

ЧАСТИНА I

СІМ ШЛЯХІВ ДО СПОКОЮ ТА ЩАСТЯ

У книзі «Як припинити хвилюватись і почати жити» Дейл Карнегі показав, що наше життя таке, яким ми самі його створюємо. Якщо ми спершу навчимося жити у злагоді із самими собою і чітко відрізняти хороше від не дуже хорошого, а потім почнемо докладати всіх зусиль, аби досягти мети, у нас не буде потреби на витрачання часу та енергії на безглузде хвилювання.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

1

Знайди себе і будь собою: пам'ятай, на Землі немає іншої такої людини, як ти

Я отримав листа від місіс Едіт Олред із міста Маунт-Ейрі, що в Північній Каліфорнії. «В дитинстві я була надзвичайно чутливою і сором'язливою, — пише вона. — Я мала надмірну вагу, а через пухлі щоки видавалась ще товстішою. Моя старомодна мати вважала, що носити гарний одяг — це повне безглуздя. Вона завжди говорила: «Широке носить, а вузьке рветься» і вдягала мене відповідним чином. Я ніколи не ходила на вечірки, не брала участі в розвагах, а коли пішла до школи, то не заводила дружні стосунки з однокласниками й навіть не відвідувала жодну спортивну секцію. Я була хворобливо сором'язливою і розуміла, що дуже відрізняюсь від інших і до того ж абсолютно неприваблива.

Коли я виросла, то вийшла заміж за чоловіка, на кілька років старшого за мене. Але я не змінилась. Мої родичі з боку чоловіка були врівноваженими і впевненими у собі. Вони мали всі ті якості, які хотіла б мати я. Я докладала всіх зусиль, щоб стати схожою на них, але дарма. Кожна їхня спроба витягти мене з моєї мушлі лише змушувала мене ховатися в неї ще глибше. Я стала знервованою і дратівливою, почала уникати друзів. Мені було так погано, що мене лякав навіть звук дзвінка у двері! Я була невдахою. Я знала це і боялась, що мій чоловік також

це помітить, тож на людях я намагалась бути веселою і часто-густо переграла, а потім кілька днів поспіль почувалась особливо жалюгідною. Зрештою я стала такою нещасною, що життя втратило для мене будь-який сенс. Я почала думати про самогубство...»

Що ж змінило життя цієї нещасної жінки? Одне випадкове зауваження!

«Випадкове зауваження, — пише далі місіс Олред, — змінило все моє життя. Одного дня моя свекруха розповідала, як вона виховувала своїх дітей, і сказала: «Якою б не була ситуація, я завжди наполягала, щоб мої діти залишалися самими собою»... Самими собою... Це і було те зауваження. Я раптом усвідомила, що причиною усіх моїх нещасть було те, що я намагалась підігнати себе під рамки, в які не вписувалася.

Я змінилася за один вечір! Я почала бути собою. Я вирішила вивчити себе, дізнатися, *яка я насправді*. Я зважила свої сильні сторони. Я дізналася все, що тільки можна, про кольори та стилі, і вбралась у одяг, який мені пасував. Я почала заводити нових друзів. Я вступила в одну організацію — спочатку не дуже велику — і була просто приголомшена, коли мені запропонували виступати на публіці. Спочатку я дуже боялася, але кожен подальший виступ додавав мені хоробрості. Для цього знадобилося чимало часу, однак тепер я відчуваюся більш щасливою, ніж могла навіть мріяти. Виховуючи своїх дітей, я завжди вчила їх тому, що усвідомила на власному гіркому досвіді: *«Що б там не було, завжди залишайтеся самими собою!»*

За словами доктора Джеймса Гордона Джилкі, проблема небажання бути самим собою «стара, як світ, і універсальна, як людське життя». Саме небажання бути собою є прихованим мотивом більшості неврозів, психозів і комплексів. Анджело Парті написав тринадцять

книжок і тисячі газетних статей про виховання дітей і стверджує, що немає нічого жалюгіднішого за людину, «якій доводиться бути кимось та чимось іншим, а не тим, ким вона є душею і тілом».

Це пристрасне бажання бути не тим, ким ти є насправді, процвітає в Голлівуді. Сем Вуд, відомий голлівудський режисер, розповідав, що саме ця проблема турбувала його найбільше під час роботи з молодими акторами-початківцями: вони не бажали бути собою. Кожен із них хотів бути другою Ланою Тернер чи третім Кларком Гейблом. «Але глядачі вже знайомі зі стилем гри цих відомих акторів, — постійно повторював Сем Вуд, — тепер вони хочуть чогось новенького».

Перш ніж Сем Вуд став режисером таких кінострічок, як «Прощайте, містере Чіпс» та «По кому дзвонить дзвін», він багато років працював у сфері нерухомості, навчаючи торгових агентів. Він стверджує, що в діловому світі діють ті ж самі правила, що й у світі кіно. Ви нічого не досягнете, якщо будете мавпувати. «Досвід навчив мене, — говорить Сем Вуд, — що найкраще якомога швидше позбутися людей, які видають себе за тих, ким вони не є насправді».

Я запитав у Пола Бойнтонна, колишнього керівника відділу кадрів у великій нафтовій компанії, якої найбільшої помилки припускаються люди, що звертаються до нього в пошуках роботи. Хто-хто, а він мав би це знати, адже на його рахунок понад шість тисяч співбесід, до того ж він автор книжки «Шість способів отримати роботу». Пол відповів: «Найбільша помилка людей, які шукають роботу, полягає в тому, що вони хочуть видаватись не такими, якими вони є насправді. Замість того щоб триматися невимушено й бути відвертими, вони часто намагаються давати вам відповіді, які, на їхню думку, ви

хочете почути». Але це не спрацьовує, тому що брехуни нікому не потрібні. Як і фальшиві монети.

В цьому на власному гіркому досвіді пересвідчилася Кесс Дейлі — дочка водія трамвая, яка хотіла стати співачкою. Але єдине, що заважало здійсненню її мрії, було її обличчя. У неї був великий рот, а зуби занадто виступали вперед. Коли дівчина вперше співала на публіці — в нічному клубі Нью-Джерсі, — вона намагалась приховати зуби за верхньою губою. Їй хотілось бути «чарівною», та на жаль, натомість, вона мала дурнуватий вигляд.

Кар'єра Кесс Дейлі могла зазнати краху. І все ж її гарний голос привернув увагу чоловіка, який розгледів майбутній талант. «Послухай-но, — сказав він відверто, — я бачив твій виступ і розумію, що ти намагаєшся приховати. Ти соромишся своїх зубів!» Дівчина зняковіла, а чоловік вів далі: «А що тут такого? Хіба великі зуби — це злочин? Не намагайся їх приховати. Відкривай рота і співай, і слухачі полюблять тебе, коли побачать, що ти не соромишся. Крім того, — проникливо додав він, — можливо, ці зуби, які ти так старанно ховаєш, колись принесуть тобі статок».

Кесс Дейлі прислухалася до мудрої поради і перестала зважати на свої зуби. З того часу вона думала лише про слухачів. Кесс співала з таким задоволенням і завзяттям, що стала зіркою радіо та кіно. Ба більше, деякі комедійні актриси намагались наслідувати їй!

Славетний Вільям Джеймс стверджував, що пересічна людина розвиває лише десять відсотків своїх природних розумових здібностей. Він певне мав на увазі людей, яким так і не пощастило себе знайти. «Порівняно з тим, якими б ми мали бути, — писав він, — ми відбулися лише наполовину. Ми використовуємо лише децицю своїх фізичних і розумових ресурсів. В широкому сенсі, на

сьогодні люди встановлюють певні межі для своїх можливостей. Вони наділені різноманітними здібностями, які здебільшого витрачаються марно».

Такі здібності є і в мене, і у вас, тож годі перейматися через те, що ми не схожі на інших людей. Ви унікальні у цьому світі. Ніколи раніше, відколи існує світ, не було людини, яка була б точнісінькою вашою копією. І ніколи більше, навіть через багато століть, не буде такої, як ви. Генетика стверджує, що вас значною мірою визначають двадцять три хромосоми, надані батьком, та двадцять три хромосоми, отримані від матері. Ці сорок шість хромосом містять у собі все, що ви маєте успадкувати. За словами Амрама Шейнфельда, «кожна хромосома може містити від кількох десятків до сотень генів, причому в деяких випадках лише один-єдиний ген може змінити все життя людини». По правді кажучи, ми створені «недоладним і водночас чудовим» чином.

Навіть після того, як ваші батьки зустрілись і одружились, існує всього одна можливість із 300 000 мільярдів, що народиться людина, якою будете саме ви! Іншими словами, якби у вас було 300 000 мільярдів братів та сестер, усі вони чимось відрізнялися б від вас. Гадаєте, це лише припущення? Тоді прочитайте книжку Амрама Шейнфельда «Ви та спадковість».

Я маю всі підстави говорити про необхідність «знайти себе», тому що мене це також стосується. Я знаю, про що кажу, з власного досвіду, який обійшовся мені надто дорого. Я хотів стати актором. Тому, коли я вперше приїхав до Нью-Йорка з кукурудзяних полів Міссурі, не вагаючись, вступив до Американської академії сценічного мистецтва. Мені спала на думку блискуча, як на мене, ідея, найкоротший шлях до успіху. Ця ідея здавалася такою простою і безпрограшною, що я не міг зрозуміти, чому

до цього не додумались тисячі інших амбіційних людей. Ось у чому вона полягала: дізнатися, як відомі на той час актори – Джон Дрю, Волтер Хампден та Отіс Скіннер – досягали успіху, запозичити найкращі якості кожного з них і – ось воно, їхнє блискуче, тріумфальне поєднання! Яка дурниця! Яка нісенітниця! Мені довелось витратити роки свого життя, імітуючи відомих людей, перш ніж крізь мій товстий міссурійський череп пробилась думка про те, що я маю бути самим собою і навряд чи стану кимось іншим.

Той невтішний досвід мав би стати для мене уроком. Але не став. Не для мене. Я був надто недолугим. Мені довелось знову боротися із собою. Кілька років потому я взявся за написання книжки, яка, на мою думку, мала стати найкращою з будь-коли написаних книжок із ораторського мистецтва для бізнесменів. Я керувався тією ж самою безглуздою думкою, що й під час мого навчання акторському мистецтву: я уміслив *запозичити* ідеї інших письменників і зібрати їх в одній книзі – книзі, яка міститиме все. Тож я зібрав десятки книжок з ораторського мистецтва і витратив цілий рік, щоб об'єднати їх у моїй книзі. Але в результаті виявилось, що я знову пошився в дурні. Ця створена мною «збірна солянка» з думок інших людей була такою синтетичною, такою тупою, що жоден бізнесмен не заходився б її вивчати. Отож я викинув цей плід своєї річної праці в кошик для сміття і почав усе з початку. Цього разу я сказав собі: «Ти маєш бути Дейлом Карнегі з усіма його недоліками і вадами. Навряд чи ти зможеш стати кимось іншим». Тож я облишив намагання поєднувати в собі достоїнства інших людей, засукав рукава і зробив те, що мав би зробити з самого початку: я написав книжку з ораторського мистецтва, взявши за основу власний досвід, свої спостереження та думки,

яких у мене накопичилося чимало як у оратора і вчителя ораторського мистецтва. Я засвоїв — сподіваюсь, назавжди — істину, яку повідав сер Волтер Релей. (Я кажу *не* про того сера Волтера, який жбурнув свого плаща на землю перед королевою, щоб та не забруднила взуття. Я маю на увазі сера Волтера Релея, який був викладачем англійської літератури в Оксфорді в 1904 році.) «Я не можу написати книжку, як Шекспір, — сказав він, — але я можу написати свою власну книжку».

Будьте самими собою. Дотримуйтесь мудрої поради, яку Ірвінг Берлін дав покійному Джорджу Гершвіну. Коли Берлін і Гершвін вперше зустрілись, Берлін уже був достатньо відомим, а Гершвін — усього лише молодим композитором-початківцем, що заробляв тридцять п'ять доларів на тиждень у «Провулку жерстяних каструль» (район магазинів грамплатівок і музичних видавництв Нью-Йорка). Вражений здібностями Гершвіна, Берлін запропонував йому роботу музичного секретаря з майже утричі більшою зарплатнею. «Але не погоджуйтесь на цю роботу, — порадив Берлін. — Якщо ви погодитесь, то можете стати другорядним Берліном. А якщо залишитеся самим собою, то одного дня станете першокласним Гершвіном».

Гершвін прислухався до цієї поради і невдовзі став одним із найвідоміших американських композиторів свого часу.

Чарлі Чаплін, Вілл Роджерс, Мері Маргарет МакБрайд, Джин Отрі та мільйони інших були змушені засвоїти урок, який я намагаюсь донести вам у цьому розділі. Їм, як і мені, це обійшлося дорогою ціною.

Коли Чарлі Чаплін почав зніматися в кіно, режисер наполіг на тому, щоб він наслідував популярного на той час німецького коміка. Однак Чарлі Чаплін не досягнув нічого, доки не став самим собою. Те саме сталося і з

Бобом Хоупом: протягом багатьох років він працював у вар'єте, та не досягнув успіху, доки не знайшов «свій» жанр – сатиричні оповідки, ставши самим собою. Вілл Роджерс тривалий час крутив ласо у водевілях, не промовляючи ані слова. Він рухався в нікуди, доки не відкрив у собі унікальний дар гумориста й не почав володіти цим жанром так само вправно, як до цього крутив ласо.

Коли Мері Маргарет Мак-Брайд вперше з'явилася в ефірі радіо, вона вирішила наслідувати стиль ірландських комедіантів, і це було провалом. Коли ж Мері спробувала бути такою, якою вона є, – простою сільською дівчиною з Міссурі, то одразу ж стала однією з найпопулярніших радіозірок Нью-Йорка.

Джин Отрі на початку своєї кар'єри спробував позбутися свого техаського акценту, почав вдягатися, як міські хлопці, стверджуючи, що він із Нью-Йорка, однак люди просто сміялися з нього за його спиною. Але коли Отрі почав вигравати на своєму банджо і співати ковбойських балад, він одразу здобув славу найпопулярнішого ковбоя як у кіно, так і на радіо.

Кожен із нас у цьому світі – єдиний і неповторний. Тож радійте цьому. Використовуйте найкращим чином те, що дала вам природа. Зрештою, все мистецтво автобіографічне. Ви можете співати тільки своїм голосом. Можете малювати лише своєю рукою. Ви повинні бути такими, якими зробили вас ваш досвід, ваше оточення і ваша спадковість. Що б не сталося, ви маєте доглядати свій власний садочок. Що б не сталося, ви повинні грати на власному інструменті в оркестрі життя.

Як зазначив Емерсон у нарисі «Впевненість у власних силах», «в процесі становлення кожної людини настає така мить, коли вона приходить до переконання, що задрість породжується невіглаством; що наслідування

рівнозначне самогубству; що людина, хоче вона того чи ні, мусить жити в злагоді з собою; що якими благами не ряснів би всесвіт, хліба насущного їй не знайти, якщо тільки вона не буде старанно обробляти відведений їй клаптик землі. Прихована в ній могутність не має рівної собі в природі, й лише їй самій дано пізнати, на що вона здатна, а це не станеться, доки вона себе не випробує».

Ось що сказав Емерсон. А ось що думає з цього приводу поет Дуглас Меллок:

Ти ялиною стань на вершині гори.
Ні – вербою в долині з'явись,
Стань царицею верб, від життя все бери,
А не зможеш – на кущ обернись.

Як не можеш ти стати кущем – стань травою,
Перехожому шлях звесели.
Хижим окунем бути не здатен? Плотвою
В річці стань й найхутчіше пливи.

Ми не можемо бути усі капітанами,
Хтось повинен і палубу мити.
Тут для всіх справи є – і великі, й малі,
Всю роботу потрібно робити.

Як дорогою бути не можеш – стежиною стань,
Народитися сонцем не здатен – стань променем в хащах,
Несуттєво – ти пан, чи пропав. Ціль одна:
Виявляй свої якості кращі.

Щоб виробити в собі ставлення до життя, яке приведе вас до спокою та свободи, пам'ятайте...

Не наслідуйте інших.

Знайдіть себе і будьте собою.

2

Чотири корисні звички, які допоможуть уникнути втоми і занепокоєння на роботі

Корисна звичка № 1

Залишайте на своєму столі лише ті папери, що мають безпосередній стосунок до роботи, яку ви наразі виконуєте

Рональд Л. Вільямс, керівник Чиказької та Північно-Західної залізниці, якось сказав: «Якщо людина, на столі у якої нагромаджено цілий стос паперів із найрізноманітніших питань, розчистить його від усього, що не має безпосереднього стосунку до проблеми, яку вона наразі вирішує, її праця стане значно простішою і продуктивнішою. Я називаю це розумним веденням домашнього господарства, і це перший крок до високопродуктивної роботи».

Якщо вам трапиться нагода навідатись до Бібліотеки конгресу в штаті Вашингтон, на її стелі ви прочитаєте п'ять слів, що належать перу поета Поупа:

«Порядок – перший закон на небесах».

Порядок також має бути першим законом у бізнесі. Але чи так це насправді? Зовсім ні. Стіл службовця зазвичай завалений паперами, які не проглядаються тижнями. Видавець однієї газети в Нью-Орлеані розповів мені, що якось його секретарка, прибираючи на одному з його столів, знайшла там друкарську машинку, яку вони загубили два роки тому!

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Сам лише вигляд стола, захарашеного листами, на які необхідно дати відповідь, звітами та записками із нагадуваннями, вже навіває острах, напругу і тривогу. Але це ще не найстрашніше. Постійне нагадування про «мільйон речей, які необхідно зробити і на які немає часу», може викликати у вас не лише хвилювання та втому, а й спровокувати підвищення кров'яного тиску, проблеми з серцем і виразку шлунка.

Доктор Джон Х. Стокс, викладач аспірантури медичного факультету Пенсильванського університету, виступив на з'їзді Американської медичної асоціації із доповіддю «Функціональні неврози як ускладнення органічних захворювань», у якій він вказував, «на що слід звернути увагу при дослідженні психічного стану пацієнта». Ось яким був перший пункт в його списку:

Почуття необхідності чи обов'язку; нескінченна низка справ, які потрібно виконати.

Але яким чином така проста процедура, як прибирання столу та порядок прийняття рішень, може допомогти позбутися підвищеного тиску, відчуття *необхідності* та цієї «нескінченної низки справ, які конче потрібно виконати»? Відомий психіатр Доктор Вільям Л. Седлер розповів про свого пацієнта, якому цей нехитрий метод допоміг уникнути нервового зриву. Цей чоловік працював керівником великої чиказької фірми. Коли він прийшов до офісу доктора Седлера, мав вигляд напруженої, знервованої і занепокоєної людини. Він відчував, що невдовзі йому загрожуватиме нервовий зрив, та все одно не міг припинити працювати. Йому потрібна була допомога.

«Коли цей чоловік розповідав мені свою історію, — каже доктор Седлер, — у мене задзвонив телефон. Дзвінок був із лікарні, і я відразу ж прийняв рішення щодо питання, з якого мені телефонували. Я завжди намагаюся

відразу вирішувати всі питання. Щойно я поклав слухавку, як телефон задзвонив знову. Ще одна термінова справа, на обговорення якої мені знадобився певний час. Втретє нас перервав мій колега, який прийшов до мене за порадою стосовно важкохворого пацієнта. Закінчивши розмову з ним, я повернувся до свого пацієнта і почав перепрошувати за те, що змусив його чекати. Але він повеселішав, обличчя його просвітліло».

«Не вибачайтесь, лікарю, — сказав Седлеру його відвідувач. — За останні десять хвилин я, здається, зрозумів, у чому причина всіх моїх негараздів. Я маю намір повернутися у свій офіс і переглянути свої робочі звички... Але перш ніж я піду, ви не проти, якщо я огляну ваш робочий стіл?»

Доктор Седлер висунув усі шухлядки свого столу. Всі вони були порожніми, окрім однієї — з грошима на точні витрати. «Скажіть, — запитав пацієнт, — а де ж ви тримаєте документацію щодо незавершених справ?»

«У мене немає таких справ», — відповів Седлер.

«А де ваші листи, на які необхідно дати відповідь?»

«Я вже на них відповів! — сказав Седлер. — Я взяв собі за правило ніколи не відкладати листа, на який потрібно відповісти. Я відразу ж диктую своєму секретарю відповідь».

Шість тижнів потому цей керівник запросив доктора Седлера до свого офісу. Він змінився, і його стіл також. Чоловік висунув шухлядки свого столу, щоб показати, що там не залишилось жодних незавершених справ. «Шість тижнів тому, — сказав він, — у мене було три столи у двох кабінетах, і всі вони були поховані під стосами паперів і документів. Я ніяк не міг покінчити зі своїми справами. Після нашої розмови я повернувся сюди і викинув цілий вагон звітів і старих паперів. Тепер я працюю за одним

столом і вирішуюю питання в міру їх надходження. Наді мною не висне гора незавершених справ, які раніше тримали мене в стані напруги та занепокоєння. Але найдивніше те, що я повністю одужав. Тепер моєму здоров'ю нічого не загрожує!»

Чарльз Еванс Х'юз, колишній голова Верховного суду Сполучених Штатів, наголошував: «Люди помирають не через перенапругу на роботі. Вони помирають через марнотратство і хвилювання». Отже, більшість працівників марно витрачають свою енергію і надміру занепокоєні тим, що роботу ніколи не буде завершено.

Корисна звичка № 2

Виконуйте справи з огляду на їхню першорядність

Генрі Л. Догерті, засновник національної компанії «Сіті Сервісес» розповідав, що незважаючи на розмір запропонованої зарплатні, йому не вдалось виявити дві найважливіші якості успішного працівника.

По-перше, це здатність мислити. По-друге, здатність виконувати справи з огляду на їхню першорядність.

Чарльз Лакмен, який юнаком почав з нуля і за дванадцять років спромігся посісти крісло президента компанії «Пепсодент», домогтися зарплати в сто тисяч доларів на рік і на додачу заробити ще мільйон доларів, стверджував, що своїм успіхом він завдячує саме цим двом здібностям. Чарльз Лакмен згадував: «Скільки я себе пам'ятаю, я прокидався о 5 годині ранку, тому що о цій порі мені найкраще думається. Вранці я краще мислю і тому планую свій день так, щоб виконувати справи з огляду на їхню першорядність».

Френк Беттджер, один із найуспішніших в Америці страхових агентів, не чекав до п'ятої години ранку, щоб

спланувати свій день. Він робив це напередодні ввечері – визначав для себе ціль: продати наступного дня певну кількість страхових полісів. Якщо Френку не вдавалось її досягти, він додавав решту полісів до тих, які мав продати наступного дня...

З мого багаторічного досвіду я знаю, що не завжди вдається виконувати справи з огляду на їхню першорядність, але я також знаю, що хоча б приблизне планування черговості виконання справ – це набагато краще, ніж імпровізація на ходу.

Якби Джордж Бернард Шоу не дотримувався твердого правила виконувати насамперед найважливіші справи, він, можливо, так і не став би письменником і на все життя залишився касиром у банку. Його план полягав у тому, щоб писати щодня по п'ять сторінок, і так дев'ять розпачливих років, за які він заробив усього тридцять доларів – щось близько пенні за день. Навіть Робінзон Крузо складав собі погодинний список справ на день.

Корисна звичка № 3

Вирішуйте проблему негайно, якщо наявна вся необхідна інформація. Не зволікайте із прийняттям рішення

Один із моїх колишніх студентів, нині покійний Х. П. Хауелл, розповідав мені, що коли він був членом ради директорів компанії «Ю Ес Стіл», засідання ради часто перетворювались на тяганину. Учасники обговорювали багато проблем, але приймали мало рішень. Як наслідок, кожен член ради був змушений забирати додому купи звітів для вивчення.

Зрештою містеру Хауеллу вдалось переконати раду директорів у доцільності розглядати за раз одну проблему і ухвалювати відповідне рішення. Ні зволікань, ні

відкладань на потім. Рішенням міг стати запит про додаткову інформацію; це могли бути певні дії чи рішення не вживати жодних дій. Але рада ніколи не переходила до іншої проблеми, не розібравшись із попередньою. Містер Хауелл розповів, що результати були вражаючими і рятівними: кількість невирішених справ поступово зійшла нанівець. На порядку денному нічого не залишалось. Члени ради директорів уже не носили додому столи звітів. Відчуття гнітючого занепокоєння більше не нависало над їхніми головами.

Гарне правило не лише для ради директорів «Ю Ес Стіл», а й для нас із вами.

Корисна звичка № 4

Навчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання

Багато ділових людей доводять себе до передчасної сивини, оскільки не вміють перекладати обов'язки на інших, воліючи все робити самостійно. Результат: вони опиняються під завалом деталей і плутанини. Їх постійно переслідує відчуття поспіху, тривоги, занепокоєння та напруги. Так, навчитися перекладати обов'язки на інших дуже важко. Я це знаю. Мені теж було дуже важко цьому навчитись, неймовірно важко. Із власного досвіду мені також добре відомо, до якої катастрофи може призвести перекладання обов'язків на «непідходящих» людей. І все ж таки керівник повинен вміти це робити, якщо він хоче позбутися відчуття хвилювання, напруги та втоми.

Менеджери, які створили великий бізнес і не навчились організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання, у свої п'ятдесят-шістдесят п'ять років зазвичай мають серйозні проблеми з серцем

через постійні тривоги та напругу. Хочете конкретний приклад? Перегляньте некрологи у вашій місцевій газеті.

Щоб запобігти перевтомі та хвилюванню, докладіть зусиль і зробіть наступне:

1. Звільніть свій стіл від непотрібних на даний час паперів, залиште лише ті, що безпосередньо стосуються проблеми, яку ви вирішуєте.
2. Виконуйте справи з огляду на їхню першочерговість.
3. Вирішуйте проблему негайно, якщо у вас достатньо необхідної інформації. Не відкладайте її на невизначений строк.
4. Вчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання.