



# Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ.....	9
Сцена, которая может произойти где угодно.....	11
Японцы добросовестные?!.....	12
Есть кое-что, что каждый может начать делать прямо с этой секунды!.....	14

## *Глава 1*

СЕКРЕТЫ ХОРЭНСО.....	17
Будьте уверены в себе.....	19
Говорите связно.....	20
Отвечайте на заданные вопросы.....	22
Просите проверить как можно раньше.....	23
Приобретите привычку говорить: «Уделите мне три минуты».....	25
Летучка в лифте.....	26
Согласуйте терминологию.....	28
Предоставьте собеседнику всю необходимую информацию.....	30
Говорите «для начала» вместо «пока что».....	32
Порядок приоритетности: личная встреча → телефонный разговор → электронная почта.....	33
Стремитесь закончить работу.....	35

## *Глава 2*

СЕКРЕТЫ СОВЕЩАНИЙ.....	37
Закон одной восьмой совещания.....	39
Заранее информируйте о цели и задаче.....	40
Обозначьте суть совещания.....	42
Продумайте сценарий и сделайте временную разбивку... ..	43
Подготовьте почву.....	44
Подумайте о том, куда сесть.....	47

## СОДЕРЖАНИЕ

Сразу переходите к сути . . . . .	49
Используйте маркерную доску . . . . .	50
Контролируйте совещание . . . . .	52
Во время совещания определяйте дальнейшие действия . . . . .	53
Подготовьте протокол совещания в тот же день . . . . .	55

### *Глава 3*

СЕКРЕТЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ПИСЕМ . . . . .	57
Продумайте название письма . . . . .	59
Указывайте адресата . . . . .	60
Используйте скрытую копию . . . . .	61
При написании от первого лица используйте местоимение «я» . . . . .	63
Начинайте электронное письмо с вывода . . . . .	65
Разделяйте текст на пункты . . . . .	66
Не позволяйте получателю прокручивать письмо на экране . . . . .	68
Пишите информацию на шаг вперед . . . . .	70
Отвечайте сразу же . . . . .	71
Используйте чаты . . . . .	73

### *Глава 4*

СЕКРЕТЫ НАПИСАНИЯ ТЕКСТОВ . . . . .	75
Запоминайте образцы структур . . . . .	77
Стремитесь к «KISS» . . . . .	78
Описывайте весь сценарий . . . . .	80
Группируйте информацию в три пункта . . . . .	81
Используйте одинаковые слова и выражения . . . . .	82
Используйте буквы и цифры половинной ширины . . . . .	84
Хотя бы выравнивайте текст и используйте один шрифт . . . . .	85
Распределяйте пустое пространство и текст в соотношении 3:7 . . . . .	87
Учитывайте траекторию движения глаз читателя . . . . .	88
Используйте разные прямоугольники с текстом . . . . .	92
Используйте цвета стратегически . . . . .	94
Не сохраняйте документы в бумажном виде . . . . .	95

## СОДЕРЖАНИЕ

### *Глава 5*

СЕКРЕТЫ ОБЩЕНИЯ . . . . .	97
Запоминайте имена . . . . .	99
Интересуйтесь информацией о собеседнике . . . . .	100
Иногда ходите выпить. . . . .	102
Ходите по центру офиса. . . . .	103
Не перебивайте. . . . .	104
Используйте позитивные слова . . . . .	106
Не бойтесь трений. . . . .	107

### *Глава 6*

СЕКРЕТЫ ВРЕМЕНИ . . . . .	111
Не тратьте время других людей попусту . . . . .	113
Определите порядок приоритетности. . . . .	114
Делайте сразу. . . . .	116
У каждого действия должно быть не меньше двух целей ..	118
Попробуйте работать рано утром . . . . .	119

### *Глава 7*

СЕКРЕТЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ . . . . .	121
Давайте поручения вежливо . . . . .	123
Узнавайте, что важно для собеседника . . . . .	124
Готовьте информацию . . . . .	125
Понимайте этапы развития команды 4Н. . . . .	127
Имейте смелость снять с себя ответственность . . . . .	128
Хватайте летящий мяч, если можете дотянуться . . . . .	131
Предоставляя положительную обратную связь, указывайте причины . . . . .	132
Развивайте людей ради себя . . . . .	133
Считайте фразу «От него никакого толку» публичным признанием поражения . . . . .	135
Не путайте брюзжание с мнениями . . . . .	136
Станьте разносторонней личностью . . . . .	137
Могут быть люди, которые вам не нравятся. . . . .	139

## СОДЕРЖАНИЕ

Проверяйте лидера .....	140
Считайте неудачу ответственностью лидера .....	141
<i>Глава 8</i>	
СЕКРЕТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ .....	143
Не создавайте границы сами. ....	145
Сомневайтесь в правилах. ....	146
Начните «даже» сейчас .....	148
Не сравнивайте себя с другими .....	149
Узнайте свои мысленные привычки. ....	152
Начинайте привыкать с чего-то простого. ....	153
Найдите ментора (наставника). ....	155
Держите текущую задачу на мысленном рабочем столе ..	156
Пишите в заметках только ключевые слова, за которыми последуют действия .....	157
Не смешивайте задачи и источники беспокойства. ....	159
Не паникуйте .....	160
Определите способы снятия стресса .....	161
Во времена кризисов возвращайтесь к учебникам .....	163
Стратегически используйте силу других .....	164
Не забывайте о балансе между работой и личной жизнью. ....	165
В конце думайте о том, что у всех есть свои пределы ...	167
Заботьтесь о своем здоровье. ....	168
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	171
БИБЛИОГРАФИЯ .....	177
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	180

# ВСТУПЛЕНИЕ



## СЦЕНА, КОТОРАЯ МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ ГДЕ УГОДНО

### Сцена 1. Разговор начальника и подчиненного:

**Подчиненный:** Извините, можно вас ненадолго отвлечь?

**Начальник:** Извините, сейчас занят... Давайте попозже.

**Подчиненный:** Хорошо...

**Через час.**

**Подчиненный:** Начальник уехал? А когда вернется?

**Секретарь:** Сегодня в офис уже не вернется, а с завтрашнего дня неделю будет в командировке в Европе и потом сразу уходит в отпуск. А вы по какому вопросу? Может, я смогу вам помочь?

**Подчиненный:** У меня дело двух минут, но его нужно обсуждать лично с начальником.

**Секретарь:** Что ж, тогда приходите через две недели.

### Сцена 2. Совещание

Бесконечное совещание. Хотя собралось больше 20 участников, говорит только один. Временами кабинет



## ВСТУПЛЕНИЕ

погружается в тишину, и возобновляет беседу все тот же человек. Похоже, на этом совещании он «самый главный». Запланированное часовое совещание почему-то длится уже более полутора. Люди поглядывают на наручные часы, но так, чтобы «самый главный» не заметил. Через два часа совещание наконец закончено.

В пузырьках мыслей над головами участников можно прочесть: «Что в итоге решили?», «Что ж так долго...», «Кто-нибудь, остановите его уже!» Удивительно, но в пузырьке над головой «самого главного» те же слова: «Прервите меня, ну хоть кто-нибудь. Почему все молчат?..»

## **ЯПОНЦЫ ДОБРОСОВЕСТНЫЕ?!**

Наверное, все, кто работает в крупных компаниях, в той или иной мере были свидетелями подобных сцен. Такие ситуации крадут огромные ресурсы у множества людей. Время, деньги, возможность провести другое совещание или улучшить качество продуктов. Ужасное «расточительство». Отчего появляется это состояние «расточительства»? Я считаю, что за ним стоят такие традиционные японские достоинства, как такт и вежливость, большое внимание к проявлению эмоций и пр.

В Сцене 1 подчиненный учел то, что начальник занят, и вежливо спросил: «Можно вас ненадолго отвлекь?», из-за чего впустую потратил две недели.

## ВСТУПЛЕНИЕ

В Сцене 2 «самый главный» хочет, чтобы кто-нибудь высказался, чтобы было обсуждение, но остальные 20 участников воздерживаются, в результате чего два часа проходят для них впустую.

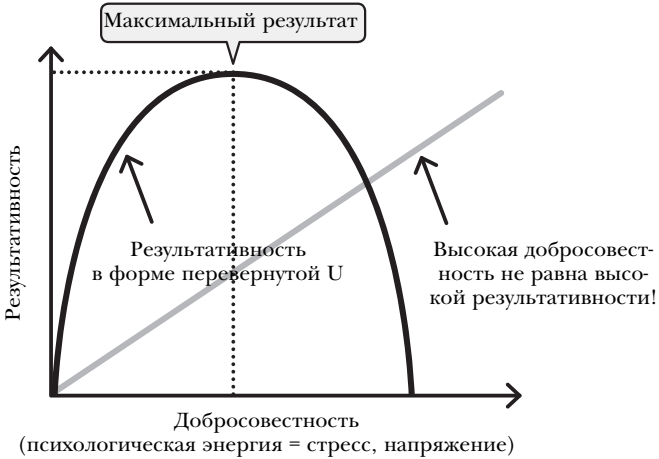


График 1. Гипотеза перевернутой U

Если не усложнять, то участники этих сцен слишком «добросовестные» в плохом смысле слова. В мире спортивной психологии существует так называемая гипотеза перевернутой буквы «U» (см. график выше). Этот график показывает, что чрезмерная добросовестность не обеспечивает высокой результативности. Чтобы достичь максимальной результативности, нужно добавить немного труда к тому, что вы уже считали «добросовестностью».

Кто-то сделал впечатляющее наблюдение, что в японском языке слова «добросовестный» (*яп. majime*)

## ВСТУПЛЕНИЕ

и «жалкий» (*яп. mijime*) отличаются только одной буквой. Это наблюдение не было сделано с целью посмеяться над «добросовестностью», оно лишь подчеркивает, что неправильная «добросовестность», несмотря на искренние намерения добросовестного человека, может привести к «жалким, плачевным» результатам.

### **ЕСТЬ КОЕ-ЧТО, ЧТО КАЖДЫЙ МОЖЕТ НАЧАТЬ ДЕЛАТЬ ПРЯМО С ЭТОЙ СЕКУНДЫ!**

В этой книге представлены подсказки, которые благодаря лишь небольшим изменениям сразу же улучшат работу любого человека, даже если у него отсутствуют специальные навыки, необходимые для эффективной работы и планомерного достижения целей, или он не стремится к долгим тренировкам.

Хотя предложенные секреты-подсказки могут показаться очевидными или банальными, на удивление мало людей действительно следует им. Наверное, не будет ошибкой сказать, что 99% людей им не следует.

В то же время если смотреть на людей, которые прикладывают немного усилий и следуют этим подсказкам, то можно заметить, что многие из них действительно идут на шаг впереди остальных, то есть работают «на отлично». Я заявляю, что чтобы работать «на отлично», не обязательно делать что-то особенное и выставлять это на всеобщее обозрение.

## ВСТУПЛЕНИЕ

Более быстрым способом будет честно следовать советам, представленным в этой книге, осваивая их один за другим.

Единственное препятствие, которое необходимо преодолеть, — это представление о «добросовестности», которое мы уже рассматривали. Это представление необходимо немного изменить. Именно это я имел в виду под выражением «Секреты 1%».

Эта книга состоит из 8 глав. Я предполагал, что вы будете читать их по порядку, но старался полностью выразить каждую идею на одном развороте книги, так что вы ничего не упустите, если начнете читать с той главы, которая вам наиболее интересна или в которой говорится о важной для вас проблеме.

После прочтения обязательно сразу же начинайте выполнять представленные в книге подсказки, и вы непременно заметите, как стремительно и резво ваша эффективность пойдет в гору.

Март 2012  
Эйтаро Коно