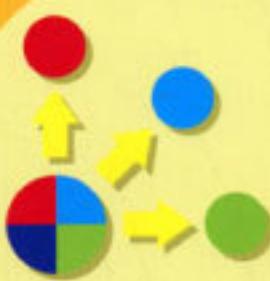


Сергей Потапов



Как делегировать полномочия

50 уроков на стикерах

© ОЛИМП-БИЗНЕС

Сергей Потапов

**Как делегировать полномочия.
50 уроков на стикерах**

«Научная книга»

Потапов С. В.

Как делегировать полномочия. 50 уроков на стикерах /
С. В. Потапов — «Научная книга»,

ISBN 978-5-457-26377-2

«Человек, который делает свою работу силами других людей» – это одно из популярных определений менеджера. Отсюда необходимость правильно выбирать таких людей, правильно передавать и распределять работу, осуществлять необходимый контроль. Чего проще, казалось бы? Но нет, для большинства людей передача своей работы другому лицу – сложный, психологически трудный процесс, в котором велика роль самоограничения. О том, как преуспеть в этом нелегком деле, эта книга. Она полезна не только менеджерам. Переиначим определение менеджера: любой человек, пытающийся «делать свои дела своими собственными силами» имеет меньше шансов преуспеть, чем тот, кто действует как «правильный менеджер». И в этом смысле книга, которую вы сейчас прочтете важна для любого человека, не только для менеджера.

ISBN 978-5-457-26377-2

© Потапов С. В.

© Научная книга

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Как помогает принцип 20 / 80	6
Учимся у Президента США	8
Деликатесы французской кухни	10
ТРЕНЕР? ИГРОК?	12
Я КАК МЕНЕДЖЕР. Я КАК ПРОФЕССИОНАЛ. КАРТА	13
ОРДЕН МАТЕРИ-ГЕРОИНИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	14
КАК СДЕЛАТЬ ДЕТЕЙ ВЗРОСЛЫМИ	16
КОГДА ПОДЧИНЁННЫЕ РАБОТАЮТ НА 120 %	17
ПОЧЕМУ ЛЮДИ БОЯТСЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ	19
С КЕМ НАДО ОБЩАТЬСЯ?	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

СЕРГЕЙ ПОТАПОВ **КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ.** **50 УРОКОВ НА СТИКЕРАХ**

ПРЕДИСЛОВИЕ

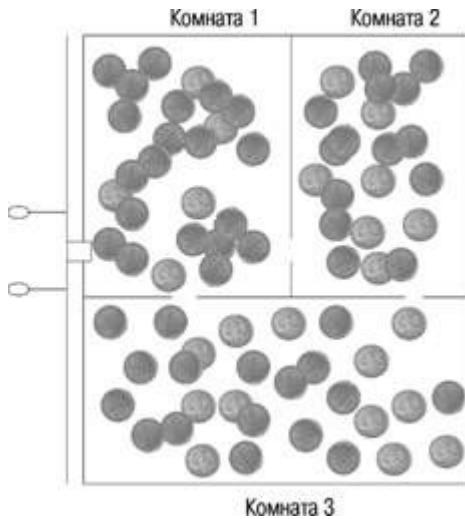
«Человек, который делает свою работу силами других людей» – это одно из популярных определений менеджера. Отсюда необходимость правильно выбирать таких людей, правильно передавать и распределять работу, осуществлять необходимый контроль. Чего проще, казалось бы? Но нет, для большинства людей передача своей работы другому лицу – сложный, психологически трудный процесс, в котором велика роль самоограничения. О том, как преуспеть в этом нелегком деле, эта книга. Она полезна не только менеджерам. Переиначим определение менеджера: любой человек, пытающийся «делать свои дела своими собственными силами» имеет меньше шансов преуспеть, чем тот, кто действует как «правильный менеджер». И в этом смысле книга, которую вы сейчас прочтете важна для любого человека, не только для менеджера.

Хорошо, скажет читатель, но при чем здесь стикеры? Много раз я объяснял основные идеи делегирования разным людям – на тренингах, семинарах, в режиме коучинга и консультирования... и не скажу, что это легкий процесс. Стикер является прекрасным подручным материалом для того, чтобы изобразить на нем сложные явления с помощью простой и понятной картинки, включающей правое полушарие мозга в процесс восприятия темы. Да и часто беседу о делегировании лучше провести в месте, где никто не будет отвлекать. Это может быть кафе или беседа за журнальным столиком. В этом случае стикер – тоже отличный подручный материал. Некоторые особо важные стикеры, нарисованные во время таких бесед, полезно прикрепить на стену у себя дома или в офисе, чтобы они напоминали о необходимых действиях. Так что вашему вниманию предлагается весьма интерактивная книга, и автор не обидится, если вы порежете ее на куски и развесите в любых полезных местах. Главное – она обязательно поможет вам добиться успеха!

Как помогает принцип 20 / 80

Около 100 лет назад итальянский экономист Вильфредо Парето сформулировал знаменитый принцип 20/80. Если говорить сложно, 80 % эффекта в системе вызываются 20 % причин. Скажем, 80 % мировых денег принадлежат 20 % людей, 80 % прибыли предприятия приносят 20 % покупателей. Или такой шуточный пример: 20 % мужиков выпивают 80 % пива. Или еще один пример, который легко представить: вы рассыпали по полу 100 одинаковых монет. 80 % монет вы найдете за 20 % времени, каждая следующая монета будет находиться все с большим трудом. Возможно, чтобы найти последние монеты, вам придется отковыривать линолеум или отдомкрачивать плинтус, двигать столы или заниматься тяжелыми гимнастическими упражнениями. Не дорого ли обойдется жадность?

Многие дела в жизни напоминают эти самые 100 рассыпанных монет: чем дальше делаешь дело, тем меньше пользы за промежуток времени. Конечно, есть дела, которые нужно делать на 100 % или даже больше. Скажем, пропасть лучше перепрыгивать с запасом в крайнем случае на 100 %, а перепрыгнуть пропасть на 95 % или на 0 % – нет никакой разницы. Однако, положа руку на сердце, таких дел не слишком много, поэтому для человека гораздо опаснее угроза сделать дело слишком тщательно, потратив на это массу времени. Неважно, опоздала хозяйка убраться к встрече гостей из-за того, что слишком тщательно оттирала каждую чашку, или менеджер долго разговаривал с клиентом, когда и так все было ясно, и поэтому не провел еще две встречи. Важно одно: делая что-то излишне старательно, мы не успеваем сделать огромное количество других дел.



Вернемся к примеру с рассыпанными монетками. Когда вы рассыпали 100 монет в одной комнате, конечно, хочется собрать их все. Свои в конце концов, не чужие. Однако представим другую ситуацию: бесчисленную последовательность комнат, в каждой из которых рассыпано по 100 монет. И ваше время ограничено! Хотя бы продолжительностью рабочего дня.

Станете вы искать за плинтусом или за шкафом, на разгрузку которого уйдет полдня? Нет, вы будете перебегать из комнаты в комнату, снимая «золотые» сливки.

Представим это арифметически. Допустим, на сбор 80 % монет в одной комнате уходит 20 % времени, и эти 20 % равны 12 мин. Чтобы собрать в комнате все монеты без остатка, уходит 60 мин. Если же вы тратите 12 мин, собираете 80 монет и перебегаете в следующую комнату, то за те же 60 мин можно собрать не 100 монет, а 400. А применительно к рабочему дню? Если вы используете принцип Парето, то за 8-часовой рабочий день вы соберете 3200 монет. А если вы используете в своей работе нездоровий педантизм, назовем его принципом

Плюшкина, то ваш улов составит всего 800 монет. Конечно, в реальности оба результата будут чуть хуже из-за накапливающейся усталости, особенно второй, потому что придется выполнять массу дополнительной тяжелой, требующей различных навыков работы.

Принцип Парето	Принцип Плюшкина
12 мин 80 монет	12 мин 80 монет
12 мин 160 монет	12 мин 92 монеты
12 мин 240 монет	12 мин 97 монет
12 мин 320 монет	12 мин 99 монет
12 мин 400 монет	12 мин 100 монет
<u>Итого: за час 400 монет</u>	<u>Итого: за час 100 монет</u>

Какой вывод мы можем сделать из принципа 20/80? Большинство дел менеджеру просто противопоказано делать хорошо. Поэтому, снимайте сливки с дел, клиентов, сотрудников, и вы всегда будете более эффективны и зарабатывать станете больше.

Учимся у Президента США



Президент США в 1953–1961 гг., Дуайт Эйзенхауэр, придумал матрицу «важность»–«срочность». В соответствии с ней можно выделить четыре категории дел:

- ◆ важные и срочные;
- ◆ важные и несрочные;
- ◆ срочные, но не важные;
- ◆ несрочные и не важные.

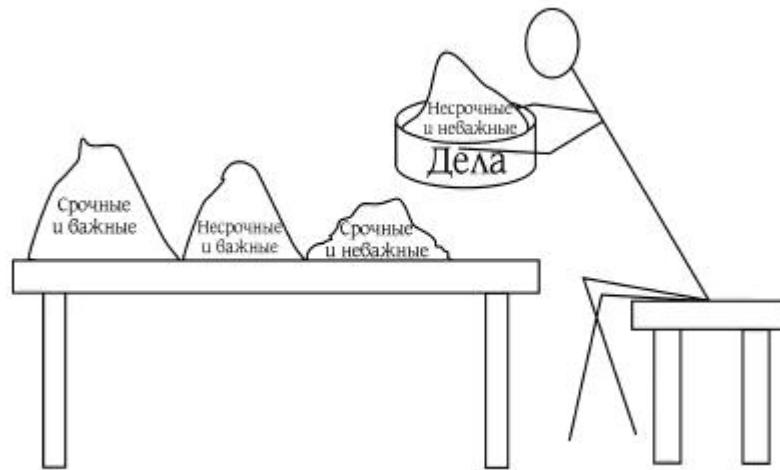
СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
I – Срочное и важное	II – Важное, но несрочное
Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений

СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
I – Срочное и важное	II – Важное, но несрочное
	Определение новых перспектив, альтернативных проектов
III – Срочное, но не-важное	IV – Несрочное и неважное
Прерывания, перерывы Некоторые звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые звонки Пожиратели времени Развлечения

Именно в указанном римскими цифрами порядке их рекомендуется решать. Но в жизни обычно бывает иначе. Надо сказать, срочные неважные дела очень любят меняться местами с важными несрочными. Срочные дела часто связаны с давлением каких-то людей и организаций. Допустим, к менеджеру забегает подчиненный и просит срочно решить какой-то вопрос. Или, когда менеджер собрался заняться важным делом, его отвлекают телефонным звонком. Так в рутинных делах проходит целый день, и менеджер с горечью понимает, что он не успел заняться таким важным делом, как, например, планирование нового проекта.

По сути дела, менеджер должен уметь противостоять напору срочных неважных дел: отфильтровывать ненужных посетителей, ненужные звонки с помощью секретаря или другим образом.

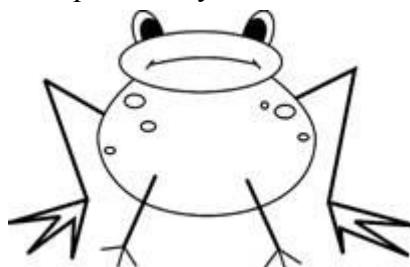
А что же с важными срочными делами? Уж они-то решаются в первую очередь? Как бы не так.



Деликатесы французской кухни

Многие важные и срочные задачи являются также малоприятными. Это может быть визит в правоохранительные или налоговые органы, разрешение конфликта с начальством или подчиненными, дело, которое долго откладывалось, и все сроки по нему вышли. Поэтому каждое утро менеджер «охотно» набрасывается на подвернувшиеся пустяковые дела, лишь бы не делать те самые неприятные. При этом происходит следующее. Сознание того, что нерешенная проблема висит дамокловым мечом, мешает менеджеру чувствовать себя комфортно. Он находится в состоянии постоянного стресса. Когда приходит вечер, он понимает, что неприятная проблема опять не разрешилась. На следующий день он приходит на работу, к нему заходит кто-то со срочным неважным делом, и проблема опять отодвигается во времени. Конечно, есть такие проблемы, которые могут разрешиться сами. Не поговорил с начальством, оно ушло на повышение, не поругался с сотрудником, а он уволился... Не сходил в налоговую... Что-то ничего не придумывается... Ах, вот! Они уже выполнили план по недоимкам и отложили визит к вам до следующего квартала. Конечно, такое бывает. Но рассчитывать на саморазрешение проблем в подавляющем большинстве случаев все равно, что надеяться, что трупные пятна рассосутся. Для такого нужен Кашпировский. Большинство неприятных дел, в отличие от коньяка, не становятся лучше от выдержки. Обычно они ведут себя так, как ведет себя оставленная в тепле вареная колбаса: день, другой, третий, и к ним уже просто страшно подойти. Что же делать?

Есть чудесный принцип, изложенный Брайаном Трейси в книге «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку». Он предлагает использовать символ лягушки для обозначения самых неприятных дел, которые нужно сделать человеку. Почему лягушка? Это понятно. С одной стороны, лягушка – это нечто зеленое, малосимпатичное, скользкое, представить себя поедающим ее сырьем – страшно подумать! С другой стороны не предложат ли вам ту же лягушку в самом изысканном французском ресторане за бешеные деньги? А в чем разница? Разница только в отношении! Мы просто не умеем их готовить!



Выпишите список самых неприятных дел на сегодня. Под номером 1 поставьте самую неприятную, самую жирную лягушку. Под номером 2 – лягушку помельче и т. д. Начните день с решения самой неприятной задачи. Вы почувствуете громадное облегчение!

Поверьте, следующая проблема покажется вам уже гораздо менее страшной. Зачеркивайте в списке каждое дело, которое вы сделали. К середине дня самые жирные лягушки будут вычеркнуты из листа, а вы будете чувствовать себя легко и свободно, решая все менее и менее трудные дела. Никаких стрессов! И вы – настоящий поклонник французской кухни.



ТРЕНЕР? ИГРОК?

Одна из распространенных ошибок, которую допускают менеджеры – это синдром менеджера-игрока. Аналогия спортивная. Вчерашнего чудобомбардира выбрали тренером в связи с окончанием карьеры. Игровой он был замечательный. Тренер пока никакой: теоретический диплом ВШТ (Высшей школы тренеров), пара занятых у коллеги конспектов и смутные воспоминания, как он сам гонял мяч. По идее, его нынешняя работа – тренировать футболистов, двигать фишку на макете, объясня员, кто и куда должен бежать в каких ситуациях, работа с руководством клуба, а если он живет в России, то и с судьями тоже. Но ничего из вышеперечисленного наш гипотетический тренер не умеет, не любит и чувствует дискомфорт, когда этим всем занимается. А любит и умеет он другое. Поэтому при каждой возможности он выходит на поле вместе с игроками, а когда этого сделать нельзя, например, во время игры, громко инструктирует каждого в отдельности, что ему делать, оглашая поле криками «Куда бежишь?», «Навешивай в штрафную», «Выноси, выноси» и даже «Кто ж так бьет?».



Менеджера тоже часто выбирают из лучших специалистов. Действительно, если не из лучших, тогда из каких же их брать? Из тех, кто ничем не проявил себя на предыдущей работе? Тоже абсурдно. Так, конечно делают не все. Поговаривают, что в «Макдональдсе», как быстро с бутербродами ни бегай, старшим смены не станешь. Зачем? Умеешь быстро бутерброды носить и носи на здоровье. А вот если носишь медленно, часто и подолгу задумываешься, у тебя два пути. Или на биржу труда, если ты просто неспособный, или в управляемцы, если мысли у тебя интересные.

Можно также брать менеджера со стороны, но чаще всего фирма, ориентирующаяся на внутренний рынок кадров, набирает менеджеров из специалистов. Поэтому менеджер все время рвется оттереть подчиненного с рабочего места, занять это самое рабочее место и показать, как надо. Тут он король! Но при этом и подчиненные чувствуют себя неумехами, и самому менеджеру в конце отчетного периода говорить часто бывает не о чем. В своих бедах он, конечно, винит персонал. «Вот когда я был на их месте...» Знакомая ситуация, не так ли?

Подводя итоги, скажем, что каждый должен заниматься своим делом: игрок бегать по полю, тренер тренировать, подчиненный делать свою работу, менеджер руководить.

Я КАК МЕНЕДЖЕР. Я КАК ПРОФЕССИОНАЛ. КАРТА



Один из важнейших навыков менеджера заключается в умении составлять список своих ежедневных дел и его постоянно анализировать. Очевидно, часть дел, которая попадет в этот список, будет относиться непосредственно к менеджерской работе, т. е. к работе по управлению, а другая часть дел – к его работе, как профессионала. Несомненно, что в среднем случае желательно убывание профессионального списка, а список «я как менеджер» должен все время проверяться под девизом «Относятся ли мои менеджерские дела к тому уровню управления, на котором я нахожусь?».

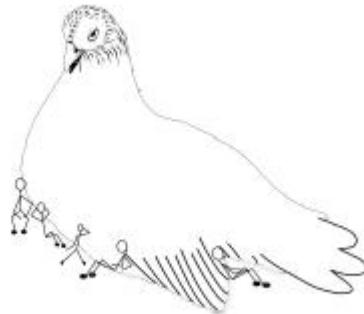


ОРДЕН МАТЕРИ-ГЕРОИНИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

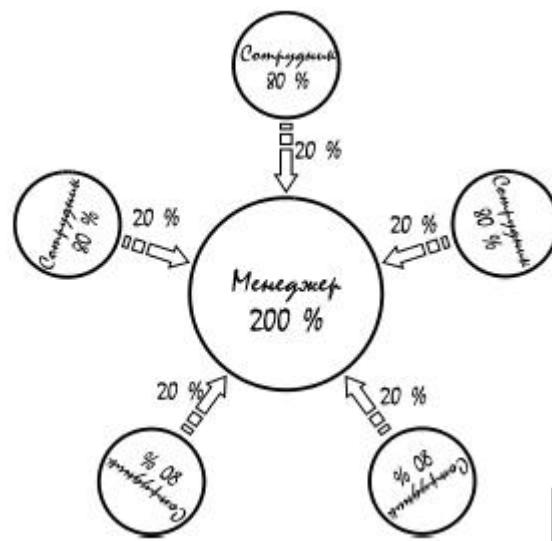
Мать-героиня – женщина, у которой десять и более детей (для этого точно требуется геройство). Я бы, пожалуй, в наше время давал и за пять. Какова же ее судьба? Пятерых детей совместить с работой почти невозможно. Больше того, дети отнимают все свободное время. Смотришь, уже и следить за собой некогда, и питание урывками, а вес вверх ползет. В общем, ни жизни, ни перспектив, одни заботы. Но это хотя бы ради детей.



Слушайте внимательно: каждый менеджер может стать матерью-героиней. Для этого надо набрать себе пять беспомощных сотрудников, окружить их заботой, делать за них все на работе и за ее пределами. Можно в силу своего характера полностью лишить инициативы даже тех людей, у которых эта инициатива была.



Менеджера «мать-героиню» отличить очень легко. У такого менеджера никогда не хватает времени, при том что в его подчинении находятся не так уж много людей. И этот менеджер вынужден задерживаться допоздна, а некоторые вопросы решать из дома по телефону в такое время, когда любая уважающая себя карета уже превращается в тыкву. После нескольких месяцев работы в таком режиме менеджер выглядит неважко и начинает все чаще отправляться в поликлинику. Что же при этом происходит?



Если менеджер сделает за каждого из подчиненных хотя бы 20 % их работы или разрешит 20 % их проблем, то у самого менеджера этой работы (проблем) станет (5 Ч 20) на 100 % больше, т. е. он будет выполнять 200 % работы, ведь его работы с него никто не снимал! Есть от чего плохо выглядеть! Помните пословицу «ты не солнышко, всех не обогреешь»? Ну, может и солнышко, но светить в два раза ярче постоянно – мало кому под силу.

КАК СДЕЛАТЬ ДЕТЕЙ ВЗРОСЛЫМИ



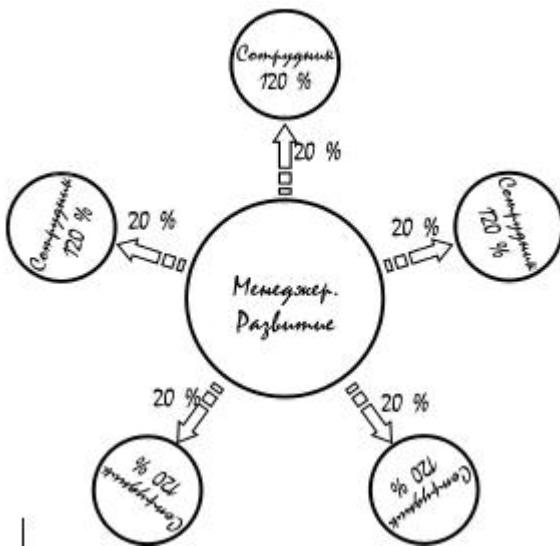
Во-первых, правильно выбирать подчиненных, во-вторых, правильно себя с ними вести, в-третьих, быть правильным самому. Известный психолог Берн выделяет три эго-состояния: Взрослый, Родитель, Ребенок. Родитель обычно поучает, отдает приказы, критикует. Ребенок хнычет, манипулирует родителем, подстраивается снизу для своей пользы. Их можно распознать по таким диалогам. «Иван Иванович, у меня ничего не получается с этим факсом (клиентом, расчетным счетом и т. д.), помогите, пожалуйста». – «Ну нико-гда вам ничего нельзя поручить! Ну-ка, подвиньтесь (дайте телефон, клавиатуру). Видите, как надо». Не сомневайтесь, такой (ая) подчиненный (ая) будет всегда вести себя с Иваном Ивановичем как Ребенок, а тот будет по-родительски поучать, критиковать его, но делать за него массу работы. Только в одном этот Ребенок не будет похож на обычного: 5 и 20 числа каждого месяца (или когда там на фирме принято) он будет проходить в кассу и получать свою полную зарплату, вовсе не пытаясь рассчитаться с Иваном Ивановичем за ту работу, которую тот за него сделал. Показательно, что с этой частью обязанностей (проход в кассу) обычно справляются все.

При отношениях «Взрослый-Взрослый» важно не начинать учить подчиненного жизни, разъяснять ему ценности, критиковать «из общих соображений». Но важно требовать от подчиненного выполнения его работы в полном объеме. «Я отправлю вам этот факс, а вы должны научиться делать это самостоятельно сегодня же вечером, потому что это ваша работа и вы получаете за нее свою зарплату». Для отношений «Взрослый-Взрослый» характерна здоровая безэмоциональность. В их основе лежит уважение друг к другу, где нет навязывания своей точки зрения и ценностей.

КОГДА ПОДЧИНЁННЫЕ РАБОТАЮТ НА 120 %



Ситуация «Взрослый-Взрослый» хороша, но она всего лишь устанавливает равновесие. При этой ситуации подчиненный выполняет 100 % своей работы, а менеджер – 100 % своей. Это неплохо само по себе, но ведь предела совершенства не существует, правда? Если подчиненный хочет чего-то большего, чем его сегодняшнее положение, если он хочет подняться по служебной лестнице, а именно таких подчиненных и стоит себе искать (об этом мы поговорим в следующих главах), он вполне может выполнить часть работы менеджера. Весьма вероятно, что он сделает это с удовольствием и даже без дополнительного денежного вознаграждения. Что же произойдет тогда?



Допустим ситуацию, обратную той, которая была в одной из предыдущих глав. Пусть не руководитель сделает за каждого из подчиненных по 20 % их работы, а наоборот, каждый из подчиненных выполнит 20 % работы руководителя. Но тогда у руководителя вообще не останется работы! Ну и отлично. У него будет масса времени для того, чтобы подумать. Ведь думать – это важная часть работы менеджера. А не скажет ли руководство, что сам менеджер даром получает свою зарплату? Конечно, на его участке все делается в срок, но он сам как-то подозрительно свободен. Ответим: поддержка руководства очень важна при делегировании полномочий; без такой поддержки процесс делегирования идет тяжеловато. Но при поддержке руководства, при соответствующей организационной культуре менеджеры, делегирующие полномочия, оказываются в особой цене. Ведь такие менеджеры, будучи свободными, могут сами разгружать вышестоящих менеджеров от их работы, а там, того и гляди, этот процесс докатится до самого руководства. Кому из руководителей не хочется быть свободнее? Вот и получается, что в культуре, основанной на делегировании полномочий, менеджер любого звена достаточно свободен и при этом еще выполняет часть работы менеджера более высокого уровня. Что говорить о мотивации! Конечно, она высока, ведь каждому менеджеру дают нечто большее, чем он мог бы рассчитывать, исходя из должностной инструкции.

Кстати, о должностной инструкции. Мы совсем о ней забыли. Что же делать с этим важным документом? Ответ готов: этот важный документ должен строиться с таким расчетом, чтобы наделение новыми полномочиями менеджера не противоречило ему. Например, хорошо внести в должностную инструкцию пункт, что она в любой момент может быть дополнена по взаимному согласию сторон.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ БОЯТСЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ



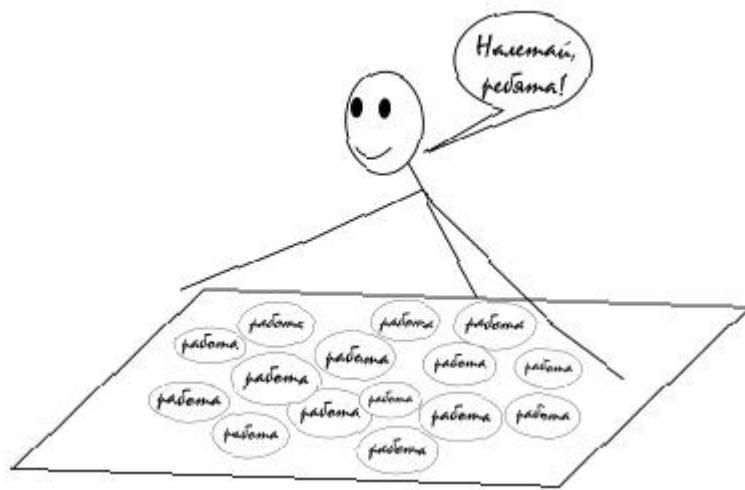
В реальной жизни многие менеджеры боятся отказываться от старой работы и делегировать полномочия своим подчиненным. Обычно выдвигаются следующие причины.

- ◆ Еще не время, я сделаю это позже.
- ◆ Пока я один из лучших в своем деле, меня больше уважают.
- ◆ Если я буду только руководить и перестану помогать людям в их работе, они будут ко мне плохо относиться.
- ◆ Когда я делаю эту работу, которую делаю сейчас, я чувствую себя спокойно и уверенно, а работа моих начальников куда менее приятная.
- ◆ Другие люди все испортят.
- ◆ Я сделаю лучше.
- ◆ Мне некому передать эту работу.
- ◆ Мой руководитель не делегирует полномочия и не поймет меня, если я это буду делать.
- ◆ Моя работа – это профессиональная деятельность, и управление мне вообще не нужно.



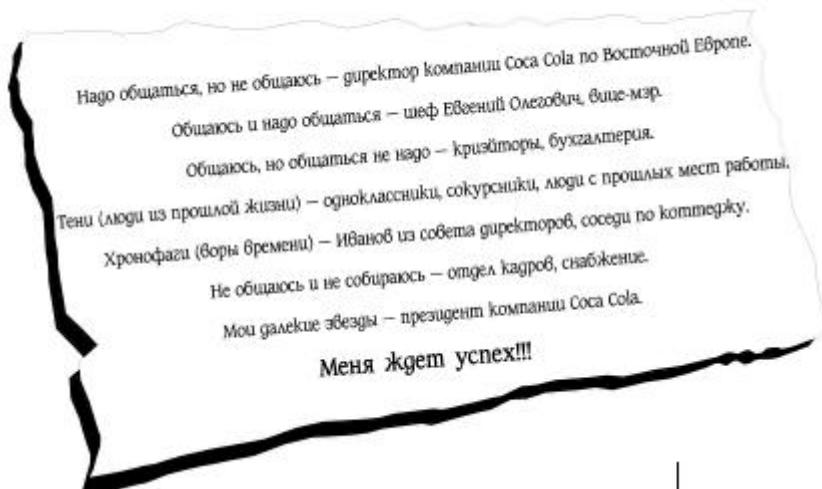
А в чем польза делегирования?

- ◆ Вы можете освоить новые навыки, попробовать себя фактически на новых должностях.
- ◆ Ваши сотрудники также осваивают новые навыки и могут подменить вас на вашей должности, если вы уйдете на повышение. Вы не будете целый отпуск бояться, что все развалится без вашего присутствия.
- ◆ У вас есть много свободного времени.
- ◆ Развиваетесь вы – развиваются и ваши сотрудники.
- ◆ Ваши сотрудники благодарны вам за возможность развития.
- ◆ У вас есть время оценить своих подчиненных, есть время, чтобы мотивировать их.
- ◆ При таком положении дел объемы и сроки производства работ будут наилучшими по сравнению с ситуацией, когда вы сами пытались своей грудью закрыть несколько амбразур.



С КЕМ НАДО ОБЩАТЬСЯ?

Подобно тому, как полезно создавать свой спи-*V*–сок ежедневных дел, полезно создавать и список людей, с которыми вы общаетесь. Создавайте такой список в течение месяца или даже меньше, и вы придетете к потрясающим открытиям! Претендентами на ваше время являются масса людей, и общение с большинством из них не принесет вам никакой пользы. Ну и что, можете спросить вы? Почему все контакты должны быть измерены с точки зрения результата? Я просто люблю общаться, и все. Конечно, никто не может навязывать вам какое-то общение или лишать его. Вы взрослый человек, и вправе сами распоряжаться своим временем. Дадим лишь один совет: самые успешные менеджеры понимают, что именно время является тем ограничивающим ресурсом, который нельзя купить ни за какие деньги. Хотя нет, отчасти можно, с использованием того же принципа делегирования полномочий. Во всяком случае не стоит тратить такой дорогой продукт, как время, если потом его придется покупать дороже. Так что, если вы к чему-то стремитесь в этой жизни, нужно уметь делить контакты на «полезные» и «неполезные» для вас.

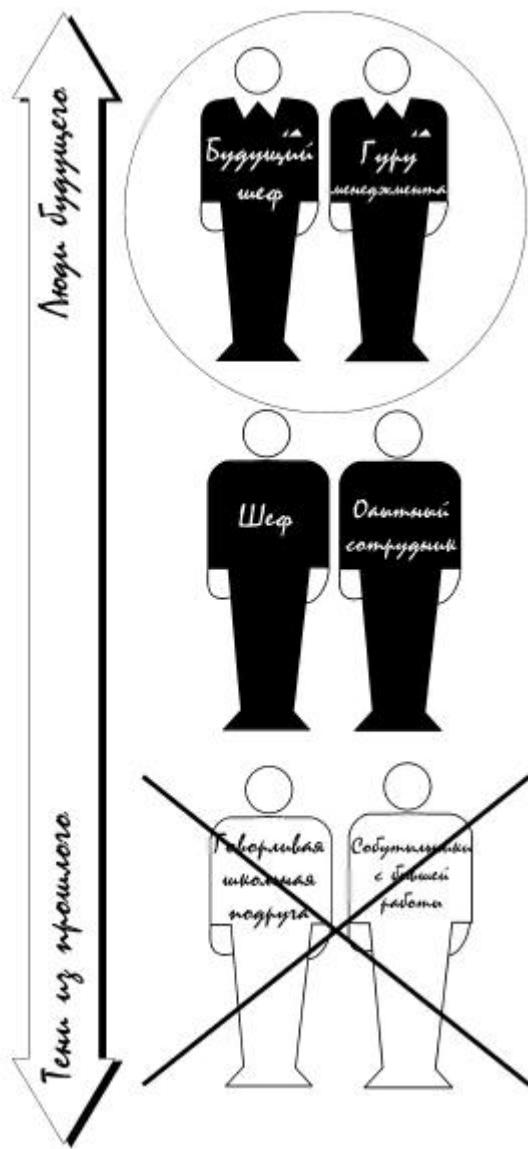


Итак, вернемся к вашему списку. Мы предлагаем делить список на следующие категории.

- ◆ Мои далекие звезды.
- ◆ Надо общаться, но не общаюсь (или мало).
- ◆ Общаюсь и надо общаться.
- ◆ Общаюсь, но общаться не надо.
- ◆ Не общаюсь и не собираюсь.
- ◆ Хронофаги (воры времени).
- ◆ Тени (люди из прошлой жизни).

Тени – это люди из прошлой жизни. Вы окончили школу, выпускников разметало кого куда. Кто-то учится в вузе, кто-то работает, кто-то готовится к Олимпийским играм, а кто-то пьет без просыпу. То, что объединяло вас – школа – осталось в прошлом, а вектор времени уносит вас все дальше и дальше. Ваша память хранит все меньше подробностей, и вот уже школа – размытое пятно за излучиной реки, по течению которой вы сплавляйтесь все быстрее и быстрее. Поразительный факт: вы уже не ходите в школу, но продолжаете общаться с одноклассниками, хотя каждому ясно, что с большинством из них пересечения интересов в будущей жизни скорее всего не будет. Это обычная инерция человеческого общения. Рискуя навлечь на себя ваш праведный гнев, дам вам совет: вы все равно расстанетесь с людьми из прежней жизни. Так сделайте же это скорее и резче. Вы уже не ходите в ТУ школу, вы

уже закончили ТОТ институт, вы уже уволились с ТОЙ работы. Забудьте о людях, с которыми вы там общались. Это тени из прошлой жизни, и они будут тянуть вас назад в нее, как духи прошлого – на кладбище. Вам нужно думать не о прошлом, а о будущем. Вам сейчас надо общаться с людьми из своей будущей жизни. Кто они? Тяжелая задача. В этом еще надо разобраться. Их еще нужно найти! И не ошибиться, ошибка может дорого стоить. Конечно, общаться с людьми из прошлого легко и комфортно, так же как и выполнять привычную работу. Но то, что дается легко, не всегда полезно для вас. Наоборот, полезнее всего обычно максимальное напряжение, тренировка с большим усилием, попытка каждый день брать максимальную высоту.



Таким образом, составляя список людей, с которыми общаться не нужно, и наоборот, помещая в список людей, общение с которыми полезно для вас, вы сами намечаете контуры вашего будущего. Кто общается с правильными людьми, тот проникается правильными мыслями. Кто проникается правильными мыслями, тот делает правильные дела. А кто делает правильные дела, того ждет успех.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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