

Брайан Трейси

КРИТИЧЕСКИЙ МОМЕНТ

21

СПОСОБ
ПОБЕДИТЬ КРИЗИС



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

CRUNCH POINT

The 21 Secrets to Succeeding
When It Matters Most

Brian TRACY

AMACOM

American Management Association

New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City • San Francisco
Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

КРИТИЧЕСКИЙ МОМЕНТ

21 способ
победить кризис

Брайан ТРЕЙСИ

Перевод с английского



Москва
2007

УДК 159.9
ББК 88
Т66

Переводчик М. Мацковская
Редактор Н. Казакова

Трейси Б.

Т66 Критический момент: 21 способ победить кризис/
Брайан Трейси; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс,
2007. — 176 с.

ISBN 978-5-9614-0602-3

Мало кому удастся избежать в жизни кризисных ситуаций, и каждый так или иначе находит свой путь выхода из них. Между тем существуют универсальные технологии решения такого рода проблем. Соберите всю необходимую информацию, сократите расходы, идите на разумный риск, поддерживайте контакты с ключевыми людьми (сотрудниками, клиентами, партнерами), правильно расставьте приоритеты и главное — верьте в себя и не теряйте головы. И тогда кризис отступит. Многочисленные афоризмы и изречения мудрых людей сделают чтение не только полезным, но и увлекательным для самой широкой аудитории.

УДК 159.9
ББК 88

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

© Brian Tracy, 2007

Впервые издано AMACOM, подразделением American Management Association, International, New York. All rights reserved.

ISBN 978-5-9614-0602-3 (рус.)
ISBN 978-0-8144-7371-9 (англ.)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *В. Муратханов*
Компьютерная верстка *К. Свищев*
Художник обложки *Р. Литвинов*

Подписано в печать 21.05.2007. Формат 84 × 108/32.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 5,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел.: (495) 105-77-16
e-mail: info@alpina.ru

*Отважным мужчинам и женщинам, удачливым
предпринимателям, созидателям семейных
и дружеских уз, тем, кто готов на риск в бурных
жизненных морях, кто храбро идет туда, куда
не ступала нога человека, кто никогда не сдается.*

*Вы — творцы империй, вы встряхиваете это
общество, не давая ему застояться, вы — сильные
мира сего. Сил вам и свершений!*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Спокойствие, только спокойствие	15
2 Будьте уверены в себе	23
3 Сделайте первый шаг	29
4 Соберите факты	35
5 Возьмите управление в свои руки	41
6 Сократите убытки.....	49
7 Управляйте кризисом.....	57
8 Учитесь общаться с людьми.....	63
9 Определите, что вам мешает.....	71
10 Дайте волю креативности	77
11 Сосредоточьтесь на ключевых результативных областях....	85
12 Концентрируйтесь на приоритетах	93
13 Нанесите контрудар.....	99
14 Создайте денежный поток.....	105
15 Берегите своих клиентов.....	113
16 Завершите неоконченные сделки	121

17 Будьте проще	129
18 Берегите себя	139
19 Призовите Силу	147
20 Главное — это характер.....	155
21 Подведем итоги	163
Об авторе	171

ВВЕДЕНИЕ

*Трудности — это
психологические барьеры,
которые можно сломать,
научившись смотреть
на вещи более позитивно.*

Кларенс Бласье

Добро пожаловать в книгу «Критический момент: 21 способ победить кризис». От неудач не застрахованы ни люди, ни компании. Значит, к ним просто нужно быть готовым и уметь их преодолевать. Считается, что любой бизнес переживает кризис каждые два-три месяца. А раз так, то его надо либо вовремя предотвратить, либо встретить во всеоружии, чтобы он не перешел в затяжную стадию.

У каждого из нас также случаются кризисы — личные, финансовые, связанные со здоровьем — происходят они примерно с той же периодичностью, и мы каждый раз подолгу приходим в себя.

Когда ветер бьет в лицо, путь продолжают лишь самые сильные. Но только приняв вызов судьбы, вы докажете, на что способны. Как сказал греческий философ Эпиктет, «обстоятельства не творят человека. Они просто раскрывают его самому себе».

Снижение продаж, уменьшение доходов, потеря важного клиента, несостоявшаяся сделка, непредвиденные расходы — все это может вылиться в чудовищные потери. Люди внутри и вне вашего круга могут оказаться нечисты на руку или просто некомпетентны. Друзья, коллеги могут обмануть или предать. Вас могут неожиданно и несправедливо уволить, и вы окажетесь без работы. У вас могут возникнуть осложнения дома, на работе, со здоровьем. В жизни всякое случается, стоит сдвинуть мелкий камушек, и может пойти лавина. И каждый раз на кону — ваш успех, ваша жизнь.

ПРИНЯТЬ ВЫЗОВ

Между 1934 и 1961 годами историк Арнольд Тойнби в двенадцати томах изложил свое *«Постижение истории»*, где исследовал взлеты и падения 26 цивилизаций за 3000 лет. Многое из того, что он подметил в жизненных циклах этих империй, можно применить к взлету и падению бизнесов, крупных и не очень, а также отдельных личностей. Многие закономерности легко проследить даже в вашей жизни.

Тойнби разработал теорию цикличности цивилизаций «вызов—ответ». Каждая цивилизация начиналась с небольшого племени или группы людей, которые внезапно сталкивались с угрозой извне, обычно в виде другой, враждебной группы. Бизнес-эквивалентом такой враждебной группы можно считать агрессивных конкурентов или неожиданные неудачи на рынке.

Чтобы противостоять внешней угрозе, чтобы племя выжило, вождь был должен оперативно реорганизовать его. Если он принимал верные решения и совершал нужные действия, племя разбивало врагов и по ходу дела росло и крепло. В то же время это племя входило в конфронтацию с другой, более крупной вражеской силой, уже самостоятельно делая *новый вызов*. Пока племя, ведомое вожаком, принимало неизбежные вызовы и боролось, оно выживало. Благодаря успешным и своевременным решениям и действиям даже маленькое племя может превратиться в великое государство и стать развитой цивилизацией, сосредоточив в своих руках земли, богатство, людей, власть.

ВАШ ЛИЧНЫЙ РОСТ

Жизненный цикл цивилизаций можно примерить и на себя, будь вы простой обыватель или большой предприниматель. Стоит вам открыть свое дело, как вас начнут преследовать бесконечные проблемы, вам постоянно будут бросать разнообразные вызовы. Разобравшись с одним, вы тут же столкнетесь с другим, часто куда более сложным.

Кризисы не приходят, они разражаются. К ним всегда оказываешься неготовым, их последствия весьма и весьма серьезны. *Кризисы неизбежны*. В уравнении «вызов — ответ» вы в состоянии контролировать лишь вторую составляющую. Все, что вы можете, — решить, как реагировать на неизбежные взлеты и падения.

Степень вашей личной *способности к ответу* определяет ваш успех, здоровье, счастье, и благополучие. Научившись давать эффективный ответ, вы обеспечите свой дальнейший рост, умножите знания, приобретете опыт, мудрость и зрелость. И станете победителем.

У шведов есть пословица: «Северный ветер породил викингов».

Ницше писал: «Все, что не убивает меня, делает меня сильнее».

ПРИНЯТЬ ВЫЗОВ

Единственный способ осознать и раскрыть свои возможности — это успешно противостоять невзгодам.

Для этого необходимо сосредоточиться на способах этого противостояния, на решениях, а не на самом кри-

зисе. Чем больше вариантов вы продумаете, тем выше вероятность, что один окажется тем самым волшебным средством. Чем больше путей вы изучите, тем лучше будете разбираться в ситуации и контролировать ее.

Одно из основных преимуществ лидера — умение в критический момент (как бы неожиданно он ни возник) не терять голову и *хорошо функционировать*.

Успех приходит, в частности, благодаря таланту решать проблемы. Решать лучше и быстрее остальных. Те, кому это удастся, пользуются этим самым успехом и заслуженным уважением.

Открою вам секрет: в вас изначально заложено все то, что необходимо для достижения успеха. У вас есть ум и творческие способности. Вы *можете преодолеть* любые трудности, обойти любое препятствие, *если вы целеустремленны и настойчивы*.

Проблему можно решить или нет.

На это дадим такой ответ:

Если решаешь, решай скорей,

Если не можешь, не думай о ней.

Ваша задача — принять вызов, действовать эффективно и продолжать движение вперед и выше. Итак, существует двадцать один путь выхода из «клинча».

Вряд ли существует более важное качество для успеха, чем упорство. Оно может преодолеть почти все, даже природу!

Джон Рокфеллер

1

**СПОКОЙСТВИЕ,
ТОЛЬКО СПОКОЙСТВИЕ**

*Желающий возвыситься
над внешними
обстоятельствами сначала
должен возвыситься над
собственными страстями.*

Бенджамин Дизраэли

Ваш мозг уникален, он состоит из 100 миллиардов клеток, его возможности куда выше, чем у любого суперкомпьютера. Ваш мозг способен хранить библиотеки информации в течение всей вашей жизни, доступ к которым ваша память может предоставить за считанные секунды. Ваш разум и ваши интеллектуальные ресурсы в состоянии противостоять любому кризису.

Ваши мысли обладают невероятной силой. Они могут свести вас с ума или сделать счастливым, привести в хорошее или дурное расположение духа, взволновать или успокоить. Ваши мысли определяют ваши эмоции. Оказавшись у черты, прежде возьмите себя в руки. Только с холодной головой вы сможете выбрать правильное решение.

ВЕРНИТЕ СЕБЕ САМООБЛАДАНИЕ

Когда я учился в школе, на стене класса висел плакат, на котором был изображен беснующийся человек. На плакате была надпись: «Нет забот и нет проблем — крик и бег поможет всем».

Увы, многие воспринимают эти слова слишком буквально.

Нормальная реакция живого организма, когда дела не ладятся, — негативная или *слишком* негативная. Вы можете разозлиться, расстроиться, разочароваться, испугаться. Подавленность или ярость приведет к тому, что начнут отключаться основные участки вашего мозга, в том числе и *неокортекс*, отдел, кото-

рый отвечает за мышление. Именно его вы используете для анализа, оценки, принятия решений.

Утратив контроль над собой, вы неизбежно примете боевую стойку или, что еще хуже, пуститесь наутек. Запомните — ни то, ни другое недопустимо в критической ситуации.

ГЛУБОКО ВДОХНИТЕ

Для начала необходимо справиться с первым порывом. Глубоко вдохните, это поможет вам успокоиться и обдумать дальнейшие слова и действия.

Представьте себе, что все смотрят на вас. Что данная ситуация — это *проверка на вшивость*. Что все вокруг ждут вашей реакции. Пусть ваши действия станут примером для окружающих, примером того, как действовать в экстремальных обстоятельствах. Преподайте *им* урок.

Первоисточник отрицательных эмоций — обманутые ожидания. Вы ждете, что что-то произойдет именно так, однако все выходит совершенно иначе. Не поддавайтесь первому — отрицательному — порыву. Он зачастую может усугубить ситуацию. Гнев и страх — худшие советчики.

УЗНАЙТЕ ВАШИХ ЗАКЛЯТЫХ ВРАГОВ

Две основные отрицательные эмоции — это *страх перед неудачей* и *страх быть отвергнутым*. Они вызывают злость, депрессию, беспомощность.

Страх перед неудачей, когда вам угрожает потеря денег, клиентов, должности, репутации, или, в самом

худшем случае, жизни или благополучия близкого человека.

Вами овладевает страх быть отвергнутым, если вы ожидаете чьей-то критики или неодобрения, если вы боитесь, что не сможете оправдать ожидания. Когда что-то не удастся, вам может казаться, что вы некомпетентны, что вы бездарь. У вас возникает комплекс неполноценности. Вы теряете лицо. Ваше «я» в опасности. Такие реакции *нормальны и естественны*. Главное — уметь с ними справляться.

Учитесь *правильно реагировать* на кризис. Это всего лишь очередная проверка. Нельзя взрываться, лучше сделайте глубокий вдох, расслабьтесь и начинайте искать выход.

ВАШИ ЭМОЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВНУТРЕННИЙ ДИАЛОГ

Психолог Мартин Селигман пришел к выводу, что именно *стиль объяснения* во многом определяет мысли, эмоции и вытекающие из них действия. Стиль объяснения — это способ, которым человек привык толковать самому себе причины происходящего вокруг него.

95% ваших эмоций, положительных или отрицательных, определяются тем, как вы интерпретируете события, как вы говорите с собой. Давая неудаче конструктивное объяснение, вы держите свои чувства под контролем. В вашем сознании роятся тысячи мыслей, но в один конкретный отрезок времени выплы-

вает лишь одна, и вы всегда вольны выбрать, что это будет за мысль. Этот выбор определит, рассердитесь вы или придете в смятение, сохраните ли спокойствие и собранность или утратите их.

В жизни редко удается все сразу. Напоминайте себе, что неудачи и проблемы — это естественные составляющие жизни. Они неизбежны. От вас зависит лишь отношение к ним.

Откажитесь от *катастрофического мышления*. Не драматизируйте ситуацию. Очень немногие вещи действительно так ужасны, как кажутся в первый момент. Запомните три важных слова, которые помогут вам противостоять любым невзгодам: «Пройдет и это».

РАЗБЕРИТЕСЬ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ РЕАГИРОВАТЬ

Давайте разберемся! Задавайте вопросы тем, кто имеет отношение к данной ситуации. Внимательно выслушивайте ответы. Если у проблемы есть решение, его необходимо найти.

Иногда беседа с человеком, которому вы доверяете, помогает сохранить спокойствие и контроль над собой. Обдумайте случившееся, рассмотрите его со всех точек зрения в поисках возможного решения. Оставайтесь оптимистом вне зависимости от того, что происходит. Постарайтесь увидеть *хорошее*. Часто то, что кажется бедой, оказывается скрытым шансом. Даже неуспех может оказаться удачей, ведь он может побудить вас направить свое время и силы в более успешное русло.

НЕ БЫВАЕТ БЕСПОЛЕЗНОГО ОПЫТА

Учитесь из всего извлекать полезные уроки. Внутри любой проблемы таится зерно *равноценной или даже большей выгоды или преимущества*. Научившись искать в плохом хорошее, вы незаметно для себя научитесь сохранять положительный настрой и оптимизм. И тогда все ресурсы вашего удивительного мозга будут к вашим услугам и вы с честью выйдете из любого кризиса.

Оказавшись в критической ситуации, закройте на пару минут глаза, глубоко вздохните и мысленно скажите себе «Я спокоен, я совершенно спокоен». Ведите себя *позитивно* и оптимистично. Будьте благожелательны и вежливы. Даже напускное спокойствие может оказать вам неоценимую услугу.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Обдумайте случившееся, постарайтесь найти в нем положительный момент. Не бывает безвыходных ситуаций, есть скрытые возможности.
2. Учитесь из всего извлекать полезные уроки. Посланные вам испытания даны для того, чтобы научиться необходимому — в будущем — знанию.

Никогда не сдавайся! Может быть, судьба улыбнется тебе здесь и сейчас.

Гарриет Бичер-Стоу

2

**БУДЬТЕ
УВЕРЕНЫ В СЕБЕ**

*Отвага — это цена, которую
требует от человека жизнь
в обмен на внутренний покой.*

Амелия Эрхарт

Поражение может подорвать вашу уверенность в себе и своих способностях. Когда фортуна отворачивается, вы чувствуете себя так, будто получили удар под дых. Вы ошеломлены, вы в шоке, вы в ярости. Нормальная реакция живого организма.

Что бы ни случилось, напоминайте себе, что вы — *хороший*. У вас есть характер, знания и ум. У вас все получится.

Подбодрите себя, восстановите уверенность в себе. Себя надо любить. Напомните себе об этом, встав перед зеркалом и сказав: «Я классный! Я умный! Я себе нравлюсь!».

ВЫ СПРАВИТЕСЬ!

Когда дело пахнет керосином, вы испытываете страх перед неудачей. Он возникает моментально, вы чувствуете, что начинает сосать под ложечкой. Вам кажется, что все пропало, что вы неудачник. Возникает чувство неуверенности.

Здесь необходимо прибегнуть к аутотренингу и сказать себе: «Я — могу! Я сделаю!»

Вам по плечу любые каверзы и подначки судьбы. Потому что у вас на плечах есть голова. А в голове ум. Его надо только правильно приложить.

СПРАВЬТЕСЬ С ТРЕВОГОЙ

Чтобы отвлечься от тяжелых мыслей и вновь обрести уверенность в своих силах, воспользуйтесь четырехступенчатой формулой «справься-с-тревогой».

1. Проанализируйте, каков может быть худший исход кризиса. Будьте честны перед собой и другими. Подумайте, что может быть в худшем случае?
2. Приготовьтесь к худшему, что бы это ни было, что бы ни произошло. Это примирит вас с возможным неизбежным и прояснит сознание. Как только вы решите, что сможете жить даже с самым ужасным исходом, тревога отступит.
3. Определите, какие действия вы предпримете, если случится худшее.
4. Определите, что вы можете сделать, чтобы минимизировать урон или уменьшить потери. Немедленно приступайте к улучшению возможного худшего результата.

ПРОТИВОЯДИЕ ОТ ТРЕВОГИ

Единственное эффективное противоядие от тревоги — это *целенаправленные действия*, предпринятые для достижения вашей цели. Вместо того чтобы предаваться самоедству и самокопанию, займитесь делом, любым делом, которое поможет вам преодолеть трудности или выйти из кризиса. Испытания даются для того, чтобы с честью из них выходить.

Не принимайте проблему на свой счет. В бизнесе, вне зависимости от того, насколько вы умны или опытны, 70% решений оказываются неверными. Рано или поздно, так или иначе. Такое бывает с любым, кто занимает хоть сколько-нибудь ответственную должность или владеет хоть сколько-нибудь значащим де-

лом. Это так называемые «издержки производства». Не убивайтесь, перемелется, мука будет.

Уверенность в себе возникает, когда вы понимаете, что делаете все возможное, чтобы выкарабкаться, что вы движетесь к цели. Необходимо настолько плотно занять себя поиском решений, чтобы не осталось времени на пустопорожние переживания и посыпание головы пеплом.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Не откладывая приступайте к «работе над ошибками». Делайте что-нибудь. Предпринимайте любые действия (и помните, что ответственность за них ляжет на вас) и постарайтесь выйти из ситуации с наименьшими потерями.
2. Не оплакивайте себя и не бросайтесь на других. Никто не обещал, что будет легко. Соберите мужество в кулак и решайте, решайте, решайте.

Сильные отличаются от слабых тем, что сильные настаивают и добиваются, а слабые сомневаются, переминаются с ноги на ногу, топчутся на месте и в конце концов сдаются и проигрывают.

Эдвин Перси Уинпл

3

**СДЕЛАЙТЕ
ПЕРВЫЙ ШАГ**

*Мужество заразительно.
Когда храбрец выходит
вперед, остальные невольно
подтягиваются за ним.*

Билли Грэм

Когда дела плохи, основной заботой становится выживание. Выживание лично ваше, вашего бизнеса, вашей компании. Отчаянные ситуации часто требуют отчаянных мер. Вы *должны быть готовы* делать все необходимое для того, чтобы спасти ситуацию.

Лидеров во все времена объединяло умение заглянуть в будущее. Они четко знают, чего хотя достичь и куда желают попасть, кроме того, они умеют внятно доносить свои соображения до окружающих. Они вдохновляют и заражают своим примером, они заставляют нас становиться лучше.

Ведущих от ведомых отличает *мужество*. Уинстон Черчилль писал, что «мужество справедливо полагают главной добродетелью, на коей зиждутся все остальные достоинства».

ВСЕ БОЯТСЯ

Боятся все. Все мы подвержены различным страхам, мелким и побольше, тайным и явным. Марк Твен говорил: «Побеждает тот, кто сильнее своего страха». В критический момент нужно собраться, как перед прыжком. Мужество понадобится вам, чтобы сделать непростой выбор и принять сложные решения, чтобы сделать все необходимое, все, что будет гарантировать благополучие и выживание людей и компании.

Самое ужасное в страхе перед неудачей то, что он может вызвать оцепенение. Люди впадают в транс, как олень, застигнутый на дороге светом фар. Страх

провала выбивает почву из-под ног и у сильных духом.

ПОБЕДИТЕ СВОЙ СТРАХ

Ралф Уолдо Эмерсон однажды написал: «На всю жизнь возьмите себе привычку делать то, чего боитесь. Если вы сделаете то, чего страшитесь, страх уйдет».

Вы воспитываете в себе мужество, встречая свои страхи лицом к лицу, делая то, чего больше всего боитесь. В бизнесе больше всего пугает (после страха увольнения, разорения и банкротства) *конфронтация*. Страшит непростой выбор, страшит прямолинейное общение. Страшат ссоры и конфликты. Неспособность идти наперекор часто оказывается губительной.

Мужество можно воспитать — преодолевая свои страхи. Будьте смелее. Эмерсон написал еще вот что: «Сосредоточенность — секрет силы». Не бойтесь трудных решений, какими бы трудными они ни казались.

ВОЙДИТЕ В КРИЗИСНЫЙ РЕЖИМ

Ваш бизнес зашатался? Срочно переключитесь на «кризисный режим». Действуйте так, будто живете последний день.

Если вам угрожают банкротством, что вы станете делать, чтобы уцелеть? Вы же наверняка обдумывали варианты «не дай бог, если вдруг» и просчитывали свои действия. Не медлите. Начинайте.

За свое дело надо бороться отчаянно и настойчиво. Без колебаний сворачивайте или урежьте деловую

активность. Без колебаний увольняйте лишних или некомпетентных сотрудников. Ваши колебания — ключевой фактор и одна из основных причин неудач.

Писательница Доротея Бранд в книге «Очнись и живи» написала, что самый важный совет, который она получила за свою жизнь, гласил: «действуйте так, словно неудачи и быть не может, и ее не будет».

ДВЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

У мужества две составляющие. Одна — не побояться начать дело, даже не имея гарантий успеха. Ее можно натренировать. Вторая даст вам силы *выдержать*, не сломаться от разочарований и неудач.

Ваша задача — развить в себе мужество делать то, что должно, чтобы вступить в борьбу с обстоятельствами. Сможете — значит, вы достойны звания лидера.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите человека, ситуацию или действие, которые пугают вас, встретьтесь с ними лицом к лицу — и страх пройдет сам собой.
2. Каких бы решений ни требовало ваше спасение, примите их не откладывая и, «...ополчась на море смут, сразите их противоборством»*.

* Уильям Шекспир, «Гамлет, принц Датский» (пер. М. Лозинского).

Одни отступаются от своих замыслов, будучи уже почти у цели, другие побеждают, приложив решительные усилия в последний момент.

Геродот

4

СОБЕРИТЕ ФАКТЫ

*Величайшее испытание
мужества — пережить
поражение и не пасть духом.*

Роберт Ингерсолл

Первопричиной успеха является *ясность* — кто вы, чего вы хотите, что происходит. Чем больше подробностей вы знаете о сути ситуации, тем спокойнее будете сами, тем вернее будут ваши решения.

Джек Уэлч, бывший президент General Electric и один из лучших руководителей своей эпохи, считал, что самым важным из всех лидерских принципов является то, что мы называем «принципом реальности», а именно: «принимать мир таким, как он есть, а не таким, каким нам хотелось бы его видеть». Каждое совещание он начинал с вопроса: «Какова реальность?».

ФАКТЫ НЕ ЛГУТ

Гарольд Дженин, основатель ИТТ, ныне — конгломерата, состоящего из 150 компаний, часто говорил, что самое важное в решении проблем и принятии хороших решений в бизнесе — раздобыть факты.

Вы должны получить реальные факты, узнать правду. Стройте свои решения не на домыслах и предположениях, а на проверенных данных. Факты не лгут.

Попав в кризисную ситуацию, постарайтесь не впадать в панику, не принимать скоропалительных решений, не делать поспешных выводов. Сосредоточьтесь и попытайтесь разузнать как можно больше подробностей о случившемся.

ЗАДАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Попросите подробно описать вам ситуацию:

- Что случилось?

- Как это случилось?
- Когда это случилось?
- Где это случилось?
- Что еще доподлинно известно?
- Откуда известно, что уже имеющаяся информация достоверна?
- Кто имеет отношение/так или иначе связан со случившимся?
- Кто отвечает за то, что что-то было (или не было) сделано?

И очень внимательно выслушивайте ответы.

Сам процесс задавания вопросов и получения ответов успокоит вас и укрепит боевой настрой. Чем больше вы выясните, тем выше вероятность принятия верного решения.

С тем, что нельзя исправить, придется примириться. Еще Франциск Ассизский просил Господа «дать силы изменить то, что можно изменить; мужество принять то, что нельзя изменить; мудрость отличать одно от другого».

КОПНИТЕ ГЛУБЖЕ

Выясняя факты, будьте терпеливы. Главное не том, чтобы найти стрелочника, а в том, чтобы понять, что нужно сделать для того, чтобы нормализовать положение.

Чтобы прояснить ситуацию, нужно найти ответы на максимальное количество вопросов. Главные из них: «Что именно мы предпринимаем?» и «Каким образом мы это делаем?».

Не ограничивайтесь полученной информацией. Перепроверяйте и еще раз перепроверяйте факты. Спрашивайте и уточняйте!

- Каковы наши предположения в этой ситуации?
- Что если наши предположения ошибочны?
- Если мы не правы в нашем основном предположении, что из этого следует?
- Что нам нужно изменить?

КОРРЕЛЯЦИЯ VS. ПРИЧИННАЯ СВЯЗЬ

Не путайте *корреляцию* с *причинной связью*. Людям свойственно делать поспешные выводы. Зачастую кажется, что если два события происходят одновременно (или почти одновременно), то одно из них является результатом другого.

Однако не менее часто оказывается, что эти события между собой вообще никак не связаны. Предполагая между ними причинную связь, вы рискуете только сильнее все запутать.

Представьте себе, что вы — ваш собственный независимый консультант, которого попросили проанализировать проблему. Почувствуйте себя *детективом*, которому предстоит раскрыть преступление, не имея на руках практически никакой информации. Ему остается только расспрашивать возможных свидетелей. Чем большим количеством фактов вы будете располагать, чем подробнее выясните подоплеку происходящего, тем больше вероятность, что они подтолкнут вас к верному решению.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Попробуйте себя в роли сыщика-аналитика, от которого заказчик ждет оперативных действий и решений. Какие вопросы следует задать, прежде чем делать какие-либо выводы?
2. Разобраться в ситуации вам помогут только факты. Сначала сосредоточьтесь на понимании того, что происходит, затем делайте выводы.

Путь к успеху лежит через неудачи или поражения. Первый, самый простой и логичный порыв — отступить. Именно ему следует большинство.

Наполеон Хилл

5

**ВОЗЬМИТЕ
УПРАВЛЕНИЕ
В СВОИ РУКИ**

*Мужество — это лестница,
по которой взбираются
остальные добродетели.*

Клэр Бут Лус

Против неудач и разочарований вы первым делом выставляете оборонительный щит из игл гнева, колючек страха, стены неверия в то, что они случились с вами. Первая реакция на неприятности — отгородиться.

Вы взяли управление на себя? Тогда извольте для начала научиться управлять самим собой.

Лидеров интересует будущее, а не прошлое. Они сосредоточены на том, что можно сделать для решения проблемы или улучшения ситуации. Они концентрируются на том, что они контролируют, на своих будущих решениях и действиях. И вам следует поступать так же.

СТАНЬТЕ СПЕЦИАЛИСТОМ ПО КРИЗИСАМ

Когда компания переживает серьезные трудности, правление часто увольняет действующего президента и привлекает кризисного управляющего. Тот берет в свои руки полный контроль над организацией. Любые решения принимаются отныне только с его согласия. Без его ведома не потратится ни один доллар, не подпишется ни один чек, он точно знает, какие деньги уходят из компании и куда.

Этот управляющий встречается со всеми ключевыми людьми и получает всестороннюю оценку ситуации и необходимые рекомендации. Он действует жестко и беспощадно, принимая зачастую жесткие, непопулярные, но необходимые меры, он закрывает заводы, продает дочерние предприятия, сокращает

или увольняет сотни и тысячи людей. Цель оправдывает средства.

ВОЗЬМИТЕ ВСЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА СЕБЯ

Становясь самому себе кризисным управляющим, вы должны взять на себя все 100% ответственности за все, что будет отныне происходить. Ведущий берет ответственность на себя. Ведомый предпочитает передать ее другим.

Особенно важно сохранять позитивный настрой и сосредоточенность. Неустанно напоминайте себе: *«Я в ответе за все!», «Что бы ни произошло, все зависит от меня».*

Не бросайтесь искать виноватого. Негатив начинается именно с обвинений других.

Вы взвалили на себя ответственность? Тогда успокойтесь, сделайте глубокий вдох и займитесь делом.

ПЯТЬ СТАДИЙ ГОРЯ

Психолог Элизабет Кюблер-Росс описала различные стадии, которые человек проходит при столкновении со смертью близких. Эти стадии условно можно сравнить с тем, что вы испытываете, когда ваш бизнес переживает сильное потрясение или неудачу. Поняв, в чем заключаются эти пять стадий и эмоции, которые они вызывают, вы лучше и быстрее сумеете справиться с трудностями и разочарованиями.

Пять стадий горя — это отрицание, гнев, поиск виноватого, депрессия и принятие. За ними следует восстановление и контроль над ситуацией.

Вашей первой реакцией на серьезную неудачу обычно является *отрицание*. Вы шокированы и чувствуете, что этого просто не может быть. Этого не *должно было* быть. Первая реакция — сунуть голову под крыло и надеяться, что ничего не случилось.

Вторая стадия — *гнев*. Естественная реакция — разорвать на клочки виновников.

Третья стадия — *поиск виноватого*. Поиск козла отпущения становится навязчивой идеей. Людей вызывают на ковер, обвиняют во всех смертных грехах, часто увольняют. Такое поведение удовлетворяет глубинную потребность найти источник собственных бед где-нибудь на стороне.

Четвертая стадия — *депрессия*. Случилось страшное, как когда-то сообщал герой давно забытого рекламного ролика. Ущерб нанесен. Деньги потеряны. К депрессии примешивается острое чувство жалости к себе, осознание себя жертвой. Вы чувствуете себя опустошенным, обманутым, преданным, жалеете себя и недоумеваете, «почему я».

Пятая стадия — *принятие*. Кризис произошел, это необратимо, как разбитая тарелка или пролитое молоко. Вы примирились с потерей и начинаете жить дальше.

Приняв свою неудачу, вы можете двигаться дальше, к *восстановлению*. К вам возвращается самообладание и контроль над ситуацией, и вы начинаете думать о том, как разрешить проблему, чтобы двигаться вперед.

НАСКОЛЬКО БЫСТРО ВЫ ВЫЗДОРАВЛИВАЕТЕ?

Все проходят эти стадии — отрицание, гнев, поиски виноватого, депрессию, принятие и восстановление. Вопрос в том, насколько быстро.

Признаком душевного здоровья является уровень сопротивляемости неизбежным взлетам и падениям современной жизни. Как сказал спикер Чарли Джонс, «важно не то, что вы упали, а то, насколько быстро вскочили».

Оказавшись в кризисной ситуации, вы должны принять вызов, минимизировать ущерб и продолжить работу. Вместо того чтобы винить всех и вся в своих неудачах, подумайте, как можно все уладить. Не устраивайте охоту на ведьм, не чините расправы, ошибаться могут все. Будьте великодушны.

НЕ ОШИБАЕТСЯ ТОЛЬКО ГОСПОДЬ БОГ

Каждый человек может ошибиться, каким бы умным, предусмотрительным и оборотистым он ни был.

Однажды вице-президент IBM потратил 10 миллионов долларов на разработку неудачной продуктовой линейки. Основатель компании сэр Томас Уотсон пригласил в свой офис проштрафившегося подчиненного.

Вице-президент заговорил первым, едва переступил порог: «Я понимаю, что вы меня уволите за растрату. Я лишь хочу, чтобы вы знали, что я очень сожалею и готов уйти».

Уотсон ответил знаменитой фразой: «Уволить вас? Да вы шутите! Я только что вложил 10 миллионов долларов в ваше образование. Давайте поговорим о вашем новом назначении».

Не выплескивайте ребенка вместе с водой. Даже лучшие совершают ошибки. С ошибками приходит опыт. Подумайте, как исправить ситуацию, что еще можно сохранить и как не допустить подобного в будущем. Затем глубоко вдохните и приступайте к делу.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Возьмите ответственность на себя. Возьмите в свои руки руководство. Как можно скорее пройдите пять стадий — отрицание, гнев, поиск виноватого, депрессию и принятие. Затем принимайтесь за восстановление.
2. «Казнить нельзя помиловать». *Помните, что запятую здесь нужно ставить после второго слова, а не после первого.* Сосредоточьтесь на решении, которое можно претворить в жизнь для выхода из кризиса.

Неудачи случаются лишь тогда, когда вы перестаете прилагать усилия. Не было бы внутренних поражений, непреодолимых преград, если бы не присущая нам слабость стремлений.

Элберт Хаббард

6

СОКРАТИТЕ УБЫТКИ

*Мужество — величайшая
из добродетелей, за ее
неимением человек не может
быть уверенным, что он
сохранил все остальные.*

Сэмюел Джонсон

В двадцать первом веке успех в бизнесе определяется *гибкостью*. Знания и технологии развиваются одновременно с быстрым ростом жесткой конкуренции в мировом масштабе. Продукты, процессы, услуги, рынки и потребители сегодня меняются гораздо быстрее, чем в былые времена. Чтобы сохранить душевное здоровье, чтобы выжить и преуспеть в быстро меняющемся мире, приходится проявлять гибкость.

Чарльз Дарвин писал: «Выживают не обязательно сильнейшие или самые умные, выживают особи, которые быстрее прочих сумели адаптироваться и приспособиться к меняющимся обстоятельствам».

Помните, что 70% ваших бизнес-решений окажутся ошибочными или со временем разочаруют вас. Это значит, что 70% ваших продуктов и услуг не получат признания на рынке или будут не так успешны, как вам хотелось бы, и 70% ваших сотрудников не будут работать с той производительностью, на которую вы рассчитывали. Даже лучшие из принятых вами решений будут сведены на нет из-за стремительно меняющихся обстоятельств.

КАБЫ ВЕДАЛ, КАБЫ ЗНАЛ ЭТО ВСЕ ЗАРАНЕЕ...

Один из самых полезных приемов, использующийся для того, чтобы в беспокойные времена сохранять гибкость и способность приспосабливаться, называется «мышлением с нуля».

Начиная мыслить с нуля, вы смотрите на свой бизнес как бы со стороны, объективно и непредвзято. Вы

задаетесь вопросом: «Может быть, зная то, что я знаю сейчас, я не стал бы ввязываться во все это и сделал все по-другому?»

Чтобы честно ответить на этот вопрос, ни в коем случае не пытайтесь хитрить с самим собой. Большое мужество нужно, чтобы посмотреть в лицо реальности и обдумать все свои дела и начинания в свете того, что вы «знаете в настоящий момент».

Есть ли продукт или услуга, которые, если бы вы начинали все сначала, но при этом обладали сегодняшними знаниями и опытом, вы бы не стали предлагать или выводить на рынок?

Если ответ положительный, то следующий вопрос: «Как отказаться от этого продукта или услуги, и насколько быстро это нужно сделать?»

Эксперт в области менеджмента Питер Друкер называет этот процесс «креативным отказом». Вы должны быть готовы отказаться от любого продукта или услуги, которые оттягивают время и ресурсы от выпуска и продаж других, более популярных и прибыльных продуктов или услуг.

ВОПРОС ВОПРОСОВ

Стали бы вы запускать какой-либо вид деятельности или бизнес-процесс вновь, зная то, что вы знаете сейчас?

Стали бы начинать расходовать средства на ту или иную операцию, зная то, что вы знаете сейчас?

Стали бы вы нанимать тех или иных людей, зная то, что вы знаете сейчас? Если бы сегодня

они пришли к вам, прося принять их на какую-либо должность, взяли бы вы их на работу? Есть ли те, кого вы не стали бы продвигать, назначать или давать ему ответственную работу, зная то, что вы знаете сейчас?

Есть ли в вашей жизни взаимоотношения или ситуация, в которые вы, зная то, что вы знаете сейчас, не стали бы ввязываться, если бы время можно было повернуть вспять?

Необходимо как можно быстрее избавиться от того, о чем вы сожалеете, зная то, что вы знаете сейчас. Неспособность задавать этот вопрос и честно отвечать на него может в будущем привести к краху.

НАЧНИТЕ СНАЧАЛА

Представьте себе, что однажды утром вы приезжаете на работу и обнаруживаете, что вся ваша контора сгорела дотла. К счастью, люди не пострадали, стоят вокруг догорающего здания и наблюдают за тем, как огонь пожирает его остатки. На другой стороне улицы есть свободные офисы, и вы немедленно можете въехать в них и начать свое дело вновь.

- Какие продукты или услуги вы начали бы производить на продажу?
- Какие продукты или услуги вы *не* стали бы сегодня предлагать?
- С какими клиентами вы связались бы немедленно?

- Какие операции вы бы задействовали в первую очередь?
- Какую деятельность, инвестиции, процессы и расходы вы *не* стали бы возрождать?
- Кого из вашего персонала вы привели бы на новое место, а кого оставили бы у догорающего здания? Кто из них важнее всего, а без кого вы могли бы обойтись?

Если когда-нибудь вам придется сокращать штат, закрывать проекты, чтобы спасти ваш бизнес, делать это следует *сразу*. Не тяните. Откажитесь от всех необязательных расходов и сверните все, без чего можно обойтись. Вернитесь к истокам. Сфокусируйтесь на 20% продуктов, услуг и людей, ответственных за большую часть ваших результатов.

Вы должны быть готовы к принятию трудных решений, а снижение расходов раньше, а не позже во многом определит, добьетесь вы успеха или проиграете как в ближайшем, так и отдаленном будущем.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Представьте, что вам дан шанс переписать все с чистого листа. Что вы не стали бы начинать вновь, зная то, что вы знаете сейчас?
2. Представьте, что сегодня начинаете все сначала. Что вы возьмете с собой, а что оставите за бортом? Что вы сделаете обязательно и чего делать не станете?

Аскетическое упорство, суровое и постоянное, редко не достигает цели, ведь его молчаливая мощь со временем неотвратимо растет.

Иоганн Вольфганг Гете

7

**УПРАВЛЯЙТЕ
КРИЗИСОМ**

*Храбрец тоже боится,
но шаг за шагом движется
вперед.*

Бeverли Смит

Те или иные кризисы в быстро меняющейся, неспокойной и высококонкурентной деловой среде будут настигать вас каждые два-три месяца. Это касается и финансовых, и личных моментов, и проблем со здоровьем.

Беда всегда приходит неожиданно, и все остальное сразу отступает на второй план. Оправившись от первого шока, вы приходите в состояние «боевой готовности».

Кризис — это «момент истины». От малейшего вашего шага может зависеть ваше будущее. Последствия могут быть или отрицательными, или положительными.

ВОЗЬМИТЕ СИТУАЦИЮ ПОД КОНТРОЛЬ

1. *Пресеките потери.* Минимизируйте убытки. Заморозьте расходы.
2. *Собирайте информацию.* Ищите факты. Поговорите с ключевыми людьми и разберитесь в том, что именно происходит.
3. *Решайте проблему.* Заставьте себя думать только о тех решениях, которые имеют значение в данный момент.
4. *Настройтесь на действия.* Продумывайте каждый следующий шаг. Часто любое решение лучше, чем его отсутствие.

Вы — сможете. Вы — сильнее. Вы сумеете найти ответ и выйти из кризиса. У вас есть все необходимые для этого навыки, ум, опыт и способности. Помните,

что ответ есть всегда, ваше дело — найти его. Часто решение содержится в причине кризиса.

ПОСТАРАЙТЕСЬ ЗАГЛЯНУТЬ В БУДУЩЕЕ

Один из краеугольных камней успеха — умение предвидеть. Им обладают руководители, менеджеры, предприниматели и военные.

Вы стараетесь предвидеть кризис, думая о том, что произойдет через три, шесть, девять и двенадцать месяцев и задаваясь вопросом: «Что сможет разрушить мой бизнес или личную жизнь?» Из всего, что может произойти, выбирайте *самое худшее*.

Не играйте со своим сознанием. Не закрывайте глаза и не надейтесь, что с вами этого уж точно не может произойти. Самообман и самоуспокоенность до добра не доводят.

«Что будет, если случится это?» При малейшей вероятности того, что неприятность неизбежна, подробно рассмотрите все возможные последствия и подготовьтесь к нему.

СОСТАВЬТЕ ПЛАН НА СЛУЧАЙ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Какие шаги вы предпримете, если дела пойдут плохо? Что сделаете *в первую очередь*? А *во вторую*? Как будете реагировать?

Разработайте сценарий — описание ситуации и план, подробно рассказывающий о том, как вы будете справляться с вероятной негативной ситуацией. Лю-

ди, умеющие быстро принимать эффективные решения, обладают так называемым экстраполяционным мышлением. Они просчитывают вероятности и на этой основе строят свои планы, учитывая возможные риски.

Однажды нефтяного магната и миллиардера Джона Гетти спросили, как он относится к риску. Он ответил, что, затеяв сделку, в первую очередь задает себе вопрос: «Что самое ужасное может случиться в этой ситуации?» И всеми силами старается избежать этого «самого ужасного».

Вам следует делать то же самое.

ПРЕДОТВРАТИТЕ РЕЦИДИВЫ

Кризис, по определению, это единичное, непредвиденное, негативное событие. Если он повторяется (особенно это касается финансов), значит, проблема лежит глубже, чаще всего в некомпетентности или плохой организации.

Чтобы не попасть в замкнутый круг, проведите серьезный разбор полетов. Что произошло? Как и почему? Чему мы научились? Что можно сделать, чтобы предотвратить повторение?

Опрос, проведенный Стэнфордским университетом среди генеральных директоров из списка *Fortune 1000*, показал, что важнейшим качеством лидеров считается их способность справляться с кризисами. Это верное мерило мудрости и зрелости. Необходимо развить в себе способность предвидеть ошибки, равно как уметь учиться на ошибках, своих и чужих.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите три худшие ситуации, которые могут произойти в вашем бизнесе в ближайшие годы. Что сегодня можно сделать для того, чтобы свести к минимуму урон?
2. Определите три худшие ситуации, которые могут иметь место в вашей личной или семейной жизни и предпримите действия, которые помогут предотвратить их.

Доблесть не в том, чтобы никогда не падать, а в том, чтобы, упав, подниматься вновь.

Конфуций

8

**УЧИТЕСЬ
ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ**

*Мужество
определяется умением
преодолевать страх.*

Норман Диксон

85 % всех неудач вызваны нашим неумением правильно взаимодействовать с нужными людьми. В кризисной ситуации необходимо, чтобы ключевые люди вне и внутри вашего бизнеса были в курсе ситуации. Именно это может привести вас от поражения к победе.

Проводите политику под названием «нет неожиданностям». Жизнь редко преподносит приятные сюрпризы. Никто не любит узнавать плохие новости через десятые руки или со страниц газет, особенно если вы подозреваете, что от вас по какой-то причине скрывали то, что произошло.

Люди трепетно относятся к своим деньгам и своей работе. Малейшая вероятность потери того или другого может довести до нервного срыва.

ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ НЕ ТЕРПЯТ ОТЛАГАТЕЛЬСТВА

Наиболее частая причина кризиса — банальная нехватка средств. Для бизнеса это недопустимая ситуация. Следует быстро остановить убытки и провести «восстановительную» работу с людьми.

Соберите своих сотрудников и введите их в курс дела. Четко и спокойно, без преувеличений и волнения, расскажите, что произошло. Объясните, какие шаги вы предпринимаете и какова будет роль каждого в том, чтобы помочь компании пережить этот трудный период.

Предложите им внести свои предложения о снижении издержек или стимулировании выплат. Попроси-

те поделиться соображениями о том, как выйти из создавшегося положения. Вы можете не поверить, но количество предложений превысит все ваши ожидания.

ХУДЫЕ ВЕСТИ НЕ ЛЕЖАТ НА МЕСТЕ

Плохие новости имеют обыкновение распространяться с ужасающей скоростью. Как их ни скрывай, первыми о них узнают те, с кем вы меньше всего хотели бы их обсуждать. На мои семинары приходили люди, которые с точностью до тысячной доли были в курсе финансовых перипетий клиента, находящегося на другом конце страны. Информация разносится с такой скоростью, что Интернет отдыхает.

Родители учили нас «не выносить сор из избы». Иными словами, оберегать себя от пересудов и недобрых глаз. Однако в деловом мире если проблему нельзя скрыть или разрешить своими силами, то безопасней выставить ее на обозрение самому, чтобы вас никто не опередил.

СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРА

Джордж Вашингтон был гениальным стратегом. Он всегда внимательно прислушивался к своим командам, и из возможных решений принимались наиболее выигрышные. Он удержал армию от распада и победил в Войне за независимость.

Генерал Корнуоллис, командующий британской армии, напротив, был сторонником единоличных решений. Взяв в свои руки всё, он не смог в них ничего

сохранить. Несмотря на изначальное превосходство сил, он потерпел поражение от мятежников, которые действовали сплоченно и согласованно. Делайте выводы.

ОБОЙДЕМСЯ БЕЗ СЮРПРИЗОВ

Проводите политику «нет неожиданностям» в отношениях с банком, поставщиками и каждым вашим кредитором. Поставьте их в известность о ваших проблемах прежде, чем они обнаружат их сами. Не скрывайте, что вы оказались в кризисе, но и не прекращайте выплаты по займам.

Договоритесь о личной беседе с вашим банкиром. Объясните ему ситуацию. Скажите, что это временные трудности и что вы делаете все возможное, чтобы с ними покончить. Предложите выплачивать только проценты по кредиту до тех пор, пока удача не повернется к вам лицом.

Просроченный или неблагополучный кредит действует на банк, как красная тряпка на быка. По всем правилам, банковский управляющий обязан защитить активы своего банка, закрыв ваш счет или даже лишив вас права пользования обеспечением, которое вы внесли для гарантии займа.

Однако если вам удастся договориться о выплате «только %», кредит будет считаться активным, что избавит вас от лишней головной боли. Несколько лет назад таким образом я благополучно избежал разорения.

БУДЬТЕ ЧЕСТНЫМ И ПРЯМОЛИНЕЙНЫМ

Навестите своих кредиторов. Не отказывайтесь платить по счетам, не задерживайте выплаты и не посылайте чеки без обеспечения. Объясните свою ситуацию и добейтесь, чтобы вам временно скостили сумму ежемесячных выплат.

И поставщики, и дистрибьюторы тоже люди и прекрасно понимают, что их клиенты не застрахованы от неудач. Деловые люди, как правило, весьма разумный народ. Однако они любят открытость и честность, а ухищрения и увертки их только настораживают. Если вы убедите их, что заплатите все сполна, как только вновь встанете на ноги, они вряд ли будут чинить вам препоны.

РУКОВОДИТЕ С ПЕРЕДОВОЙ

Есть вещи, которые вы можете *передоверить* другим, но какие-то вопросы должны решать вы и только вы. Вы отвечаете за все. Только вы лично можете общаться с кредиторами. Нельзя порекомендовать эту обязанность бухгалтеру или клерку из своего офиса. Это основная обязанность вас как руководителя.

Для того чтобы стимулировать приток средств, мягко, но настойчиво потребуйте с ваших должников срочного погашения долга. Предложите им скидки и бонусы за срочность. Часто можно заставить их купить ваши продукты еще до того, как в этом возникнет необходимость, предложив специальную цену при немедленной оплате. Многие вышли из кризиса благодаря помощи постоянных клиентов.

ПРОЯВЛЯЙТЕ ЖЕСТКОСТЬ, ЕСЛИ ЭТО НЕОБХОДИМО

Если финансовые проблемы вызваны тем, что клиенты не платят вам, или если это обстоятельство усугубило их, назначьте им личную встречу и попросите заплатить. Помните, что вы в *кризисной ситуации*. Пригрозите, что в случае неуплаты вам придется обратиться в суд. По коммерческим законам неспособность платить по счетам в срок ведет к банкротству. Обычно суды быстро закрывают несостоятельные компании. Чтобы не ставить себя под удар, ваши должники сделают все возможное, чтобы найти деньги и отвязаться от вас.

Вам необходимо проявлять настойчивость и мужество. Вам нечего стыдиться и не из-за чего испытывать неловкость. Это все равно, как если бы солдат, которого ранили на поле боя, начал скрывать свое ранение. Поражения, увы, неизбежны и могут случиться с каждым.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите, в чьей поддержке и покровительстве вы нуждаетесь в данный момент. Будьте откровенны с этими людьми. Держите их в курсе ситуации, особенно если она затрагивает их финансовые интересы в вашей компании.
2. Определите ключевых людей в своем бизнесе, четко объясните им, что происходит и как вы намерены с этим бороться. При такой политике вы максимально избавите себя от неприятных сюрпризов в дальнейшем.

Человек может подняться над обстоятельствами и достичь своих устремлений, если он настойчив и оптимистично настроен.

Сэмюел Смайлз

9

**ОПРЕДЕЛИТЕ,
ЧТО ВАМ МЕШАЕТ**

*Препятствия могут
казаться великими
или незначительными
в зависимости от того,
насколько велики или
незначительны вы сами.*

Орисон Суэтт Марден

Между вами сегодняшним и вами завтрашним, тем, кем вы хотите стать, стоит нечто, что тормозит ваше продвижение вперед. Необходимо определить, что вас *ограничивает*, то есть выявить факторы, мешающие вашему прогрессу.

Вы должны четко осознавать свои цели. Чего вы хотите достичь, чего избежать, что сохранить? Если это касается финансов, то нужно понять, сколько вы хотите заработать и за какой период. Таким образом вам проще будет найти лучший способ достижения желаемого.

Конкретизируйте на бумаге свою цель, используя настоящее время. Например: «Я хочу заработать 50 000 долларов к 31 мая». Такая цель измерима и определена. Подобный уровень ясности позволит вам понять, насколько вы близки к цели и насколько она достижима в указанные сроки.

Составьте список шагов, которые необходимо предпринять. Что нужно сделать, чтобы пройти путь от сегодняшнего момента до исполнения желаний?

НАЙДИТЕ ОСНОВНОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ

Как только у вас появилась цель и план, спросите себя: «Что мне мешает?» Что меня ограничивает, где узкое место? Можно сформулировать этот вопрос и так: «*Почему я еще не достиг своей цели?*»

Вашей целью может быть определенный уровень производства, продаж, валовой или чистой прибыли. Основное препятствие может быть механическим,

человеческим, финансовым, заключаться в продажах или клиентах. Ваша задача — найти препятствие и устранить его.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СИТУАЦИИ

80% того, что вам мешает — это внутренние неувязки. Они находятся внутри вас или вашей компании. Лишь 20% лежат снаружи, вне вас и вашего бизнеса.

Спросите себя: «Что мне мешает достичь цели?» Как правило, этим чем-то оказывается страх перед неудачей или страх быть отвергнутым. Эти страхи мешают вам делать то, что необходимо для достижения ваших устремлений.

Ваши глубоко запятанные страхи часто проявляются в том, как вы себя оправдываете. Вы зачастую приводите умно сформулированные причины, подсознательно позиционируя себя как жертву, человека, у которого нет выбора. Оправдывая себя или обвиняя других, вы самоустраняетесь. Вы освобождаете себя от каких-либо действий, направленных на исправление ситуации. Это совершенно недопустимо.

ОПРАВДАНИЯ, ОТГОВОРКИ И ОТМАЗКИ

Спросите себя: «Есть ли человек, который, будучи поставлен в те же условия, что и я, движется вперед и добивается успеха?»

Сотни, тысячи, миллионы людей в условиях, гораздо худших, чем ваши, сумели добиться успеха.

Не цепляйтесь за самооправдания, не дайте им тормозить вас.

ВНЕШНИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Второй тип ограничений, оставшиеся 20% — это внешние препятствия, являющиеся результатом чьих-то действий или бездеятельности. Они связаны с рынками, клиентами, продажами, одобрением банка, платежами и т.д. Они зачастую не зависят от вас, но даже на них есть управа.

Воспользуйтесь тем, что я называю «подходом без преград». На минуту представьте, что ваши знания и навыки, друзья и контакты, деньги и ресурсы ничем не ограничены. Что вы можете все, чего захотите, что в состоянии всего достичь. Что вы в этом случае сделаете в первую очередь?

Какую великую цель вы бы поставили перед собой, зная наверняка, что вам будет сопутствовать удача? Если успех гарантирован вам на все сто процентов в достижении любой цели, маленькой или большой, долгосрочной или сиюминутной, какую вы бы выбрали? Каков бы был ваш первый шаг?

ОСНОВНОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ

Определив основное препятствие, направьте все усилия, как лазерный луч, на его устранение. Не отвлекайтесь на второстепенное. Ликвидация основного препятствия чудесным образом приблизит вас к цели. Принимайтесь за работу.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите главную цель, которой вы могли бы достичь прямо сейчас, ту цель, достижение которой имело бы самое положительное влияние на вашу текущую ситуацию.
2. Определите основное препятствие или узкое место, которое влияет на *скорость* достижения вашей цели. Что можно сделать, чтобы устранить его?

Помните, что решение добиться успеха важнее всего остального.

Авраам Линкольн

10

**ДАЙТЕ ВОЛЮ
КРЕАТИВНОСТИ**

*Не просите о задачах,
соответствующих
вашим возможностям.
Просите о возможностях,
соответствующих вашим
задачам.*

Филипс Брукс

Здесь и сейчас вы располагаете всеми необходимыми психологическими ресурсами и возможностями, позволяющими вам решить любую проблему или выйти из любого кризиса. Ваше дело — направить все эти ресурсы на скорейшее разрешение кризиса.

Иногда я спрашиваю своих слушателей: «Какая работа в Америке оплачивается лучше всего?» Ответы разнообразны, от политика до судейского адвоката. Ответы неверны.

Лучше всего в Америке платят за то, что человек *думает*. Умение думать ясно и четко, использовать свой мозг для решения задач и принятия решений повышает вашу стоимость во сто крат. Умение концентрировать силу мысли Томас Эдисон называл «способностью направлять умственную и физическую энергию на решение задачи и не уставать от этого».

ПРОДУМАЙТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вы можете определить ценность действия, измерив потенциальные последствия того, будет или не будет оно совершено. Анализ потенциальных последствий — хороший способ расставить приоритеты. Что-то важное имеет большие потенциальные последствия. То, что имеет невысокую ценность или не имеет ее совсем, не имеет и последствий, и не важно, делаете вы это или нет.

Мыслите четко, и это будет иметь самые большие потенциальные последствия по сравнению со всеми

вашими повседневными действиями. Одна хорошая мысль, идея или озарение могут изменить вашу жизнь, особенно если она придет в голову в кризисной ситуации. Именно поэтому ключ к достижению невероятных результатов для вас и вашей семьи в том, чтобы дать волю креативности.

Альберт Эйнштейн писал, что «каждый ребенок рожден гением». На самом деле, все мы рождены *потенциальными* гениями. В вас заложена способность решать проблемы и достигать любой цели, однако для того, чтобы от творческих способностей была польза, их *нужно* использовать.

РАЗВИВАЙТЕ СПОСОБНОСТЬ ТВОРЧЕСКИ МЫСЛИТЬ

Креативность подобна мышцам. Чем вы больше тренируетесь, тем становитесь крепче и выносливей. Чем больше идей придумываете, тем больше их у вас появляется, тем умнее вы становитесь и тем больше у вас появляется возможностей для дальнейшего развития.

Креативность означает «совершенствование». Напрягая свои мозги с целью усовершенствовать нечто, вы занимаетесь не чем иным, как творческим самоусовершенствованием.

ОРГАНИЗУЙТЕ МЫШЛЕНИЕ

Начните с вопроса «В чем, собственно, состоит проблема?». Если вы работаете в одиночку, запишите чет-

кое определение на листке бумаги. Работая с группой, запишите его на доске.

Если все согласились с вашим определением данной проблемы, задайте магический вопрос: «А что еще?».

Остерегайтесь вопросов, имеющих лишь *один* ответ.

Например, часто он звучит так: «У нас слишком низкие продажи». Тогда вы спрашиваете: «А что еще?», и вам отвечают: «У наших конкурентов слишком высокие продажи». Повторив свой вопрос, вы наконец получаете правильный ответ: «Потребители предпочитают продукт конкурентов, а не наш».

Не останавливайтесь на достигнутом. В какой-то момент вы услышите примерно следующее: «Мы отстаем от конкурентов по уровню продаж».

Работая консультантом и коучем, я разработал двадцать один вопрос «а что еще» для анализа продаж. От того, как определяют проблему мои клиенты, зависит тип решения, которое мы будем внедрять — от совершенствования продукта до увеличения рекламы и обучения менеджеров по продажам.

ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ

Как только вы договорились, в чем состоит *действительная* проблема, а она очень редко лежит на поверхности, вы задаете следующий вопрос: «Каково идеальное решение?»

Первое решение напрашивается само собой: «Увеличить продажи!». Не торопитесь. Какое еще можно

предложить решение? Заклинаю вас от проблем, для которых есть только *одно* решение.

Чем более разносторонне вы подошли к определению, тем больше решений сможете придумать, каждое последующее будет более творческим, чем предыдущее. Вы можете увеличить вероятность правильного решения в десять, двадцать, пятьдесят раз, верно определив проблему и сформулировав ее решение.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Еще один хороший способ стимуляции творческих способностей — метод двадцати идей, или то, что называют *мозговым штурмом*. Это один из самых мощных методов развития креативного мышления. Мне постоянно приходят письма от людей, которые воспользовались им, чтобы изменить свою жизнь в лучшую сторону.

Запишите свою основную цель или проблему в виде вопроса. Например, если ваша цель — заработать еще 50 000 долларов к концу месяца, вы можете написать: «Что можно сделать, чтобы заработать еще 50 000 долларов за следующие тридцать дней?»

Придумайте не меньше двадцати ответов на поставленный вопрос. Можно и больше, однако именно двадцать — волшебное число, подстегивающее максимальную креативность.

Первые три-пять ответов дадутся легко, следующие пять-десять с трудом, над оставшимися вы будете долго ломать голову. Однако говорят, что именно последний, двадцатый ответ и является тем самым ре-

шением, которое вы искали, иногда — в течение многих месяцев.

НЕ ТЯНИТЕ РЕЗИНУ

Из двадцати ответов выберите *один* и начинайте действовать. Ваша оперативность подстегнет креативную работу мозга. Приучайтесь творчески мыслить — и ваше сознание будет фонтанировать идеями, из которых как минимум одна наверняка окажется Той самой.

Прислушивайтесь к чужому мнению и корректируйте ход собственных мыслей. Не важно, насколько заманчиво выглядит очередная гениальная идея, она может стать лишь первым шагом долгого пути. Иногда, пробуя новую идею, вы сразу понимаете, что поторопились. Порой нужное решение сильно расходится с первоначальной идеей, однако именно то, что вы начали работать над первой идеей, вызвало эффект домино и привело к решению, которое вы искали.

Не забывайте: вы — *практически гений*. Ваш мыслительный потенциал практически неисчерпаем. Нужно только дать ему толчок в нужном направлении.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Обдумайте самую важную проблему на данный момент и запишите ее в форме вопроса, требующего решения. Например: «Как увеличить нашу прибыль на 50% за следующие двенадцать месяцев?»

2. Определив проблему, спросите: «А в чем еще она состоит?» и «Какое еще есть решение?»

Награда для настойчивых сильнее боли, которая неизбежно предшествует победе.

Тед Ингстром

11

**СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ
НА КЛЮЧЕВЫХ
РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ
ОБЛАСТЯХ**

*Не ситуация
управляет человеком,
а человек управляет
ситуацией.*

Фредерик Робертсон

Как правило, кризис застигает вас потому, что вы в какой-то момент отклонились от основных направлений деятельности, определявших ваш успех в самом начале.

Иногда полезно вспомнить подзабытые мелочи, касающиеся роста и развития вашего бизнеса. Например, то, что любой бизнес начинается с конкретных ключевых компетенций (обязанностей), которыми обладают его владельцы и основные сотрудники. Начните с себя.

Ключевые компетенции — это то, что вы делаете лучше, чем 90% ваших конкурентов. Ваш оригинальный продукт или услуга — расширение ваших ключевых компетенций на рынке. Вы используете их для производства продукта или услуги и продаете их по цене, которую люди готовы платить.

Когда возникают неизбежные трудности, необходимо задать себе вопросы: «Что мы умеем делать хорошо?», «Что мы делаем лучше других?», «Почему до настоящего момента мы добивались успеха?»

ПРИЧИНЫ УСПЕХА

Помните, что 80% вашего успеха вы обязаны 20% вашей деятельности. Другими словами, 80% ваших доходов поступает от 20% ваших продуктов или услуг, 80% производительности — результат работы 20% людей и т.д. Оглянувшись назад, выделите те 20% в каждой области, которые являются основными.

Начните со своей области *специализации*. На каких потребителях, рынках или продуктах вы специа-

лизируетесь, кому посвящаете свое время, внимание и усилия? Что бы ваши клиенты сказали о вашем бизнесе и области деятельности? Основная причина проблем — в какой-то момент вас занесло в ту область, где вы не слишком хорошо разбираетесь. Количество не всегда переходит в качество. Каждый должен заниматься своим делом.

В ЧЕМ ВЫ СИЛЬНЕЕ? ЧЕМ ВЫ ЛУЧШЕ?

Какова сфера вашей *дифференциации*? В ней лежит ключ к успеху. Что вы можете предложить своим клиентам из того, чего нет у ваших конкурентов? Что ваш бизнес делает для клиентов такого, что отличает его от других? Если у вас нет конкурентного преимущества, не конкурируйте.

Определите (или создайте) свою сферу дифференциации, свое конкурентное преимущество и сосредоточьте на ней усилия своих маркет-менеджеров и специалистов по продажам. Каково ваше «уникальное торговое предложение»? «Что вы имеете предложить?»

У каждой компании есть свой конек. Есть ли он у вас?

Каждый человек умеет делать что-то лучше, чем другие. Что в своем бизнесе вы делаете или можете делать лучше других? Развитие и использование вашего конкурентного преимущества и вашей области превосходства — это ключ к двери «Выход из кризиса». Иногда простое возвращение к тому, в чем вы дока, может вернуть удачу.

ЗАЩИТИТЕ СУТЬ

Воспользуйтесь стратегией «осажденной крепости». Представьте себе, что ваш бизнес — это осажденный город. Вам нужно оттянуть самую важную (и самую уязвимую) часть города сначала из-за внешних стен, а потом и из-за внутренних — в саму крепость. Вот восемь основных моментов, которые необходимо учесть:

1. Ваша крепость состоит из важнейших для вас *продуктов и услуг*, тех, что определяют сегодня ваше положение на рынке. Если бы вам пришлось сократить свою деятельность, какие из них (один-два) вы бы оставили для того, чтобы уцелеть и однажды снова оказаться на коне?
2. Установите своих *ключевых людей*. Кто те 20% вашего персонала, которые выдают основные результаты? Кто те банкиры, поставщики, дистрибьюторы и клиенты, от которых зависит успех компании? Что нужно сделать немедленно, чтобы сохранить их лояльность и поддержку?
3. Каковы ваши *основные маркетинговые действия*? Какие из них приводят к вам наибольшее количество потенциальных клиентов? Что нужно сделать, чтобы активизировать эти действия?
4. Каковы ваши *основные каналы продаж*? Это процессы, люди и методы, создающие самые высокие и предсказуемые уровни продаж, доходов и поступления денег. Каковы они, и что нужно сделать, чтобы они принесли наилучший результат?

5. Каковы *ключевые центры прибыли*? Какие 20% видов деятельности приносят 80% прибыли? Что немедленно нужно сделать для их укрепления?
6. Кто ваши *основные клиенты*, те, что делают крупные закупки, платят в срок и являются основным источником вашего дохода. Как их удержать в тяжелые времена?
7. Подумайте о своих *личных навыках, качествах, свойствах*. Что из того, чем вы можете заниматься дни напролет, наиболее способствует выходу из кризиса? Как реорганизовать свое время, чтобы максимально посвящать его именно этому занятию?
8. И, наконец, важно определить *ключевые результативные области* вашего бизнеса и конкретные результаты, которых нужно добиваться каждый день, неделю и месяц, чтобы вести продажи и поставки и получать доход. Каковы ваши сильные стороны? В чем слабости? Что немедленно нужно сделать для того, чтобы усилить и укрепить самую хрупкую из ключевых результативных областей?

Чтобы пережить кризисную ситуацию, вы должны быть способны выбрать ключевые результативные области и сосредоточить всю энергию и ресурсы на укреплении своего конкурентного преимущества.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите самые важные и прибыльные продукты, услуги и области деятельности и сосредоточьте на них свое время и энергию.

2. Определите своих главных клиентов, рынки и методы продаж и посвятите им 80% своего времени и средств.

Будьте настойчивы и решительны, не дайте своей энергии и энтузиазму попасть под колеса разочарования.

Джеймс Уиткомб Рили

12

**КОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ
НА ПРИОРИТЕТАХ**

*Неудачи подавляют
мелкие умы, великие умы
возвышаются над ними.*

Вашингтон Ирвинг

От вашей способности к сосредоточению и концентрации зависит, добьетесь вы успеха или потерпите поражение. Невозможно заниматься несколькими делами одновременно и нельзя объять необъятное, зато можно сделать что-то одно, но хорошо. Возможно, оно станет очередной ступенькой для выхода из кризиса.

Когда-то Гете писал: «То, что важнее всего, не должно попасть во власть мелочей».

В наше время ему вторит Стивен Кови: «Самое важное — сделать самое важное самым важным».

Каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут исполнения. Время, которое вы тратите на обдумывание своих действий *перед тем*, как приступить к ним, гарантирует, что вы сосредоточитесь на собственно действиях.

Не распыляйтесь на мелочи. Что действительно важно? Умение задавать себе этот вопрос и отвечать на него удержит вас на плаву.

ДУМАТЬ НА БУМАГЕ

Прежде чем предпринять какой-то шаг, составьте список того, что вам потребуется для этого шага. В 1342 году английский философ-схоласт Уильям Оккам сформулировал свой знаменитый принцип, ныне известный как «брита Оккама». Его суть в том, что самое простое и прямое решение обычно и есть самое верное.

Не позволять себе утонуть в мелочах и деталях. Попробуйте самое очевидное из возможных решений.

Например, впереди маячит срок оплаты, а у вас нет денег. Может быть, логичнее всего пойти к кредитору и честно попросить об отсрочке?

Если вам не хватает денег, иногда самый простой и прямой выход из положения — пойти к крупнейшему клиенту и попросить его заплатить авансом за продукты или услуги, которые он собирается купить в будущем.

Нелегко увольнять человека, нелегко принимать решение «я-в-ответе-за-все», но слова «простой» (очевидный) и «легкий» — не всегда синонимы.

СОСТАВЬТЕ СПИСОК

Утром составьте список всего, что вам нужно сделать за день. Просмотрите его и отметьте семь основных моментов. Спросите себя: «Если сегодня я успевал бы сделать лишь одно дело из этого списка, какое бы я выбрал?» Поставьте «1» около этого дела. И так до тех пор, пока все семь пунктов не встанут на свои места.

Разумеется, в первую голову займитесь первым пунктом программы и не отвлекайтесь, пока не закончите.

РАССОРТИРУЙТЕ РАБОТУ

Для концентрации на приоритетах в кризисной ситуации используйте метод сортировки. Этот метод был разработан французской армией во время Первой мировой войны. перевязочные пункты за линией фронта были перегружены ранеными, врачи и сестры мило-

сердия буквально разрывались между ними. Тогда было решено разделить раненых на три группы. В первую вошли заведомо безнадежные больные. Их клали отдельно и старались создать максимально возможные комфортные условия.

Во вторую группу входили легко раненые. Они должны были выжить, даже не получив немедленно-го лечения. Третья группа состояла из солдат, которые могли выжить *только* в случае получения немедленно-го лечения. Именно на них врачи и сестры сосредотачивали свое внимание.

В бизнесе также стоит ввести этот тройной принцип. Заниматься надо только неотложными делами. Не ломайте голову над неразрешимыми проблемами. Оставьте их в покое. И не тратьте время на ситуации, которые разрешатся сами собой, независимо от вашего участия.

ЧТО ВАЖНО В ЭТОЙ СИТУАЦИИ?

Постоянно задавайте себе вопрос: что действительно важно в этой ситуации? Что требуется от меня лично?

«Что могу я, и только я, сделать из того, что, при хорошем исполнении, изменит ситуацию?»

«Как сейчас, с максимальной выгодой можно использовать мое время?»

Как бы вы ни ответили на эти вопросы, продолжайте работать над выбранным приоритетом. Так вы принесете больше пользы и скорее поможете себе и своей компании.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите единственную вещь, которую можете сделать только вы, которая, при хорошем исполнении, действительно изменит ситуацию и поможет вам преодолеть текущую проблему.
2. Перейдите к сути! Каков простой, очевидный шаг, который вы немедленно можете предпринять для выхода из кризиса?

Делай, что можешь, имея то, что имеешь, там, где ты есть.

Теодор Рузвельт

13

**НАНЕСИТЕ
КОНТРУДАР**

*Мы не марионетки в руках
неведомых могущественных
сил, мы сами сила.*

Лео Бускалья

Когда ваш бизнес попадает в кризисную ситуацию, вам приходится действовать, как полководцу на поле битвы. Часто все настолько запущено, что без хирургических мер не обойтись. Возможно, принимая жесткие непопулярные шаги, вы потеряете некоторое количество своих сторонников. Увы, такова жизнь.

Первые дошедшие до нас сведения о великих полководцах восходят к 600 году до нашей эры. За многие века были определены несколько принципов военной стратегии. Сегодня им учат студентов в военных академиях всего мира. Применяя эти принципы «на гражданке», можно добиться удивительных результатов.

СТРАТЕГИЯ 1: ЧЕТКО ЗНАТЬ СВОИ ЦЕЛИ

Первый принцип военной стратегии — принцип цели. Необходимо иметь перед собой четкую цель (или цели), которую вы хотите достичь. Она может быть связана с продажами, доходами и движением денежных средств. Вам понадобятся планы, графики и квалифицированные люди, каждый из которых должен четко понимать, чего от него ожидают, и быть нацеленным на успех и победу.

СТРАТЕГИЯ 2: НЕ БОЯТЬСЯ

Второй принцип — принцип наступления. Он требует, чтобы вы действовали, чтобы вы смело двигались вперед. Еще Наполеон говорил, что «великие сражения в обороне не выиграть».

Не поддавайтесь искушению тихо пересидеть в углу смутное время. Кризис нельзя пересидеть, ему необходимо противостоять.

Когда я чувствую, что над какой-то из моих компаний начинают сгущаться финансовые тучи, я прибегаю к испытанному методу: *«сомневаешься — продавай»*. Финансовый кризис — это всегда потери. Всегда думайте о том, как получить доход с продаж. Будьте настойчивы и сосредоточьтесь на этой области деятельности. Многие известные компании (в том числе и IBM, 1991), попав в кризис, сумели с честью выйти из него, сосредоточившись именно на получении доходов с продаж.

СТРАТЕГИЯ 3: СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ РЕСУРСЫ

Третий принцип — принцип большинства. Сконцентрируйте лучших людей, все свои усилия и оставшиеся средства в тех областях, где вы можете победить. Реструктурируйте и реорганизуите деятельность так, чтобы лучшие таланты вашей организации сосредоточились на результатах, которые смогут вывести вас из кризиса.

СТРАТЕГИЯ 4: СОХРАНИТЬ ГИБКОСТЬ

Четвертый принцип — принцип маневра. Многие великие боевые победы были одержаны благодаря тому, что победитель искусно использовал свои маневренные преимущества, атакуя врага с флангов или с тыла. Не бойтесь рисковать, пробуя тот или иной метод. Кто не рискует, тот не пьет шампанское. Действуйте

гибко и творчески. Придумайте что-то противоположное тому, что вы делали до сих пор. Долой косность и зашоренность. Ваша задача — выжить и победить любой ценой.

СТРАТЕГИЯ 5: ФАКТЫ, ФАКТЫ И ЕЩЕ РАЗ ФАКТЫ

Пятый принцип — информированность. Мы уже говорили об этом в главе 4. Этот принцип гласит, что вы должны собрать все факты, имеющие отношение к делу, разузнать все до мельчайших подробностей. Задавайте вопросы, обзвоните всех осведомленных людей, прошерстите Интернет. Чем больше информации вы соберете, тем лучше, тем эффективней будут ваши решения.

СТРАТЕГИЯ 6: СПЛОТИТЬ ЛЮДЕЙ

Шестой принцип — согласованность действий. Вы должны быть уверены, что все в вашей команде вместе работают над общими целями, общими ценностями и четко понимают, что им нужно делать. Одно из правил военной науки — не полагаться на удачу и не надеяться на то, что победа произойдет сама собой. Надежда — это не стратегия. Рассчитывайте только на себя и не ждите, что победа будет легкой.

Наполеона однажды спросили, верит ли он в счастливый случай на поле боя. Он ответил: «Я верю в несчастный случай, и знаю, что он вечно идет за мной по пятам. И строю планы соответствующим образом».

Если вам сегодня выпало благоприятное стечение звезд, не обольщайтесь, что так будет всегда. Незвестно, как светила выстроятся завтра.

СТРАТЕГИЯ 7: ВЫ — КАПИТАН!

Седьмой принцип — руководство сосредоточено в одних руках. Все должны знать, что штурвал управления в ваших руках. Вы в ответе за все. Вы распоряжаетесь всем. Все держат перед вами отчет. К демократии вернетесь позже, однако во время бури требуйте беспрекословного подчинения.

Главное — *абсолютная приверженность* успеху, победе, преодолению любых трудностей. Смелость и рисковость — качества хлопотные, но они же приведут вас к победе.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите цель (обычно финансовую) и поставьте эту цель перед собой и своими людьми.
2. Посвятите себя достижению этой цели, не распыляйтесь на второстепенные задачи.

Успех — это вопрос вашего упорства там, где другие уже отступились.

Уильям Физер

14

**СОЗДАЙТЕ
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК**

*Не обстоятельства
создают человека, а человек
создает обстоятельства.
Мы люди свободной воли,
и человек могущественнее,
чем кажется.*

Бенджамин Дизразли

Движение денежных средств — наипервейшая забота любого бизнеса. Оно как кровь или кислород для мозга. Оно определяет успех или крах, оно — грань жизни и смерти предприятия.

Оскудение притока денежных средств часто вызывает кризис и угрожает выживанию. Умение вдохнуть в этот приток жизнь — признак большого ума и недюжинных способностей. Это испытание, пройдя которое, вы докажете, что выбрали правильный путь в жизни.

Какими бы ни были причины затруднений, необходимо немедленно приступить к экстренным действиям и применять на практике все, о чем мы говорили в предыдущих главах. Не теряйте самообладания. Соберите информацию. Возьмите контроль в свои руки. Заморозьте наличность, застопорите платежи. Делитесь информацией со своими соратниками и партнерами.

КОГДА ДОХОДЫ НЕОЖИДАННО ПАДАЮТ

Следы сокращения притока денежных средств обычно ведут в отдел продаж. Продажи, которые необходимы вам для выживания и роста, по какой-то причине не достигли ожидаемого уровня. Часто самый быстрый способ выбраться из тупиковой ситуации — увеличить продажи, оговорив условие моментальной оплаты по схеме «товар—деньги».

Кризисная ситуация с наличностью может быть вызвана неспособностью клиента заплатить или сбоем в процессе сбора денег у ваших должников. То есть по-

лучается, что в принципе средства у вас есть, но на данный момент они вам недоступны.

Бывает, что не поступила банковская ссуда или некие ожидаемые инвестиции не пришли вовремя.

ВНИМАТЕЛЬНО АНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

Проверьте *в точности* все возможные финансовые источники, которыми вы располагаете в настоящий момент.

Проверьте, сколько должно поступить в течение следующих тридцати дней, однако не полагайтесь на случай. Не стройте предположений. Если количество поступающих денег критически важно для вашего выживания, возьмите дело в свои руки и не выпускайте его. Помните, что надежда — не стратегия и уповать на удачу нельзя.

Проверьте, сколько денег уходит сегодня, в следующие несколько дней и недель. Установите систему приоритетов (принцип «кому нужнее»), уделите внимание только неотложным случаям. Приостановите наличные выплаты. Кредиторы и поставщики, разумеется, не придут в восторг, однако для них это вопрос удобства, а для вас — выживания.

Заморозьте все платежи, кроме самых необходимых: аренда, коммунальные услуги, заработная плата и налоги. Все остальное подождет.

ПОПРОСИТЕ ОБ ОТСРОЧКЕ

Когда несколько лет назад я открыл свое дело, я довольно легкомысленно относился к продажам и не

слишком внимательно следил за расходами. В результате я практически сразу оказался на мели: свои кончились, те, которые удалось одолжить, испарились. Телефон раскалится: звонили мои кредиторы. Арендодатель угрожал арестовать мою машину. Я до сих пор вспоминаю с ужасом то время.

Я решил пойти ва-банк. Я встретился со всеми кредиторами, объяснил им ситуацию и попросил дать мне отсрочку. К моему удивлению, все они отнеслись к ситуации с пониманием и согласились подождать. Это позволило мне увеличить продажи, создать приток денежных средств и снова встать на ноги.

УЧИТЕСЬ ПРОТИВОСТОЯТЬ СИТУАЦИИ

Отчаянная ситуация требует отчаянных мер. Когда у меня кончилась наличность (а это происходит регулярно, когда вы только начинаете свое дело), я позвонил основным кредиторам и сказал, что у меня всего два пути. Либо объявить себя банкротом, либо разработать план долгосрочных выплат. В первом случае они не получили бы ни копейки из тех денег, что я был им должен. Мне пошли навстречу.

Создающийся бизнес — это бездонная прорва. Все предварительные расчеты оказываются несостоятельными, деньги утекают, как песок. Вас постоянно подстерегают неожиданные расходы и убытки, например клиенты, которые не платят. Все оказывается дороже, чем предполагалось при составлении бюджета, и требует больше времени, чем вы ожидали. Лишь

по прошествии нескольких лет, когда все более или менее войдет в колею, эта лихорадка пойдет на убыль. Как поет Билли Оушен, «when the going gets tough, the tough gets going» («крутой подъем преодолевают крутые парни». — *Пер. ред.*)

ИЩИТЕ ДЕНЬГИ ВЕЗДЕ

Хватайтесь за любую возможность раздобыть деньги. Предприимчивые бизнесмены опустошают дочиста свои кредитные карты. Я однажды заложил собственный «мерседес» и сумел продержаться до конца месяца.

Подходите к ситуации творчески. Превратите все, что можно, в деньги, по крайней мере на время. Отбросьте на время гордость, нет ничего зазорного в том, чтобы попросить помощи у тех, кто может ее оказать. Цель оправдывает средства.

Спасти Federal Express

Когда Фред Смит создавал Federal Express, у него неожиданно закончились деньги. Усилия многих лет вот-вот должны были обернуться ничем. Нечем было даже платить зарплату сотрудникам. Все уговаривали его отступить. В долг уже никто не давал.

Каким-то чудом Смиту удалось наскрести на билет до Лас-Вегаса. Он пришел в казино, сел у игорного стола и играл двадцать четыре часа кряду. Выигрыша хватило, чтобы выплатить зарплату и продержаться еще месяц.

Эта история лишний раз подтверждает, что нельзя пренебрегать ничем, как бы безрассудно, нелепо или отчаянно это ни казалось.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Подсчитайте, чем вы располагаете на данный момент, определите неотложные платежи, прикиньте, где и сколько денег вы можете получить, не упуская ни единого источника.
2. Урежьте все расходы. Откладывайте, задерживайте платежи. Одновременно с этим просите всех имеющихся и потенциальных клиентов платить вперед.

Не сдавайтесь. Никогда и ни за что не сдавайтесь.

Уинстон Черчилль

15

**БЕРЕГИТЕ
СВОИХ КЛИЕНТОВ**

*Выдающихся достижений
добивались только те люди,
которые верили в то,
что могут превозмочь
обстоятельства.*

Брюс Бартон

Первоочередная задача бизнеса — создать и удерживать клиентов, а вовсе не получить прибыль, как думают многие. Прибыль — всего лишь результат выгодного создания клиентской сети. Умные и дальновидные владельцы успешных предприятий посвящают максимум времени и усилий созданию клиентской базы.

Главное мерило успеха — уровень *удовлетворенности клиентов*. Довольный клиент — залог вашего процветания, и он же ваш лучший рекламный агент. В трудные времена довольный клиент всегда охотно протянет вам руку помощи.

КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ

В бизнесе есть два правила, которые подлежат неукоснительному исполнению. Правило номер один: «Клиент всегда прав». Правило номер два: «Если сомневаетесь, обратитесь к правилу номер один».

Говоря, что «клиент всегда прав», мы имеем в виду, что *то, за что клиент готов и желает платить, определяет деятельность бизнеса*. Клиенты эгоистичны, требовательны, самодовольны, переменчивы и нелояльны, точно так же, как и вы, когда выступаете в роли клиента. Но они всегда правы. Вы можете считать, что они неправы, но если вы потеряете их, неправы окажетесь вы.

Клиенты — как ветреные возлюбленные, к ним постоянно приходится приспосабливаться, угождать и улаживать. Иначе они уйдут к другому.

КЛИЕНТЫ МОГУТ ВЫБИРАТЬ

- Они могут купить у вас
- Они могут купить в другом месте
- Они могут передумать и отказаться от покупки

Ваша цель — заставить их купить у вас, а не у конкурентов. Клиентов надо обхаживать, о них надо заботиться, их надо любить, в конце концов, и тогда они сделают вам такую рекламу, которой позавидует любая ваша рекламная служба.

Львиная доля успеха — это ваша репутация на рынке. Главным образом она создается благодаря *рекламе из уст в уста* — самой действенной на сегодняшний день.

Довольный клиент будет всегда стоять за вас горой и не даст вам пропасть. Он пришлет к вам своих знакомых, те — своих, вас будут передавать по цепочке, звенья которой будут удлиняться с каждым днем. По количеству постоянных клиентов всегда можно определить, насколько хорошо идут ваши дела.

ВЕРНИТЕСЬ К ИСТОКАМ

Проанализируйте четыре ключевых результативных области, а это (как я отмечал раньше, в главе 11) — специализация, дифференциация, сегментация и потребительский фокус.

Четко определите свою *специализацию*. Естественной тенденцией многих компаний является размывание и распределение усилий по разным областям, а не фокусировка на специализированной области, где они

могут добиться успеха. Три первичные области специализации — тип потребителей, тип продукта или услуги и географическая область. Какая из них ваша?

Второй ключ к анализу продаж — определение вашей области *дифференциации*. Это те преимущества, благодаря которым ваш продукт или услуга выигрывает у ваших конкурентов, то есть потребительский спрос именно на ваши услуги. Необходимо четко понять, что именно у вас получается лучше, чем у других, и строить на этом весь свой маркетинг, рекламу и продажи.

СФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ЛУЧШИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТАХ

Третий ключ к улучшению продаж — *сегментация*. Определите своего идеального потребителя, свой целевой рынок, конкретный тип клиентов, заинтересованный в вашей *специализации*. Именно этот тип, скорее всего, будет покупать и больше всего платить за то, что вы продаете.

И, наконец, определившись со своими областями специализации, дифференциации и сегментации, сосредоточьтесь на тех клиентах, которые купят у вас скорее всего. Все ваши проблемы с продажами и маркетингом являются результатом того, что вы отклонились от этих четырех принципов.

БОЛЬШЕ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ

Большинство кризисных ситуаций в бизнесе возникает из-за низких продаж, падения доходов с продаж или

поступления денежных средств. Решение многих проблем — высокие продажи или быстрый рост продаж и притока денег. Сомневаешься — продавай.

Альберт Эйнштейн однажды сказал, что «ничего не произойдет, пока что-то не сдвинется», иначе говоря, под лежащий камень вода не течет. В отношении бизнеса это можно перефразировать примерно так: «Ничего не сдвинется с места, пока кто-то что-то не продаст».

Примените правило 80/20 к своей деятельности в области продаж. Проводите 80% своего времени, лично контактируя с новыми перспективными клиентами и отведя 20% времени всему остальному. Если у вас нет магазина, открытого лишь в рабочие часы, вы поймете, что большинство менеджеров по продажам большую часть времени продажами не занимается. Продажи, доходы и прибыль можно увеличить, удвоив и утроив время, в течение которого вы напрямую общаетесь с теми людьми, что могут что-то у вас купить.

ОТВЕЧАЙТЕ НА ВОПРОСЫ

Клиенты всегда хотят знать ответы на два основных вопроса, касающихся вашего продукта или услуги. Первый: «Почему я вообще должен покупать это?», и второй: «Почему я должен покупать у вас?». На эти вопросы нужно знать ответы и уметь формулировать их в первые тридцать секунд общения.

Клиенты хотят получить ответы и на четыре вопроса, касающихся ваших продуктов или услуг: сколь-

ко это стоит? Что я получу? Насколько быстро я получу это? Где гарантия, что за свои деньги я получу именно то, что вы мне обещаете? Если вы не сможете ответить хотя бы на один из этих вопросов, товар продан не будет.

ГЛАВНЫЙ ВОПРОС ПРОДАЖ

Что именно нужно продать? Кому это следует продать? Кто займется продажами? Как это продать? Какую назначить цену? Как за это платить? Как это производить, поставлять и обслуживать?

Умение задавать эти вопросы себе самому и умение отвечать на каждый из них «то вместе, то поврозь, а то попеременно», сводить их в отшлифованную процедуру продаж и бизнес-процессов — ключ к вашему успеху. Как ни странно, многие вообще не придают значения этим вопросам и не знают правильных ответов на них.

Стоит повторить: успех зависит от *высоких продаж*. Самый действенный способ пережить смутные времена — продать как можно больше товаров и услуг как можно большему количеству клиентов.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите, какие из ваших продуктов и услуг лучше всего продаются и приносят наибольшую прибыль, дайте установку своим сотрудникам прода-

вать как можно товаров и услуг как можно большому количеству клиентов.

2. Пересмотрите процесс и методику продаж и подумайте, как сделать их более эффективными.

Прилежание и сноровка творят чудеса. Великие шедевры созданы не силой, а усердием.

Сэмюел Джонсон

16

**ЗАВЕРШИТЕ
НЕОКОНЧЕННЫЕ
СДЕЛКИ**

*Театр военных действий
разворачивается в вашем
собственном сознании.
Именно здесь выигрываются
все великие сражения.*

Максвелл Мальц

Даже странно, какое множество начинаний срывается из-за того, что клиент не доводит до конца процесс покупки, на какой бы стадии совершения сделки он ни находился. Здесь многое зависит от вашего умения довести дело (читай клиента) до нужной кондиции, а именно купить у вас товар (услугу) и заплатить вам деньги.

Когда перед вами встает угроза стать банкротом, единственным долгосрочным решением должно стать скорейшее увеличение продаж и рост доходов. В начале 1990-х руководство IBM, оказавшись на грани разорения, в срочном порядке обучило своих инженеров азам продаж, и они в прямом смысле оказались на улице. Их послали зазывать клиентов. За год компания встала на ноги.

ДРУГОГО ВЫХОДА НЕТ

Если средства стремительно исчезают, одним снижением расходов не обойтись. Затянув потуже пояс, вы должны в то же время максимально увеличить вашу клиентуру и завершить неоконченные сделки.

Все начинается с идеи продуктов или услуг, которые нужны клиентам, которые они захотят и за которые готовы платить. Чтобы новый бизнес стал реальностью, им должен заниматься опытный человек, хорошо разбирающийся в продажах. Этим человеком можете быть или вы сами, или наемный служащий. Hewlett-Packard основали два человека, Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард, причем Хьюлетт был инженерным мозгом компа-

нии, а Паккард — гением маркетинга и продаж. Хьюлетт разрабатывал инженерные новинки, Паккард продавал их. Они стали одним из лучших деловых партнерств в истории предпринимательства.

ИСКУССТВО И НАУКА

Продажи — это искусство и наука в одном лице. Это метод и процесс. В продажах есть семь ступеней, они как набор семи цифр на телефонном диске. Вот семь составляющих процесса продаж:

1. Поиск потенциальных клиентов.
2. Установление взаимопонимания и доверия.
3. Определение потребностей клиентов.
4. Презентация продукта или услуги.
5. Ответы на рекламации.
6. Завершение сделки.
7. Получение повторных продаж и клиентов по рекомендации.

Будьте последовательны, не перепрыгивайте через ступеньки — и уровень продаж гарантированно возрастет.

ВАМ НУЖЕН «ДОВОДЧИК»

Любой бизнес нуждается в людях, умеющих продать продукт окончательно и бесповоротно. Их работа завершается в доведении сделки до победного конца, а значит, они должны уметь привлечь покупателя, убедить его в том, что он жить не может без вашего товара или услуги, и, наконец, обменять товар на деньги.

В конце 1990-х в результате бума доткомов на фондовом рынке как грибы расплодились компании, чьи котировки достигли многомиллионных показателей. Однако умудренные опытом бизнесмены, такие как Уоррен Баффетт, не стали делать в них инвестиции. Собственно, крах и произошел из-за того, что никто никому ничего не продавал и не получал оплату. Вкладывались сотни миллионов долларов, но при этом не было ни продаж, ни прибыли. К тому времени, когда ситуация стала патовой, 95% доткомов превратились в «дот-бомбы», и инвесторы потеряли все, что вложили. Продаж так и не было.

МЕТОД 100 ЗВОНКОВ

Существует безотказный и проверенный способ выхода из кризиса. Но для начала вам придется выйти из своего кабинета и переговорить с сотней потенциальных клиентов. Считайте это игрой. Не думайте о том, купит ли кто-нибудь ваше предложение прямо сейчас. Начните как можно раньше, работайте как можно больше и заканчивайте как можно позже, однако поставьте себе задачу поговорить с сотней потенциальных клиентов за максимально короткий срок.

Ежедневно утром и вечером проводите совещания с менеджерами по продажам. Утром ставьте перед каждым из них задачу по личным продажам, а в конце дня обсуждайте ее выполнение. Займите каждого поиском новых клиентов так плотно, чтобы ни у кого не оставалось времени думать о чем-нибудь другом.

Если вы сделаете это — лично я использовал этот метод в компаниях моих клиентов двадцать пять лет — результаты удивят вас. Моральный дух вырастет до небес. Ваш банковский счет начнет наполняться. Все наладится, если каждый осуществит сто личных продаж.

БОЛЬШЕ ЗАКАЗОВ

Шестой пункт в процессе продаж — «завершение сделки». В преуспевающих компаниях трудятся гении продаж, съевшие не одну собаку на *доводке сделки до победного конца*. Будь у вас хоть алмазные россыпи по сходной цене, но если не сможете убедить клиента, что эти россыпи ему жизненно необходимы, то ваши россыпи останутся при вас мертвым грузом.

Существует три способа увеличения продаж. Во-первых, производить *больше* личных продаж отдельным клиентам. Во-вторых, продавать *большее* количество за *бóльшие* деньги каждому клиенту. В-третьих, *подталкивать* клиентов к тому, чтобы они покупали у вас *чаще*. Все три метода требуют *доводчика*.

ВЕРНИТЕСЬ К ИСТОЧНИКУ

Лучший источник продаж и клиентов по рекомендации — довольный клиент. Столкнувшись с кризисной ситуацией, не откладывая свяжитесь со своими постоянными и лучшими клиентами и предложите им выгодную сделку. Очень часто проблемы, связанные с личностью, решаются благодаря тому, что клиент, удовлетворенный покупкой, делает вам рекламу.

Вы должны выдвинуть вескую причину, по которой покупку нужно сделать прямо сегодня. При необходимости снижайте цены, обещайте скидки, бонусы, дополнительные услуги, любые специальные предложения. Напрягите вашу фантазию.

ВЫГОДНАЯ НАГРУЗКА

Убедите клиента в необходимости дополнительной покупки. Старайтесь проводить «перекрестные» продажи, например, покупатель костюма должен приобрести к нему рубашку и галстук.

Найдите время для *обучения сотрудников продажам*, не забывая и о себе самом. Затраты на обучение с лихвой окупятся. Если же ваши люди не владеют искусством продаж, вы ежемесячно лишаетесь гигантского дохода из-за неосуществленных сделок.

ВСЕГДА ЕСТЬ ЧЕМУ ПОУЧИТЬСЯ

Один из моих клиентов пару лет назад купил своему директору по продажам мой учебник «Философия продаж» на компакт-дисках. Тот обиделся: «Я занимаюсь продажами много лет. Зачем мне этот букварь?»

Ответ был лаконичен: «Нет предела совершенству. Если вы увеличите продажи, послушав эту программу, выиграем мы оба».

Сюрприз! Сюрприз! Вняв совету босса, директор по продажам увеличил личный доход более чем на 70 тысяч долларов. Продажи компании благодаря этому выросли на миллион долларов.

УВЕЛИЧИВАЙТЕ ПРОДАЖИ

Постоянно повышайте квалификацию своих кадров. Мой опыт работы с более чем 1000 компаниями, показывает, что вы получите в десять, двадцать, пятьдесят, даже сто раз больше, чем вложите в обучение, за счет роста дохода за следующие двенадцать месяцев. Специалист по продажам, о котором я рассказал, увеличил личный доход в 1000 раз по сравнению с ценой аудио-программы, обошедшейся его боссу в 70 долларов.

Продавец всегда должен выступать в роли просителя. Он просит постоянно. Просит о встрече. Просит принять решение. Просит клиентов купить еще раз, купить больше. Просит все время. Вежливо. С уважением.

Не бойтесь и не стесняйтесь просить.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Проанализируйте свой бизнес и менеджеров по продажам, поставив им оценку от 1 до 10 по каждому шагу продаж. Всем следует подтянуть те навыки, которыми они владеют хуже прочих.
2. Примите решение совершить сотню звонков потенциальным клиентам и сделать это как можно быстрее. Не волнуйтесь о том, продадите вы что-нибудь, или нет, вопрос не в качестве, а в количестве.

Получить прибыль, не рискуя, опыт — не обжегшись, награду — без усилий, так же невозможно, как жить, не родившись.

А. П. Гуты

17

БУДЬТЕ ПРОЩЕ

*Усложнять просто,
упрощать сложно.*

Закон Мейера

Вам вечно не хватает времени, вы выше головы завалены делами. При кризисе дел обрушивается еще больше, и выкарабкаться из-под этой лавины кажется невозможным. А ведь при этом необходимо сохранять хладнокровие и самообладание, чтобы все-таки выкарабкаться.

Упростите до предела свою жизнь. Определите основные цели. Решите, что для вас действительно важно. Говорят, все проблемы в человеческой жизни можно решить, вернувшись к *истинным ценностям*. Есть ли они у вас? Где вы отклонились от них? Всегда легко сослаться на сложности текущего момента, но чтобы повернуть жизнь в нормальное русло, нужно остановиться и спросить себя: «Что для меня главное?»

Что бы вы сделали, узнай сегодня, что жить вам осталось всего полгода? Насколько важны составляющие вашей нынешней ситуации перед лицом вечности? Рассмотрите ситуацию в перспективе.

ПОДУМАЙТЕ О ГЛАВНОМ

Когда проводился опрос 2500 столетних долгожителей, оказалось, что все они жалели о том, что жили сегодняшним днем, шли на поводу у обстоятельств, вместо того чтобы проводить больше времени, размышляя о вечных, непреходящих ценностях. Хорошо бы и вам задуматься о главном, и чем раньше, тем лучше.

Главное — *душевный покой*. Ничто не стоит того, чтобы разрушать ваше психическое и физическое здоровье. Сделав душевный покой основной целью, ор-

ганизуйте вокруг нее свою жизнь. Не позволяйте себе дергаться по пустякам. В трудные времена вам очень пригодится умение сосредотачиваться на *главном*.

МЕТОД ДЕСЯТИ ЦЕЛЕЙ

Возьмите листок бумаги и напишите список из десяти целей, которых вы хотели бы достичь в течение года или в обозримом будущем. Задайте себе вопрос: «Если бы я мог достичь любой цели из этого списка за двадцать четыре часа, какая из них больше всего повлияла бы на мою жизнь?»

Обведите выбранную цель в кружок и сделайте ее своей *основной задачей*. С этого самого момента организуйте свою деятельность и время вокруг нее.

Поставьте срок достижения этой цели и, в случае необходимости, поставьте промежуточные сроки. Составьте список того, что вам для этого понадобится. Организуйте его в соответствии с *приоритетами*, как ряд *последовательных действий*. Определитесь, что важно, что второстепенно для достижения цели. Итак, *план* готов, вы знаете, что делать и с чего начать, вы снова контролируете ситуацию.

НЕ СИДИТЕ СЛОЖА РУКИ

Делайте что-нибудь. Действуйте как угодно. С того момента, как у вас появился *план*, начинайте работать, не теряйте времени.

Думайте о вашей цели, просыпаясь по утрам. Представляйте ее себе так, будто она уже достигнута.

Размышляйте о ней вечерами, ложась спать. Такая целеустремленность создаст чувство порядка и ясности, которые начнут быстро приближать вас к достижению желаемого.

ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ \$20 МИЛЛИОНОВ

Вот еще один способ очистить свой ум и упростить жизнь: представьте, что вы заработали \$20 миллионов. Но только сегодня узнали, что вы неизлечимо больны, и жить вам осталось всего десять лет. Вопрос: если в банке у вас лежит \$20 миллионов, но жить вам всего десять лет, как вы упростите свою жизнь? Что станет для вас самым важным, а что менее значимым?

Представьте себе, что вы можете сделать все что угодно, что у вас все есть или все будет. Представьте, что у вас в запасе все время и деньги, все знания и опыт, все друзья и связи, что жизнь прекрасна и удивительна. Что бы вы изменили в вашем сегодня?

ЧЕТЫРЕ СПОСОБА ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЬ

Существует всего четыре способа изменить свою жизнь, как в личном, так и в профессиональном плане:

1. Вы можете сделать *больше* каких-то конкретных дел. Чего же вам нужно делать больше, чтобы улучшить свою жизнь или разобраться с бизнесом?
2. Вы можете *сократить* список конкретных дел. Что можно отбросить, чтобы упростить свою жизнь и начать контролировать ее и свой бизнес?

3. Вы можете *начать* что-то новое. Что бы вы могли предпринять *нового*, чтобы решить свои проблемы, преодолеть препятствия и достичь целей? Часто, сделав буквально один шаг по направлению к новой цели, вы обнаружите, что жить стало гораздо проще.
4. Вы можете *прекратить* делать определенные вещи. Многие из того, что вы делаете сейчас, имело смысл раньше, когда вы только начинали. Но сегодня это идеальные кандидаты на «креативный отказ». Порой можно сэкономить много часов в день или в неделю, отказавшись продолжать ту или иную деятельность.

УСТРАНИТЕ ВТОРОСТЕПЕННОЕ

Единственный способ, с помощью которого вы можете вновь начать распоряжаться и управлять своим временем и, таким образом, упростить свою жизнь, — *перестать заниматься тем, чем не нужно заниматься*. Особенно в кризисной ситуации.

Расстановка приоритетов требует и расстановки *последующих или более поздних очередностей*. Это дела, которые нужно перестать делать для того, чтобы высвободить время для выполнения более важных для вас и вашего будущего задач. На каждый список «что делать» следует составить еще один: «чего делать не надо».

Один из моих клиентов неожиданно обнаружил, что тратит кучу времени, разбирая электронную почту,

и перепоручил это занятие своей секретарше. Оказалось, что 95% писем не требуют его личного внимания. Страшно удивленный, он рассказал мне, что теперь экономит практически сутки в неделю за счет такого простого, казалось бы, действия, как отказ от сортировки писем.

ПРОВОДИТЕ ВРЕМЯ ПО-ДРУГОМУ

Нельзя запастись временем впрок. Его можно только *тратить* по-другому. Можно перестать заниматься пустяками и заняться чем-то действительно стоящим. Всех дел не переделать, поэтому лучше ограничиться малым количеством, зато не будет мучительно больно и обидно за бесцельно убитые минуты и часы.

Еще один способ упростить жизнь — *перестроить* свои дела. То есть оптимизировать все действия конкретного бизнес-процесса. Перераспределите обязанности, снимите с себя все задачи, которые не требуют вашего личного участия. Прикройте всю деятельность, которая отнимает время, но мало что дает в итоге. Ищите пути объединения нескольких задач в одну и их одновременного осуществления.

СКОЛЬКО СТОИТ ЧАС

Хороший способ упростить свою жизнь — подумать о стоимости часа вашего рабочего времени. Сколько вы зарабатываете или хотите зарабатывать в час? Например, если вы стремитесь к тому, чтобы ваш годовой доход достиг 50 000 долларов, разделите это чис-

ло на среднее количество рабочих часов в году (около 2000 для среднего бизнесмена). Вы получите 25 долларов в час. С этого момента, если именно такова ваша цель, не делайте ничего, что не обеспечит вам вожделенной суммы. Не беритесь ни за какие занятия, если они не принесут вам желаемого почасового дохода. Следуя этой тактике, вы очень быстро упростите свою жизнь.

ПЛАНИРУЙТЕ ЗАРАНЕЕ

Возьмите себе за правило составлять ежемесячный план. Планируйте каждую неделю, желательно в предыдущие выходные. Планируйте каждый день накануне вечером.

Метод ежедневного планирования прост. Начните с составления списка завтрашних дел, расставьте их в зависимости от приоритетов. Поставьте «единичку» около самой важной задачи. Поставьте «двойку» у следующей и так далее. Пройдитесь так по всему списку, выделив семь важнейших задач.

Начиная работу утром, займитесь задачей номер один, посвятив ей все свое внимание. Если вас отвлекли, постарайтесь вернуться к ней как можно скорее. Действуйте также целеустремленно в отношении остальных задач из вашего списка, когда дело дойдет до них. Такая целеустремленность и сосредоточенность очень дисциплинирует и высвобождает время для других дел. Кстати, вы сразу обнаружите, что стали гораздо больше успевать.

ОТКЛЮЧИТЕСЬ

Лучший способ упростить жизнь — отключиться от всех дел, придя домой с работы. Обычно мы, едва переступив порог, включаем телевизор или компьютер. По дороге домой слушаем радио. Наш мозг постоянно работает.

Мозгу требуется отдых. Отключившись от всего окружающего, вы создаете *зону тишины*, позволяющую мозгу успокоиться. Так, если дать постоять некоторое время мутной воде, она очистится, а все лишнее выпадет в осадок. Мысли начинают течь более плавно, они выстраиваются в некоем определенном порядке. Отдохнув сегодня, завтра вы сможете работать куда эффективней.

УПРОЩАЯ, НЕ ПОТЕРЯЙТЕ ГЛАВНОГО

В особенности это относится к вашим *семейным отношениям*. Посвящайте время близким людям, детям. Сядясь вечером ужинать, отключайте телевизор, не упускайте бесценных минут общения с любимыми.

Берегите здоровье. Правильно питайтесь, не переедайте. Пейте больше воды. Делайте зарядку, по полчаса ежедневно. Чтобы выбраться из кризисной ситуации, вы должны быть в хорошей форме.

Самая главная ваша ценность — это вы сами. Как бы ни было тяжело, какой бы аврал ни случился, не забывайте об этом. Вы у себя один, товар штучный, уникальный. Берегите себя.

Услышав как-то строчку из греческого поэта Архилоха, Исайя Берлин так восхитился ее простотой и изяществом, что написал свое известное эссе «Лиса и еж». Строчка звучала так: «Лиса обладает знанием многих истин. Еж знает одну великую истину». Не усложняйте ничего, все гениальное просто. Оставьте время и место для простых, но важных истин.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Составьте список трех-пяти самых важных для вас дел и работайте над ними.
2. Составьте список десяти целей и последовательно добивайтесь осуществления каждой из них.

Мужество — это способность преодолевать неудачи одну за другой, не теряя при этом присутствия духа.

Уинстон Черчилль

18

БЕРЕГИТЕ СЕБЯ

*Наивысшая форма успеха —
мир и согласие с самим собой.
Такой успех приходит лишь
к тому, кто занимается
любимым делом.*

Наполеон Хилл

Переживая кризисную ситуацию, вы должны в первую очередь позаботиться о себе, о своем здоровье, физическом и душевном. Вы переживаете серьезный стресс, у вас слишком много дел и слишком мало времени. Не доводите организм до истощения.

Ведите себя так, будто вам предстоят ответственные соревнования. А как известно, спортсмены должны правильно питаться, много тренироваться и много отдыхать. Чем полноценней отдых, чем лучше рацион, тем больше у вас будет энергии, тем более творчески вы сможете выходить из самых запутанных положений.

Способность четко мыслить и решительно действовать — именно то, что вам нужно, чтобы выйти из кризиса. Помните, что сказал Винс Ломбарди: «Усталость делает нас малодушными».

СОН УКРЕПЛЯЕТ ЗДОРОВЬЕ

Тому, кто много работает, необходимы полноценный отдых и здоровый сон, не менее 7–8 часов в день. Большинство американцев спят по 6–7 часов, а иногда и того меньше. То есть примерно половина работающих американцев встают по утрам невыспавшимися, с тяжелой головой и отправляются на работу. Они, конечно, работают, но внимание рассеивается и отдача менее эффективна. А у усталости есть свойство накапливаться.

Выход из кризиса требует много сил, поэтому именно в этот период нет ничего важнее отдыха.

Между едой и сном должно пройти не меньше трех часов. Выключите телевизор и ложитесь спать не позднее 10 часов вечера. Восьмичасовой сон придаст вам сил и бодрости, зарядит вас энергией, необходимой для успешного преодоления преград и препятствий.

ПЕРЕЗАРЯДИТЕ БАТАРЕЙКИ

Нервотрепка изматывает порой сильнее, чем тяжелый физический труд. К концу дня вы чувствуете себя опустошенным, выжатым как лимон. Эмоциональную энергию можно сравнить с заряженной батареей. Чем серьезней неприятности, тем быстрее садятся ваши эмоциональные батарейки, и так до тех пор, пока вы окончательно не теряете способность принимать верные решения.

Если не знаешь, что делать, не делай ничего. Иногда лучшее, что вы можете сделать в трудный момент, — отойти в сторону. Возьмите выходной, устройте себе праздник, выкиньте из головы мысли о работе. Выспитесь, погуляйте, сходите в кино. Пообедайте в ресторане. Расслабьтесь.

ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕКЛЮЧИТЕСЬ

Для того чтобы перезарядить свои эмоциональные и физические «батарейки», нужно уметь переключаться. Не звоните из дома на работу, не приносите домой рабочие бумаги и документы, не назначайте деловые встречи на вне рабочее время.

Поначалу придется трудновато, особенно трудно удержаться и не сесть за компьютер, как только приходишь домой. Придется вам договориться с самим собой, что в выходные дни вы не занимаетесь работой. Еженедельно давая себе такую передышку, вы воспрянете духом, почувствуете себя свежим и отдохнувшим.

ПИЦЦА — ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ

Следите за своим питанием. Ешьте только здоровую, богатую белками и бедную жирами пищу. Исключите из своего рациона три белых яда — сахар, соль и муку. Откажитесь от хлеба и любых мучных продуктов, сладостей, конфет, прохладительных напитков. Употребляйте больше фруктов и овощей и высококачественных белков.

Ваш мозг подобен огромному суперкомпьютеру. Когда вы работаете, он потребляет 80% энергии, предназначенной для всего вашего организма. Это все равно что давить на педаль газа при включенной нейтральной передаче. В кризисной ситуации мозг потребляет огромные количества глюкозы, и вы чувствуете себя усталым, расстроенным, раздражительным. Употребляя пищу с высоким содержанием белка (рыба, яйца, постное мясо), вы возмещаете эти затраты.

Пейте побольше воды. Вам нужно выпивать восемь полных стаканов в день. Кофе не возбраняется, однако не стоит злоупотреблять. И исключите прохладительные газированные напитки. Они содержат са-

хар, кофеин и другие ингредиенты, которые влияют на эмоциональное состояние.

ОБЩЕУКРЕПЛЯЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

Посвящайте зарядке, гимнастике или любым другим спортивным упражнениям 200–300 минут в неделю, 30–60 минут в день. Никто не заставляет вас сдавать мастерские нормы, а получасовая вечерняя прогулка полезна для сердца и душевного здоровья, поможет расслабиться и успокоит, улучшит настроение. Очень полезны вылазки на свежий воздух. Активные виды спорта — велосипед, лыжи, серфинг — очень благотворно сказываются на вашем здоровье, настроении и мыслительных способностях, что особенно важно в кризисный период.

Когда вы делаете физические упражнения ваш мозг вырабатывает эндорфины, которые называют естественным «наркотиком счастья». Вы чувствуете себя более позитивным, уверенным в себе и креативным. Эндорфины делают вас привлекательным для других людей, более общительным. Они снижают температуру «точки кипения» и позволяют вам сохранять самообладание в стрессовых ситуациях.

НАЧИНАЙТЕ ДЕНЬ ПРАВИЛЬНО

Генри Уорд Бичер писал: «Первый час правит днем». То, как вы начинаете день, определяет, как вы проживете его до вечера. Перед тем как лечь спать, приготовьте спортивную форму наутро; проснувшись, полчаса-час посвятите зарядке, даже простая пробежка

вокруг дома придаст вам бодрости. Чтобы зарядить мозг, плотно позавтракайте. Теперь вы, как спортсмен на старте, готовы к новым свершениям нового дня.

Нет ничего важнее *здоровья*. Кризисы приходят и уходят, а здоровье останется с вами. Нет такого алтаря, который стоил бы, чтобы ему приносили в жертву собственное здоровье. Жизнь бесценна. Берегите себя.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Относитесь к себе как к спортсмену, который готовится к Олимпийским играм. Ешьте только то, что действительно полезно, включите в свой рацион много овощей и фруктов, побольше белка и поменьше жира, ежедневно пейте побольше воды.
2. Посвящайте физическим упражнениям не менее получаса в день, даже если вы всего лишь ходите на прогулки по утрам или вечерам. Это снимет стресс и стимулирует работу мозга.

Препятствия — необходимое условие успеха, поскольку победа приходит лишь после долгих битв и бесчисленных поражений. Каждая битва, каждое поражение оттачивает ваши навыки и укрепляет ваше мужество и выносливость, ваше умение и уверенность — и, следовательно, каждое препятствие — ваш соратник по оружию, который заставляет вас стать лучше.

Ог Мандино

19

ПРИЗОВИТЕ СИЛУ

*Обыкновенное чудо:
познавшему свою сущность,
свою уникальность,
ощутившему единство
с вселенской мудростью
и силой откроются законы,
доступные лишь избранным.*

Ралф Уолдо Трайн

Вы обладаете великой интеллектуальной и духовной силой, из которой можно черпать для того, чтобы решать любые проблемы и достигать любых целей. Возможно, самый эффективный способ выхода из кризиса — обратиться к этим особым ресурсам и использовать их для преодоления любых препятствий и сложностей.

В разное время эту великую силу называли по-разному. В Библии о ней говорят как о Святом Духе. Наполеон Хилл, проведя интервью с 500 самыми богатыми людьми Америки, назвал его Бесконечным разумом. Он обнаружил, что практически все богачи считали, что обязаны своим успехом обращению к высшим силам. Многие психологи и мистики называют эти силы *сверхсознательным* разумом или *коллективным бессознательным*. Ралф Уолдо Эмерсон назвал его *сверхдушой*.

Если вы набожны, то для вас это *высший разум* или воля Божья, действующая через вас, кем бы вы ни были и чего бы ни хотели. «Бог нам прибежище и сила, скорый помощник в бедах» (Псалтирь 45:2). Он всеблаг и вездесущ. Вам нужно лишь воззвать к Его великой силе, и Он услышит и снизойдет к вам.

ЧЕРПАЙТЕ ИЗ ИСТОЧНИКА СИЛЫ

Сила может решить задачу сколь угодно великой сложности, подсказать идеи и ходы, которые позволят преодолеть любое препятствие. Она открыта для общения. Чтобы соединиться с этой Силой, люди при-

бегают к медитации, созерцанию, уединению или молитве.

Самый верный способ настроиться на этот великий разум — уверовать, создать в себе настроение *спокойного, уверенного ожидания* того, что все будет хорошо. Такой настрой — это катализатор, заставляющий великий разум активизироваться и поработать для вас.

Когда вы обращаетесь к Силе, она помогает вам решить любую проблему, но у вас у самого при этом должна иметься четкая цель. Во времена тревог и смятения — как и в кризисной ситуации — долгосрочные цели могут быть туманны и противоречивы. Восстановите мир в своей душе, придите к согласию с самим собой.

ДОВЕРЬТЕСЬ СИЛЕ

Чем спокойнее вы, тем быстрее вы получаете отклик от духовных сил. Иногда он приходит сразу. Как говорится, «Бог готов, когда готовы вы».

Чем искренней вы *верите*, тем быстрее и решительней действует Сила, иногда самыми неожиданными способами.

Однажды на ферме мальчик, играя, залез на крышу трехэтажного амбара. Внезапно он оступился, потерял равновесие и начал скользить к краю, к тридцатифутовой пропасти. В панике он закричал: «Господи, пожалуйста, помоги мне». В этот самый момент он зацепился штанами за гвоздь и остановился. Он поднял

глаза и сказал: «Уже не надо, Господи, мои штаны зацепились за гвоздь».

ДЕРЖИТЕ ГЛАЗА ОТКРЫТЫМИ

Многие люди подобны этому мальчику. Они просят о благополучном разрешении своих проблем, а когда помощь приходит, не понимают, откуда она пришла. Как только вы «сделали заказ» на помощь, оставайтесь открытым всем мелочам, происходящим вокруг вас. Помощь может прийти в форме телефонного звонка, статьи в журнале или газете, случайного оброненного замечания. «То, чего вы хотите, хочет вас». Будьте начеку, не упустите свой шанс.

Говорите с собой позитивно, это нужно, чтобы сохранить верный настрой. Вот что я повторяю себе снова и снова: «Верую в благополучный исход, на все воля Божья».

Вот один из моих любимых отрывков из Библии: «Все в воле Божьей, и я принимаю и признаю ее». Повторяя эти слова, вы настраиваете себя на связь с высшей силой и позволяете ей работать через вас и на вас.

ОБРАТИТЕСЬ ЗА НАСТАВЛЕНИЕМ

Сила наставляет вас, учит тому, что необходимо для достижения ваших целей и для того, чтобы добиться успеха в будущем. Вы должны научиться распознавать эти уроки. Главные благодеяния часто ошибочно воспри-

нимаются как раз как неудачи, проблемы и временные трудности.

Более двадцати лет интервьюируя успешных людей, Наполеон Хилл пришел к выводу, что «внутри каждой проблемы или трудности заложено семя такого же или большего преимущества или возможности».

Как бы трудно вам ни было, воспринимайте это как испытание, из которого надлежит извлечь нужный урок. Иногда этот урок стоит гораздо больше, чем само испытание.

НАЕДИНЕ С СОБОЙ

История свидетельствует, что многие великие люди — люди глубоко верующие. Говорят, что человек становится великим, когда начинает проводить время наедине с собой.

Настройтесь на общение с Силой через тишину, молитву и медитацию, в полном *уединении*.

«Отпустите» свое сознание. Старайтесь не думать ни о чем, особенно о том, что вас беспокоит. В таких случаях полезно смотреть на огонь или воду или просто попытаться представить их себе, например озеро или реку.

Для уединения необходимо не менее тридцати минут (а лучше больше). Первые двадцать минут у вас будет непреодолимое желание встать и чем-нибудь заняться. Ваши мысли будут хаотично метаться в мозгу. Не двигайтесь.

Через 20–25 минут вы почувствуете, что вас отпускает напряжение, мысли потекут спокойно, в созна-

нии начнут возникать ответы. Вы почувствуете озарение или вдохновение.

АКТИВИЗИРУЙТЕ ЗАКОН ПРИТЯЖЕНИЯ

Молитва и медитация помогут вам активировать закон притяжения. Вы превращаете свое сознание в магнит, привлекающий идеи, людей, информацию и ресурсы, необходимые для достижения ваших целей.

Каждый раз, черпая из этого вечно доступного источника силы, вы упрощаете себе этот процесс в будущем, и она будет работать для вас еще быстрее.

Молитва, медитация и уединение — мощные методы воздействия на собственное сознание. Не жалейте времени на общение с высшими силами — и вам воздастся.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Практиковать уединение как минимум по часу в день. Результат не заставит себя ждать.
2. Уверуйте в то, что ваша проблема имеет решение и что оно появится в вашей жизни в самый необходимый момент.

Миром управляет бесконечный разум. Все, что окружает нас — все, что существует — доказывает существование высших законов. Этот математический в своей точности факт невозможно отрицать.

Томас Эдисон

20

**ГЛАВНОЕ —
ЭТО ХАРАКТЕР**

*Работайте в радости
и мире: правильные мысли
и поступки неизбежно
приведут к правильным
результатам.*

Джеймс Аллен

Кризисные ситуации будут сопровождать вас в течение всей вашей жизни. Это нормально и естественно в нашем стремительно меняющемся, высококонкурентном обществе. Неудачи и разочарования непредсказуемы и неизбежны.

Кризисы возникают, или когда вы меньше всего их ожидаете, или когда вам кажется, что вы сделали все, чтобы их предотвратить. Значит, остается принимать их спокойно и с достоинством. Считайте, что это проверка вашего характера и лидерских качеств. Когда дела идут хорошо, легко быть оптимистичным, честным, спокойным, расслабленным и общительным. Это не требует ни дисциплины, ни силы воли, ни характера. Однако когда все *идет наперекосяк*, когда вам угрожают финансовые или личные потери, когда гнет становится неподъемным, самое время проявить внутреннюю силу.

ВСЕ СМОТРЯТ

Когда вы переживаете кризис, все смотрят на вас. Если вы глава семьи или руководитель бизнеса, ваши эмоции и поведение задают тон всем окружающим. С вас берут пример.

За полвека упорных исследований Эдвард Бэнфилд, профессор Гарвардского университета, пришел к выводу, что успех, счастье и характер человека определяет его *временная перспектива*, то есть то, как далеко вы заглядывали вперед, решаясь на нынешние действия.

Выдающиеся люди видят перед собой долгосрочную перспективу. Они продумывают свою жизнь на недели, месяцы и годы вперед. Они смотрят на все, что делают в настоящем, как на часть процесса, который может принести большие дивиденды в будущем.

САМЫЙ ЦЕННЫЙ АКТИВ

Ваш самый ценный актив — это репутация. Репутация состоит из того, что люди думают и говорят о вас в ваше отсутствие. Это оценка ваших качеств и характера.

В том, что касается репутации, не бывает мелочей. Ваши поступки (или бездействие) улучшает или ухудшает вашу репутацию. Все это помогает вам или ранит, строит вашу репутацию или разрушает ее.

В кризисной ситуации все, что вы делаете, преувеличено. Ваше поведение может гораздо сильнее влиять на репутацию, чем то, что происходит в обычное время. Именно в этот момент вы показываете свое истинное лицо, то, на что вы действительно способны.

ПРИМИТЕ ВЫЗОВ

Сильные люди принимают вызовы, которые бросает им жизнь. Слабые люди разваливаются на части и показывают свои худшие стороны. Сильные, глубоко вдохнув, бросаются грудью на амбразуру. Слабые расстраиваются, злятся и бросаются на своих ближних.

В кризисной ситуации людям вокруг вас нужны спокойствие, твердость и несгибаемость. Вы будто ка-

питан корабля у штурвала во время шторма. Неважно, что происходит вокруг, вы должны сохранять спокойствие, готовность к решительным действиям.

Люди постоянно думают о том, как их действия и слова повлияют на окружающих, особенно, когда им не по себе. Вы, именно вы — человек, от которого они ждут ободрения и поддержки.

Не поддавайтесь гневу, не впадайте в панику. Не судите, не жалуйтесь. Выражение любых негативных эмоций показывает вашу слабость. Жалобы и критика отнимают вашу силу.

Узнав плохие новости, особенно если они являются результатом ошибки других людей, будьте добры, сострадательны и дружелюбны. Необходимо противостоять естественному порыву к обвинению людей, которые сделали глупость. Напомните себе, что и это пройдет.

РАЗРЯДИТЕ ОБСТАНОВКУ

Авраам Линкольн был знаменит своей способностью разряжать обстановку, рассказав анекдот или пошутив по делу. Иногда вы можете взять в свои руки контроль над ситуацией, рассказав окружающим историю, напоминающую только что произошедшие события, и, тем самым показав свою уверенность в том, что любую проблему можно решить.

Одна из самых важных вещей в кризисной ситуации — вновь подтвердить свои ценности и ценности вашей организации. Скажите себе и всем, кто вас окру-

жает, что вне зависимости от сути ситуации, вы всегда поступите как надо. Вы будете действовать честно и прямо. Вы будете справедливо обращаться с людьми. Вы не станете поступаться своими ценностями ради кого-то или чего-то.

Основа уверенности в себе — *приверженность ценностям*. Основываясь на своих ценностях целостности, правды, честности, искренности и прямоты, определите, как справиться с кризисом. Что стоит сделать в первую очередь? А что затем? Как нужно разговаривать и обращаться с вовлеченными в него людьми?

ПОДУМАЙТЕ О РЕШЕНИИ

Человек с сильным характером заставит всех думать о решении и о том, что нужно сделать для выхода из кризиса. Подумайте, какие действия нужно предпринять прямо сейчас. Не думайте и не обсуждайте событие, которое уже произошло и которое невозможно изменить. Сконцентрируйте всю свою энергию на том, что можно сделать в данный момент. Заставьте всех работать над решением так, чтобы ни у кого не осталось времени на переживания о случившемся.

ЭКЗАМЕН

В школе для того, чтобы перейти в следующий класс, нужно сдавать экзамены. Смотрите на все свои трудности, маленькие или большие, как на экзамен. Думайте обо всем, что происходит в вашей жизни, особенно о неудачах, препятствиях, и разочарованиях как о

своего рода экзамене. Решите для себя, что, вне зависимости от ситуации, вы сдадите его и перейдете на более высокий уровень жизни.

Награда за решение проблем состоит в том, что вы получаете возможность решать проблемы большего масштаба. Не ропщите. Принимайте испытания как еще один шаг по дороге к звездам.

ТРАМПЛИН ИЛИ КАМЕНЬ ПРЕТКНОВЕНИЯ

Кризисы неотвратимы, неизбежны и непредсказуемы. То, как вы их воспринимаете, может укрепить вас или ниспровергнуть. Ваша способность справляться с кризисом — одна из самых характерных черт лидерства. С настоящего момента при столкновениях с трудностями или в критической ситуации смотрите на них как на особенную возможность стать сильнее и мудрее, добиться большего успеха и влияния в будущем.

И, наконец, помните, что лучший способ поведения в условиях кризиса — мысленно подготовиться к нему *до того*, как он настанет. Заранее решите, что вне зависимости от того, что происходит с вами сегодня или случится в будущем, вы сохраните спокойствие. Не реагируйте слишком остро. Глубоко вдохните, получите факты и возьмите активы под контроль. Заранее решите, что будете вести себя как лидер, как мужественный и уверенный в себе человек с сильным характером. Тогда, когда неизбежный шторм накатит на вас, вы будете морально готовы показать себя с лучшей стороны.

ДЕЙСТВИЯ В КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1. Составьте список из трех-пяти качеств, которые вам нравятся в других и которыми вы хотите обладать в глазах окружающих. Что вы можете сделать, чтобы продемонстрировать, что вы уже обладаете этими качествами?
2. Заранее решите, что, что бы ни случилось, вы ни при каких обстоятельствах не будете поступать-ся своими ценностями. Всегда ведите себя последовательно с теми, кого вы знаете.

Неудачи бессильны перед уверенными в себе людьми; неудачи бессильны перед стойкостью и целеустремленностью. Нельзя победить человека, который упав, каждый раз поднимается; который неутомим, как резиновый мячик; который продолжает путь, когда другие падают без сил, который не бросает пути, когда другие повернули назад.

Орисон Суэтт Марден

21

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

*Жизнь — это лестница.
Все в ней происходит
постепенно.
Иногда мы перескакиваем
через несколько ступенек,
однако чаще всего
медленно, шаг
за шагом, поднимаемся,
останавливаясь на каждом,
даже кажущемся
незначительным, пролете.*

Ралф Рэнсом

Нет проблемы, которую вы не могли бы решить, сложности, которую нельзя было бы преодолеть, кризиса, с которым невозможно было бы справиться с помощью вашей невероятной силы ума и характера. Напоминайте себе, что вся жизнь — это своего рода экзамен, и вы проваливаете его, лишь если сдаетесь.

Вот двадцать одно правило, которым необходимо следовать, чтобы взять в свои руки все, что произойдет в будущие сложные недели и месяцы:

1. *Спокойствие, только спокойствие.* Глубоко вдохните и не поддавайтесь гневу или плохому настроению. Остудите свои эмоции, задавая вопросы, внимательно слушая ответы и думая лишь о возможных решениях.
2. *Будьте уверены в себе.* Напомните себе, что вы успешно справлялись со всеми трудностями в прошлом, что справитесь и с этой проблемой. Определите, каков может быть самый плохой результат, и старайтесь, чтобы такого не произошло.
3. *Сделайте первый шаг.* Неожиданные неудачи и проблемы часто парализуют вас, вызывая реакцию борьбы или бегства. Вместо того чтобы сдаться этим ощущениям, подумайте, какие конкретные действия для исправления ситуации вы можете немедленно предпринять.
4. *Соберите факты.* События редко бывают так ужасны, какими они кажутся вначале. Потратьте время

на то, чтобы выяснить, что в действительности произошло, прежде чем принимать решение.

5. *Возьмите управление в свои руки.* Возьмите на себя стопроцентную ответственность за решение проблемы или выход из кризиса. Не извиняйтесь и не вините никого. Не жалеете о прошлом, которое невозможно изменить. Сосредоточьтесь на том, что можно сделать в будущем.
6. *Сократите убытки.* Сделанного не воротишь. Обдумывайте все с нуля и спрашивайте: «Зная то, что я знаю сейчас, есть ли то, чего бы я не стал начинать, во что не стал бы ввязываться, если бы мне пришлось делать это снова?» Будьте готовы выйти из ситуации, которую нельзя спасти.
7. *Управляйте кризисом.* Это «проверка», которой всегда подвергаются лидеры, взрослые и люди на ответственных позициях. Возьмите дело в свои руки, составьте план и займитесь решением проблемы.
8. *Учитесь общаться с людьми.* Рассказывайте всем, кого затронул кризис, что происходит. Пусть вашей политикой станет «нет неожиданностям». Информируйте людей вне и внутри вашего бизнеса и просите их о помощи.
9. *Определите, что вам мешает.* Определите самую важную цель или задачу, которую можно решить для выхода из кризиса. Затем определите основное препятствие, *ограничивающий фактор*,

от которого зависит скорость, с которой вы можете достичь своей цели. Сосредоточьтесь на преодолении этого единственного препятствия.

10. *Дайте волю креативности.* Вы — потенциальный гений, вы можете решить любую проблему. Думайте на бумаге. Четко определите задачу, разработайте максимальное количество решений и действуйте.
11. *Сосредоточьтесь на ключевых результативных областях.* В любой работе или любой компании редко можно насчитать больше пяти-семи ключевых результативных областей. Слово «ключевых» означает, что в них вы разбираетесь лучше всего. Подумайте, что лучше всего удастся именно вам. Можно ли «подтянуть» более слабые места?
12. *Концентрируйтесь на приоритетах.* Применяйте правило 80/20. Помните, что 80% результатов получается за счет 20% деятельности. Что вы — и только вы — можете сделать из того, что, будучи сделанным хорошо, изменит ситуацию? Определите, как наиболее ценным образом можно использовать ваше время в каждый момент и сконцентрируйтесь на том, чтобы сделать все быстро и хорошо.
13. *Контрудар.* После того как вы оценили ситуацию, собрали информацию и построили планы, пришла пора наступать. Думайте лишь о действиях, которые вы можете немедленно предпринять, чтобы

решить проблему и пережить кризис. Возьмите командование на себя.

14. *Создайте денежный поток.* Большинство кризисов в бизнесе и личной жизни имеют под собой финансовые проблемы. Поступление денежных средств подобно кровотоку в мозг бизнеса. Ваша задача — сосредоточиться на сохранении имеющихся денег и на увеличении их количества. Пусть ничто не отвлекает вас от решения проблемы движения денежных средств.
15. *Берегите своих клиентов.* Задача бизнеса — создать и удержать то количество клиентов, которое гарантирует выживание и успех вашего предприятия. Когда ваш бизнес сталкивается с кризисной ситуацией, вы должны предпринять все возможные усилия, чтобы ваши клиенты продолжали покупать у вас и оплачивать свои покупки.
16. *Завершите неоконченные сделки.* Деньги в карманах или на счетах ваших клиентов не помогут вам. Вы должны настойчиво просить своих клиентов покупать и оплачивать ваши продукты или услуги, с тем чтобы выбраться из финансового кризиса. Будьте упорны и настойчивы.
17. *Будьте проще.* В кризисной ситуации вы поймете, что вокруг происходит слишком много событий, а у вас слишком много дел. Однако лишь немного из этого действительно важно, и вам нужно взять себя в руки и сосредоточиться на этих делах. Ре-

шите, чего вы не будете делать. Это ключ к упрощению.

18. *Берегите себя.* Берегите здоровье. Представьте себе, что вы спортсмен-чемпион, который готовится к важным соревнованиям. Питайтесь правильно, пейте много воды, много отдыхайте и занимайтесь физическими упражнениями не меньше тридцати минут в день, чтобы всегда находиться в лучшей физической и интеллектуальной форме.
19. *Призовите Силу.* Всемогущий разум поможет вам достичь любой цели. Все великие верят в эту высшую силу и доверяют ей, когда она ведет их вперед, вдохновляет их, особенно в трудные времена. Проведите час в уединении, прислушайтесь к «спокойному, тихому внутреннему голосу». Он всегда вовремя и к месту даст нужные ответы на ваши вопросы, надо только уметь их понять.
20. *Главное — это характер.* В состоянии стресса, в периоды жизненных неудач или кризисов вы показываете свое истинное лицо. Заранее решите, что примете любой вызов, что никогда и ни за что не поступитесь цельностью своей натуры. Действуйте, как будто все смотрят на вас, поскольку так и есть.
21. *Будьте последовательны и идите до конца.* Ваше решение никогда не сдаваться — единственный гарант окончательного успеха. Всю свою жизнь вы постоянно будете сталкиваться с проблема-

ми и трудностями, однако, преодолевая каждую из них, вы становитесь тем, кем вы можете стать, и будете расти дальше, к звездам.

Многие терпят неудачу, поскольку слишком быстро опускают руки. Люди теряют веру, когда удача поворачивается к ним спиной. У них не хватает мужества держаться, продолжать борьбу, невзирая на то что препятствие кажется несокрушимым. Если мы будем бороться и пробовать «невозможное», то скоро поймем, что выражение «в мире нет ничего невозможного» истинно. Перестаньте бояться, и сможете достичь всего, чего желаете.

Сюзи Уэлч

ОБ АВТОРЕ

Брайан Трейси — известный бизнес-лектор США, автор бестселлеров, один из ведущих консультантов в области личного и профессионального развития. Ежегодно он выступает перед четвертьмиллионной аудиторией, затрагивая вопросы, касающиеся личного успеха, лидерства, управленческой эффективности, креативности и продаж. Он написал более 30 книг и выпустил более 300 обучающих программ на аудио- и видеоносителях. Многие из работ Трейси были переведены на другие языки, ими пользуются в 35 странах. В соавторстве с Кэмпбелл Фрейзер им были созданы программы «Продвинутый коучинг и наставничество» и «Программа совершенствования коучинга».

Брайан консультировал более 1000 компаний, среди которых IBM, McDonnell Douglas, Million Dollar Round Table, его аудитория превысила 2 миллиона человек. Его идеи доказаны опытом, практичны и быстро достижимы. Его читатели, участники семинаров и клиенты по коучингу научились разнообразным техникам и стратегиям, которые можно немедленно начать применять для достижения лучших результатов как в личной жизни, так и в карьере.