
 - [ГЛАВА 2](#)
 - [ГЛАВА 3](#)
 - [ГЛАВА 4](#)
 - [ГЛАВА 5](#)
 - [ГЛАВА 6](#)
 - [ГЛАВА 7](#)
 - [ГЛАВА 8](#)
 - [ГЛАВА 9](#)
 - [ГЛАВА 10](#)
 - [ГЛАВА 11](#)
 - [ГЛАВА 12](#)
 - [ГЛАВА 13](#)
 - [ГЛАВА 14](#)
 - [ГЛАВА 15](#)
 - [ГЛАВА 16](#)
 - [ГЛАВА 17](#)
 - [ГЛАВА 18](#)
 - [ГЛАВА 19](#)
 - [ГЛАВА 20](#)

- [ГЛАВА 21](#)
 - [ЗАКЛЮЧЕНИЕ: СВОДИМ ВСЕ ВМЕСТЕ](#)
 - [ОБ АВТОРЕ](#)
 - [Примечания](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
-

Брайан Трейси

Оставете брезгливост, съешьте лягушку!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Благодарю вас за то, что остановили свой выбор на этой книге. Полагаю, что идеи, собранные в ней, помогут вам в такой же степени, в какой они помогли мне и тысячам других людей. Более того, я надеюсь, что данная книга коренным образом изменит вашу жизнь.

У вас никогда не будет достаточно времени, чтобы заниматься всеми своими делами в полном объеме. Вы в буквальном смысле завалены работой и разного рода обязанностями; стопка журналов и куча книг дожидаются, когда вы найдете время приступить к их просмотру, не говоря уже о внимательном прочтении. Казалось бы, стоит лишь освободиться от прочих дел...

Проблема, однако, состоит как раз в том, что вы едва ли когда-либо полностью освободитесь от «прочих» дел. Во всяком случае, «взять под контроль» поминутно сваливающиеся на вашу голову задачи вам едва ли удастся. В итоге вам никогда не доведется продвинуться в своих делах так далеко, чтобы позволить себе тратить время на все книги, журналы, представляющие для вас интерес, и вообще заниматься праздным времяпрепровождением, о чем вы открыто или втайне мечтаете.

И бросьте надеяться на то, что со временем вы сможете решить все свои проблемы путем простого повышения собственной производительности: сколь разнообразными приемами ее повышения вы бы ни владели, всегда дел окажется слишком много, чтобы успеть свершить их за то время, которым вы располагаете.

Единственный способ рационально планировать свое время и свою жизнь заключается в том, чтобы изменить свое мышление, стиль работы и подход к решению нескончаемого потока проблем, которые обрушиваются на вас каждодневно. Взять под контроль стоящие перед вами задачи можно лишь в том смысле, что вы перестаете уделять внимание одним вещам и начинаете тратить больше времени на те, которые действительно имеют значение.

Вопросом, как следует планировать свое время, я занимался более тридцати лет. Я посвятил немало времени изучению трудов Питера Друкера, Алекса Маккензи, Алана Лэйкина, Стивена Кови и многих, многих других. Я прочел сотни книг и тысячи статей, посвященных успеху и эффективности в профессиональной жизни. Данная книга явилась результатом моих исканий.

Всякий раз, когда мне встречалась любопытная идея, я старался опробовать ее на практике, будь то в своей работе или личной жизни. Если оказывалось, что она работает, я включал ее в теорию, которую преподавал другим людям, выступая перед массовыми аудиториями и проводя семинары.

Галилей однажды написал: «Вы не можете научить человека чему-либо, чего он уже бы не знал; вы лишь можете довести то, что он знает, до его сознания».

В зависимости от уровня ваших знаний и практического опыта, многие идеи, изложенные в данной книге, могут показаться вам знакомыми. Эта книга призвана привести вас к более глубокому их осмыслению. Освоив приведенные методы и приемы, а также добившись, что их применение войдет у вас в привычку, вы тем самым измените свою жизнь самым позитивным образом.

Моя собственная история

Позвольте мне рассказать немного о себе и об истоках данной книги.

Начал я трудовую жизнь без особых достоинств, помимо разве того, что имел пытливый ум. В школе я учился плохо и бросил ее, не получив аттестата. В течение нескольких лет работал в основном разнорабочим. Будущее не сулило мне ничего особенного.

Молодым человеком я завербовался на грузовое судно «дикого» плавания и отправился повидать мир. Восемь лет я путешествовал и зарабатывал на жизнь черной работой, побывав в итоге в более чем восьмидесяти странах на пяти континентах.

А после того как не смог более найти себе привычной работы разнорабочего, я пошел в коммивояжеры; стал ходить по домам и конторам, пытаюсь сбыть товар и работая при этом целиком за комиссионные. Каждая сделка стоила мне огромных усилий, и я начал оглядываться вокруг и задавать себе вопрос: «Почему так выходит, что другим людям это удается лучше, чем мне?»

После этого я сделал нечто, что изменило мою жизнь. Я пришел к удачливым коммивояжерам и попросил поделиться опытом - как работают они. И они мне рассказали. Я стал следовать их советам и начал продавать больше. В конце концов мои дела пошли настолько хорошо, что меня поставили начальником над группой агентов по сбыту. Будучи в этой должности, я придерживался той же стратегии. Я выяснял, как работают люди, с успехом занимающие аналогичный пост, и перенимал их опыт.

В процессе изучения и применения на практике лучшего опыта я преобразил собственную жизнь. Я до сих пор удивляюсь, насколько

простым и очевидным оказался ключ к успеху. Узнай, как поступают люди, демонстрирующие успех, и поступай схожим образом, пока не достигнешь нужных результатов.

Проще говоря, некоторые люди преуспевают потому, что в одних делах они поступают иначе, нежели все остальные, а также способны принимать верное решение в той или иной ситуации. Отличительной их чертой выступает то, что они распоряжаются своим временем гораздо лучше, чем человек, не блистающий успехом.

Имея за плечами ничем не выдающееся прошлое, я воспитал в себе, и впоследствии страдал от него, определенный комплекс неполноценности. Я оказался в плену убеждения, будто люди, которые справлялись с аналогичным делом лучше меня, были в действительности лучше, чем я. Как я, однако, впоследствии выяснил для себя, последнее совершенно необязательно следует из первого. Те, на кого я ориентировался, попросту делали свое дело иначе, чем я, и те знания, которые они накопили, чтобы так работать, мог, в принципе, обрести и я.

Для меня это стало откровением. Меня одновременно изумило и восхитило данное открытие. Такие же чувства я испытываю по сей день. Я понял, что в состоянии изменить собственную жизнь и достичь практически любой цели, которую перед собой поставлю; для этого достаточно лишь узнать, как действуют другие в аналогичной ситуации, после чего применять перенятые у них знания и опыт в собственной деятельности, пока не будут получены результаты, схожие с теми, которых добивались они.

За год работы в сфере сбыта я стал одним из лучших. Затем меня перевели в управленческое звено компании, назначив в итоге вице-президентом, под началом которого находились девяносто пять сотрудников, работавших в шести странах. Мне было тогда двадцать пять лет.

Впоследствии я работал в двадцати двух различных компаниях, основал ряд фирм и поставил их на ноги, получил ученую степень в сфере бизнеса в крупном университете. Я выучил французский, немецкий и испанский языки, кроме того, читал лекции, работал инструктором, а также оказал консультационные услуги свыше 500 компаниям. В настоящее время мои лекции и семинарские занятия ежегодно посещает более 250 тысяч человек, при этом аудитория нередко достигает 20 тысяч человек.

В ходе своей карьеры я установил для себя простую истину. Способность целеустремленно концентрироваться на своей самой важной задаче, выполнять ее хорошо и доводить до конца - есть ключ к большому

успеху, реальным достижениям, уважению со стороны других людей, высокому социальному статусу и счастью. И эта мысль красной нитью проходит через всю книгу.

Данная книга написана для того, чтобы показать вам как можно ускорить движение вперед в рамках своей карьеры. С этой целью предлагается двадцать один действенный принцип, обнаруженный мной в течение жизни, на которых, как мне кажется, следует основывать профессиональный успех.

Соответствующие методы, правила и стратегии являются практичными, доказанными на деле, и их преимущества обнаруживаются почти немедленно после применения. Ради краткости я не пускаюсь в рассуждения психологического толка по поводу причин плохого планирования человеком своего рабочего времени, это, в частности, выражается в том, что он откладывает на потом насущные дела. Вы также не встретите здесь теоретических выкладок или пространных ссылок на результаты научных исследований. Вам предстоит познакомиться с конкретными действиями, которые вы можете немедленно использовать в собственной практике, чтобы получать более качественные и скорые результаты своего труда.

Каждый принцип, изложенный в данной книге, направлен на увеличение общей результативности вашего труда и на получение большей отдачи, для решения каких бы задач вы его не применяли. Многое из предложенного может с успехом применяться и в вашей личной жизни.

Каждый из двадцати одного принципа, сочетающего в себе определенные методы и правила организации труда и времени, представляет собой завершенное целое; все они, однако, одинаково важны. Одна стратегия может быть эффективной в одной ситуации, точно так же как иная лучше подойдет к другой ситуации. Вместе все концепции, из предлагаемых двадцати одной, представляют собой «шведский стол» из правил эффективного труда, которые вы можете использовать в любое время и в любом порядке, исходя из того, какая больше подходит для конкретной ситуации.

Ключ к успеху лежит в действии. Принципы, изложенные в настоящей книге, позволят внести скорые и прогнозируемые улучшения в организацию вашего труда и его результаты. Чем быстрее вы изучите и примените их на практике, тем быстрее к вам придет успех на профессиональном поприще, - и это автор вам гарантирует!

Воистину не будет пределов тому, чего вы сможете достигнуть, когда узнаете, по какому поводу и с чем «едят лягушку»!

БРАЙАН ТРЕЙСИ
Солана-Бич, Калифорния
Декабрь 2000 г.

ВВЕДЕНИЕ

Нынче замечательное время жить на свете. Никогда еще человек не имел столько возможностей достичь своих целей, нежели сейчас. И, вероятно, никогда прежде человек не имел такого ошеломительного выбора в своих действиях. Можно сказать, вы имеете перед собой столько вариантов позитивного действия, что способность выбирать между ними становится решающим фактором вашего жизненного успеха.

Если вы принадлежите большинству современных людей, вы пребываете в ситуации, когда сделать надо много, а времени для этого недостаточно. Вы тратите много сил, чтобы справиться с массой порученных вам дел, однако новые задачи и обязанности продолжают накатываться на вас, подобно приливу. По этой причине вы никогда не в состоянии выполнить весь список своих дел. И «найти» для этого время вам в итоге не удастся никогда. В отношении каких-то своих задач и обязанностей (а порой и многих из них) вы всегда будете позади намеченного графика.

Ввиду всего этого и, вероятно, в большей степени, чем когда-либо прежде, умение выбирать из всех задач самую важную, чтобы затем приступить к ее решению и как можно скорее и качественно довести дело до конца, это следует считать ключевым фактором вашего профессионального успеха, нежели любое другое качество и умение, которое вы могли бы в себе воспитать.

Человек средних способностей, который приобретет привычку ставить перед собой ясные задачи и доводить их до успешного конца в сжатые сроки, даст сто очков вперед любому гению, который много говорит и строит грандиозные планы, но практически делает мало.

Давно известна расхожая фраза: «Если каждое утро вам приходится съедать живую лягушку, весь день после этого вы можете довольствоваться сознанием, что, вероятно, ничего худшего с вами сегодня уже не случится».

Ваша «лягушка» - это та самая крупная, самая важная задача, в отношении которой вы скорее всего склонны проявлять медлительность и нерешительность, если с ходу не решитесь взять быка за рога. Это также та задача, которая имеет ключевое позитивное влияние на вашу жизнь и карьеру в настоящий момент.

Другая присказка звучит так: «Если вам надлежит съесть двух лягушек, первой съедайте самую гадкую из них».

Иными словами, это значит, что, если перед вами стоят две важные задачи, тогда начинайте с самой крупной, трудной и важной. Приучайте себя приступать к ее решению немедленно и затем проявлять упорство, пока она не будет выполнена до конца, лишь после этого разрешайте себе переходить к решению других задач.

Считайте, будто вы сдаете «экзамен». Воспринимайте все так, словно кто-то бросил вам вызов, ответить на который дело чести. Боритесь с соблазном начинать с более легких задач. Постоянно напоминайте себе, что одно из самых главных решений, которые вы принимаете каждый день, состоит в правильном выборе того, что следует сделать немедленно и что можно сделать позднее, если следует делать вообще.

Наконец, такое наблюдение: если вам надлежит «съесть» живую лягушку, не стоит долго сидеть и смотреть на нее.

Путь к достижению высокого уровня профессионализма и продуктивности труда лежит через приобретение устойчивой привычки решать самые важные задачи с самого утра, не тратя времени на другие проблемы. Вам необходимо научиться «съедать лягушку» первым делом, не пускаясь в предварительные, нередко праздные, рассуждения.

В проведенных исследованиях, целью которых было выявить факторы успеха и объектами которых являлись мужчины и женщины, добивавшиеся роста своих доходов и быстрого продвижения по служебной лестнице, такое свойство натуры, как «ставка на действие», выступило в качестве наиболее заметного и устойчивого поведенческого фактора во всех сферах деятельности исследуемой личности. Успех сопутствует тем, кто сразу приступает к свершению самых важных дел, кто воспитал в себе упорство и целеустремленность в работе над ними вплоть до победного конца.

В нашем мире, и особенно в мире бизнеса, вам платят и продвигают по службе в обмен на конкретные измеримые результаты работы. Вам платят за внесение ощутимого вклада в общую работу, и особенно это касается вклада, которого от вас, собственно, ждут.

«Неэффективное исполнение» - одна из самых крупных проблем, с которой сталкиваются организации в современном мире. Многие люди путают деятельность с процессом достижения результатов. Они много подолгу говорят, проводят бесконечные совещания, составляют красивые планы, но в конечном счете не обеспечивают выполнения требований, предъявленных к их работе и, в частности, к ее результатам.

Девяносто пять процентов вашего успеха в жизни и работе будут зависеть от того, какие привычки вы приобрели. Привычка ставить перед собой ясные цели, не допускать медлительности и нерешительности в

делах и упорно работать над выполнением наиболее существенных задач требует воспитания в себе как умственных, так и физических умений и навыков. Эту привычку можно приобрести посредством практики и многократного повторения, пока не произойдет ее закрепление на подсознательном уровне и она не станет неотъемлемой частью вашего поведения. Как только привычка сформирована, то, что составляет ее практическое выражение, явится не чем иным, как автоматической реакцией, действием, осуществляемым с завидной легкостью.

Ваш психический и эмоциональный мир устроен таким образом, что успешное выполнение задачи сопровождается переживанием удовлетворения. Иногда вы испытываете подлинное счастье. Вы чувствуете себя победителем.

Всякий раз, выполнив задачу любого масштаба и важности, вы чувствуете прилив энергии, энтузиазма и возвышаетесь в собственных глазах. Чем более значимой является выполненная вами задача, тем большее удовлетворение, уверенность в собственных силах вы обретаете и тем с большим оптимизмом смотрите на окружающий вас мир.

Возникновение чувства удовлетворенности после выполнения важной задачи физиологически объясняется выбросом эндорфинов у вас в мозг. Именно они дают вам естественное ощущение «кайфа». Выброс эндорфинов, следующий за успешным решением задачи, наполняет вас гордостью за собственные творческие силы и придает вам уверенность в себе.

Здесь сокрыт один из так называемых секретов успеха. Состоит он в том, что вы в состоянии выработать у себя позитивное «привыкание» к эндорфинам, точнее, к тому ощущению ясности ума, уверенности в себе и собственной компетентности, которое они вызывают. Как только произойдет названное «привыкание», ваша жизнь практически самопроизвольно организуется таким образом, что для вас станет обычным делом в первую очередь начинать и доводить до конца самые важные предприятия и проекты. Вы в буквальном смысле обретете физиологическую «зависимость», в самом, разумеется, позитивном смысле, в отношении собственного успеха и умения эффективно работать.

Одно из главных условий того, чтобы жить замечательной жизнью, преуспевать в своей карьере и быть довольным самим собой, состоит в том, чтобы приобрести привычку незамедлительно приступать к выполнению первоочередных задач и доводить их до конца. Как только такая привычка станет «второй натурой», она будет исподволь руководить вашими действиями, и вы обнаружите для себя, что доводить до конца важные

задачи легче, нежели бросать их на полпути.

Вы, наверное, знаете историю о человеке, который остановился перед уличным музыкантом на нью-йоркской улице и спросил, как ему попасть в Карнеги-холл. Музыкант ответил: «Упражняться нужно, мужик, без конца упражняться».

Упражнение есть путь к умению и навыку. Нам повезло в том отношении, что наш интеллект напоминает мускул. Он крепчает и оказывается способен на большее посредством тренировок. Через упражнение вы в состоянии освоить любой стиль поведения и развить в себе любой навык, который считаете для себя необходимым.

Вам нужны три качества, чтобы приобрести привычку целеустремленного решения задач. Для этого нужны добрая воля, дисциплина и решимость.

Во-первых, примите решение развить в себе привычку доводить начатое дело до конца. Во-вторых, проявляйте дисциплину, упражняясь в применении принципов, изложенных ниже, пока вполне не освоите их. Наконец, все свои действия подкрепляйте решимостью и упорством, пока формируемая в вас привычка не станет неотъемлемой частью вашей натуры.

Существует способ ускорить процесс приближения к идеалу - высокопродуктивной личности, умеющей работать эффективно и производительно. Для этого необходимо беспрестанно помнить о преимуществах и выгодах, которые вы обретете, научившись быть деятельным, быстро достигающим результатов и целеустремленным человеком. Представляйте себя человеком того рода, которому свойственно скорое и успешное выполнение важных задач на постоянной основе.

Мысленный образ вашего идеала будет оказывать мощное влияние на само ваше поведение. Постоянно зрите себя человеком, которым вы бы хотели стать. Созданный таким образом идеальный собственный имидж - категория, принадлежащая вашему внутреннему миру, удивительным образом будет оказывать влияние на категорию внешнюю - стиль вашей работы и поведения. Как говорит Джим Кэткерт, известный лектор: «Тот, кем вы себя видите, будет тем, кем вы станете».

Каждому из вас свойственна практически неограниченная способность осваивать и развивать в себе новые навыки, привычки, способности. В процессе тренировок, многократных и упорных, направленных на преодоление в себе склонности к промедлению при выполнении стоящих перед вами задач, на приобретение привычки решать их, напротив, скоро и с высоким качеством, вы научитесь достигать целей как в своей жизни, так

и в карьере с высокой скоростью, после того как наступите, образно говоря, на педаль газа.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

ГЛАВА 1

Подготовьте «стол»

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

НАПОЛЕОН ХИЛЛ

Перед тем как вы в состоянии выбрать свою «лягушку» и начать ее «есть», вам необходимо определиться с тем, в чем состоят ваши устремления в каждой сфере жизни. *Ясность* целей, задач и т. п. представляет собой важнейший фактор продуктивности человека. Первейшая причина, по которой одним людям удается достигать большего при прочих равных условиях состоит в том, что им присуща полная ясность относительно своих целей и задач, от осуществления которых они к тому же никогда не уклоняются. Чем более ясная картина имеется у вас по поводу того, к чему лежат ваши устремления и что в процессе достижения ваших целей вам необходимо сделать, тем легче для вас не допустить промедления и «съесть лягушку», т. е. довести до конца начатое важное дело.

Важной причиной пустой траты времени перед началом главных дел, иначе именуемой *промедлением* (обусловленной, кстати, в немалой степени недостатком мотивации), является отсутствие ясности, четкого представления по поводу содержания требуемой работы, порядка ее выполнения, а также ее назначения. Вам следует всеми силами избегать попадания в подобную психологическую ловушку, добиваясь достижения полной ясности в отношении поставленных целей во всех предпринимаемых вами делах.

Великое правило, важное слагаемое успеха:

«Думай на бумаге»

Лишь три процента взрослых людей ориентируются на ясные, изложенные в письменной форме цели. Эти люди достигают в пять, десять

раз большего, нежели равные им или даже превосходящие их по образованию и способностям, которые, однако, никогда не тратят времени на четкое изложение на бумаге того, к чему они в конечном счете стремятся.

Имеется эффективный метод для постановки и достижения целей, который вы могли бы взять на вооружение и использовать до конца своих дней. Он состоит из семи последовательных простых шагов. Осуществление любого из них способно удвоить, а то и утроить вашу продуктивность. Многие выпускники моих учебных программ значительно поправили свои финансовые дела в течение одного-двух лет, а иные и одного-двух месяцев, взяв на вооружение этот простой в применении метод.

Шаг номер один: определитесь с тем, что вам нужно. Либо сделайте это самостоятельно, либо сядьте со своим начальником и обсудите с ним ваши цели и задачи, пока не обретете полную ясность относительно того, чего от вас ждут в вашей работе и в каком порядке расставлены приоритеты. Просто удивительно, как много людей непроизводительно тратят свое рабочее время или работают преимущественно над выполнением малосущественных задач, и так день за днем лишь потому, что в свое время подробно не обсудили со своим начальником сущность стоящих перед ними задач и целей.

Правило:

**«Одним из наихудших вариантов
траты времени является
прекрасное выполнение работы,
которая никому не нужна»**

Стивен Кови говорит: «Перед тем как карабкаться на лестницу успеха, убедитесь, что она прислонена к стене того здания, что вам нужно».

Шаг номер два: **излагайте свои мысли на бумаге**. Мыслите на бумаге. Когда вы записали, в чем состоит ваша цель, вы выкристаллизировали ее и придали ей осязаемость. Вы создали нечто, что можно пощупать и зрительно воспринимать. С другой стороны, цель или задачу, не получившую письменного выражения, можно считать лишь добрым намерением или фрагментом фантазии. Она лишена энергии. Не сформулированные на бумаге цели приводят к путанице, отсутствию ясности в видении перспектив, дезориентации и многочисленным ошибкам.

Шаг номер три: **определите сроки достижения вашей цели**. Цель, для достижения которой не определены сроки, не имеет срочности. У нее

нет четко обозначенного начала и конца. Без четко указанного срока и ясно расписанной ответственности за исполнение, диктуемой вам или принимаемой вами добровольно, вы естественным образом будете склонны медлить и в итоге очень мало сделаете для достижения своей цели.

Шаг номер четыре: **составьте перечень всего, что, как вы считаете, вам предстоит сделать для достижения своей цели.** По мере того как вам приходит в голову новая идея по поводу достижения цели, дополняйте свой перечень. Пересматривайте и расширяйте его, пока не посчитаете вполне законченным. Такой перечень дает вам панорамную картину ваших целей и задач. А равно задает «трек», по которому будет осуществляться их «преследование». Кроме того, существенно увеличивается вероятность, что вы достигнете в точности той цели, которую загодя определили, и в намеченный срок.

Шаг номер пять: **преобразуйте свой перечень в план.** Упорядочьте элементы перечня в соответствии с их приоритетностью и расположите в хронологическом порядке. Потратьте несколько минут на то, чтобы решить, какие действия следует предпринять в первую очередь, а какие можно оставить на потом. Определитесь, какое действие должно предшествовать, а какое следовать за ним. Еще лучше было бы представить свой план на листе бумаги в виде органи-граммы, в которой показать взаимосвязь между различными планируемыми действиями. Многие из вас будут поражены тем обстоятельством, насколько легче становится достижение цели, если путь к ней разбить на малые участки, каждый из которых представляет собой отдельную небольшую задачу.

После того как вы изложили на бумаге свои цели и план действий, вам будет обеспечена гораздо более высокая продуктивность и эффективность, нежели тому, кто предпочитает носить свои планы в голове.

Шаг номер шесть: **немедленно приступайте к решению задач, входящих в ваш план.** Делайте что-нибудь. Делайте что угодно. Самый «средний» план, но выполненный тщательно гораздо лучше, нежели самый блестящий план, для реализации которого было сделано немного. Для тех, кто стремится к успеху, залогом его является деятельное исполнение запланированного.

Шаг номер семь: **решите для себя каждый день делать нечто, что приближает вас к какой-либо вашей крупной цели.** Сделайте это частью ваших планов на каждый предстоящий день. Возьмите за привычку прочитывать ежедневно какое-то количество страниц материала по вашему предмету. Обзванивайте каждый день какое-то количество клиентов. Отведите какое-то время каждый день на занятия физкультурой. Изучайте

каждый день какое-то количество слов иностранного языка, который изучаете. Не пропускайте ни дня!

Неустанно двигайтесь вперед. Раз начав движение, не давайте себе остановиться. Неустанное предъявление подобного требования к себе в состоянии сделать из вас самого преуспевающего человека своего поколения.

Ясно изложенные на бумаге цели замечательным образом воздействуют на ваше мышление. Они предоставляют вам мотивы для работы и настраивают вас на действие. Они также стимулируют ваше творческое начало, высвобождают энергию, скрытую в вас, и помогают не допускать промедления в делах.

Сформулированные вами цели являются топливом в кузнице вашего успеха. Чем значительнее и яснее ваши цели, тем большее удовлетворение ждет вас после их осуществления. Чем больше вы размышляете о своих целях, тем сильнее будет ваш внутренний стимул их реализовать.

Размышляйте о своих целях и подвергайте их ежедневной ревизии. Каждое утро, начиная работу, предпринимайте действия, касающиеся самой насущной задачи, которую вы в состоянии выполнить в качестве вклада в достижение своей главной на текущий момент цели.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Возьмите чистый лист бумаги прямо сейчас и составьте список, состоящий из десяти целей, которых вы хотели бы достигнуть в течение следующих двенадцати месяцев. Формулируйте их так, словно год уже прошел и они стали реальностью. Используйте настоящее время, изъявительное наклонение и ведите речь от первого лица, для того чтобы перечисляемые вами цели были позитивно восприняты вашим подсознанием.

Например, вы могли написать: «Я зарабатываю Х долларов в год», или «Я вешу Х килограммов», или «У меня такая-то машина».

Затем перечитайте полученный перечень и отберите одну цель, которая, если бы вы достигли ее, имела бы самое существенное влияние на вашу жизнь. Теперь выпишите ее на отдельном листе бумаги, укажите для нее срок осуществления, составьте план по ее достижению, начните действовать в соответствии с этим планом, после чего каждый день совершайте что-нибудь, что приближает вас к вашей цели. Подобное упражнение само по себе способно коренным образом изменить вашу жизнь!

ГЛАВА 2

Загодя планируйте каждый свой день

Посредством планирования мы переносим будущее в настоящее и тем самым имеем возможность сделать что-нибудь в отношении него уже сейчас.

АЛАН ЛЭЙКИН

Вы, наверное, слышали такой вопрос: «Как бы вы съели слона?» Ответ, разумеется, таков: «По кусочкам».

А как бы вы ели свою самую большую и гадкую «лягушку»? Тем же манером: вы разбили бы ее на конкретные пошаговые действия и начали бы с самого первого.

Ваш интеллект, ваша способность мыслить, планировать и принимать решения является вашим главным орудием в деле недопущения промедления в делах и увеличения собственной продуктивности. Ваше умение определять свои цели, планировать действия и предпринимать их определяет ход вашей жизни. Акт мышления и планирования высвобождает ваши ментальные ресурсы, пускает в ход ваш творческий потенциал и умножает вашу полезную ментальную и физическую энергию.

Созвучна с этим мысль Алекса Маккензи: «Незапланированное действие суть причины всех неудач».

Ваша способность хорошо планировать свои действия, при этом заблаговременно, является мерилom вашей общей компетенции. Чем лучше план, составленный вами, тем легче вам преодолеть склонность к промедлению, начать движение вперед, приступить к своей «лягушке», после чего продолжать упорно добиваться своей цели.

Одной из высших целей в любой работе является достижение самой высокой возможной отдачи от затраченной мыслительной, эмоциональной и физической энергии. Выгодным для вас обстоятельством является то, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит не менее десяти минут в ходе практического воплощения идей. На планирование своего дня

у вас уйдет всего от десяти до двадцати минут, однако эта небольшая «жертва» сэкономит по меньшей мере два часа (100-120 минут) потраченного иначе впустую времени и бесцельно растроченных усилий на протяжении всего дня.

Вы, вероятно, слышали о так называемой формуле шести «П», которая гласит: «Планированием предваряют правильные поступки и предотвращают плохие».

Поразмыслив над тем, сколько пользы способно принести планирование в деле повышения вашей продуктивности и производительности, приходится удивляться, почему столь мало людей практикуют его в своей повседневной жизни. А ведь само по себе планирование не представляет собой ничего сложного. Все, что вам нужно, - это бумага и ручка. Сложнейшая компьютерная программа «Палм Пайлот», как и практически любой органайзер, использует все тот же принцип: вы заблаговременно составляете перечень всего, что вам необходимо сделать, до того как приступаете к осуществлению своих целей.

Всегда работайте «по перечню». Когда появляется новое дело, включайте его в перечень, прежде чем приступить к его реализации. Вы в состоянии увеличить собственную продуктивность и производительность на двадцать пять и более процентов с того дня, как начнете работать строго в соответствии с перечнем запланированных дел.

Составляйте свой перечень вечером накануне, в конце рабочего дня. Включите в него все, что вы не успели завершить за день текущий, а также дела, которые планируете на завтра. Составляя таким образом подобный перечень, можете быть уверены, что он подвергнется усвоению вашим подсознанием на протяжении всего ночного сна. Следствием этого нередко бывает то, что вы просыпаетесь с грандиозными идеями, которые, как оказывается, можно с успехом применить в работе, увеличив скорость и качество выполняемых задач.

Чем больше времени вы посвятите составлению письменных перечней всего того, что планируете совершить, тем выше будет успех всех ваших начинаний.

Вам потребуются различные перечни согласно их назначению. Во-первых, вам необходимо составить *генеральный* перечень, в котором следует перечислить все, что приходит вам в голову в связи с планируемым на будущее. Его назначение - включить в себя каждую идею, приходящую вам в голову по поводу планируемого, как, например, каждую новую цель или задачу. Сортировку включенных в перечень идей можно выполнить

позднее.

Во-вторых, вам необходим *месячный* перечень - его составляют в конце каждого месяца на перспективу следующего. Сюда могут входить пункты, прежде внесенные вами в генеральный перечень.

В-третьих, вам потребуется *недельный* перечень, при помощи которого вы загодя планируете свои действия на следующую неделю. Составление данного перечня следует осуществлять в течение текущей недели.

Предъявление к себе и строгое соблюдение требования систематически планировать свое время может сослужить вам хорошую службу. Многие люди рассказывали мне, что привычка посвящать пару часов в конце недели на составление планов на следующую неделю существенно повлияла на продуктивность их деятельности и, более того, коренным образом изменила их жизнь. Вам данный прием окажет не меньшую услугу.

Наконец, вам следует перенести ряд пунктов из своего месячного и недельного планов в свой *ежедневный* план. Таковыми являются конкретные задачи, которые вы планируете осуществить на протяжении следующего дня.

По ходу работы в течение дня вычеркивайте пункты из своего перечня-плана по мере их выполнения. Ценным для вас в процессе этого является видимая картина достигнутого. Так рождается ощущение успеха и движения вперед. Видя себя последовательно осуществляющим запланированные задачи, вы обретаете мотивацию и энергию, необходимую для того, чтобы дойти до конца перечня. Одновременно повышается и ваша самооценка, и уважение к себе. Подспудно наблюдаемый вами собственный прогресс обеспечивает ваше движение вперед и помогает вам не допускать промедления в делах.

Взявшись за реализацию проекта любого рода, начните с составления перечня, включая в него каждый свой шаг, который планируете предпринять для осуществления проекта от начала до конца. Упорядочьте задачи проекта по приоритетности и в соответствии с хронологической последовательностью. Составьте соответствующую оргigramму, будь то на листе бумаги или на экране компьютера, дав себе возможность видеть как каждую задачу в отдельности, так и все в совокупности. Затем приступайте к последовательному выполнению каждой задачи, не берясь более чем за одну за раз. Вы будете удивлены тому, сколь много может быть достигнуто, сможете достичь, действуя таким образом.

Работая с помощью своих перечней-планов, вы непременно почувствуете большую отдачу от собственного труда. Собственная ваша

жизнь станет подконтрольной вашей воле. Ваше продвижение вперед обретет естественную мотивацию. Ваша мысль станет более целенаправленной и творческой; одновременно вас ждут все более вдохновенные идеи в отношении того, как ускорить темп вашей работы.

Пользуясь указанным методом в своей работе, вы обретете замечательное ощущение неуклонного продвижения вперед, обеспечивающее вас зарядом энергии, достаточным, чтобы эффективно использовать весь свой рабочий день.

Одним из важнейших правил в деле достижения высокой продуктивности является *правило 10/90*. Согласно этому правилу, первые 10 процентов времени, которые затрачиваются на заблаговременное планирование и организацию работы, обеспечивают экономию не менее 90 процентов времени на практическое выполнение работы. Вам достаточно однократно применить это правило, чтобы убедиться в его истинности.

Заблаговременно планируя каждый свой день, вы обнаружите, что вам проще как начать движение, так и продолжать его. Дела идут быстрее и более гладко, нежели шли прежде. Вы чувствуете себя более уверенно, и сознание собственной компетенции дает вам удовлетворение. Со временем вы приходите к выводу, что *остановить вас τίеможет ничто*.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

С сегодняшнего дня начните планировать наперед каждый день, неделю и месяц своей жизни. Возьмите блокнот или лист бумаги и составьте перечень всего, что вам необходимо сделать в течение следующих двадцати четырех часов. Дополняйте его по мере того, как в голову приходят новые идеи. Также составьте перечень всех проектов, крупных многозадачных мероприятий, осуществление которых имеет большое значение для вашего будущего.

Отсортируйте свои важнейшие цели, проекты и задачи по признаку приоритетности, а затем разместите их в требуемом хронологическом порядке, указав, что планируете осуществить в первую очередь, что во вторую, что в третью и т. д. Взяв конечную цель в качестве отправной точки, формируйте цепь приводящих к ней мероприятий в обратном порядке.

Думайте на бумаге! Всегда базируйте свою деятельность на исполнении перечня мероприятий. Вы будете поражены, насколько продуктивнее станет ваша работа и насколько проще вам будет съесть свою «лягушку».

ГЛАВА 3

Применяйте правило 80/20 во всем

У нас всегда останется времени, используем его правильно.

ИОГАНН ВОЛЬФГАНГ ГЕТЕ

Правило 80/20 представляет собой одну из самых удачных концепций в деле рационального использования времени и планирования. Его также называют «принципом Парето», по имени впервые сформулировавшего его в 1895 г. итальянского экономиста Вильфредо Парето. Он заметил, что люди в обществе делятся на тех, кого он называл «влиятельным меньшинством» (на чью долю с точки зрения богатства и влиятельности приходилось «верхних» 20 процентов населения), на остальных - «тривиальное большинство» (на них приходилось «нижних» 80 процентов).

Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется выведенному им принципу. Например, его принцип гласит, что 20 процентов произведенной вами работы обеспечивают 80 процентов полученных вами результатов; 20 процентов ваших клиентов обеспечивают 80 процентов заключенных вами контрактов; 20 процентов ваших товаров и услуг обеспечивают вам 80 процентов всей выручки; 20 процентов выполняемых вами задач соответствуют 80 процентам производимой вами стоимости и т. д. Это значит, что если у вас имеется перечень из десяти дел, которые необходимо совершить, то два из них окажутся по конечной приносимой выгоде равноценными (или более ценными) оставшимся восьми, вместе взятым.

Любопытный факт, не так ли? На решение каждой из упомянутых задач может потребоваться одно и то же время. Однако вклад в конечный суммарный результат от выполнения одной или двух из них превысит соответственно десятикратно или пятикратно относительный вклад каждой из остальных задач.

Нередко оказывается, что один пункт в списке из десяти задач, которые вам предстоит выполнить, по своей значимости превышает все

остальные девять пунктов, взятых вместе. Рассматриваемая задача, без вариантов, является «лягушкой», которую необходимо съесть в первую очередь.

Догадываетесь, в отношении каких задач люди более всего проявляют нерешительность и топчутся на месте, выполняя их? Самое печальное состоит в том, что большинство людей склонны к промедлению в отношении тех 10-20 процентов задач, которые имеют наибольшее значение, т. е. «влиятельного меньшинства». Напротив, они озадачивают себя в первую очередь менее существенными 80 процентами, «тривиальным большинством», вклад которых в конечные результаты относительно невелик.

Нередко можно видеть людей, которые, как кажется, заняты по горло работой весь день, но результаты их деятельности почти не видны или малозначащи. Причиной этого почти всегда оказывается то обстоятельство, что они трудятся над несущественными задачами и не решаются приступить к решению одной или двух задач, способных принести весомую пользу как компании, так и их собственной карьере.

Самые значимые задачи нередко самые трудные и сложные. Однако отдача и награда за их эффективное осуществление могут быть колоссальными. По этой причине вам следует твердо отказываться от выполнения задач, содержащихся во второстепенных восьмидесяти процентах, пока у вас остаются невыполненными задачи из главных двадцати.

Всегда, приступая к очередной задаче, спрашивайте у себя: «Входит ли данная задача в главные 20 процентов моих задач или во второстепенные 80 процентов?»

Правило:

**«Не поддавайтесь соблазну
прежде разбираться с мелочами»**

Помните, что бы вы ни делали вновь и вновь - это приобретает характер привычки, от которой вам, быть может, будет трудно избавиться. Если вы решите начинать свой день с выполнения малозначащих задач, вы вскоре привыкнете всегда именно так начинать свой день. А данную привычку вам едва ли следует приобретать вообще.

Самое трудное с любой важной задачей - это приступить к ее выполнению. Коль скоро вы начали работу, то, как правило, находите тот или иной стимул ее продолжить. Какая-то часть вашей личности всегда получает удовлетворение от работы над важными задачами, и это обстоятельство вам следует использовать. Что в связи с этим нужно делать?

Конечно, постоянно поощрять эту часть своей личности.

Даже просто подумав о том, что следует начать и довести до конца решение важной задачи, вы даете себе шанс найти необходимые стимулы к работе и помогаете самому себе не допускать промедления в делах. Время, необходимое на выполнение важной работы, нередко сравнимо со временем, затраченным на работу малозначащую. Разница состоит прежде всего в том, что, осуществив нечто важное и значительное, вы обрываете большее чувство гордости и удовлетворения. С другой стороны, когда вы решили малозначащую задачу, испытываемое вами удовлетворение от выполнения работы либо незначительно, либо отсутствует вовсе.

Планирование времени в конечном счете представляет собой планирование жизни, *персональное планирование*. Кроме того, это означает, что вы берете под собственный контроль *последовательность событий*. Планируя свое время, вы определяете, чем будете заниматься в будущем. При этом вы пользуетесь полной свободой в выборе задач, которые собираетесь решать. Ваша способность выбирать между важным и малозначащим есть то, что кардинальным образом определяет ваш успех в жизни и на работе.

Продуктивные и эффективно распоряжающиеся своим временем люди приучают себя начинать с самой важной задачи, стоящей перед ними. Иными словами, они заставляют себя съесть «лягушку», какой бы она ни была. В результате именно такие люди достигают гораздо большего, нежели среднестатистический человек, и в жизни им чаще сопутствует счастье. Вы также можете научиться работать подобным образом.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Составьте перечень всех важнейших целей, мероприятий, проектов и задач в вашей жизни на сегодняшний момент. Ответьте на вопрос, какие из них входят в число главных 10-20 процентов задач, решение которых приводит к достижению 80-90 процентов результатов.

Решите для себя уже сегодня, что отныне вы будете уделять все больше времени работе над выбранным вами рядом задач, которые, будучи решенными, способны реально повлиять на вашу жизнь и карьеру, и все меньше времени отводить на малозначащие дела.

ГЛАВА 4

Думайте о последствиях

Каждый человек достиг величия, каждый человек обрел успех - в меру того, насколько направил свои силы в одно конкретное русло.

ОРИСОН СУЭТТ МАРДЕН

Что выделяет выдающийся ум, так это способность точно предсказывать последствия совершения или не совершения чего-либо. Потенциальные последствия любой задачи или действия в основном определяют истинное значение этой задачи или действия для вас лично или компании, на которую вы работаете. Подобный способ оценки важности стоящей перед вами задачи позволяет определить, какова будет ваша следующая «лягушка».

Д-р Эдвард Бэнфилд из Гарвардского университета, посвятив своим исследованиям свыше пятидесяти лет, установил, что «долгосрочная перспектива» является наиболее точным прогнозным показателем социально-экономического развития Америки. Долгосрочная перспектива оказывается более важным фактором, нежели происхождение, образование, раса, интеллект, деловые связи и практически любой другой фактор, способный внести вклад в ваш успех как в жизни вообще, так и на работе в частности.

Ваше отношение к своему времени, вашему «временному горизонту», оказывает огромное влияние на стиль вашей жизни и сделанный вами выбор. Люди, которые смотрят далеко вперед, планируя свою жизнь и карьеру, склонны лучше распоряжаться своим временем и поступками, нежели те, кто мало задумывается о будущем.

Правило:

**«Мышление на далекую
перспективу сопровождается
более высоким качеством
принимаемых решений**

при достижении краткосрочных целей»

Людам, добивающимся успеха в своих делах, свойственна ясная ориентация на будущее. Они рассчитывают свои ходы на пять, десять, двадцать лет вперед. Они анализируют принимаемые ими решения и предпринимаемые ими действия в настоящем с точки зрения их согласованности с долгосрочным будущим, к которому стремятся.

Если в своей работе вы обрели полную ясность в отношении того, что важно для вас в долгосрочной перспективе, вам будет гораздо проще принимать единственно верные решения относительно своих приоритетов в обозримом будущем.

По определению то, что является важным, потенциально влечет долгосрочные последствия. Аналогично нечто малозначащее может вовсе не приводить к сколько-нибудь далеко идущим последствиям. Перед тем как приниматься за задачу любого рода, следует всегда задаваться вопросом: «Каковы потенциальные последствия выполнения или невыполнения этой задачи?»

Правило:

«Намерения на будущее оказывают влияние на действия в настоящем, часто напрямую определяя их»

Чем яснее ваши намерения на будущее, тем большее влияние они оказывают на вашу текущую деятельность. Обладая ясной картиной долгосрочных перспектив, вам гораздо проще оценивать свои действия в настоящем и обеспечивать их приверженность курсу, ведущему к тому, что составляет вашу долгосрочную цель.

Люди, снискавшие успех, - это те, кто не ищет сиюминутной славы и готов к краткосрочным жертвам, рассчитывая на гораздо большую награду в более отдаленном будущем. Люди, не обретшие подлинного успеха, напротив, более заинтересованы в сиюминутных радостях и признании своих заслуг, немедленно следующих за поступком, и поэтому мало задумываются о долгосрочной перспективе.

Деннис Уэйтли, авторитет по проблемам мотивации, говорит: «Неудачники делают то, что ведет к снятию напряжения, в то время как победители делают то, что ведет к достижению цели». Например, тому, кто приходит на работу загодя, много читает специальной литературы, посещает курсы, повышая свою квалификацию, и концентрирует внимание на решении важных задач в своей работе, несомненно обеспечен кумулятивный эффект от перечисленных показателей личного усердия, и

такой человек может ожидать от них самого положительного влияния на собственное будущее. С другой стороны, приход на работу к самому ее началу, чтение газет на рабочем месте, слишком много кофе-пауз, болтовня с коллегами по работе - все это может снижать «обременительность», которую человек видит в своей работе, однако неизбежно приведет к уменьшению шансов такого работника на продвижение по службе, к достижению результатов, не соответствующих его способностям, и как итог - к устойчивому разочарованию в жизни.

Если выполнение той или иной задачи, на ваш взгляд, способно повлечь значительные по масштабу и влиянию позитивные последствия, присвойте ей статус высшего приоритета и немедленно приступайте к ее выполнению. Если вы предвидите ощутимые негативные последствия, не будь нечто осуществлено достаточно быстро и эффективно, это «нечто» также следует занести в разряд высокоприоритетных задач. Вообще, какой бы ни была ваша «лягушка», проявляйте решительность в том, чтобы управиться с ней первым делом, как только представится случай.

Мотивация предполагает наличие *мотива*. Чем большего положительного влияния на вашу жизнь вы ожидаете от поступка или действия (при условии, разумеется, что вы корректно определили все возможные последствия), тем большей мотивацией вы будете обладать в деле недопущения промедления и более скорого выполнения задачи.

Воспитывайте в себе целеустремленность и обеспечивайте неуклонное движение вперед путем полного решения в первую очередь задач, имеющих значение как для компании, на которую вы работаете, так и вашего собственного будущего.

Если времени не замечать - оно проходит. Важным в связи с этим является вопрос о его рациональном использовании, а также о том, с какими результатами вы придете к концу неумолимо проходящих недель и месяцев. А это, по большому счету, уже вопрос о том, насколько хорошо вы продумаете возможные последствия своих действий на краткосрочную перспективу.

Постоянный анализ потенциальных последствий своих начинаний, принимаемых решений, поступков представляет собой один из наилучших способов определения подлинных приоритетов как в своей работе, так и в личной жизни.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Регулярно подвергайте пересмотру и уточнению перечень своих задач, мероприятий и проектов. Постоянно задавайтесь вопросом: «Какие из проектов или мероприятий оказали бы самое положительное влияние на

мою жизнь, осуществи я их превосходным образом и в предельно краткий срок?»

Что бы ни являлось «важным предприятием» вашей жизни, превратите его в цель, составьте план по ее достижению и, не мешкая, принимайтесь за осуществление своего плана. Помните прекрасные строчки Гете:

*Стоит лишь начать, и вот уж разум разогрет;
Продолжи чуть - задачи вроде бы и нет!*

ГЛАВА 5

Постоянно применяйте метод «АБВГД»

*Первейший закон успеха - концентрация;
направление всей энергии к единой точке
и движение в точности к цели, не оглядываясь
по сторонам - ни направо, ни налево.*

УИЛЬЯМ МЭТЬЮЗ

Чем более скрупулезно вы планируете свою деятельность и определяете приоритетность предстоящих задач, тем больше важных дел вам удастся совершить за условную единицу времени. К решению чем более важной проблемы вы приступаете, тем большим будет стимул преодолеть естественную для многих склонность к промедлению в делах и погрузиться в работу.

Метод «АБВГД» представляет собой эффективный способ расстановки задач по приоритетности, который вы можете применять ежедневно. Этот метод прост и настолько эффективен, что способен, при условии регулярного и грамотного использования, возвести вас в ранг самых продуктивных и производительных людей в вашей сфере деятельности.

Сила метода в его простоте. Вот как он работает. Вы начинаете с составления перечня всего, что вам предстоит сделать в течение наступающего дня. Думайте на бумаге.

После этого вы ставите букву А, Б, В, Г или Д перед каждым пунктом вашего перечня.

Задача типа «А» определяется как нечто, имеющее на данном этапе самое важное значение, нечто, что вы *обязаны* сделать, иначе рискуете столкнуться с серьезными последствиями. Задачей типа «А» может стать визит к важному клиенту или написание отчета для начальника, собирающегося докладывать в главке. Данные задачи представляют собой настоящих, зрелых «лягушек» вашей жизни.

Если перед вами стоит более чем одна задача типа «А», вы оцениваете их приоритетность, помечая А-1, А-2, А-3 и т. д. Задача А-1 представляет

собой самую крупную и безобразную «лягушку» из всех, с которыми вам предстоит управиться.

Задача типа «Б» определяется как та, которую вам *следовало бы* выполнить. Тем не менее последствия, в случае ее выполнения или невыполнения, являются достаточно мягкими. Такие задачи представляют собой не более чем «головастиков» вашей жизни. Это значит, что, не сделай вы соответствующую работу, кто-нибудь окажется недовольным или поставленным в невыгодные условия, однако в любом случае по степени важности указанные задачи и близко не соответствуют задачам типа «А». Звонок по не очень срочному вопросу или просмотр накопившейся электронной почты могли бы составить сущность задачи типа «Б».

Правило, которого вы должны придерживаться, гласит: никогда не приступайте к задаче типа «Б», пока у вас остается незавершенной задача типа «А». Никогда не позволяйте «головастикам» отвлекать вас, пока крупная «лягушка» дожидается своей участи быть съеденной!

Задача типа «В» определяется как нечто, что было бы *прекрасно* сделать, но от чего не следует ожидать никаких последствий, сделай вы это или нет. Задачей типа «В» может стать звонок другу, чашечка кофе, обед с коллегой или какое-либо личное дело, совершенное в рабочие часы. Подобного рода «мероприятия» не оказывают ровным счетом никакого влияния на вашу работу.

Задача типа «Г» оценивается как работа, которую вы можете *поручить* кому-нибудь другому. Правило в данном случае гласит, что вы должны поручать другим все, что им по силам, тем самым высвобождая для себя время на задачи типа «А», которые вы и только вы в состоянии выполнить.

Задача типа «Д» представляет собой работу, которую можно совсем *удалить* из вашего перечня дел. Это может быть задача, имевшая прежде значение, но теперь потерявшая актуальность как для вас, так и для других. Нередко это работа, которую вы делаете изо дня в день либо просто по привычке, либо находя в ее выполнении удовольствие.

После того как вы применили метод «АБВГД» к своему перечню дел на день, вы полностью организовали свою работу и подготовили почву для того, чтобы более важные дела выполнялись быстрее.

Важнейшим условием для того, чтобы метод «АБВГД» действительно работал на вас, является соблюдение следующего требования: приступать к выполнению задачи А-1 без промедления и затем трудиться над ней, пока она не будет полностью завершена. Пустите в ход силу воли, чтобы начать и продолжать работу над самой главной для вас задачей на текущий момент. Беритесь за свою самую большую «лягушку» и «ешьте» ее не

отрываясь до самого последнего кусочка.

Умение проанализировать свой перечень дел на день и выделить задачу А-1 послужит отправной точкой для достижения истинно большого успеха в вашей деятельности, повысит вашу самооценку, наполнит уважением к себе и чувством гордости за свои достижения.

Когда вы приобретете привычку полностью концентрироваться на своем самом важном деле, т. е. задаче А-1, - иными словами, на съедании главной своей «лягушки» - вы научитесь делать вдвое, а то и втрое больше, чем окружающие вас люди.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Сейчас же пересмотрите свой перечень дел на день и проставьте буквы А, Б, В, Г или Д напротив каждого из пунктов. Определите для себя задачу А-1 и немедленно приступайте к ее выполнению. Проявите дисциплину, не позволяя себе отвлекаться на другие дела, пока данная работа не будет завершена.

Применяйте метод «АБВГД» каждый день в отношении любого перечня мероприятий, будь то дела на день или проект на следующий месяц. В итоге вы приобретете привычку постановки и выполнения приоритетных задач, после чего считайте, что будущее вам обеспечено!

ГЛАВА 6

Основное внимание - ключевым категориям результатов

Когда каждый ресурс в человеке, физический и ментальный, используется целенаправленно, возможности человека в решении проблемы увеличиваются стократ,

НОРМАН ВИНСЕНТ ПИЛ

«За что мне платят зарплату?» Это один из главных вопросов, который вы время от времени, а то и чаще задаете себе на всем протяжении своей карьеры.

Как выясняется, существует много людей, которые не могут с уверенностью ответить, *за что* им платят зарплату. С другой стороны, если вы не понимаете с абсолютной ясностью, за что вам платят и ради каких результатов вас, собственно, наняли на работу, вам будет нелегко настроить себя трудиться еще лучше, добиться более высокой зарплаты и повышения по службе.

Проще говоря, ответом на поставленный вопрос является следующий: вас наняли для того, чтобы вы могли достичь в своей трудовой деятельности конкретных *результатов*. Зарплата, или жалованье, является платой за работу определенного качества и объема, которая (в сочетании с работой других работников) позволяет произвести товар или предоставить услуги, за которые потребитель имеет желание заплатить.

Всякая работа может быть разбита на пять-семь (иногда больше) ключевых категорий результатов, которых вам совершенно необходимо достичь, чтобы исполнить свои служебные обязанности и тем самым внести позитивный вклад в развитие своей компании.

Ключевые категории результатов в работе аналогичны важнейшим функциям человеческого организма, проявляющимся в таких показателях, как кровяное давление, сердечный ритм, частота дыхания и мозговая

электромагнитная активность. Прекращение любой из них, о чем судят по названным показателям, означает прекращение жизнедеятельности человека. Аналогичным образом ваша неспособность достигать результатов в любой из ключевых их категорий, присущих вашей работе, может привести к концу ваше пребывание в текущей должности.

Например, ключевыми категориями результатов в менеджменте являются планирование, организация, подбор кадров, распределение задач, контроль над их выполнением, контроль качества и ведение отчетности. Таковы сферы деятельности, в которых менеджер обязан достичь результатов, чтобы успешно справиться со своими должностными обязанностями.

Чтобы справляться со своей работой, вы должны обладать достаточными знаниями и умениями. Причем требования к таким постоянно меняются. Вы всегда обладаете некой базовой компетенцией, позволяющей вам вообще справляться с возложенными на вас задачами. Вместе с тем ключевые результаты, определенные выше, всегда выступают центральным аспектом вашей работы и определяют успех или неуспех, сопутствующий вам в ваших делах.

Результаты ключевой категории задают тот уровень, которого вы обязаны достичь, чтобы успешно справляться со своей работой. Одновременно это тот набор задач, за выполнение которых вы несете полную ответственность. Если вы их не решите, может оказаться, что доделать их будет некому. Результаты ключевой категории - это исход деятельности, контроль над осуществлением которой возложен на вас. Это те результаты вашей работы, которые становятся вкладом в суммарную работу всех работников нанявшей вас компании.

Отправной точкой для достижения высоких результатов является определение ключевых категорий результатов, относящихся к вашей работе. Обсудите это с вашим непосредственным начальником. Составьте перечень своих обязанностей в терминах требуемых от вас результатов и убедитесь, что аналогично понимают содержание вашей работы и ваши начальники, и работники одного с вами уровня, и подчиненные.

Например, для агента по сбыту поиск и внесение в базу данных фирмы новых клиентских счетов есть ключевая категория результатов. Данный вид деятельности является ключевым для всего процесса сбыта. Совершение сделок представляет собой другую ключевую категорию результатов. Факт совершения сделки ведет к активизации деятельности многих других людей, целью которых является произвести и доставить товар или предоставить ту или иную услугу, составившую предмет сделки.

Для владельца компании и финансового директора получение банковских кредитов выступает ключевой категорией результатов. Подбор нанимаемых кадров и распределение задач среди подчиненных также представляют собой ключевые категории результатов. Для секретаря набирать текст на компьютере, принимать телефонные звонки и эффективно пользоваться коммутатором - составные элементы ключевой категории результатов. Способность человека выполнять соответствующие задачи быстро и качественно определяет размер его зарплаты и величину шансов на продвижение по служебной лестнице.

Коль скоро вы определили свои ключевые категории результатов, вторым шагом для вас станет способность оценить свои силы в каждой из них по десятибалльной шкале. В чем вы сильны, а в чем вам не хватает хватки и умений? В чем вы добиваетесь превосходных результатов, а в чем явно недорабатываете?

Правило:

**«Ключевая категория результатов,
в которой вы в наименьшей
степени добиваетесь успеха,
определяет конечную
эффективность применения вами
всех своих знаний и умений»**

Данное правило говорит о том, что, будь вы исключительно эффективны в шести ключевых категориях результатов из семи, но крайне слабы в последней, ваша неэффективность в этой седьмой категории результатов будет сдерживать ваш общий успех и определять, сколь многого вы сможете добиться, применяя все свои знания и умения. Рассматриваемая слабость, или недостаток, будет являться камнем преткновения для вашей персональной эффективности и постоянным источником вашего недовольства собственной работой.

Например, организация работы подчиненных представляет собой ключевую категорию результатов для менеджера. Способность к этому во многом определяет, насколько менеджер умеет руководить и добиваться результатов от других работников. Менеджер, не способный давать поручения и ставить задачи своим подчиненным, не может также применить и другие свои знания и умения в полной мере, так как упомянутая слабость служит своеобразным тормозом. Для человека, демонстрирующего неумение организовать работу других, само по себе может поставить крест на его карьере менеджера.

Одной из главных причин промедления и нерешительности при

решении задач на рабочем месте является то, что люди склонны избегать деятельности в тех областях, где их преследовали неудачи в прошлом. Вместо того чтобы задаться целью и выработать план собственного совершенствования в конкретной сфере, большинство предпочитает не касаться ее вовсе, что лишь ухудшает ситуацию.

Обратной стороной медали выступает то, что, чем лучше ваши навыки в конкретной сфере деятельности, тем сильнее ваше желание исполнять соответствующую роль и тем меньше вы склонны к промедлению и нерешительности, а следовательно, более устремлены к доведению своих дел до конца.

Правда жизни состоит в том, что у каждого есть свои как сильные, так и слабые стороны. Откажитесь раз и навсегда от манеры оправдывать или защищать собственные слабости и недостатки. Напротив, ясно определите их для себя. Затем задайтесь целью и составьте план по улучшению своих показателей в областях, где прежде вы не блистали. Просто подумайте над этим! Возможно, вам не хватает всего одного умения, но именно оно отдаляет вас от наивысшего успеха в своей работе.

Следующий вопрос является одним из самых главных, на который вам следует искать ответ: **«Какой навык (способность/умение), обрети я его и доведи до совершенства, оказал бы самое положительное влияние на мою карьеру?»**

Данный вопрос должен служить вам путеводной нитью в вашем стремлении сделать карьеру. Покопайтесь в себе в поисках ответа на него. Возможно, вы уже знаете ответ.

Обратитесь за советом к своему начальнику. Поговорите с сослуживцами. Спросите у друзей и домочадцев. Найдя нужный ответ, немедленно приступайте к работе над собой по совершенствованию данного навыка.

Помните, что все деловые качества и навыки можно *приобрести посредством учебы*. Если кто-либо прекрасно справляется с задачами в какой-то ключевой категории результатов, это лучшее свидетельство того, что и вы в состоянии достигнуть не менее высокого уровня, стоит вам лишь этого пожелать. Работа над собой в деле устранения пробелов в собственных навыках и умениях может иметь не меньшее значение, чем любая другая в вашей сфере деятельности.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Определите ключевые категории результатов, присущие вашей работе. Каковы они? Составьте перечень основных результатов, которых вам необходимо добиваться, дабы отлично исполнять свою работу. Оцените

себя по десятибалльной шкале по каждому из пунктов. Затем определите один ключевой навык (способность/умение), который прекрасно помогал бы вам в работе, овладей вы им в полной мере.

Придите к своему начальнику и обсудите с ним составленный вами перечень. Добейтесь откровенного разговора. Улучшить собственную работу можно лишь тогда, когда вы открыты для конструктивных замечаний и пожеланий со стороны других людей. Обсудите текущие результаты вашей работы со своими подчиненными и коллегами, равными вам по должности. Обсудите их также с супругой или супругом.

Возьмите за привычку проводить подобный самоанализ регулярно. Никогда не останавливайтесь в деле самосовершенствования. Уже одно то, что вы примете такое решение, способно коренным образом изменить вашу жизнь.

ГЛАВА 7

Закон «вынужденной производительности»

*Концентрация, в подлинном, чистом виде,
означает способность фокусировать свой ум
на одном-единственном предмете.*

КОМАР

Закон «вынужденной эффективности» гласит: «Времени никогда не хватает на все дела, однако на самые важные дела его хватает всегда».

Иными словами, вы не в состоянии съесть каждую «лягушку», обитающую в пруду, но самую большую и безобразную вполне можете, и этого будет достаточно, по крайней мере на текущий момент.

Когда у вас не хватает времени, но вы осознаете, что последствия от невыполнения важной задачи могут быть крайне серьезными, вы почти всегда ухитряетесь изыскать время на завершение работы, нередко трудясь до самой последней минуты. Вы раньше встаете, позже ложитесь, так или иначе заставляя себя завершить работу, стремясь избежать негативных последствий, которые обрушились бы на вас, не уложись вы в заданный срок.

Правило:

**«У вас никогда не будет достаточно
времени, чтобы сделать все дела»**

Известен факт, что среднестатистический работник в наше время работает на уровне 110-130 процентов от рассчитанной нагрузки. Некоторые дела оказываются отложенными на более поздний срок, о чем свидетельствуют стопки бумаг, растущих на столе. У каждого из нас скапливается литература, которую мы не успеваем прочитать. В ходе недавнего исследования выяснилось, что типичному работнику управленческого звена присущ стабильный дефицит времени в размере 300-400 часов на чтение литературы разного рода как дома, так и на работе.

Все это означает, что ликвидировать каким-то образом свое отставание от сложившегося помимо вашей воли темпа жизни вам не удастся *никогда*. Поэтому оставьте всякие попытки. Все, на что вы можете надеяться, - это не допускать отставания в своих основных делах на работе; остальному попросту придется ждать своей очереди.

Многие люди говорят, что работают лучше, когда зажаты в узкие временные рамки, иными словами, когда должны соблюсти определенный срок в выполнении чего-либо. К сожалению, многолетние исследования показывают, что так бывает скорее редко, чем часто.

Находясь под прессингом крайнего срока, нередко созданного искусственно в результате промедления в делах и откладывания их на потом, люди испытывают больший стресс, совершают больше ошибок и чаще вынуждены переделывать свою работу, нежели при менее жестких условиях. Нередко ошибки, которые допускаются в условиях плотного графика работы, приводят к браку и производственным издержкам, оборачивающимся существенными финансовыми потерями в последующем. Иногда работа в действительности занимает гораздо больше времени, чем предполагалось, поэтому она выполняется в спешке и затем, не выдержав критериев качества, нуждается в переделке.

Три вопроса, если вы будете задавать их себе регулярно, позволят вам подготовить почву для выполнения наиболее важных своих задач в срок. Первый звучит так: *«Каковы мои самые важные дела?»*

Иными словами, каковы самые большие «лягушки», которые вам надлежит съесть, чтобы обеспечивать наибольший вклад в развитие своей компании? В жизнь своей семьи? В свою собственную жизнь?

Это один из наиглавнейших вопросов, который вам приходится задавать себе и искать на него ответа. Каковы ваши самые важные дела? Сначала подумайте над ним самостоятельно. Затем спросите у своего начальника. Потом у равных вам по рангу и у подчиненных. Поинтересуйтесь у друзей и домочадцев. Словно наводя резкость у фотоаппарата, вы должны добиться абсолютной ясности относительно своих самых важных дел, прежде чем приступить к их реализации.

Второй вопрос, который должен постоянно волновать вас, звучит так: *«Что я, и только я, могу делать, что, если будет сделано с должным качеством, действительно изменит положение вещей в лучшую сторону?»*

Авторство этого вопроса приписывают Питеру Друкеру, признанному гуру в сфере менеджмента. Это один из лучших вопросов, рассматриваемых в теории достижения персональной эффективности. Что

вы и только вы можете сделать, способное реально повернуть вашу жизнь в лучшую сторону?

Речь идет в первую очередь о том, что относится сугубо к вашей компетенции. О работе, которую, если не выполните вы, никто другой сделать не в состоянии. Однако если вы справитесь с ней и при этом хорошо, впоследствии это может весьма положительно сказаться на вашей жизни или карьере. Что это? Что это за «лягушка» среди прочих?

Ежедневно и ежечасно вы можете задавать себе этот вопрос, и всякий раз на него будет свой конкретный ответ. От вас требуется соблюсти полную ясность относительно последнего, приступить к решению этой конкретной задачи раньше всех других.

Третий вопрос, который вам следует как можно чаще себе задавать, таков: *«Как наилучшим образом использовать свое время в настоящий момент?»* Иными словами: «Какова моя самая большая "лягушка" на данный момент?»

Это центральный вопрос в теории рационального использования времени. Практический ответ на него представляет собой основной способ, позволяющий не допускать промедления в делах и стать высокопродуктивным работником. В любой час любого дня имеется ответ на этот вопрос. От вас же требуется задавать себе этот вопрос вновь и вновь и предпринимать практические действия сообразно ответу.

Сперва первостепенные дела, дела вторые... никогда. Как сказал Гете: *«То, что значит больше, никогда не должно следовать за тем, что значит меньше»*.

Чем вернее будут ваши ответы на рассмотренные выше вопросы, тем успешнее вам удастся поставить перед собой ясные задачи и приступить, не допуская промедления, к делу, занятию которым наиболее соответствует рациональному использованию вашего

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Одним из залогов вашего успеха является способность различать дела, в зависимости от их приоритетности. Тратьте на это несколько минут каждый день, уединившись там, где вас никто не сможет побеспокоить. Расслабьтесь и подумайте о работе и делах, которые вас ждут, без суеты и предвзятости.

Почти всегда в такие минуты одиночества вас посетят замечательные идеи, которые позволят вам сэкономить массу времени просто от рационального упорядочения своих дел. Может случиться, что вам удастся испытать настоящий интеллектуальный прорыв, способный изменить ваши взгляды на свою жизнь и работу.

ГЛАВА 8

Тщательно подготовьтесь, перед тем как начинать работу

*Каков бы ни был уровень демонстрируемых
вами способностей, ваш потенциал,
способный реализоваться, всегда выше,*

ДЖЕЙМС Т. МАККЕЙ

Одним из условий не допускать промедления в делах и совершать многое в малый срок является привычка иметь все необходимое под рукой перед началом работы. Готового во всех отношениях к работе человека можно уподобить ружью, взятому на изготовку, или луку, готовому поразить цель. После этого вам нужен лишь небольшой толчок, чтобы вы приступили к выполнению самых важных своих дел.

Рассмотрим ваши действия при обеспечении всего необходимого для приготовления кулинарного блюда, в нашем случае - «лягушки». Прежде чем приступить к пошаговому приготовлению блюда, логично иметь все кухонные принадлежности, специи и прочее собранными в одном месте, иными словами, непосредственно под рукой.

Начните с того, что приберите на своем столе или рабочем месте, сделав так, чтобы все, что не относится к той одной-единственной задаче, к выполнению которой вы приступаете, было убрано. Если нужно, сложите все лишнее на полу или на другом столе. Теперь окружите себя всеми необходимыми материалами, которые вам потребуются. Добейтесь, чтобы все было под рукой и вам не пришлось вставать, выходить из комнаты и т. п. для получения нужного материала.

Проследите, чтобы все письменные принадлежности, дискеты, коды доступа, адреса электронной почты и все остальное, необходимое вам для работы, имелось в наличии и на расстоянии вытянутой руки.

Свое рабочее место следует устроить так, чтобы оно было удобным, привлекательным и стимулирующим длительную работу. В особенности

проследите за тем, чтобы у вас был удобный стул или кресло, обеспечивающие опору для спины и такой высоты, чтобы ваши ноги имели уверенный контакт с полом.

Высокопродуктивные люди тратят время на то, чтобы превратить свое рабочее место в приятный для работы уголок. Чем аккуратнее и привлекательнее ваше рабочее место, тем легче вам будет начать работу и довести ее до конца.

Один из секретов того, как не допускать промедления в делах (в нашем случае, перед фактом необходимости съесть «лягушку»), состоит в том, чтобы полностью подготовиться к предстоящей работе. Когда все готово и аккуратно разложено по местам, у человека повышается психологический настрой приступить к работе.

Удивительно, как много книг не было написано, как много диссертаций не начато, как много эпохальных для человека задач не выполнено по простой причине того, что люди не удосужились тщательно подготовиться к работе.

Лос-Анджелес привлекает со всей Америки людей, которые мечтают написать удачный сценарий и выгодно продать его какой-либо из многочисленных киностудий, творящих в этом уголке страны. Многие переезжают в Лос-Анджелес и устраиваются на низкооплачиваемую работу, некоторые почти бедствуют, но живут надеждой, что со временем напишут удачный сценарий, который принесет им сказочные барыши.

Недавно «Лос-Анджелес Таймс» послала репортера на Уилшир-Бульвар провести опрос среди прохожих. Журналист обращался к людям с одним и тем же вопросом: «Ну, как дела со сценарием?» Трое из четырех отвечали: «Почти закончен!»

Печальный факт состоит в том, что «почти закончен» очень часто означает «еще не начат». Не позволяйте такому случаться с собой.

Усевшись за стол со всем необходимым на нем и готовым быть пущенным в ход, перейдите на язык поз и жестов, соответствующий высокой работоспособности. Сядьте прямо и чуть наклонитесь вперед, не опираясь более на спинку стула или кресла. Почувствуйте себя деловым, эффективным, высокороботоспособным человеком. Затем, обратившись к первому пункту своего рабочего плана, скажите себе: «За работу!» - и погружайтесь с головой. И начав работу над задачей, продолжайте трудиться, пока не доведете дело до конца.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Хорошенько присмотритесь к своему письменному столу и кабинету вообще, дома и на работе. Задайтесь вопросом: «Какого сорта человек имел

бы такое рабочее место?»

Чем аккуратнее и привлекательнее ваше рабочее место, тем позитивнее ваше отношение к работе и продуктивнее ваша деятельность. Возьмитесь сегодня же за организацию своего рабочего места, чтобы оно обеспечивало вам ощущение рабочего комфорта, придавая вам уверенности в своих силах всякий раз, как вы садитесь за работу.

ГЛАВА 9

Постоянно повышайте свой класс

Единственным определенным залогом успеха является стремление делать работу в большем объеме и лучше, нежели требуется от вас, какой бы она ни была.

ОГ МАНДИНО

Непрерывная учеба - один из наиболее важных принципов достижения продуктивности. Приобретайте новые знания и навыки с тем, чтобы все успешнее справляться со своей работой. Чем лучше вы способны решать конкретный тип задач, тем вероятнее, что с ходу приметесь за работу над ними и доведете ее до конца.

Важной причиной промедления и нерешительности является ощущение собственной некомпетентности, недостаток уверенности в своих силах или отсутствие знаний или навыков, необходимых для выполнения какого-то ключевого элемента работы.

Постоянно повышайте свой профессиональный уровень в ключевых категориях результатов, присущих вашей сфере деятельности. Помните, каким бы квалифицированным специалистом вы ни являлись на текущий момент, ваши знания и навыки устаревают с огромной скоростью. Как выражается Пэт Райли, известный баскетбольный тренер: «Если ваши дела не становятся лучше, значит, они становятся хуже».

Один из секретов рационального планирования и использования времени заключается в том, что вам следует *улучшать* свои показатели профессионального роста при выполнении наиболее важных задач. Самостоятельное повышение квалификации - один из самых эффективных путей, ведущий к экономии рабочего времени. Чем успешнее вы справляетесь с важной задачей, тем большим стимулом для работы вы обладаете. Чем лучше вам удастся нечто, тем с большей энергией и энтузиазмом вы над этим трудитесь. Когда в вас живет уверенность, что вы легко справитесь со стоящей перед вами задачей, маловероятно, что вы

будете медлить, приступая к ней и тем паче выполняя ее.

Одна порция информации или один-единственный новый профессиональный навык способны сыграть огромную роль в повышении качества выполняемой вами работы. Определите самые важные задачи, после чего составьте план по постоянному повышению собственных профессиональных знаний и умений, необходимых для наилучшего их выполнения.

Правило:

**«Непрерывное образование есть
минимальное требование для
достижения успеха в любой сфере»**

Не позволяйте себе не обладать каким-либо навыком, отсутствие которого сдерживает ваш успех. Любой навык, необходимый бизнесмену, можно приобрести. И тому, чему научились другие, сможете научиться и вы.

Когда я приступил к написанию своей первой книги, мне мешало то, что я мог печатать не более чем одним пальцем каждой руки. Вскоре я пришел к выводу, что обязан освоить печатание вслепую, если собираюсь подготовить 300-страничную книгу в разумный срок. Поэтому я купил обучающую компьютерную программу по скоростному печатанию и упражнялся по двадцать-тридцать минут каждый день в течение трех месяцев. Вскоре я был способен печатать сорок-пятьдесят слов в минуту. Обретя такой навык, я сумел написать дюжину книг, которые ныне разошлись по всему свету.

К великому счастью, все знания и навыки, необходимые вам для повышения продуктивности и эффективности своего труда, можно приобрести посредством образования и тренировок. Вы можете научиться печатать вслепую. Вы можете в совершенстве овладеть компьютером. Вы можете научиться искусству вести переговоры и заключать выгодные сделки. Вы можете научиться выступать перед публикой. Вы можете научиться хорошо писать книги. Все эти знания и умения вы в состоянии приобрести, стоит вам лишь захотеть и включить их в число своих приоритетов.

Читайте по своему предмету по меньшей мере один час каждый день. Вставайте пораньше утром и тратьте от получаса до часа на изучение книг или журналов, содержащих информацию, которая позволит вам приобрести новые знания, полезные для вас в вашей профессиональной деятельности.

Посвятите время любому учебному курсу или семинару, с помощью которых вы можете повысить свою квалификацию в важных аспектах

вашей работы. Участвуйте в конференциях и собраниях деловых кругов, касающихся вашего бизнеса. Посещайте учебные программы и практические семинары. Занимайте место в первых рядах и конспектируйте. Приобретайте аудиозаписи учебных программ. Посвятите себя цели превратиться в одного из самых компетентных специалистов в своей сфере.

Наконец, слушайте учебные аудиопрограммы, сидя за рулем своей машины. Среднестатистический владелец личного автомобиля проводит за рулем 500-1000 часов ежегодно. Совместите вождение автомобиля с учебой. Вы можете стать умнейшим, способнейшим и самым высокооплачиваемым человеком своего круга, просто прослушивая учебные аудиопрограммы, пока находитесь за рулем.

Чем больше вы постигаете, тем больше приобретаете уверенности и стимула к своей работе. Чем лучше вы справляетесь со своей работой, тем более способны достигнуть еще большего успеха.

Чем больше вы узнаете, тем больше можете узнать еще. Точно так же, как вы способны нарастить свои мускулы путем физических упражнений, вы в состоянии развить свои умственные «мускулы», загружая свой мозг умственной работой. И другого предела, нежели тот, что вы ставите перед собственным воображением, у вас нет, чтобы обретать новые знания и умения.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Примите решение с сегодняшнего дня заняться собственным образованием. Превратитесь в вечного ученика в своем ремесле. Для настоящего профессионала школа не кончается никогда.

Каковы знания и умения, способные помочь вам достигнуть более высоких результатов в вашей работе? Каковы квалификационные требования к человеку, претендующему на звание лучшего в вашей сфере? Определившись с этим, поставьте перед собой цель, выработайте план действий и приступайте к совершенствованию собственных навыков. Пусть вас вдохновляет мечта стать лучшим в своем деле!

ГЛАВА 10

Знайте и используйте свои особые таланты

Делайте свою работу. Не просто работу и больше ничего, но еще немного, отдавая дань душевной щедрости, - то немного, что стоит всего остального.

ДИН БРИГГС

Вы замечательны! У вас имеются особые таланты и способности, которые отличают вас от любого другого человека, живущего и когда-либо жившего. Специально для вас существуют «лягушки», управившись с которыми вы можете войти в число самых выдающихся людей своего времени.

Иными словами, вам по силам, быть может, после определенной подготовки, некоторые вещи, которые способны чрезвычайно повысить ваш авторитет как в ваших собственных, так и в глазах других. Вам необходимо выявить эти особые сферы вашего уникального мастерства, после чего посвятить себя задаче стать подлинным виртуозом в соответствующем деле.

Ваше самое великое достоинство, с точки зрения материального достатка, есть «способность зарабатывать». Ваша способность работать позволяет вам обогащать свою жизнь десятками тысяч долларов ежегодно путем простого применения ваших знаний и умений к делу, которому вы себя посвятили. Кроме всего прочего, это способность управляться с конкретными «лягушками» быстрее и лучше, чем другие.

Вы можете потерять все, что имеете, - дом, машину, работу, счет в банке, но пока вы умеете зарабатывать деньги, вы в состоянии все это вернуть и даже преумножить.

Регулярно анализируйте свои уникальные таланты и способности. Какого рода занятия даются вам наиболее успешно? В чем вы чувствуете

себя хорошим специалистом? Что дается вам с легкостью, представляя трудности для других? Оглядываясь на свою карьеру, постарайтесь понять, что во многом обусловило ваш успех по настоящий момент? Какими были самые значительные «лягушки», с которыми вы справились в прошлом?

Вы устроены таким образом, что вам всегда больше всего нравится делать то, в чем вы чувствуете себя асом. Что более всего привлекает вас в вашей работе? За какого рода «лягушек» вы беретесь с наибольшей готовностью? Сам факт того, что вам нравится делать что-либо, означает, что, возможно, вы несете в себе потенциал стать подлинным виртуозом в этом конкретном деле.

Одним из самых ответственных решений, которые нам приходится принимать в жизни, является выбор рода занятий по душе и посвящение всего себя выбранному делу, с намерением стать в нем настоящим виртуозом.

Взгляните на различные дела, которыми вы заняты каждый день. Что из того, что вы делаете, вызывает наибольшую похвалу в ваш адрес со стороны других людей? Что из того, что вы делаете, положительно влияет на работу других людей больше, быть может, чем что-либо другое?

Люди, которым сопутствует успех, неизменно те, кто нашел время определить, что им удастся лучше всего и к чему более всего лежит у них душа. Они знают, что ценится в их работе, и концентрируют свое внимание на этом в полной мере.

Вам следует всегда прикладывать максимум усилий для выполнения тех задач, в отношении которых ваши особые таланты и способности позволяют работать хорошо и со значительной отдачей. Вы не можете переделать всех дел, но зато можете преуспеть в тех, где чувствуете себя специалистом и способны по-настоящему принести пользу.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Постоянно задавайтесь следующими вопросами: «В чем я настоящий специалист? Что мне более всего нравится делать в контексте моей работы? Что по-настоящему повлияло на успех моей карьеры? Если бы я мог делать любую работу, какая мне нравилась бы больше других?»

Если бы вы выиграли в лотерею или иным образом получили кучу денег и в связи с этим могли избрать для себя занятие по вкусу, какое бы выбрали? Какого рода подготовка потребовалась бы вам, чтобы заняться избранным делом? Каким бы ни был ответ, приступайте сегодня же.

ГЛАВА 11

Определяйте сдерживающие факторы

Направляй все свои мысли на задачу,
которую решаешь. Солнечные лучи не жгут,
пока не сведены в пучок.

АЛЕКСАНДР ГРЕЙАМ БЕЛЛ

Что сдерживает ваше движение? Что ограничивает скорость, с которой вы достигаете своих целей? Что определяет, насколько быстро вы доберетесь от своего теперешнего состояния к тому, к которому стремитесь? Что останавливает или сдерживает вас, когда речь идет о «лягушках», имеющих наибольшее значение? Почему вы еще не достигли своей цели?

Таковы важные вопросы, которые нередко встают перед вами на вашем пути к достижению высокого уровня производительности. Что бы вы ни делали, всегда имеется сдерживающий фактор, который определяет, насколько скоро и качественно вы в состоянии выполнить свою работу. Вам следует рассматривать всякую задачу, стоящую перед вами, с точки зрения *сдерживающего фактора*, присущего ей. После того как он определен, вам следует приложить максимум усилий к тому, чтобы свести к минимуму эффект, обусловленный его влиянием.

При выполнении практически любой задачи, большой или малой, можно обнаружить фактор, который тормозит ваше стремление к цели. В чем он состоит? Выявив таковой, постарайтесь его полностью нейтрализовать, используя для этого свои внутренние резервы. Более полезного применения своему времени и способностям на тот момент вы можете и не найти.

Подобным фактором может быть человек, в чьей помощи вы нуждаетесь, недостающий объем средств, слабое звено в системе лиц, работающих над задачей, или что-либо другое. Сдерживающий фактор, однако, всегда присутствует, и вам всегда необходимо определить его.

Например, как известно, целью бизнеса является поддержание и расширение размеров клиентуры. Поддерживая число клиентов выше критического, компания обеспечивает себе прибыль и в связи с этим обладает потенциалом для роста и процветания.

В каждом бизнесе имеется сдерживающий фактор, который определяет скорость, с которой компания достигает своих целей. Таковым может являться эффективность маркетинга, уровень продаж или качество агентуры по сбыту. Им могут быть производственные издержки или технологическая вооруженность; объем оборотных средств и себестоимость продукции. На успех компании может влиять конкуренция, покупательная способность, ситуация на рынке. Один из этих факторов в большей степени, нежели другие, определяет, с каким темпом компания способна достичь своих целей по росту и прибыльности. Что служит подобным фактором - в каждом конкретном случае это является предметом отдельного анализа.

Точное определение сдерживающего фактора, присущего какому-либо процессу, и нейтрализация его в возможно полной мере способны обеспечить больший прогресс в делах, нежели какие бы то ни было другие меры.

Правило 80/20 применимо к сдерживающим факторам в вашей служебной и личной жизни. Согласно ему, 80 процентов факторов, сдерживающих достижение вами своих целей, являются *внутренними*. Их следует искать внутри вас самих, среди ваших качеств, способностей, привычек, взглядов на жизнь или знаний. И лишь 20 процентов сдерживающих факторов - *внешние* по отношению к вам или к компании, в которой вы работаете.

Ваш основной сдерживающий фактор может являться чем-то незначительным и не бросающимся в глаза. Иногда вам может потребоваться составить перечень, включающий каждый этап процесса работы, рассмотреть каждый свой шаг, чтобы точно определить, что сдерживает ваше движение. Иногда это может быть неудовлетворенность со стороны клиентов, которая препятствует расширению коммерческой кампании. Иногда одна-единственная недоработка способна сдерживать рост продаж по конкретному продукту или виду услуг.

Проанализируйте работу своей компании с беспристрастной точки зрения. Вникните в работу своего начальника, равных вам по чину сослуживцев, а также подчиненных на предмет того, имеется ли некое слабое звено в рабочей цепи, что сдерживает работу как вашу, так и всей компании; нечто, что служит тормозом на пути к достижению целей

компании.

В своей личной жизни вы также должны уметь честно заглянуть внутрь самого себя и поискать там сдерживающий фактор, некий недостаток, который негативно сказывается на ваших успехах в семейной жизни, общении с людьми и т. п.

Люди, снискавшие успех, всегда начинают анализ сдерживающих факторов с вопроса: «Что во мне сдерживает мое развитие?» Будучи ответственными людьми, они смотрят в первую очередь на себя, когда заняты поиском причин своих проблем и путей их преодоления.

Неустанно спрашивайте у себя: «Что замедляет скорость, с которой я добиваюсь своих целей?» Само определение, данное вами сдерживающему фактору, поможет сформулировать стратегию по его нейтрализации. Неудача в определении сдерживающего фактора или ошибочное нахождение такового способны направить вас по ложному следу. В итоге, может оказаться, что вы будете решать не ту проблему.

Так, некая крупная корпорация, мой клиент, одно время переживала спад сбыта. Руководители корпорации пришли к выводу, что главным сдерживающим фактором являлась плохая работа агентства и управляющего звена. Они потратили большие средства на реорганизацию менеджмента и переподготовку агентов по сбыту.

Позднее обнаружилось, что главной причиной того, что сбыт пошел на спад, стала ошибка бухгалтера, который ненароком присвоил слишком высокую цену сбываемым товарам по сравнению с конкурентами на рынке. Как только цены были изменены, сбыт пошел в гору и была обеспечена необходимая прибыльность.

Позади всякого сдерживающего фактора, после того как он был обнаружен и нейтрализован в возможно полной мере, всегда найдется другой сдерживающий фактор. Что бы вы ни делали, вставали утром с постели или строили головокружительную карьеру, всегда имеются сдерживающие факторы, «узкие места», ограничивающие скорость, с которой вы осуществляете процесс. Ваша задача состоит в том, чтобы как можно скорее обнаружить их и приложить всю свою энергию для их нейтрализации.

Начиная день, при соблюдении прочих благоприятных условий, вы зачастую обеспечиваете себе спорную работу на весь день. Вы с легкостью принимаетесь за текущую задачу и уверенно двигаетесь к ее завершению. Но всегда найдется хотя бы один сдерживающий фактор. Нередко он представляет собой самую важную «лягушку», которую вам надо съесть в этот момент.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Определите самую важную цель в вашей жизни на сегодняшний день. Какова она? Какова единственная цель, которая, достигни вы ее, оказала бы огромное положительное влияние на вашу жизнь? Какое достижение в вашей карьере в наибольшей степени положительно повлияло бы на вашу профессиональную жизнь?

Определившись со своей главной целью, задайтесь вопросом: «Что будет определять скорость, с которой я смогу достигнуть своей цели? Почему, например, я уже не достиг ее? Что есть такого во мне, что сдерживает мое развитие?» Каков бы ни был найденный вами ответ, начните действовать немедленно. В каком угодно направлении, но начните действовать.

ГЛАВА 12

«Одна нефтяная бочка за один раз»

Люди со сравнительно скромными способностями достигают многого, если прилагают все свои усилия и неослабно к одному делу поочередно.

САМЮЭЛ СМАЙЛС

Есть поговорка: «На кусок дороги хватило бы дроги; мало-помалу проедешь немало».

Хороший способ не допускать промедления и нерешительности в отношении крупной задачи состоит в том, чтобы выбрать в составе ее небольшую, вполне посильную вам подзадачу и через ее решение приступить к осуществлению главной. Иными словами, перед тем как управиться с крупной «лягушкой», неплохо расчленить ее на кусочки.

Конфуций говорил: «Путешествие длиной в тысячу лиг начинается с шага». Из этой мудрости вытекает прекрасная стратегия, помогающая не допускать промедления в отношении трудных дел и совершить их больше за один и тот же срок.

Много лет назад мне пришлось пересечь сердце Сахары, плато Танезруфт (на местном языке означает «земля страха и жажды». - *Примеч. пер.*), расположенного на самом юге современного Алжира. К тому времени французы уже много лет практически не присутствовали в этом районе, и изредка встречавшиеся нам бывшие заправочные станции пришли в полную негодность и совершенно обветшали.

Пустыня в этом районе Сахары имеет протяженность с запада на восток 500 миль; здесь нет воды, чего-либо, что можно было бы употребить в пищу, ни травинки, ни даже мух. Рельеф местности совершенно плоский, отчего она напоминает безбрежную песчаную стоянку, простирающуюся во всех направлениях на сколько хватает глаз.

Более 1300 человек погибли, пытаясь пересечь этот участок Сахары в прежние годы. Нередко бывало так, что песок заносил проложенную

дорогу и путники сбивались с пути.

Чтобы решить проблему с отсутствием в этой местности каких-либо естественных ориентиров, французы поместили дорогу черными 55-галлонными (200-литровыми. - *Примеч. пер.*) бочками из-под нефти, расставив их с интервалом ровно в пять километров. При этом, когда человек стоит у одной бочки, следующая кажется ему расположенной на самом горизонте этого совершенного плато, что объясняется кривизной земной поверхности.

По этой причине в любой точке дороги нам всегда виднелись две бочки, одна, которую мы миновали, и та, которая оставалась впереди, в пяти километрах от предыдущей. И этого было достаточно.

Все, что нам надо было делать, это править к следующей бочке. Таким образом мы смогли пересечь самую большую в мире пустыню, делая это по принципу «одна нефтяная бочка за один раз».

Аналогичным образом вы в состоянии выполнить самую сложную задачу, приучив себя делать это поэтапно. Главное, за один раз продвигаться не далее, чем позволяет мысленный горизонт. Каждый новый этап откроет для вас новые горизонты.

Решая определенную задачу и предпринимая текущий шаг, вы должны быть уверены, что вскоре вам станет ясно, в чем будет состоять ваш следующий шаг. Как в сказке: «Откроешь сундук, внутри будет ларец, в ларце - шкатулка...»

Успех в жизни и карьере сопутствует тем, кто приучил себя быстро и качественно выполнять по одной задаче за один раз, переходя к следующей лишь после того, как довел до конца текущую.

Финансового благополучия многие достигают путем откладывания какой-то суммы каждый месяц, год за годом. Здоровья и хорошей физической формы добиваются, чуть сократив количество принимаемой пищи и чуть увеличив ежедневную физическую нагрузку, придерживаясь новых норм изо дня в день, месяц за месяцем.

Вы в состоянии не допускать промедления в отношении сложных задач, а равно достигать значительных результатов, используя следующее простое правило: необходимо сделать первый шаг, а затем работать, придерживаясь принципа: одно посильное дело за один раз, «одна нефтяная бочка за один раз».

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Подумайте о цели, задаче или проекте, к которым вы не решаетесь приступить, и примите решение предпринять хотя бы первый шаг к их осуществлению. Иногда, для того чтобы начать работу, достаточно сесть и

составить перечень элементарных этапов, посредством которых вы могли бы выполнить рассматриваемую работу.

После этого начните и доведите до конца первый пункт составленного нами перечня, затем еще один и т. д. Вы будете удивлены, сколь многого можно достичь таким образом.

ГЛАВА 13

Принуждайте самого себя к действию

*Первое требование к обретению успеха -
непрерывно и без усталости прикладывать
физическую и ментальную энергию
крещению проблемы.*

ТОМАС ЭДИСОН

В мире полно людей, которые ждут, пока не придет добрый человек и не подскажет им, как стать тем, кем они мечтают. Проблема, однако, в том, что никто не придет к вам на помощь.

Такие люди ждут автобуса на улице, по которой автобусы не ходят. Как следствие, если они не возьмут ответственность за собственную жизнь и не начнут принуждать самих себя к действию, все может кончиться вечным ожиданием. К сожалению, к таковым относится большинство людей.

Только около двух процентов людей способны работать самостоятельно, без контроля со стороны других. Мы называем таких людей «лидерами». Быть такого рода человеком должно стать вашей целью.

Вам следует работать над тем, чтобы приобрести привычку принуждать самого себя к действию, не дожидаясь, пока кто-нибудь придет и сделает его за вас. Вы должны выбирать своих «лягушек» и затем заставлять себя управляться с ними в порядке значимости.

Требования, предъявляемые вами в отношении собственной работы, должны быть всегда выше, чем те, которые мог бы предъявить к ней, скажем, ваш собственный начальник. Превратите в своего рода игру приобретение новых привычек: вставайте чуть раньше, работайте чуть упорнее, ложитесь спать чуть позднее. Всегда ищите способы пройти одну дополнительную милю, сделать больше на работе, даже если вам за это не заплатят.

Самооценка, сердцевина вашей личности, была определена психологом Натаниэлом Брэндоном как «ваша репутация в собственных глазах». Она растет или падает по мере того, как вы преуспеваете в чем-то

или переживаете неудачу. Положительный аспект состоит в том, что ваша мнение о самом себе неизменно высоко, когда вы заставляете себя выполнять работу с наивысшим качеством или добираетесь до той высоты, до которой обычный человек уже успевает отказаться от своей цели.

Каждый день представляйте себе, что вам дано срочное задание, как, например, в случае, если бы завтра вы уезжали на месяц, оставляя дела. В этом случае, какие дела вы бы обязательно закончили перед отъездом? Какими бы они ни были, принимайтесь за них немедленно.

Представьте себе, что вы получили полностью оплаченную путевку в дорогой санаторий в качестве награды, но уезжать надо завтра, иначе путевка будет отдана другому. Какие дела вам обязательно потребуется завершить, чтобы отправиться отдыхать? Какими бы они ни были, принимайтесь за них немедленно.

Люди, снискавшие успех, постоянно принуждают себя к действию, предъявляя к тому же к себе самые высокие требования. Тех же, кто тщетно добивается успеха, отличает постоянная нужда в чужом инструктаже, контроле и даже принуждении к работе.

Прекрасный способ избавиться от склонности к промедлению в делах состоит в том, чтобы всегда работать так, словно у вас в распоряжении всего один день на ваши самые важные дела перед длительным отъездом или отпуском. Подвергая себя подобному принуждению, вы добьетесь большего и быстрее, чем обычно. У вас появится верный шанс стать высокопродуктивным, добивающимся успеха человеком. У вас повысится самооценка, и мало-помалу вы приобретете привычку быстро выполнять стоящие перед вами задачи, которая будет верно служить вам каждый день в течение всей вашей жизни.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Определите крайний срок выполнения для каждой стоящей перед вами задачи. Разработайте собственную «систему принуждения». Поднимите планку в требованиях к собственной работе и не позволяйте себе расслабляться. Определив для себя крайний срок, упорно придерживайтесь графика, не упуская случая опережать его.

Составьте перечень каждого этапа в составе крупной задачи или проекта, перед тем как приступить к работе над ними. Затем определитесь - сколько минут или часов потребуется вам на осуществление каждого этапа. Подкорректируйте свои планы на неделю, чтобы выделить время для работы только над рассматриваемой задачей или проектом.

ГЛАВА 14

Доведите до максимума собственные внутренние силы

Соберите свое войско - ресурсы, способности, духовно-физические силы - и направьте его на то, чтобы полностью овладеть по крайней мере одной сферой деятельности,

ДЖОН ХАГГЕЙ

Основой, на которой зиждется ваша работоспособность и продуктивность, являются ваши физические, умственные и эмоциональные силы. Важнейшим требованием к достижению хорошего самочувствия и продуктивности в работе является постоянная забота о собственных энергетических ресурсах. Ваш организм напоминает машину, которая использует пищу, воду и отдых для генерации энергии, которую вы используете для выполнения задач в своей жизни и работе. Когда вы полностью отдохнули, вы можете выполнить в два, три, а то и в пять раз больше, чем когда ваш организм устал.

Известно, что продуктивность начинает снижаться после восьми-девяти часов работы. По этой причине, работая в поздние вечерние и ночные часы, хотя это иногда и необходимо, вы замечаете, что производите все меньше и меньше за единицу времени по сравнению с дневными часами. В определенный момент, наподобие аккумуляторной батареи, которая достигла полной разрядки, вы можете упереться «в стену» и попросту быть не в состоянии продолжать работу.

Следует помнить, что в течение суток есть периоды, когда ваша производительность достигает пика. Вам необходимо определить для себя эти периоды и приучиться использовать их на самые важные и сложные задачи.

Большинство людей переживают пик работоспособности поутру, после ночного сна. Некоторые лучше работают после полудня.

Сравнительно мало людей испытывают наибольший творческий подъем и наиболее продуктивны по вечерам или поздно ночью.

Важной причиной того, что вы, бывает, медлите с выполнением важных дел, является накопившаяся усталость. Вы не чувствуете в себе энергии или энтузиазма приступить к работе. Подобно холодному двигателю, вы никак не можете «запуститься».

Когда бы вы ни испытывали чрезмерную усталость или ощущение перегруженности перед слишком большим числом дел и малым количеством времени, отпущенным вам на работу, сделайте паузу и скажите себе: «В моих силах только то, что в моих силах».

Иногда лучший способ использовать свое время - уйти с работы раньше, лечь отдохнуть и проспать часов десять. Это может обеспечить вам полную «зарядку», что позволит выполнить порой вдвое, а то и втрое больше работы на следующий день и гораздо более высокого качества по сравнению с тем, что удалось бы вам, если бы вы давеча засиделись допоздна.

Как утверждают многие исследователи, средний американец тратит на сон недостаточно относительно того, сколько он работает. Миллионы американцев пребывают в состоянии хронической усталости, так как много работают и сравнительно плохо высыпаются.

Умным поступком с вашей стороны было бы выключать телевизор и отправляться спать в десять часов вечера каждый день в течение рабочей недели. Порой один дополнительный час ночного сна в состоянии изменить всю вашу жизнь.

Предлагаю вам взять за правило следующее. Каждую неделю устраивайте себе полный выходной. В течение этого дня, будь то суббота или воскресенье, полностью откажитесь от чтения литературы, просмотра корреспонденции, завершения дел, взятых на дом из офиса, - от всего, что нагружает ваш мозг. Напротив, сходите в кино, займитесь каким-нибудь спортом, проведите время с семьей, отправьтесь на прогулку, словом, займитесь чем-нибудь, что позволит вашему мозгу полностью отдохнуть. Это правда, что «перемена в занятиях - почти что отдых».

Берите отпуск каждый год, отдыхайте уик-энды напролет, делайте также недельные или двухнедельные перерывы в работе, тратя их на восстановление сил. Помните, вы всегда наиболее продуктивны после уик-энда или отпуска.

Привычка ложиться раньше спать пять раз в неделю, высыпаться в выходные и устраивать себе полный разгрузочный день каждую неделю обеспечит вам огромный заряд энергии. Эти дополнительные жизненные силы помогут вам более решительно браться за дела на работе и выполнять

их быстрее.

Кроме того, в целях поддержания в себе достаточного запаса энергии проявляйте осмотрительность в своей диете. Начинайте день с завтрака, включив в него блюда с высоким содержанием белка и низким содержанием жиров и углеводов. В обед отдавайте предпочтение салатам с рыбой или курицей. Употребляйте в пищу меньше сахара, соли, кондитерских изделий и вообще десертных блюд. Постарайтесь исключить из своего рациона сладкие напитки, шоколадные батончики и пирожные. Старайтесь придерживаться диеты спортсмена мирового класса перед соревнованием, поскольку во многих аспектах таковым вы и являетесь в отношении своей каждодневной работы.

Придерживаясь здорового питания, регулярно занимаясь физической культурой и отдыхая в достаточной степени, вы обеспечите себе высокую работоспособность и получите большее удовлетворение от собственного труда.

Чем лучше ваше самочувствие перед началом работы, тем меньше уйдет у вас времени на подготовку и тем большим будет ваше желание быстрее закончить текущую задачу с тем, чтобы перейти к следующей. Высокий запас внутренней энергии играет огромную роль для достижения высокого уровня работоспособности, более радостного отношения к жизни и успеха во всем, чем бы вы ни занимались.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Оцените ваши запасы внутренней энергии 11 ежедневные привычки с точки зрения здорового образа жизни. Задайтесь целью пересмотреть свое отношение к собственному здоровью и поддержанию высоких внутренних резервов. Начните с того, что ответьте на следующие вопросы:

1. Какого рода физическими нагрузками я себя обеспечиваю и следует ли мне их увеличить?
2. В какого рода вещах я должен проявлять умеренность?
3. Чему, не входящему в мои привычки, мне следовало бы себя приучать, если я хочу обеспечить себе высокую работоспособность?
4. Что из того, что входит в мои привычки, оказывает вредное влияние на мое здоровье и мне следует от этого отказаться?

Ответив на эти вопросы, приступайте к делу сегодня же.

ГЛАВА 15

Обеспечивайте себе стимулы для работы

*В трудностях великих приключении, победе
над природой и творчестве - вот где человек
обретает самое высокое наслаждение,*

АНТУАН ДЕ СЕНТ-ЭКЗЮПЕРИ

Чтобы работа ваша по-настоящему спорилась, вы должны научиться подзадоривать и вдохновлять самого себя. Как в спорте, станьте для самого себя одновременно и тренером, и капитаном болельщиков, вдохновляя себя на действия, отвечающие высшему классу игры.

Полные 95 процентов ваших эмоций, положительных и отрицательных, определяются тем, какого рода разговор вы ведете с самим собой. Не то, что происходит вокруг вас, но то, как вы интерпретируете происходящие события, определяет ваше отношение к ним. Именно ваша собственная версия событий в основном влияет на то, поднимется ли у вас настроение или испортится в связи с происходящим, появится ли у вас стимул к чему-либо или, наоборот, исчезнет.

Чтобы обеспечивать себе стимулы для работы, вы должны задаться целью стать бесповоротным оптимистом. Вы должны приобрести привычку положительно относиться к словам, действиям, реакциям людей вокруг вас и к ситуациям, в которых вы оказываетесь. Вы должны не позволять неизбежным трудностям и неприятностям ежедневной жизни отрицательно влиять на ваше настроение.

Уровень самооценки, т. е. насколько вы нравитесь самому себе и насколько себя уважаете, имеет центральное значение в определении того, насколько велики ваша мотивация и целеустремленность. Постоянно внушайте себе необходимость позитивного взгляда на мир и на собственные возможности. Используйте фразы из аутотренинга, вроде: «Я себе нравлюсь! Я себе нравлюсь!» - проговаривая их вновь и вновь, пока они не станут частью вашего подлинного самоощущения.

Обеспечивая себе стимул к работе и преодолевая в себе сомнение или

страх перед трудностями, постоянно твердите самому себе: «Я могу! Я могу!»

Когда люди спрашивают о ваших делах, всегда отвечайте: «Все прекрасно!»

И неважно, как в действительности вы чувствуете себя в этот момент или каковы ваши дела, внешне всегда сохраняйте радостный и бодрый вид. Как советуют специалисты, не следует делиться с людьми, не близкими вам, своими проблемами, поскольку 80 процентов из них совершенно не заботят ваши трудности, а остальным 20, быть может отчасти, даже приятно, что проблемы не у них, а у вас.

В ходе многочисленных исследований психологи установили, что «оптимизм» является важнейшим качеством, определяющим личный и профессиональный успех человека. На основе многолетних наблюдений удалось выделить три основные черты, отличающие оптимиста.

Во-первых, оптимисты стараются *найти положительные стороны* в любой ситуации. Как бы последняя ни складывалась, они всегда стараются усмотреть в ней нечто хорошее или приносящее пользу. Совсем не удивительно, что им это, как правило, удается.

Во-вторых, оптимисты стремятся *извлечь полезные уроки из всего, что складывается не так, как предполагалось*. Они верят, что «*трудности служат не препятствием, но уроком*». Они убеждены - из всякого непредвиденного обстоятельства или возникшей проблемы следует извлекать уроки, усвоив которые можно быть впредь осмотрительнее. И они упорны в извлечении таковых.

В-третьих, оптимисты всегда стремятся *найти решение в отношении всякой проблемы*. Вместо того чтобы искать виноватых и жаловаться на трудности, они занимаются поиском решения. Перед лицом проблемы они склонны задавать вопросы: «Каково решение? Что можно сделать? Каков может быть следующий шаг?»

Кроме того, людям оптимистичным свойственно рассуждать и говорить о своих целях. Они скорее готовы говорить о будущем, о своих устремлениях, нежели о прошлом и своих былых делах. Они чаще смотрят вперед, нежели оглядываются назад.

Постоянно охватывая мысленным взором свои цели и говоря с собой в позитивном тоне, вы создаете предпосылки для собственной целеустремленности и должной настроенности на работу. Вам легче в этом случае ощутить уверенность в своих силах и испытать творческий подъем. Вам легче контролировать сложившуюся ситуацию в работе, и сознание подвластности ее вашей воле удваивает ваши силы.

Чем более позитивно ваше отношение к работе и вообще к окружающему, чем более мотивированы ваши действия, тем легче вам решать свои дела и тем решительнее вы доводите их до конца.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Соблюдайте гигиену мыслей. Помните, главенствующие мысли определяют ваши поступки. Следите за тем, чтобы думать и говорить с другими прежде всего о позитивных сторонах вещей, нежели о негативных.

Вырабатывайте в себе позитивное отношение к жизни, позицию человека, ответственного за собственные поступки и за все, что с ним происходит. Поменьше критикуйте и не обвиняйте других людей. Стремитесь к тому, чтобы искать выход из положения, нежели оправдания для самого себя. Устремляйте свои мысли и энергию в будущее, на то, что способно улучшить качество вашей жизни, и никогда не останавливайтесь на достигнутом.

ГЛАВА 16

Творчески распределяйте свое время

Находите каждодневно время на большие дела. Заранее планируйте свою дневную нагрузку. Уделите время сравнительно небольшому числу малых дел, которые следует безотлагательно выполнить сутра. Затем немедленно переходите к большим вопросам и решайте их до конца.

«БОУДРУМ РЕПОРТС»

Одним из лучших способов улучшить собственную работоспособность является умение творчески распределять свое время. Это может изменить вашу жизнь.

Как вы убедились, вы не в состоянии быть «в курсе всех дел». Вы должны откладывать некоторые дела на потом! Возьмем за правило отодвигать на некоторое время более мелких и менее безобразных «лягушек». Всегда прежде управляйтесь с самыми крупными и мерзкими!

Основная разница между людьми, добивающимися многого и достигающими малого, состоит в том, какие дела они *предпочитают* откладывать на потом. Поскольку что-то отсрочить надо в любом случае, решите с сегодняшнего дня поступать так в отношении исключительно малозначимых дел. Откладывайте, поручайте другим или вовсе исключайте из повестки дня дела, которые не имеют большого значения. Иными словами, избавляйтесь от «головастиков» и уделяйте основное внимание «лягушкам».

Теперь очень важный момент. Чтобы определиться с приоритетными вещами, вам столь же важно ясно установить и второстепенные. *Приоритетная* задача - это та, которую вам необходимо решить лучше и скорее всего, *второстепенная* задача - нечто, что можно сделать чуть хуже и, главное, позднее, если надо вообще.

Правило:

**«Взять собственное время и жизнь
под контроль можно только в той
степени, в которой вы готовы
прекратить заниматься
второстепенными делами»**

Одним из наиболее употребляемых слов в планировании является слово «нет». Скажите нет всему, что не обладает высоким приоритетом в вашей жизни. Употребляйте его при всяком удобном случае. Следует наконец признать, что у вас нет времени на низкоприоритетные дела. Как выражаются в ресторанах: «Мест нет!»

Чтобы начать новое дело, вам необходимо завершить то, что вы делали до сих пор или отложить на потом. Чтобы в полный автобус мог войти человек, кто-то должен выйти. Чтобы одна чаша весов поднялась, необходимо положить на другую груз.

Творчески отсрочивать дела означает решать после взвешенного рассуждения, что из текущих дел вам не следует делать в настоящий момент, если надо вообще.

Большинство людей *не отдают себе отчета*, когда проявляют медлительность в отношении своих дел. В результате они нередко поступают так применительно к крупным, трудным, значимым задачам, которые могут повлечь важные долгосрочные последствия для их жизни и карьеры. Вам следует не допускать подобного отношения к делам.

Ваша задача - сознательно откладывать на потом дела, не обладающие высокой значимостью, с тем чтобы посвятить больше времени делам, действительно способным изменить что-либо в вашей жизни и карьере.

Постоянно оценивайте задачи, стоящие перед вами, обращая внимание на те из них, которые требуют порой немалых временных затрат, но и реально могут быть отброшены без особых последствий. Это должно войти у вас в привычку.

Например, один мой друг, еще в свою бытность холостяком, стал заядлым игроком в гольф. Он играл три или четыре раза в неделю, по три-четыре часа кряду.

Через несколько лет он открыл свое дело, женился и заимел двух детей. Но по-прежнему отдавался своему увлечению три-пять раз в неделю, пока, наконец, не осознал, что это отрицательно сказывается на его жизни, как в семье, так и на работе. И лишь путем резкого сокращения времени, которое он посвящал игре в гольф, ему удалось нормализовать свою жизнь.

Вникните в свою жизнь вне работы и решите, что из ваших привычек и занятий имеет низкий статус с точки зрения понятия полноценной жизни.

Урежьте время на просмотр телевизионных программ, проводите больше времени со своей семьей, уделяйте больше времени чтению, спорту и другим занятиям, которые обогащают жизнь человека.

Посмотрите трезвым взглядом также на то, чем вы занимаетесь на работе, и выделите те задачи, которые можно переложить на плечи своих подчиненных или вовсе отринуть с тем, чтобы оставалось больше времени на действительно важную работу. Начните с сегодняшнего дня творчески подходить к тому, как вы относитесь к своим делам, постоянно определяя постериорные задачи, т. е. те, которые можно пока и не выполнять. Подобный подход к организации своего досуга и трудовой деятельности способен коренным образом изменить вашу жизнь.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Практикуйте мышление и соответственно планирование «с нуля» [\[1\]](#) во всех областях своей жизни. Постоянно спрашивайте у себя: «Если бы я не делал этого сейчас, то, зная, что я знаю теперь, занялся бы я этим вообще?»

Подвергните анализу свои занятия в жизни как вне работы, так и на работе, оцените их относительную значимость в свете своих теперешних знаний. Если чему-то вы не стали бы уделять внимания, какое уделяете ныне, зная то, что знаете теперь, - это первый кандидат на то, чтобы отказаться от него в порядке «творческого промедления» в делах.

ГЛАВА 17

Выполняйте самую трудную задачу в первую очередь

Чем дольше я живу, тем более убеждаюсь, что основная разница между людьми; между слабым и сильным; великим и незначительным состоит в их энергии, проявляемой в решительности, - когда перед собой ставят цель, после чего пан или пропал.

СЭР ТОМАС ФАУЭЛЛ БАКСТОН

Один из наилучших способов не допускать промедления в делах и совершать больше в единицу времени состоит в том, чтобы начинать работу с самой трудной задачи. Это «съедание лягушки» в чистом виде - один из самых сложных, но одновременно важных из всех навыков в персональном менеджменте.

Предусмотрены следующие шаги для выбора и выполнения самой трудной задачи:

- В конце рабочего дня или в выходные составьте перечень всего, что вам необходимо сделать в течение следующего дня или в понедельник на следующей неделе.
- Упорядочьте данный перечень, используя метод «АБВГД», а также правило 80/20.
- Выберите задачу А-1, самую важную из всех, способную повлечь самые значительные последствия в случае, если вы выполните ее или же, наоборот, оставите без внимания.
- Как следует подготовьтесь к выполнению задачи, собрав все необходимое на своем рабочем месте.
- Уберите полностью свое рабочее место, так чтобы рассматриваемая задача находилась в центре вашего внимания, словно большая лягушка, сидящая у вас на столе.

- Принудьте себя приступить к выполнению задачи и довести ее до конца без остановок, не отвлекаясь на какие-либо другие дела.

- Поступайте так в течение двадцати одного дня, пока это не войдет в привычку. В ходе этого вы не менее чем в два раза увеличите собственную продуктивность меньше чем за месяц.

Начинать день с выполнения самой трудной задачи не входит в привычку большинства людей. Приучив себя к подобной рабочей дисциплине, вы избавитесь от склонности медлить в делах и одновременно возьмете будущее в свои руки.

Начиная с самой трудной задачи или участка работы, вы придаете содержательность и значительность своему рабочему дню. В результате вам гарантирован заряд энергии и высокая производительность труда.

В дни, когда вы с ходу принимаетесь за работу высокого уровня значимости, вы испытываете душевный подъем, обусловленный важностью стоящих перед вами дел. Вы чувствуете, что способны на многое, что у вас все спорится, что вы хозяин положения и в конечном счете своей судьбы.

Выработайте в себе привычку начинать утро с самого трудного дела и вам не захочется оглядываться назад. Вы станете одним из самых продуктивных людей своего поколения.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Смотрите на себя как на *процесс*. Посвятите время выработке привычек, способствующих высокой продуктивности, и упражняйтесь в соответствующих навыках, пока не достигнете достаточной степени автоматизма в их применении.

Очень действенной и полезной оказывается фраза: «Хотя бы на сегодня». Не надо строить долгосрочных проектов относительно чего-либо. Просто, если вы находите нечто разумным, попробуйте найти этому применение «хотя бы на сегодня».

Скажите себе: «Хотя бы в течение сегодняшнего дня я попробую посвятить время самой трудной своей задаче, перед тем как приступить к другим делам, коль скоро я все загодя спланировал и как следует подготовился к ее выполнению». Вы удивитесь, какую разницу внесет в вашу жизнь такой подход.

ГЛАВА 18

«Разрезайте» задачу на ломтики

Начало привычки напоминает невидимую нить, однако всякий раз, когда мы повторяем действие, нить становится прочнее, обрастает новыми волокнами, пока не становится толстым канатом, который обеспечивает неразрывную связь в наших мыслях и поступках.

ОРИСОН СУЭТТ МАРДЕН

Одна из причин нашей медлительности в отношении крупных и важных дел состоит в том, что они кажутся нам слишком объемными и неприступными в момент, когда мы раздумываем, не заняться ли нам ими.

Один из методов, который поможет придать задаче вполне посильный вид, является метод «ломтика салями». Согласно ему, вам следует разобрать задачу в деталях и выбрать небольшой ее «ломтик», к которому затем и приступить. Это напоминает съедание целой колбасы по одному ломтику за один раз - или же съедание «лягушки» по кусочку за один раз.

С психологической точки зрения всегда легче выполнить отдельную и небольшую часть крупной работы или проекта, нежели браться за них целиком. Нередко бывает, что, после того как вы выполнили порцию работы, вы оказываетесь не против сразу приступить и к следующему «ломтику», если позволяет время. Таким образом, выполняя свою работу, так сказать, порционно, вы можете довести ее до конца, не ощущая, что затрачиваете для этого некие «грандиозные» усилия.

Важно помнить, что внутри каждого из нас живет «стремление к законченности», нередко называемое «влечением к завершенности». Это означает, что вы испытываете душевный подъем, когда доводите до конца начатое дело любого рода. Завершая конкретную работу или проект, вы на деле удовлетворяете подсознательное стремление к приданию любому делу законченности. Подобное стремление к законченности ответственно за то, что начав выполнение задачи, вы не бросаете ее на полдороги, а стараетесь

довести до конца. Процесс завершения работы сопровождается выбросом эндоморфинов, о чем говорилось ранее.

При этом чем внушительнее задача, которую вам удалось успешно решить, тем больший душевный подъем вы испытываете. Чем крупнее съеденная вами «лягушка», тем выше ваша положительная самооценка и тем больший энтузиазм наполняет вас.

Когда вы приступите к малому «ломтику» работы и успешно доведете его до конца, вы испытаете достаточный подъем, чтобы взяться еще за один, затем за следующий и т. д. Каждый малый шаг вперед придаст вам энергии. Таким образом, вы приобретаете внутренний стимул, который движет вас через все последующие этапы к полному решению задачи. Факт завершения работы, в свою очередь, рождает в вас чувство удовлетворенности, сопровождающее всякий успех.

Другой метод приобретения стимула называется «швейцарский сыр». Согласно ему, вы включаетесь в работу посредством того, что проделываете в задаче «дырки» вроде тех, что видны на срезе швейцарского сыра.

Данный метод имеет смысл применять, когда вы можете уделить какой-то проблеме лишь отдельные «порции» времени. Последние могут быть малыми, лишь пять-десять минут каждый, а затем вы вынуждены браться за что-то другое. В этом случае вы как бы успеваете отхватить кусочек от своей «лягушки», после чего занимаетесь чем-то иным.

Эффективность данного метода аналогична действенности метода «ломтика салями». Приступив к решению задачи, вы постепенно приобретаете ощущение движения вперед и радость от достигнутого. С каждым шагом в вас прибавляется энергии и вдохновения. Вы испытываете внутреннюю мотивацию, которая заставляет вас двигаться дальше, пока не будет получен конечный результат.

Вам следует применять метод «ломтика салями» или «швейцарского сыра» в отношении любой задачи, подавляющей вас своими масштабами, когда вы впервые приступаете к ней. Вы удивитесь, насколько эффективны данные методы в качестве средства для недопущения промедления в делах.

Несколько моих друзей стали авторами бестселлеров, приучив себя писать не менее одной страницы, в худшем случае одного абзаца каждый день, пока не закончат книгу. Вы в состоянии научиться поступать так же во всех своих делах.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Начните применять рассмотренные в данной главе методы немедленно. Обратитесь к той крупной, сложной или многозадачной

работе, выполнение которой откладывали до сих пор: либо «разрежьте» ее на «ломтики салями», либо начните превращать ее в кусок «швейцарского сыра».

Качество, объединяющее людей, которым сопутствует успех и счастье, - *ставка на действие*. Когда им доводится узнать о новом методе, идее и т. п., они немедленно применяют их на практике в надежде извлечь возможную пользу. Не откладывайте. Попробуйте уже сегодня!

ГЛАВА 19

Практикуйте сегментацию времени

*Ничто так не придает полноты жизни,
как концентрация всей своей энергии
на поставленных перед собой целях,*

НИДО КЬЮБЕЙН

Стратегия «сегментации времени» требует от вас готовности работать в строгом соответствии с графиком над крупными задачами. Как правило, по-настоящему важная работа требует солидных непрерывных сегментов времени для своего выполнения. Умение планировать и «вырезать» из потока своей жизни подобные временные «куски» на важный и высокопродуктивный труд во многом определяет вашу способность добиваться истинного успеха в жизни и работе.

Высокоэффективные агенты по сбыту, достигшие успеха в своем деле, обычно отводят конкретный сегмент времени в течение рабочего дня на телефонные переговоры с предполагаемыми покупателями. Вместо того чтобы оттягивать время по поводу выполнения работы, которая им не особенно нравится, они берут за правило беспрерывно звонить потенциальным клиентам в течение часа, например, с 10 до 11 утра, и почитают за дисциплину никогда не уклоняться от того, что входит в их обязанности.

Многие администраторы в бизнесе выделяют отрезок времени в течение дня, на протяжении которого напрямую связываются с клиентами на предмет их отзывов о качестве предоставленных им услуг. Многие люди отводят от получаса до часа ежедневно на занятия физической культурой. Другие читают умные книги в течение пятнадцати минут перед сном. Таким образом, со временем они прочитывают многие десятки лучших произведений из когда-либо написанных.

Ключом к успеху в применении метода сегментации времени является ваше умение заблаговременно планировать свой рабочий день, а также выделять в его составе непрерывный промежуток времени на выполнение

конкретной задачи.

Вы назначаете сами себе время, после чего подчиняетесь требованию уложиться в поставленный срок. Вы выделяете получасовые, часовые или полуторачасовые сегменты времени на выполнение важных задач.

Многие высокопродуктивные люди планируют свой рабочий день в виде строгого графика, в котором каждому делу отведено свое время и место. Эти люди строят свою работу по принципу «по одной задаче за один раз». В результате их продуктивность неуклонно растет и может достигать уровня, который вдвое, втрое, а то и впятеро выше того, который демонстрирует среднестатистический работник.

Заблаговременно составленный личный рабочий график, где время спланировано до минуты, может стать самым мощным инструментом в деле достижения высокой продуктивности. Он позволяет вам видеть, каким образом вы могли бы выделить из всего своего времени отдельные сегменты для проблемы, требующей высокой концентрации.

В этом случае имеет смысл отключить телефон, удалить все внешние раздражители, чтобы получить возможность трудиться без помех. Некоторые люди имеют привычку, и ее следует признать прекрасной, вставать пораньше и работать дома в течение нескольких часов. При этом они получают порой возможность выполнить втрое больший объем, поскольку их работу никто не прерывает, в противоположность тому, что им удалось бы сделать в офисе, где их постоянно отвлекают коллеги и мешают телефонные звонки.

Если вы часто летаете самолетом по своим делам, вы способны создать «офис в воздухе», разумеется, тщательно спланировав свою работу перед отлетом. После того как самолет совершил взлет, вы можете безостановочно работать на протяжении всего полета. Вы удивились бы, обнаружив, как много можно сделать, когда вам абсолютно никто и ничто не мешает.

Одним из ключей к высокому уровню производительности является умение «считать каждую минуту». Используйте как время полета, так и время пересадки и ожидания, которое нередко называют «даровым временем», на выполнение работы или каких-то ее фрагментов.

Помните, что пирамиды возводились блок за блоком. Успех в жизни и работе также строится по тому же принципу: поочередное, а нередко и пошаговое выполнение имеющих значение задач. В деле рационального использования времени очень важно научиться сознательно и творчески выделять сегменты времени на выполнение важной работы, требующей концентрации.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Постоянно думайте о том, как вы могли бы выделить в своем распорядке дня сравнительно крупные сегменты времени. Тратьте их на решение важных задач, влекущих за собой далеко идущие или серьезные последствия.

Учитывайте каждую минуту своей жизни. Работайте упорно и непрерывно, не отвлекаясь на посторонние вопросы, заблаговременно планируя свое время и тщательно готовясь к работе. Более всего постоянно держите в фокусе внимания важнейшие результаты, ожидаемые от вас в вашей работе.

ГЛАВА 20

Чувствуйте неотложность

Не медлите. Времени никогда не будет «вполне достаточно». Начинайте с того места, на котором стоите, и работайте с помощью тех инструментов, которые оказались под рукой; лучшие найдутся потом, по ходу работы.

НАПОЛЕОН ХИЛЛ

Возможно, наиболее внешне заметным качеством людей, демонстрирующих успех в делах, является «ставка на действие».

Высокопроизводительные люди тщательно продумывают свои действия, план по их реализации, а также расставляют приоритеты. После чего с головой погружаются в работу и проявляют завидное упорство в достижении конечных результатов. Их работе присущ высокий темп, плавность, непрерывность, и объем выполненного бывает поистине огромен по сравнению с достижениями «среднего» работника, который значительную часть того же времени тратит на праздное общение с коллегами, бездействие или маловажную работу.

Трудясь над важными задачами в режиме высокопроизводительной и непрерывной деятельности, вы имеете возможность обрести особое душевное состояние, которое родственно творческому вдохновению. Назовем его условно состоянием «струи». Почти каждый человек испытал его в свое время. Люди, снискавшие настоящий успех, отличаются от других тем, что способны «впадать» в него гораздо чаще.

В состоянии «струи», которое являет собой режим наивысшей продуктивности, вы переживаете всплеск интеллектуальной активности, сопровождаемый эмоциональным подъемом.

У вас превосходное настроение, и задача, стоящая перед вами, видится предельно ясной. Любое предпринимаемое вами действие не представляет для вас труда и не вызывает сомнений. Вы довольны собой и смотрите на работу с энтузиазмом. Одновременно вы спокойны и уверены в своих

силах.

В этом издавна известном состоянии вы работаете так, словно у вас открылось «второе дыхание»: ваше мышление обретает исключительную ясность, вы находитесь во власти творчества, а весь ваш багаж знаний и умений работает на вас в полной мере. Ваша интуиция обостряется; в стоящей перед вами задаче, открывается все более широкий диапазон аспектов. Вы демонстрируете более высокую проницательность, для вас с большей легкостью открываются взаимоотношения - между людьми и обнаруживаются причинно-следственные связи между окружающими вас явлениями. Вас нередко посещают блестящие идеи и «прорывы в сознании», позволяющие вам еще стремительнее продвигаться вперед в своей работе.

Один из факторов, способных помочь вам попасть «в струю» со всеми описанными выше последствиями, состоит в том, чтобы развивать в себе «чувство неотложности». Это своеобразный внутренний стимул и одновременно желание поскорее приступить к работе и выполнить ее предельно быстро. Основой такого стимула является, по большому счету, нетерпение. Будучи воспитанным особенно в отношении важных задач, оно словно подстегивает вас к тому, чтобы начать движение и не прекращать его вплоть до достижения цели. Чувство неотложности можно описать как ощущение, возникающее у человека, который ведет гонку с собственным временем.

Включив чувство неотложности в состав своих деловых качеств, вы вполне закономерным образом приобретаете «склонность к действию». В отношении своих целей вы предпочитаете действия, нежели пустые разговоры. Вы концентрируете внимание на конкретных шагах и предпринимаете их не мешкая. Вас занимают прежде всего дела, к которым можно приступить немедленно, чтобы достигнуть желаемых результатов и целей.

Высокий темп работы сопутствует успеху. Обретение такого темпа требует от вас начать движение и, как минимум, поддерживать его на постоянной скорости.

Когда вы превратились в человека, делающего ставку на действие, вы получаете возможность пользоваться преимуществами «принципа инерции», которому подчиняется любой успех. Данный принцип гласит, что, хотя вам может потребоваться огромная энергия, чтобы преодолеть инерцию и начать движение, для поддержания последнего требуется уже гораздо меньше сил и настойчивости в действиях.

Положительная сторона вещей состоит в том, что чем с большей

скоростью вы движетесь, тем большей энергией обладаете. Чем стремительнее ваше движение, тем больше вам удастся сделать и тем выше ваша оценка собственной производительности. Чем быстрее ваше движение, тем большие опыт и знания вы обретае за единицу времени, а также скорее повышается компетенция и приобретаются навыки и умение, необходимые вам в вашей работе.

Чувство «неотложности» автоматически обеспечивает вам более скорый рост карьеры. Чем быстрее вы работаете и соответственно больший объем работы выполняете, тем выше будет ваша самооценка и уважение к себе.

Один из самых простых и вместе с тем эффективных способов заставить себя приступить к работе состоит в том, чтобы просто повторять себе: «Сделай это немедленно! Сделай это немедленно! Сделай это немедленно!»

Почувствовав, что позволили себе сбавить темп или отвлечься на пустые разговоры или маловажные дела, несколько раз скажите себе: «За работу! За работу!»

В конечном счете ничто так не поможет вам в вашей карьере, как репутация человека, способного выполнять важную работу быстро и качественно. Подобное общественное мнение позволит вам стать одним из самых уважаемых людей в своей сфере деятельности.

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Примите решение с сегодняшнего дня воспитывать в себе чувство неотложности в отношении чего бы то ни было. Выберите сферу деятельности, в которой вы имеете склонность медлить в делах, и примите решение приобрести привычку к быстрому действию в рассматриваемой области.

Пользуясь открывшейся возможностью или просто приступив к выполнению задачи, предпринимайте соответствующие действия без промедления. Когда вам поручили работу, стремитесь выполнить ее максимально быстро и по завершении немедленно доложить о результатах. Проявляйте расторопность в каждой важной сфере своей жизни. Вас удивит, насколько возрастет у вас положительная самооценка и насколько больше вам будет удаваться сделать.

ГЛАВА 21

Одна задача - одна работа

И в этом состоит секрет подлинного успеха. Учитесь на практике овладевать собственными возможностями и направлять их все разом на нужный фронт работы в нужный момент времени.

ДЖЕЙМС АЛЛЕН

«Оставьте брезгливость, съешьте лягушку!» К этому простому принципу можно свести все практические аспекты планирования, расстановки приоритетов и организации работы. Ваша способность выбирать наиболее важную из совокупности задач, а затем целеустремленно выполнять ее до полного завершения есть ключ к успеху в работе и, в частности, высокой продуктивности.

Любому великому достижению человеческого гения, какое ни возьмите, предшествовал длительный период напряженных, целенаправленных усилий, результатом которых и стало то, что принято называть шедевром.

Принцип «одна задача - одна работа» подразумевает, что, раз начав работу над задачей, вы продолжаете работать над ней, не отвлекаясь на посторонние дела, пока она не будет выполнена на 100 процентов. Когда у вас появляется желание прервать работу или переключить внимание на постороннее дело, вы подстегиваете самого себя, повторяя себе «За работу!» вновь и вновь.

Настойчивое выполнение своей самой важной на данный момент задачи позволяет сократить время, необходимое для ее решения, на 50 процентов и более.

С другой стороны, было подсчитано, что работа в манере, когда вы начинаете и прерываете работу, позже возвращаетесь к ней, вновь отвлекаетесь и т. д., способна привести к тому, что реально затраченное время превысит расчетное более чем на 500 процентов.

Всякий раз, когда вы возвращаетесь к прерванной ранее работе, вы тратите время на то, чтобы сориентироваться - сколько было сделано на тот момент, и сколько еще предстоит сделать. Вам также следует преодолеть собственную инерцию, «раскачаться», чтобы прийти в движение, после того как вы возвратились к прерванной работе. Еще какое-то время необходимо на то, чтобы обрести требуемый момент движения и продуктивный рабочий темп.

Если же вы прежде тщательно подготовились, после чего приступили к работе над задачей, не позволяя себе останавливаться или отклоняться в сторону, пока не решите ее полностью, вы непроизвольно заряжаетесь энергией, переживаете рост энтузиазма и обретаете все больше стимулов для успешного завершения дела. Качество вашей работы растет по мере прогресса, так же как и продуктивность вашего труда. В итоге вы работаете и быстрее, и эффективнее.

Коль скоро вы избрали свою задачу номер один и приступили к ее осуществлению, любое другое дело, не относящееся к рассматриваемой задаче, можно с известной степенью условности считать пустой тратой времени. Просто следует помнить, что любая другая проблема в данном случае не является и близко столь же значимой в сравнении с той, к которой вы приступили в соответствии с собственным перечнем приоритетов.

Чем более вы подчиняетесь требованию безостановочно работать над самой значимой для вас задачей, тем более вероятно, что эффективность вашей работы будет точнее соответствовать так называемой «кривой идеальной эффективности»[\[2\]](#). А это значит, что вы будете получать больше качественных результатов в единицу времени.

Однако всякий раз, как вы прерываете работу, вы нарушаете ее ритм и ваша эффективность естественным образом падает до нуля, после чего возврат на прежний уровень потребует значительных усилий и времени.

Эльберт Хубберт определяет самодисциплину как «способность заставлять себя делать то, что вы должны делать, когда от вас требуется это сделать, независимо от того, нравится вам это или нет».

В конечном счете успех в любой сфере деятельности требует от вас массу дисциплины. Самодисциплина и самоконтроль суть основа высокой работоспособности.

Приступить к высокоприоритетной задаче и настойчиво трудиться над ней, пока процент ее выполнения не станет равным 100, - значит подвергнуть испытанию и иметь возможность проявить собственный характер, силу воли и деловую решительность.

Настойчивость можно считать самодисциплиной в действии. Положительная сторона вещей такова, что чем большую настойчивость вы проявляете в отношении важной задачи, тем более вы нравитесь самому себе, тем выше ваше уважение к себе и самооценка. А чем больше вы нравитесь самому себе и уважаете себя, тем легче вам проявлять настойчивость и в дальнейшем.

Уделяя максимум внимания в первую очередь наиболее значимым для вас задачам и выполняя их на 100 процентов, вы преображаете и укрепляете собственный характер. Более того, у вас появляются все шансы стать человеком неординарным хотя бы в том, что по манере работать вы будете выгодно отличаться от большинства.

Перед вами открываются перспективы стать более сильной личностью, более компетентным, уверенным в своих силах и довольным собой человеком. С ростом же уверенности в себе будет расти и ваша продуктивность.

Со временем вы почувствуете, что способны к достижению любой цели, какую бы ни поставили перед собой. Говоря образно, вы станете хозяином собственной судьбы. Вы окажетесь на восходящей спирали успеха, а это значит, что вам будет гарантировано будущее.

Ключом же ко всему этому является ваша способность определиться с самой значимой для вас вещью на любой момент времени, после чего взять и съесть эту «лягушку»!

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

Действуйте! Определитесь сегодня же с наиболее важной для вас в настоящее время задачей или проектом, после чего приступайте к ним, не теряя времени.

Приступив к задаче, заставьте себя проявить настойчивость, пока проблема не будет решена на 100 процентов. Воспринимайте это как «тест», который позволит определить, являетесь ли вы человеком, способным принять решение - как следует довести некое дело до конца и затем успешно осуществить его. Раз начав, не позволяйте себе останавливаться, пока работа не будет выполнена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: СВОДИМ ВСЕ ВМЕСТЕ

Путь к счастью, удовлетворенности собой, успеху и замечательному состоянию, когда вы ощущаете себя человеком, способным достигнуть любой цели, лежит через приобретение привычки съедать свою «лягушку» первым делом каждый день, когда вы садитесь за работу.

К счастью, этому можно научиться при условии, разумеется, регулярной тренировки на практике. Когда же вы воспитаете в себе обычай начинать работу с самой важной задачи, успех будет вам обеспечен.

Ниже вашему вниманию предлагается краткое резюме всех (двадцати одного) прекрасных способов не допускать промедления в делах и достигать больше результатов за единицу времени. Регулярно применяйте данные правила и принципы, пока они не станут неотъемлемой частью вашего мировоззрения, после чего ваше будущее будет обеспечено.

1. Подготовьте «стол». Определитесь с полной ясностью, к чему вы стремитесь. Ясность целей - совершенно необходимая вещь. Изложите на бумаге свои цели и задачи перед тем, как приступить к работе.

2. Загодя планируйте каждый свой день. Думайте «на бумаге». Каждая минута, потраченная на планирование, способна сэкономить вам от пяти до десяти минут в работе.

3. Применяйте правило 80/20 во всем. Двадцать процентов всех ваших дел соответствует восьмидесяти процентам достигаемых вами результатов. Всегда старайтесь направлять максимум своих усилий на названные «лучшие» 20 процентов дел.

4. Думайте о последствиях. Ваши самые важные задачи суть те, которые влекут наиболее серьезные последствия, положительные или отрицательные, для вашей жизни и работы. Уделяйте им повышенное внимание.

5. Постоянно применяйте метод «АБВГД». Перед тем как начать работу в соответствии с перечнем дел, посвятите несколько минут тому, чтобы упорядочить их по значимости, благодаря чему вы обеспечите правильный порядок работы, а именно согласно принципу: более важные дела - в первую очередь.

6. Основное внимание - ключевым категориям результатов. Дайте определение тем результатам, которых вам совершенно необходимо достичь в своей работе, и добивайтесь их на протяжении всего дня.

7. Закон «вынужденной производительности».

У вас никогда не хватит времени на все дела, но на самые важные из них время найдется всегда. Остается определить, что это за дела.

8. Тщательно подготовьтесь, перед тем как начинать работу. Подготовкой предваряют правильные поступки и предотвращают плохие.

9. Постоянно повышайте свой класс. Чем больше знаний и умений приобретаете вы в своей сфере деятельности, тем легче вам приниматься за наиболее важные задачи и быстро находить их решение.

10. Знайте и используйте свои особые таланты.

Поразмыслите над тем, в каких вопросах в своей сфере деятельности вы являетесь подлинным специалистом или могли бы стать таковым, и направьте свою энергию на выполнение соответствующих задач.

11. Определяйте сдерживающие факторы. Определяйте «узкие места», «непрочные звенья», возможные недостатки и препятствия, внутренней и внешней природы - все то, что накладывает ограничения на скорость, с которой вы достигаете своих наиболее значимых целей. Прикладывайте необходимые усилия к снижению их влияния.

12. «Одна нефтяная бочка за один раз». Вы в состоянии выполнить самую объемную и сложную работу при условии, что будете осуществлять ее поэтапно.

13. Принуждайте самого себя к действию. Представьте себе, что уезжаете на месяц и перед отъездом вам необходимо закончить свои самые срочные дела. Подобная психологическая установка способна прекрасно повысить вашу дисциплину в работе.

14. Доведите до максимума собственные внутренние силы. Определите периоды времени в течение суток, когда ваша физическая и интеллектуальная активность достигает своего пика, и планируйте работу так, чтобы наиболее важные и требующие усилий задачи приходились на эти периоды.

15. Обеспечивайте себе стимулы для работы. Станьте ярым болельщиком в отношении самого себя. Находите положительные стороны в любой ситуации. Концентрируйте внимание на поиске решения проблемы, нежели на малозначительных ее аспектах. Придерживайтесь оптимистического мировоззрения и старайтесь играть во всем конструктивную роль.

16. Творчески распределяйте свое время. Поскольку вы не в состоянии уделить достаточно времени всем своим делам, вы должны научиться откладывать на потом малозначащие задачи, с тем чтобы у вас находилось время на небольшое количество дел по-настоящему важных.

17. Выполняйте самую трудную задачу в первую очередь.

Начинайте день со своей самой сложной задачи, решив которую вы способны внести серьезный вклад в собственную карьеру, и проявляйте упорство, выполняя ее не иначе как до самого конца.

18. «Разрезайте» задачу на ломтики. Разбивайте крупные сложные задачи на элементы, представляющие собой вполне посильные подзадачи, после чего выполнение одной из последних позволит вам начать работу над основной задачей.

19. Практикуйте сегментацию времени. Организуйте свой рабочий день вокруг крупных сегментов времени, в течение которых вы можете посвятить себя выполнению наиболее важных задач.

20. Чувствуйте неотложность. Выработывайте в себе привычку работать быстро важными задачами. Приобретайте репутацию человека, способного работать быстро и качественно.

21. Одна задача - одна работа. Определитесь с приоритетами, приступайте к своей самой важной задаче и трудитесь над ней без остановок, пока не выполните ее на 100 процентов. Это истинный ключ к профессиональному успеху и максимальной продуктивности в работе.

Проявите решимость и упорство в том, чтобы ежедневно применять данные принципы в своей работе, пока они не станут вашей «второй натурой». Возведя это в разряд привычки, вы обеспечите себе высочайшую работоспособность, а это открывает бескрайние перспективы для вашей карьеры.

ПРИСТУПАЙТЕ К ДЕЛУ!

ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ, СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!

ОБ АВТОРЕ

Брайан Трейси - профессиональный лектор, преподаватель, консультант, а также председатель «Брайан Трейси Интернэшнл», консалтинговой компании, штаб-квартира которой расположена в Солана-Бич (Калифорния). Брайан Трейси - миллионер, ставший таковым целиком самостоятельно и практически с нуля.

Его путь к успеху был непростым. Он бросил среднюю школу, не претендуя на аттестат, и несколько лет работал где придется. Он мыл посуду, таскал бревна, копал колодцы, работал на заводах и заготавливал сено на фермах и ранчо.

На третьем десятке он стал коммивояжером, после чего начался его карьерный рост в мире бизнеса. Год за годом, перенимая чужой опыт и применяя на собственной практике каждую новую идею и метод, какие только становились ему известны, он пробивался вверх по служебной лестнице и наконец стал начальником операционного отдела строительной компании с 265-миллионным оборотом.

На четвертом десятке он поступил в Университет Альберты и получил степень бакалавра коммерции, а затем, уже при Университете Колумбия-Пасифик, звание магистра в администрировании и менеджменте. За многие годы проработал, в общей сложности, в 22 компаниях различного профиля. В 1981 году начал преподавать собственные принципы успеха посредством лекций и семинаров, разъезжая по всей стране. На сегодня его книги, учебные аудиопрограммы и видеосеминары переведены на 20 языков и имеют хождение в 38 странах.

Воззрения Брайана на природу успеха вращаются вокруг единственной вещи - его веры в человека. Он считает, что даже человек со средними способностями обладает колоссальным нереализованным *потенциалом*. Он убежден, что вы можете значительно ускорить свой путь к успеху, если усвоите и начнете применять на собственной практике методы, правила и стратегии действия, которые используют люди, добившиеся успеха раньше вас.

Брайан познакомил со своими идеями свыше 2 миллионов человек в 23 странах, с тех пор как начал профессионально заниматься лекторством. Более 500 деловых организаций воспользовались его услугами как консультанта и преподавателя. Каждый принцип, изложенный в настоящей книге, был проверен им на собственном опыте. Брайан не только сумел сам

победить в себе такую болезнь, как «хронический неуспех», но и помог бесчисленному числу людей в этом отношении.

Брайан Трейси называет себя «читателем-эклектиком». По его словам, он не ученый в строгом смысле слова, а скорее специалист по сбору и обработке информации. Каждый год он тратит сотни часов на чтение огромного количества различных газет, журналов, книг и изучение прочих источников информации. Кроме того, он много слушает учебных аудиопрограмм, посещает большое число семинаров и просматривает видеоматериалы интересующей его тематики. Полезную информацию, которую может почерпнуть слушая радио и смотря телевизор, он также старается творчески осмысливать и вносить в свою базу данных.

Брайан доносит до людей идеи и методы, прошедшие практическую проверку на его собственном пути к успеху, а также являющиеся достоянием других достигших успеха людей, и в этом их особая ценность. Он автор свыше десяти книг, в том числе «Достижение максимума», «Передовые стратегии в коммерческой деятельности» и «100 абсолютных законов успеха в бизнесе». Он также автор и продюсер свыше 300 учебных аудио- и видеопрограмм, которые были переведены на 20 языков и пользуются спросом в 35 странах.

Брайан состоит в счастливом браке и имеет четырех детей. Он живет в Сан-Диего и иногда играет в гольф, благо рядом с домом устроена площадка. Он много путешествует со своими лекциями, число которых достигает свыше 100 ежегодно, а также осуществляет деловые операции в 17 странах. Он признанный авторитет с мировым именем в области теории и практики успеха и карьерного роста.

Примечания

«С нуля» - термин, известный в финансовом планировании и обозначающий планирование на будущий год с нулевой отметки, что требует учета и обоснования всех будущих затрат и потребностей. Иначе называется «безупречным финансовым планированием», - Примеч. пер.

График эффективности «идеальной» работы, т.е. выполняемой в идеально благоприятных условиях. Используется в теории менеджмента. - Примеч. пер.