

**Брайан Трейси**  
**Как управляют лучшие (Часть\_2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.**

## Глава 6

# Как создавать команды победителей

*Четкое видение, подкрепленное конкретными планами, вызывает в вас чувство колоссальной уверенности и силы.*

*Брайан Трейси*

Всю работу выполняют команды. Поэтому умение объединять мотивированных людей и управлять ими представляет собой один из неотъемлемых элементов вашей ценности и эффективности как руководителя на каждом этапе карьеры.

Уже были проведены широкие исследования стоимостью в миллионы долларов, посвященные групповой динамике и взаимодействию членов команд, состоящих из тысяч людей. Сегодня мы уже гораздо лучше разбираемся в том, как нужно формировать команду, достигающую целей.

Чтобы приготовить какое-то блюдо, нужно действовать согласно рецепту. Для создания высокоэффективной команды, способной работать самостоятельно, тоже существует рецепт, обеспечивающий желаемые результаты. И регулярно прибегая к нему – а точнее, к некоторым идеям и принципам, – вы доведете их применение до автоматизма и сможете добиваться от своих сотрудников таких превосходных результатов, о которых раньше даже не мечтали.

## Простор для улучшений

Как я говорил в предыдущей главе, среднестатистический сотрудник использует в работе лишь 50 процентов своих возможностей. Согласно исследованиям и наблюдениям, много времени тратится на праздную болтовню с коллегами, сидение в интернете, кофе и долгие обеды, чтение газет и личные дела; к тому же сотрудники опаздывают на работу или рано уходят домой.

Расходы на персонал составляют 60–80 процентов от общих затрат, связанных с управлением компанией. Поэтому вы обязаны обеспечить наивысшую рентабельность своих инвестиций в трудовые ресурсы.

Сегодня всю работу выполняют команды. Если ваш бизнес хотя бы немного сложнее, чем уличная чистка обуви, значит, качество и количество выполняемой работы зависят от множества других людей, а многие, в свою очередь, полагаются на вас.

Результаты работы менеджера – это результаты работы команды; верно и обратное. Вы работаете не в одиночку, а вместе с другими людьми. Следовательно, чтобы «выигрывать», вам необходимо добиться от всех без исключения членов вашей команды приверженности достижению максимальной эффективности. Обеспечить ее – ваша обязанность.

## Компетентность и приверженность

Анализировать и измерять эффективность каждого сотрудника можно с помощью двух показателей: компетентности и приверженности. Они позволяют отнести каждого члена команды к одной из четырех категорий.

Представьте прямоугольник, разделенный на четыре квадрата. В верхнем левом квадрате находятся люди, обладающие и компетентностью, и приверженностью. Это *отличники*, обеспечивающие 80 процентов результатов компании, – самые ценные для вас люди. Это те 20 процентов сотрудников, на которых вы ориентируетесь в построении своего бизнеса в первую очередь.

Во втором квадрате (справа наверху) располагаются компетентные, но не приверженные компании и ее ценностям сотрудники. Они хорошо выполняют работу, но у них нет искренней привязанности к вам. Именно они главный источник внутренних и внешних проблем. Эти люди жалуются, плетут интриги, сопротивляются вашей власти и часто деморализуют окружающих. Ваша стратегия в отношении таких сотрудников должна заключаться в том, чтобы превратить их в полезных членов команды; а о том, как этого добиться, рассказывается в следующем разделе.

В третьем квадрате (нижнем левом) представлены приверженные, но некомпетентные сотрудники. Это хорошие люди, но они не выполняют работу на отлично. Впрочем, их можно обучить. Вы должны поставить перед собой цель обучить их и позволить им набраться опыта, чтобы потом переместить их в квадрат компетентных и приверженных сотрудников.

Худшие сотрудники относятся к нижнему правому квадрату: они не обладают ни компетентностью, ни приверженностью. Вычислив этих людей, вы должны избавиться от них как можно скорее, пока они не утащат всю организацию на дно.

## Четыре фактора мотивации

Чтобы помочь людям стать счастливыми и продуктивными членами команды, вы должны понять, что их мотивирует. В области профессиональной деятельности действуют четыре мотивирующих фактора.

Первый – это *трудная и интересная работа*. Большинство людей хотят испытывать нагрузки и получать от этого удовлетворение; им нужны задания, которые заставят их проявлять активность, делать что-то новое и непривычное, выходить из зоны комфорта, постоянно учиться и расти. Они не станут разделять цели и задачи команды, если будут получать только самые обыденные задания.

Второй фактор высокой мотивации в работе – *атмосфера глубокого доверия*. Для создания такой атмосферы нужно держать сотрудников в курсе того, что происходит в компании. Когда сотрудники осведомлены обо всем, что касается их работы и положения, их доверие и мотивация к эффективной работе повышаются, в отличие от тех, кто считает, что его держат в неведении.

Лучший способ держать сотрудников в курсе происходящего я уже неоднократно называл: это проведение регулярных еженедельных встреч, на которых каждому дается возможность рассказать всем о своей работе. Это один из самых эффективных приемов формирования команды.

Третий фактор – *личная ответственность за результаты*. Возлагать на сотрудников ответственность – очень действенный способ повысить их компетентность и уверенность в своих силах. Поручайте им важную, стимулирующую работу и поддерживайте их в ее выполнении. Чем больше ответственности берет на себя человек, тем лучше он оттачивает навыки принятия решений и лидерства и тем выше будет его ценность для компании.

Четвертый фактор – *саморазвитие и продвижение по службе*. Многие люди выбирают такое место работы, где платят меньше по сравнению с другими компаниями, но где они получают возможность усовершенствовать свои умения и повысить компетентность. Они интуитивно чувствуют, что в будущем эти дополнительные приобретения и опыт повысят их ценность.

К немалому удивлению большинства менеджеров, *зарплата и условия труда* занимают лишь пятое и шестое место в списке факторов мотивации людей на работе.

# **Динамика поведения команд-победительниц**

Много лет во всем мире изучается динамика отношений в лучших командах и причины достижения ими выдающихся результатов. Все команды, ставшие объектом исследований, достигли поразительных успехов в бизнесе. Они за короткий срок значительно сокращали затраты и сохраняли конкурентоспособность на рынках с трудными условиями. Многие из этих команд уменьшали время разработки продукта с трех лет до шести месяцев. Некоторые создали принципиально новые продукты и отрасли в условиях ожесточенной конкуренции и добились доминирования на мировом рынке.

Каждую из этих команд отличает пять особенностей.

## ***1. Общие цели***

В лучших командах все члены разделяют одни и те же цели и ставят перед собой одинаковые задачи. Каждый сотрудник совершенно четко представляет, что ему нужно делать, и все знают ответ на вопрос «что именно мы делаем?».

В таких командах наблюдается активное взаимодействие. Они обсуждают и согласовывают представление об идеальном продукте или услуге или цели, которой они бы достигли. Члены команд-победительниц обсуждают, объясняют и полностью согласовывают друг с другом необходимые действия. От того, сколько времени потрачено на обсуждение общих целей, зависит приверженность каждого члена их достижению.

Собирая команду, в первую очередь нужно обсуждать, получения каких результатов от нее ожидают? Что команда собирается сделать? Каким образом будут выполнены эти задачи?

На следующем этапе нужно установить стандарты эффективности. Как команда будет измерять ход выполнения работы и как она узнает, что работа сделана хорошо?

Как известно, в невидимую цель не попадешь. Если у людей нет четкого представления о результатах и их измерении, задание остается невыполненным либо выполняется с ненужными задержками, проблемами и недочетами.

## ***2. Общие ценности***

Помимо вышеперечисленного все члены команд-победительниц разделяют одинаковые ценности, убеждения и принципы. Прежде чем браться

за поставленную перед командой задачу, они обсуждают такие вопросы: что они собираются поддерживать? Во что верят? Какие идеи их объединяют? Как вместе будут управлять своими отношениями? На каких принципах?

Они достигают согласия в таких вопросах: верят ли они в ценность честности? Важно ли всегда быть искренними и откровенными друг с другом? Согласны ли они проявлять уважение друг к другу, несмотря на разногласия? Всегда ли готовы говорить правду? Готовы ли взять на себя ответственность и не искать отговорок, если что-то пойдет не так?

Чтобы гордиться собой, своей работой и действовать с максимальной эффективностью, необходимо жить в гармонии со своими внутренними ценностями и убеждениями. Помните ли вы о том, что любую проблему можно решить, если обратиться к ценностям? А какие ценности у вашей команды?

### **3. Общие планы**

Всех членов победоносных команд также объединяют общие планы. Все сотрудники обсуждают и согласовывают и цель, и методы ее достижения.

Как сказал Сократ, «чтобы что-то усвоить, нужно это обсудить».

Определив свои цели и стандарты, вы должны установить крайние и промежуточные сроки для реализации каждой задачи. Каждый сотрудник должен точно знать, что ему нужно сделать, когда и насколько качественно.

Польза групповых обсуждений заключается в том, что в их результате проясняется личная ответственность всех членов команды. Каждый точно знает, чего от него ожидают и что должны сделать все остальные.

*Влияние коллег* очень мотивирует выполнять работу хорошо и вовремя. Когда каждому сотруднику известны обязанности остальных, то возникает сильный негласный стимул не ударить в грязь лицом. Все наблюдают и оценивают друг друга.

Общее стремление к получению результата порождает чувство ответственности друг перед другом и желание опираться на собственные силы. С одной стороны, люди чувствуют себя самостоятельными, а с другой – зависимыми. Благодаря этому каждый гордится собой, собственной эффективностью и испытывает радость от причастности к команде.

### **4. Безупречное лидерство**

Лидер высокоэффективной команды всегда на виду у всех. Он – на острие атаки. Он идет в авангарде.

Лидер команды поддерживает связь с каждым ее членом, интересуется

каждым заданием, постоянно подбадривает сотрудников и обсуждает с ними их работу.

Лидеры лучших команд подают личный пример; они задают стандарт. Считая себя образцами для подражания, они всегда, даже в одиночестве, ведут себя так, будто за ними наблюдает вся команда.

Лучшие лидеры принимают полную ответственность за всю команду. Они приходят на помощь в случае недоразумений или трудностей, защищают людей от критики и нападок. Они верны членам своей команды, и те прекрасно об этом знают.

Хороший лидер действует подобно бульдозеру: он всегда находит способы убрать препятствия с дороги, по которой участники идут к эффективности. Лидер также служит добытчиком: он обеспечивает команде время, деньги и другие ресурсы, необходимые для выполнения задания. Такой лидер считает себя помощником и координатором всех командных действий.

## ***5. Постоянный анализ и оценка***

Команды, демонстрирующие высокую эффективность, постоянно анализируют и оценивают свою работу. В большинстве рабочих проектов то и дело возникают проблемы и неожиданные помехи. Ошибки случаются чаще, чем успехи. Поэтому следует руководствоваться таким правилом: неудача – просто одна из форм обратной связи.

Эффективные команды постоянно интересуются отзывами клиентов, то есть тех людей, которые пользуются плодами их труда. У каждого, кто занимается бизнесом, есть несколько клиентов. Один из них – ваш начальник. Он играет огромную роль в успехе или провале карьеры. Коллег, которые рассчитывают на то, что вы сделаете свою работу, тоже следует считать клиентами. Нужно четко представлять, чего они хотят и ожидают от вас.

Для лидера же все сотрудники выступают в роли клиентов. Если не заботиться о них как следует, вы не сможете удовлетворить ни пользователей продукта, ни коллег, ни руководителя.

И наконец, нужно с огромным вниманием следить за клиентами на рынке – за людьми, которые покупают или не покупают ваш продукт или услугу. Хорошие команды постоянно интересуются у своих клиентов, что те думают об их нынешней эффективности и что, по их мнению, команда могла бы делать лучше в будущем.

В целях повышения эффективности команды-победительницы прислушиваются и к негативным отзывам. Они всегда интересуются тем, как лучше обслуживать клиента, у которого есть претензии к компании.

Лучшие команды учитывают в своих рассуждениях негативные отзывы,



жалобы, недочеты в продуктах или услугах, неприятные сравнения с конкурентами, а затем ищут способы устранить все эти недостатки при разработке или предоставлении продукта. Их девиз: жалобы приносят пользу.

## Четыре этапа работы команд

В своем развитии команда проходит четыре этапа: формирование, адаптация, нормирование деятельности и результативная деятельность.

Сначала команда *формируется*. Ее члены собираются вместе. Каждый радуется и с нетерпением ждет начала работы в команде. На этом этапе моральный дух высок, как и ожидания высокой эффективности. Но делается очень мало.

Затем наступает осознание реальности. Появляются вопросы, вызывающие разногласия, и люди выбирают свою позицию в спорах. Проявляются амбиции участников. Когда в команде возникают споры и дискуссии по поводу целей и средств их достижения, она переходит на этап *адаптации*. Эффективность работы резко снижается; нет никаких достижений.

Лучше узнавая друг друга, обсуждая цели и вклад каждого члена в их достижение, команда притирается. Ее члены осваиваются со своими ролями, и наступает этап *нормирования деятельности*. Тут уже начинает повышаться эффективность – по мере того как команда переходит к более слаженной работе.

Наконец, работа команды становится налаженной и согласованной и происходит переход к этапу *результативной деятельности*, когда начинают появляться реальные результаты.

Залогом высокой эффективности команды служит согласованность, подобно тому как гармония в семье – ключ к счастливым отношениям.

## Управление командой

Лучшие команды и эффективные лидеры применяют так называемое *управление по принципу исключений*. После того как задача поставлена, выполняющему ее человеку не нужно отчитываться в ходе выполнения, если оно идет согласно графику и бюджету. Сотрудник должен докладывать только об отклонениях от согласованного плана и графика. Чем лучше и компетентнее ваши специалисты, тем более эффективно действует управление по принципу исключений. Если вы практикуете этот метод, возложите на человека полную ответственность за успешное завершение конкретной задачи, а потом оставьте его в покое и не мешайте. Просто удивительно, на что способны люди, когда чувствуют, что несут личную ответственность и не смогут прибегнуть ни к каким отговоркам.

## **Улаживайте конфликты между участниками команды**

При любом конфликте между участниками команды лидер устраивает им встречу и заставляет разрешить конфликт с глазу на глаз. Он следит за тем, чтобы сотрудники не копили подолгу обиды и жалобы и не пытались осуществлять свои планы, прикрываясь благими намерениями. Лидер призывает всех прямо и честно рассказывать о своих чувствах и разочарованиях.

Людям редко удается тесно сотрудничать без трений и разногласий. Поэтому важно найти эффективный подход к разрешению конфликтных ситуаций и позволить команде спокойно продолжать работу. Это одна из обязанностей лидера.

Иногда люди оступаются, подводят и не обеспечивают ожидаемых результатов вовремя, не выполняют работу качественно. В связи с этим уместно вспомнить слова Питера Друкера: «Обычные люди – единственное, что у менеджера всегда будет в избытке. Поэтому работу нужно планировать так, чтобы качество выполняемой именно этими людьми работы было приемлемым».

# Качества спортивных команд высокого класса

За последние годы были проведены исследования ряда успешных спортивных команд, чтобы выяснить, какие особенности и качества позволяют им побеждать решительных и агрессивных соперников в лигах с яростной конкуренцией. Многие принципы, применяемые этими командами-победительницами, полностью подходят и для создания бизнес-команд. Синергия, слаженная работа и предоставление большей свободы действий членам – вот что нужно для создания высокоэффективных рабочих команд. В превосходных организациях люди очень довольны и горды собой.

Перечислим некоторые из особенностей лучших спортивных команд.

## *Безусловный авторитет тренера и лидера*

В победоносных спортивных командах все четко знают, кто тренер и лидер. Всем известно, что команды отдает конкретный человек. Применительно к бизнесу это выглядит так: у каждого сотрудника есть только один начальник и все знают, кто он.

В командах-победительницах тренер (одновременно и лидер) задает для всех членов высокие стандарты выступления. Команда вряд ли сможет превзойти стандарты, установленные лидером, который следит за их достижением.

Высокоэффективные команды, особенно работающие в лучших компаниях, рассчитывают на победу и работу определенного уровня. Качество работы для них – повод для огромной гордости; они постоянно стремятся стать еще лучше.

## *Забота о членах команды*

И в бизнесе, и в спорте лидеры и тренеры, чтобы четко обозначить свою ведущую позицию, должны заботиться о своих подопечных. Лидер постоянно интересуется мыслями и чувствами сотрудников, касающимися их работы и личной жизни, а люди благодаря такой заботе приобретают мотивацию к приложению всех своих сил.

Лучшие команды очень серьезно относятся к обучению и развитию своих членов. У специалиста по контролю качества Эдвардса Деминга однажды спросили, обязательно ли нужно учиться. Он ответил: «Обучение в бизнесе

не обязательно, но и выживание тоже».

Согласно данным Американского общества обучения и развития, первые 20 процентов рентабельных компаний в США тратят на обучение персонала как минимум 3 процента своих валовых доходов. Причем они не сокращают эти расходы в случае экономического спада. Они считают обучение таким же обязательным видом деловой активности, как, например, рекламу или продвижение на рынке. Обучение и развитие показывают сотрудникам, что лидер действительно хочет их успеха и заботится о них не только на словах.

### ***Раскрывайте сильные стороны каждого***

Лучшие команды уделяют много внимания выявлению сильных сторон своих членов. По словам Питера Друкера, «цель организации заключается в том, чтобы максимизировать свои сильные стороны и сделать так, чтобы слабые – не имели значения».

Лучшие команды и организации снова и снова сосредотачиваются на главном. Недавно вице-президент одного крупного банка признался мне: «Мы выполняем не миллион операций в день, а одну операцию снова и снова – миллион раз».

Самые эффективные команды развивают имеющиеся таланты, а не жалуются на своих сотрудников. Слабые менеджеры любят повторять: «Эх, мне бы людей получше!» Но работа лидера как раз и состоит в том, чтобы добиться необычайной эффективности от обычных людей, потому что, в сущности, именно с такими вам и придется работать.

### ***Планирование и стратегия***

Лучшие спортивные команды делают особый упор на планирование и стратегию. Они посвящают много времени, размышлений и обсуждений своим текущим действиям и планам на будущее, постоянно анализируют собственную результативность и сравнивают ее с показателями соперников.

Подобно командам-победительницам, лучшие лидеры подходят к каждой «игре» с четкими планами, целями и задачами. Согласно принципу тайм-менеджмента, о котором я упоминал, каждая минута, потраченная на планирование, экономит 10 минут при выполнении задания.

### ***Избирательность в назначении игроков***

Лучшие команды избирательно подходят к подбору игроков на разные позиции, исходя из потенциального вклада конкретных спортсменов в общие результаты команды. Если игрок выступает плохо, его перемещают на другую позицию. В менеджменте действует такое правило: «Зачастую слабость – это сила, которую неправильно применили».

В своей книге-бестселлере *What Got You Here Won't Get You There*<sup>[16]</sup> Маршалл Голдсмит указывает, что многие руководители достигли высокой должности благодаря действиям, которые больше не соответствуют их расширившемуся кругу обязанностей. Чтобы эффективно работать на новом посту, им часто приходится менять свой характер и приспосабливаться к требованиям новой ситуации.

### ***Поддержка и свободное общение***

Один из ключевых аспектов превосходного управления спортивными командами – это выражение поддержки и поощрение свободного общения. В лучших командах происходит активный обмен мнениями, отзывами и обсуждение эффективности деятельности. В них возникают открытые споры и разногласия.

В хороших компаниях конфликты решаются путем открытого обсуждения. Все осведомлены о мнении друг друга, потому что каждый свободно высказывается о своих мыслях, чувствах и проблемах. Даже если какая-то тема вызывает разногласия, уважение к работе коллег и их вкладу в работу команды или компании в целом не позволяет людям чинить друг другу препятствия.

И наконец, лучшие команды в бизнесе и спорте привержены высоким стандартам деятельности. Их члены отлично работают, выигрывают в состязаниях и гордятся своей ролью в организации. Все решительно стремятся к успеху и прибыльности и твердо намерены делать свою работу хорошо и даже лучше. Сотрудники верят в пользу непрерывного совершенствования и развития.

Умение правильно выбирать людей и формировать из них высокоэффективную команду, достигающую превосходных результатов, – обязательное качество прекрасного лидера.

## Глава 7

# Устранение проблем и принятие решений

*Люди, имеющие цели, достигают успеха, потому что знают, куда идут.*

*Эрл Найтингейл<sup>[17]</sup>*

Успех лидера зависит от умения благополучно и эффективно решать проблемы. Какая бы должность ни была указана на вашей визитке, на самом деле вы специалист по решению проблем. Вы разбираетесь с проблемами весь день, в любой ситуации.

Лидеры не злятся и не падают духом, сталкиваясь с проблемами, а рассматривают их как область приложения умений, которая играет определяющую роль в их работе. Лидер обязан добиться чрезвычайной эффективности в решении любой проблемы, с которой к нему обращаются, – серьезной и не очень. К счастью, по сравнению с прошлыми временами у нас значительно прибавилось знаний о том, как эффективно решать проблемы. Практикуя подходы, умения и приемы, используемые другими успешными лидерами, вы можете научиться гораздо лучше решать практически все проблемы, о существовании которых узнаете.

Поскольку вы работник умственного труда, ваш рабочий инструмент – это интеллект. А единственный критерий вашей продуктивности – результат, то есть то, чего вы достигли. А между вами и результатами всегда стоит какая-нибудь преграда.



## Три качества гениев

Оттачивая мастерство решения проблем, вы можете развить в себе следующие три качества, которые свойственны гениям.

1. Все гении, каким бы ни был уровень их интеллекта, способны упорно *сосредоточиваться* на единственной цели, проблеме или вопросе, не испытывая от этого усталости или скуки.

2. Гениям также свойственна *гибкость* ума. Они не спешат с оценками, а подолгу изучают разные подходы к решению проблемы и достижению цели.

3. При решении проблем гении применяют *систематический* подход. Как при использовании математической формулы, вы решаете задачу в систематическом порядке, поэтапно выполняя ряд проверенных действий. Благодаря этому упорядоченность и эффективность мышления повышаются, и даже вас самого может поразить, насколько много интересных идей у вас возникает.

Дело в том, что вы потенциальный гений. Вы способны дать мощный толчок развитию своих врожденных творческих способностей, регулярно применяя разные методы и приемы решения проблем и достижения целей, больших и малых. Чем чаще вы их используете, тем лучше справляетесь.

## **А вы уверены, что проблема существует?**

Размышляя над решением проблемы, убедитесь в том, что свободны от *блокирующих установок*. Они могут оказаться ошибочными и, как правило, мешают вам ясно мыслить.

Первая блокирующая установка – это уверенность в существовании проблемы. Иногда то, что за нее принимается, можно расценивать просто как факты, такие как погода или рыночная конъюнктура. Например, на рынке происходит спад или процентные ставки повысились. Это факты, а не проблемы.

Вторая блокирующая установка – предположение, что именно вы должны решить проблему. Возможно, этот мяч вовсе не на вашей половине поля.

Третья блокирующая установка – страх из-за того, что никто ни разу не решал эту проблему. Подумайте: может, кто-нибудь уже сталкивался с этой проблемой и придумал для нее решение?

Четвертая блокирующая установка – уверенность в том, что проблема должна быть решена к некоему сроку. Иногда вы заставляете себя волноваться и перетруждаться понапрасну. Некоторые проблемы можно отложить или отсрочить на несколько дней, недель или даже месяцев.

Пятая блокирующая установка – предположение, что проблему следует полностью устранить с помощью единственного решения. Обычно есть целый ряд способов ее решения, и один из них, кстати, – это полное бездействие.

# Систематический метод решения проблем

Почти в каждой организации наиболее эффективные руководители для решения проблем используют систематический метод. Ему легко научиться, к тому же он невероятно эффективно помогает преодолевать препятствия и достигать целей.

*Во-первых*, четко сформулируйте проблему или цель в письменном виде. Ведь недостигнутая цель чаще всего представляет собой просто нерешенную проблему. Чем четче вы ее определите, тем выше вероятность быстрого нахождения ответа или решения.

*Во-вторых*, после того как определите проблему, подумайте, в чем еще она заключается. Никогда не довольствуйтесь одним-единственным определением. Как советовал Джек Уэлч, «постоянно расширяйте определение проблемы; так вы увидите все возможные варианты ее решения».

*В-третьих*, сформулируйте проблему по-другому, чтобы ее легче было устранить. Не спешите, иначе можете свернуть на неправильный путь и – решить не ту проблему, что нужно, и бесцельно потратить ресурсы.

Например, обычно самая большая проблема компании – низкие продажи. Они приводят к низким доходам и сокращению потока денежных средств. Когда наша компания спрашивает, в чем проблема, клиент отвечает: «У нас слишком низкие продажи». После этого мы просим его расширить определение проблемы и спрашиваем, в чем еще заключается эта проблема. Получаемые в итоге ответы целиком меняют характер решения и предлагаемых действий.

В чем еще заключается эта проблема? «У нашего конкурента слишком высокие продажи». Если это действительно так, потребуются откорректировать стратегию маркетинга, продаж, качества продукта, позиционирования и многое другое.

В чем еще заключается эта проблема? «Наша реклама не привлекает достаточного количества подходящих клиентов». В таком случае тоже необходимы новые стратегии в маркетинге, рекламе, отношениях с общественностью и выбор других средств рекламы, рекламных текстов и материалов.

В чем еще состоит эта проблема? «Мы не заключаем достаточно сделок с клиентами, которых привлекает наша реклама». В этой ситуации придется обучать и переобучать торговых специалистов, чтобы им лучше удавалось превращать потенциальных клиентов в реальных.

Это упражнение может занять немало времени. Однако выполнить его очень важно: неправильно определив свою проблему, вы пойдете не в том направлении и вскоре придется возвращаться к исходной точке и начинать все

сначала.

*В-четвертых*, установите все возможные причины проблемы. Задавайте безжалостные вопросы. Будьте готовы принять худший сценарий развития событий. Не позволяйте самолюбию вмешиваться в этот процесс.

Многим компаниям пришлось признать: «реальная» причина их проблемы была в том, что их продукт или услуга уступали предложениям конкурентов. Возможно, они должны были принять то, что на их предложение нет спроса или что другие предложения на рынке лучше или дешевле. Возможно, им даже пришлось столкнуться с тем, что они допустили ошибку, выйдя на этот рынок.

*В-пятых*, определите все возможные решения своей проблемы, а потом заставьте себя подумать еще раз над тем, в чем же еще состоит решение. Автор книг о бизнесе Ян Митрофф рекомендует: «Остерегайтесь проблемы, у которой есть только одно решение».

Творческое мышление, мозговые штурмы и гибкость, готовность учитывать все варианты – вот что необходимо для поиска всех возможных способов решения проблемы. Далее в этой главе я подробнее рассмотрю, как проявлять творческий подход в этом деле различными способами.

*В-шестых*, после того как вы провели тщательный анализ проблемы и выявили все возможные причины и решения, сделайте выбор! Обычно принять хоть какое-то решение лучше, чем вообще не делать этого.

*В-седьмых*, приняв решение, распределите ответственность. Кто конкретно будет отвечать за каждую часть реализации плана?

*В-восьмых*, установите крайний срок. Составьте график отчетов о ходе выполнения работы.

*В-девятых*, реализуйте свой план. «Обычно лучше энергично воплотить в жизнь не слишком удачное решение, чем кое-как выполнить отличное».

*В-десятых*, проведите последующий обзор и проверку, чтобы понять, помогло ли принятое решение устранить проблему. Вы получили ожидаемый результат? Будьте готовы внедрять запасной план, если первый не сработает. Всегда имейте вариант про запас.

# Творческое мышление

Для достижения успеха лидеру необходимо уметь мыслить творчески. Это помогает ему находить решения для непрерывного потока проблем, встающих перед ним ежедневно.

У творческого мышления есть три главных стимула:

1. *Страстные желания.* Когда вы чего-то очень сильно хотите и полны решимости это получить, у вас постоянно случаются озарения и возникают разные идеи по поводу того, как осуществить свои желания.

2. *Насущные проблемы.* Если вы способны четко определить, какие самые большие проблемы препятствуют достижению важных для вас целей, то вы стимулируете появление решений и ответов, которые могут удивить и вас, и окружающих.

3. *Целенаправленные вопросы.* Лучшие лидеры постоянно задают вопросы для того, чтобы думать, рассуждать. В ходе размышлений на ум часто приходят идеи, которые без этих вопросов так и остались бы под спудом.

## **Придумайте 20 идей**

Среди разных способов решения проблем лидеры часто выбирают метод двадцати идей. Он интересен тем, что очень прост. Для начала сформулируйте свою цель или проблему в виде вопроса и запишите его на чистом листе бумаги, например: «Как нам повысить продажи на 20 процентов за следующие 12 месяцев?» Потом придумайте 20 ответов на этот вопрос. Разумеется, можете придумать и больше, главное – чтобы их было не меньше 20. Когда у вас наберется 20 ответов, сделайте выбор в пользу одного из них и сразу же приступайте к его воплощению в жизнь.

Регулярное применение этого метода позволяет придумать множество интересных вариантов решения проблем. Метод двадцати идей – один из самых действенных способов находить творческие решения своих проблем.

## Проводите мозговые штурмы с сотрудниками

*Мозговой штурм* – весьма эффективная и творческая методика решения проблем. Этот метод очень действенно способствует раскрытию творческого потенциала и применяется обычно при работе с группой людей.

Идеальное количество участников мозгового штурма – от четырех до семи. В случае если людей меньше четырех, вам будет не хватать энергии, а если больше – метод не работает, возникнет неразбериха.

Идеальная продолжительность мозгового штурма составляет от 15 до 45 минут. Пользуйтесь на сеансах секундомером; начинайте и заканчивайте вовремя. Кстати, при дефиците времени участники просто фонтанируют идеями.

Для начала четко определите проблему или цель таким образом, чтобы она требовала практических ответов. Не спрашивайте, как можно сократить затраты, лучше поинтересуйтесь, как сократить затраты в конкретном направлении на 18 процентов в течение 30 дней.

Пусть мозговой штурм будет *увлекательным действием*. Превратите его в игру, гонку на время. Сообщите всем, что ваша цель – получить как можно больше идей в отведенное время.

Чтобы правильно провести мозговой штурм, следите за тем, чтобы никто не оценивал и не осуждал озвученные идеи. Не позволяйте никому комментировать или высмеивать идеи по мере их предложения. Ведущий мозгового штурма обязан следить за тем, чтобы ни одна мысль не была сочтена неприемлемой и не отвергалась сразу же.

Проводя с клиентами стратегическое планирование или мозговой штурм, в начале сеанса я часто вынимаю купюру достоинством 100 долларов, показываю ее всем и говорю: «Эти 100 долларов достанутся первому, кто задаст глупый вопрос или предложит что-то абсурдное. Но я уверен: сегодня ни один из вас не выиграет этих денег».

Обычно все смеются, и идеи начинают литься рекой. Зачастую идея, которая кажется нелепой или глупой, в сочетании с другой идеей, у которой вроде бы нет потенциала, создает третью, и это превращается в прорыв, приводящий к решению проблемы.

Недавно на сеансе мозгового штурма, в котором участвовал целый зал профессионалов, я рассадил участников за столы по 5–6 человек. Через 15 минут я попросил их обмениваться своими записями с людьми за соседним столом. Следующие 45 минут каждая группа оценивала и обсуждала идеи соседей. Благодаря этому ничье самолюбие не помешало процессу и был найден ряд замечательных решений.

## Закончите предложение

Еще одно полезное и интересное упражнение на развитие творческих способностей, своих и подчиненных, – это завершение предложений. Применять его очень просто: придумайте как можно больше вариантов окончания конкретного предложения. Например:

- Мы могли бы удвоить продажи, если бы... (Придумайте как можно больше окончаний для этого предложения.)

- Мы могли бы сократить затраты по этому направлению деятельности на 30 процентов, если бы... (Записывайте все идеи, которые придут вам в голову.)

- Мы могли бы продавать больше продуктов или услуг, если бы только наши клиенты не говорили... (Определите все возможные возражения, которые привел бы потенциальный клиент, высказываясь *против* покупки вашего продукта или услуги, и подумайте о том, как их снять.)

- Мы могли бы стать лучшими в своем бизнесе, если бы... (Какие конкретные меры вы могли бы принять уже сегодня для улучшения качества своих продуктов и услуг?)



## **Начните с чистого листа**

Один из лучших инструментов для стимулирования творческих способностей – начать размышлять над вопросом с чистого листа. О нем мы говорили в предыдущих главах. Этот способ снимает и сознательные, и неосознанные ограничения с вашего мышления.

Когда вы обдумываете, что сделали бы тогда, имея вы свои нынешние познания, вы лучше понимаете, от чего можно было бы отказаться. Так вам будет гораздо спокойнее, и вы сможете объективно оценить все свои действия. Здесь для вас главное – понять, от каких именно действий вам следует отказаться. Что вам нужно перестать делать, свести к минимуму или от чего даже избавиться?

## **Творческий подход даже в малом**

Между количеством новых идей, полученных в ходе мозгового штурма, и качеством идей, на которых вы в итоге останавливаете свой выбор, есть связь. Одна новая идея или озарение могут изменить ситуацию и даже вашу карьеру.

Лучше всего творческие способности определяет слово «совершенствование». Ведь находя способ выполнить какую-то задачу или достичь результата быстрее, лучше, дешевле или более простым способом, вы задействуете высокий уровень своих творческих способностей.

Каждый способен увидеть вокруг себя возможности для улучшения. Как говорил Теодор Рузвельт, «делайте, что можете, с тем, что имеете, там, где вы есть». Поступая именно так в бизнесе, вы будете обнаруживать больше всего возможностей для улучшения.

Какими методами вы могли бы лучше делать свою работу прямо сейчас? Как вы могли бы достигать своих целей быстрее, лучше, дешевле и легче, если пересмотрели бы свои методы работы?

После Второй мировой войны японцы разработали свою знаменитую модель «кайдзен» и применили ее, чтобы достичь самого высокого в мире качества, результативности и прибыльности производства. В переводе с японского «кайдзен» означает непрерывное совершенствование. Этот принцип основан на законе постепенного усовершенствования, который требует постоянного поиска новых способов хоть немного улучшить качество продукта. Совокупный эффект сотен или даже тысяч мелких улучшений приводит к существенному повышению качества.

Вы каждый день должны искать способы увеличить доходы, улучшить ведение основной деятельности, сократить затраты и активно увеличивать прибыль. Иногда одна-единственная идея способна спасти компанию или превратить ее в мирового лидера в области эффективности затрат и рентабельности.

## **Возможно, вы ошибаетесь**

Развивая в себе навыки творческого мышления, не забывайте проверять свои предположения. Как я говорил в главе 3, они могут оказаться ошибочными. «В основе каждого провала лежат ошибочные допущения».

Каждый из нас верит в определенные исходные положения. Большинство наших мыслей, чувств и решений – это результат сложившихся представлений об устройстве мира и человеческой жизни. Однако очень часто эти допущения оказываются ложными. Возможно, они возникли из-за того, что ложная информация была воспринята как истинная и усвоена не критически. Для конструктивного мышления это представляет большую опасность. Поэтому при проверке своих предположений будьте готовы признать ошибки. Я призываю людей, даже когда они твердо убеждены в чем-либо, предварять свои высказывания словами: «Знаете, может быть, я ошибаюсь. Такое часто случается».

Когда вы готовы признать свою возможную неправоту, вы успокаиваетесь, а ваш ум становится восприимчивым к более широкому кругу возможностей. Поэтому будьте всегда готовы изменить свое мнение. Удивительно, как самолюбие влияет на мысли, чувства и поступки людей. Человек занимает какую-то позицию и, даже если она неудачная, не хочет менять свое мнение из-за страха выглядеть слабым. На самом деле все как раз наоборот. Признак сильного, мужественного, с твердым характером руководителя проявляется в готовности признать свою неправоту, когда она становится очевидной. Такие люди не защищаются. Они готовы отказаться от своих старых идей и принять новую, лучшую чужую идею.

Из этого следует, что скромность для лидера тоже очень важное качество. Те, кто думает, что знают все, ослеплены своим самолюбием. Они не замечают собственных ошибок, потому что убеждены в своей непогрешимости. Сильные люди всегда готовы изменить свое мнение, если получают опровергающую его информацию.

## В чем проблема?

Раскройте свой творческий потенциал и решайте проблемы эффективнее, применяя в работе принцип поиска препятствий, чтобы с его помощью точно выявить самые вредоносные проблемы.

*Шаг 1:* установите, в какой точке пути по отношению к стоящей перед вами цели или задаче вы сегодня находитесь.

*Шаг 2:* четко определите цель или задачу. Решите точно, чего вы хотите достичь или где хотите оказаться в определенный момент будущего.

*Шаг 3:* найдите «узкое место», фактор, сдерживающий ваше продвижение к цели.

*Шаг 4:* подумайте, от чего зависит ваша скорость продвижения к цели? Что вас сдерживает?

Всегда находится один фактор, который больше остальных мешает вам или определяет, насколько быстро вы идете к цели. Иногда мы называем его *узким местом*, или *критическим участком*. Для преодоления этих мест руководствуйтесь правилом 80/20: 80 процентов причин, по которым вы не движетесь к цели так быстро, как хотите, заключаются либо внутри вас, либо внутри компании, и только 20 процентов приходят извне. Чтобы понять, что вас сдерживает, всегда начинайте поиск изнутри. Если вы нашли узкое место, бросьте все свои силы на решение этой проблемы или устранение этого препятствия.

## **Принимайте наилучшие решения**

Все события в нашем мире происходят вследствие какого-то решения или ряда решений. Но вот незадача: 70 процентов принимаемых решений в итоге оказываются неправильными! Причина этого может крыться в том, что вы действовали на основе ложных предпосылок или ситуация полностью изменилась и решение, которое раньше казалось хорошим, стало неудачным.

Умение принимать своевременные и точные решения в каждой сфере жизни – вот истинный показатель мудрости и опыта. Разумные решения приводят к правильному распределению ресурсов, денег и людей. Вы определяете, кого нанять, повысить в должности и кому поручить новые задания. Принимая решения, вы устраняете серьезные и мелкие проблемы, которые возникают ежедневно. И таким образом в полной мере реализуете свою способность устранять проблемы и принимать конструктивные решения.

## Три этапа принятия решений в бизнесе

В целом процесс принятия решений в бизнесе проходит три этапа:

1. Открытое обсуждение, во время которого рассматриваются все идеи и точки зрения.
2. Принятие решения. На этом этапе все согласовывают, что будет сделано, кем, когда и как.
3. Полная поддержка. Все участники встречи соглашаются полностью поддержать решение.

## Четыре типа решений

Все принимаемые решения условно можно разделить на четыре типа:

1. Решения, которые обязательно нужно принять, нельзя отложить или делегировать.
2. Решения, которые не нужно принимать вам. Здесь действует такое правило: если у вас нет особой необходимости принять решение относительно чего-либо, то и не делайте этого.
3. Решения, которые вы не можете себе позволить принять. Если такое решение окажется неверным, цена его будет слишком высока и, возможно, вы не оправитесь от этого потрясения.
4. Решения, которые нельзя не принять. У этого типа решений бывает очень мало минусов в случае ошибки и огромные плюсы в случае правильности.

## Два метода принятия решений

Чтобы научиться лучше принимать решения, можно воспользоваться двумя методами.

1. *Метод бухгалтерского баланса*, который часто называют методом Бенджамина Франклина. Возьмите чистый лист бумаги и разделите его пополам вертикальной чертой. С одной стороны листа запишите все доводы в пользу решения. С другой – перечислите все доводы против. Этот метод, который применял известный американский общественный деятель, помог ему стать первым миллионером в США и одним из богатейших людей в колониях.

2. *Подсчет баллов*. Выпишите все критерии решения. Перечислите все, чего вы хотели бы достичь благодаря принятию такого решения, все, что для вас важно. (Этот способ особенно полезен при подборе персонала.) Теперь распределите тысячу баллов по всем условиям решения, которые вы записали. Одним факторам присваивайте больше баллов, другим – меньше. Таким

образом вы выясните, какие факторы наиболее важны при принятии решения. Поскольку идеальных решений не бывает, то вы примете то, которое наберет больше всего баллов.

Лучше принять любое, даже неудачно решение, чем вообще ничего не сделать – особенно если проблема не относится к числу серьезных. В этом деле решительность очень важна.

Принимая решение, будьте готовы выслушивать комментарии и вносить коррективы в свои действия. Даже если вы выбрали неверный путь, вы можете поставить перед собой цель принимать решения *правильно*.

## **Обсуждение и приверженность**

От того, долго ли обсуждалось принятое решение, зависит приверженность ему участников обсуждения. Встречи в целях обмена мнениями играют весьма важную роль в бизнесе. Некоторым людям, чтобы понять проблему или ситуацию, нужно ее вначале обсудить.



## Отчет о провале

Прежде чем принимать решение, проанализируйте его возможные неблагоприятные последствия.

Подумайте, каким может быть худший из возможных итогов этого решения? Потом напишите своеобразный отчет о провале решения, прежде чем окончательно его принять. Сможете ли вы принять наихудший результат? Если нет, то лучше вообще ничего не предпринимать. Если вы способны справиться с негативными последствиями принятого решения, то подумайте, что вы сможете сделать для предотвращения самого плохого развития событий?

## Установите стандарты успеха

Как вы оцените, правильным ли оказалось решение?

- Для каждого решения устанавливайте понятные, измеримые стандарты и цели.
- Регулярно контролируйте, проверяйте и отслеживайте выполнение решения.
- Будьте готовы изменить или пересмотреть свое решение после получения новой информации.
- Принимайте отзывы и вносите коррективы.
- Будьте готовы обратиться к запасному плану, если первоначальное решение не работает.

## **Помогайте сотрудникам принимать решения**

Помогайте сотрудникам учиться устранять проблемы и принимать решения. Делегируйте им обе эти функции, дав следующие указания:

1. Прежде чем приходить ко мне с проблемой, сформулируйте ее в письменном виде.

2. Запишите все причины, по которым она возникла.

3. Определите все возможные варианты решения проблемы и выберите из них тот, который считаете лучшим.

Если подчиненный приходит к вам с проблемой, всегда спрашивайте его: «Как по-вашему, что нам нужно сделать?» Когда вы помогаете и разрешаете сотрудникам принимать решения, они становятся увереннее, умнее и компетентнее. А у вас появляется больше свободного времени, которое вы можете с пользой потратить на другие дела.

## Извлекайте уроки из каждой ситуации

По словам Аристотеля, «мудрость – это сочетание опыта и размышлений в равных пропорциях»<sup>[18]</sup>.

Относительно каждой ситуации задавайте себе два вопроса, чтобы обязательно извлечь максимальную пользу из любого опыта:

1. *Что я сделал правильно?* Проанализируйте все, что вы сделали правильно, принимая решение, даже если в итоге оно оказалось неудачным. Ищите хорошие стороны в своем способе принятия решений.

2. *Что я сделал бы иначе?* Составьте список всего, что вы сделали бы для того, чтобы в следующий раз принять более правильное решение.

Оба эти вопроса требуют положительных ответов. Вместо того чтобы думать о том, что вы сделали неправильно, лучше поразмыслите над тем, что вы сделали правильно и что можно было бы сделать иначе. Так вы сохраните позитивный настрой, сосредоточенность на решении и нацеленность на будущее.

Практика показывает, что лучшие менеджеры – люди решительные. Они принимают решения и действуют, чтобы воплотить их в жизнь. А посредственные менеджеры избегают принятия решений, потому что слишком боятся совершить ошибку.

Развитие в себе решительности, а также умения решать проблемы служит залогом того, что вы будете работать с максимальной эффективностью.

## Глава 8

# Будьте мастером общения

*Победитель осознаёт данные ему Богом таланты и трудится в поте лица, чтобы приобрести умения, и благодаря этим умениям достигает целей.*

*Ларри Берд*

Успех лидера на 85 процентов зависит от умения общаться. Все, чего вы достигаете в жизни, каким-то образом связано с другими людьми, поэтому они и определяют 85 процентов вашего счастья и достижений. От качества общения зависит качество вашей жизни и отношений во всем их разнообразии. К счастью, это умение можно приобрести.

При взаимодействии с окружающими перед вами стоят пять целей:

1. Вам нужно добиться любви и уважения, которые повышают самооценку, а также вызывают у окружающих желание слушать, а не игнорировать вас.
2. Вам необходимо заслужить у людей признание вашей ценности и значимости, чтобы повысить собственное самоуважение и дать другим основания прислушиваться к вам.
3. Вам нужно научиться склонять людей на свою сторону, продавать им продукты, услуги, идеи.
4. Вам следует научиться убеждать людей менять свое мнение и взаимодействовать с вами при достижении ваших целей.
5. В целом вам придется обрести больше личной силы и влияния в разных отношениях, личных и деловых.

Таков путь к успеху в лидерстве, жизни и любви.

## Риторика Аристотеля: три составляющие общения

Согласно Аристотелю, существует три метода убеждения слушателей:

1. *Этос* – демонстрация личных качеств говорящего, чтобы убедить людей в том, что его стоит слушать.
2. *Пафос* – взывание к чувствам слушателя.
3. *Логос* – убеждение с помощью логических построений (наименее важная составляющая!).

В конструктивном общении задействованы все три составляющие. Во-первых, говорящий пользуется доверием и уважением, необходимыми для того, чтобы его слушали. Во-вторых, в процессе коммуникации оратор обращается к чувствам слушателей. В-третьих, сообщаемая идея, в каком бы виде она ни преподносилась – неформальной беседе, официальной речи или иной форме, – тщательно изучена, логически упорядочена и эффективно доносится.

## Четыре пути к убеждению

Есть четыре ключа к сердцу слушателей, которые вы можете применять для более эффективного убеждения. Их называют четыре «Р».

1. *Позиционирование* (Positioning) – это формирование доверия. Репутация очень важна для того, чтобы люди хотели с интересом внимать вашим словам.

2. *Продуктивность* (Performance) означает, что в глазах слушателей вы выглядите человеком, компетентным в своей области, человеком с опытом и знаниями.

3. *Личная сила* (Personal Power) – это показатель того, какой властью и контролем над людьми, деньгами или ресурсами вы обладаете.

4. *Воспитанность* (Politeness) – это ваша доброта, вежливость и уважение по отношению к окружающим.

В традиционной культуре организаций, построенной на иерархии и контроле, личная власть была, наверное, самым важным аргументом убеждения. Когда начальник говорил, его слушали. И хотя власть и сегодня во многом влияет на желание слушать вас, теперь людей уже не убедишь, просто приказав им принять какую-то идею. Сотрудники, которые не верят в поставленную перед ними цель, будут работать с прохладцей, через силу выполняя распоряжения начальника.

Что касается воспитанности, то здесь нужно учесть, что на человеческие отношения и взаимодействие очень влияет симпатия. Чем больше вы нравитесь людям, тем охотнее они поддаются убеждению и влиянию. Это один из ключей к эффективному общению.

Кроме того, абсолютно необходимо вызывать доверие и обладать компетентностью. Даже если вы им нравитесь, люди могут сомневаться в том, что у вас есть достаточный опыт, знания или информация, которые придали бы вес вашим словам. Способность вызывать доверие играет огромную роль в убеждении, влиянии и эффективном общении. Следует подумать о том, насколько собеседник симпатизирует и доверяет вам и вашим словам.

При этом важно все! Любая мелочь либо помогает, либо вредит вам. Все ваши действия и слова вызывают или уничтожают доверие к вам. Все нюансы подмечаются и берутся в расчет. Сосредоточьтесь на том, чтобы создать себе репутацию честного человека, на которого можно положиться. Люди купят больше, по более высокой цене у человека или компании, вызывающих у них доверие, чем у того, кто предлагает лучший и более дешевый продукт или услугу, но кому они не доверяют.

## **Внешний вид должен способствовать созданию благоприятного впечатления**

Как ни странно, внешний вид очень сильно влияет на способность вызывать доверие, причем как позитивно, так и негативно. Для того чтобы эффективно общаться, вы должны выглядеть соответствующе. В своих представлениях о вас люди на 95 процентов опираются на визуальные впечатления. Например, первое впечатление складывается всего за *четыре секунды*. А чтобы у собеседника окончательно сформировалось первое впечатление, потребуется всего *30 секунд*. После того как люди составили о вас представление, они начинают искать причины для того, чтобы оправдать и подкрепить его. При этом они отвергают противоречащую ему информацию.

Таким образом, старайтесь одеваться с прицелом на успех! На 95 процентов впечатление о вас зависит от того, как вы одеты, ведь одежда прикрывает бо́льшую часть вашего тела.

Мой вам совет: покупайте и читайте книги и статьи о том, как следует одеваться, чтобы производить нужное впечатление и убедительно выглядеть в любой ситуации. Наблюдайте за самыми успешными и уважаемыми людьми, окружающими вас, подмечайте, как они одеваются. Пусть они станут вашими образцами для подражания; перенимайте их манеру одеваться и ухаживать за собой.



## **Тщательная подготовка – признак профессионализма**

Приемлемый внешний вид помогает пройти первую проверку на доверие. Но если вы явно не подготовились к выступлению или растеряны, то доверие немедленно испарится. Старательно готовьтесь к каждой важной встрече, особенно деловой. Вы должны приходить на все встречи во всеоружии. Помните: собеседник сразу заметит хорошую подготовку и проникнется к вам бóльшим доверием. Отсутствие подготовки тоже бросается в глаза, и вы сразу потеряете в глазах собеседника.

## Эмоциональный интеллект

В 1995 году психолог Дэниел Гоулман написал книгу Emotional Intelligence<sup>[19]</sup>, в которой он утверждал, что эмоциональный интеллект важнее коэффициента интеллекта. Ученый пришел к заключению, что способность убеждать людей – это проявление высочайшей формы эмоционального интеллекта и она служит истинным критерием человеческой эффективности.

В связи с этим выводом встает вопрос: как доносить свои идеи до окружающих, заручаться их поддержкой и развивать в себе способности общаться, влиять и убеждать?

В любых действиях люди руководствуются своими соображениями, а не вашими. Мотивация требует *мотива*. Для конструктивного общения вам понадобится выяснить истинные мотивы собеседника. А для этого придется абстрагироваться от своего «я» и проникнуть в мысли, душу и обстоятельства собеседника. Сосредоточьтесь на его потребностях и желаниях, а не на своих.

## Способность убеждать

Вы сможете убеждать людей и влиять на них только в том случае, если они считают, что вы способны что-то сделать вместе с ними или для них, или если они полагают, что вы можете оградить их от каких-либо неприятностей или каким-то образом помешать им произойти.

Обычно нас мотивируют два фактора: *стремление к выгоде* (физической, материальной, финансовой и психологической) и *страх перед потерей* (физической, материальной, финансовой и психологической). Причем второй фактор действует в 2,5 раза сильнее, чем первый. Если предложить человеку доллар, то сила его стремления к выгоде составит единицу. А если пригрозить отобрать у него доллар, то страх потери будет стимулировать его в 2,5 раза сильнее. Угроза потери вызывает очень сильные эмоции. Итак, все дело в восприятии: ваша способность повлиять на собеседника и убедить его сделать то, что нужно вам, зависит от того, считает ли он, что вы собираетесь ему помочь или навредить.

Человеческое поведение по большей части определяется *целесообразностью*. Это означает, что большинство из нас руководствуется соображением, имеет ли смысл делать что-либо или поступать определенным образом. Целесообразность любого действия определяется довольно просто: человек всегда стремится получить желаемое как можно быстрее и простым способом, при этом его мало волнует, как этот поступок отразится на его будущем. Поэтому в целях убеждения преподнесите собеседнику свою идею или предложение как целесообразный способ достижения его личных и профессиональных целей.

## **Вызовите у собеседника чувство собственной важности**

Самая глубокая потребность человеческой природы – чувствовать себя ценным и важным. Вы можете вызвать в собеседнике это чувство, всячески повышая его самооценку и улучшая его представление о самом себе.

Представьте, что каждый сотрудник вашей компании весь день носит на шее табличку с надписью «Помоги мне почувствовать свою важность!». С кем бы вы ни общались, нужно каждый раз откликаться на эту просьбу. Всегда стремитесь вызывать у людей чувство, что они ценные и значимые члены команды.

### **Четыре совета о том, как повысить самоуважение собеседника**

Вызвать в людях ощущение собственной важности можно с помощью четырех ключевых действий. Совершайте их каждый день, и вы добьетесь своей цели.

*Выражайте признательность.* При любой возможности благодарите каждого человека за все, что он делает, за то, что он выполняет свои обязанности – будь они значительные или не очень. Когда вы говорите человеку «спасибо», его самооценка повышается, он превозносится в собственных глазах и чувствует, что его ценят. Кроме того, ему хочется сделать больше того, за что его поблагодарили. Начальник, который не скупится на признательность, – один из самых эффективных лидеров в любой организации.

*Выказывайте одобрение.* Вызвать в человеке ощущение собственной значимости можно выражением одобрения. Не скупитесь на похвалы, отмечайте каждое достижение, даже небольшое. Хвалите людей за добросовестный труд, за хорошее предложение или идею, а в особенности за то, что они делают нечто, выходящее за рамки их должностных обязанностей. Хвалите их сразу, конкретно указывая на заслугу, и регулярно.

Похвала благоприятно сказывается на физическом и эмоциональном состоянии человека. Его самоуважение растет, он чувствует себя счастливым и снова совершает тот поступок, за который его похвалили. Ведь самоуважение зависит от того, насколько человек чувствует себя достойным похвалы.

*Выражайте восхищение.* Это еще один способ повысить самоуважение сотрудников. Как говорил Авраам Линкольн, «все любят комплименты». Постоянно говорите людям что-нибудь хорошее; поводом для комплимента могут послужить, например, такие личные качества, как пунктуальность

и упорство, личное имущество – одежда, машины и аксессуары; а также достижения в работе и личной жизни.

Восхищаясь чем-то в собеседнике, вы повышаете его ценность в собственных глазах; он чувствует себя счастливее, и его приверженность вам и компании растёт.

*Уделяйте внимание.* Возможно, важнее всего в общении с людьми – проявлять к ним внимание. Это означает, что нужно выслушивать своих сотрудников, если они хотят с вами поговорить. Делайте это терпеливо, молча, спокойно, вдумчиво, не перебивая. Кстати, вовсе не обязательно воплощать в жизнь все идеи или предложения собеседников, достаточно просто внимательно слушать, кивать, улыбаться и благодарить их за вклад в общее дело. Люди получают огромное удовлетворение от возможности искренне поговорить со своим руководителем или другим важным для них человеком. Конечно, слушая, вы осмысливаете слова собеседника и можете решить, что его идеи или предложения неплохо было бы реализовать. Не стоит просто изображать внимание; хорошие слушатели всегда слышат, что им говорят.

## **Лидеры – это слушатели. Умение слушать открывает дар убеждения и способствует результативному общению. Четыре совета о том, как стать хорошим слушателем**

*Во-первых*, слушайте внимательно. Подойдите всем телом вперед. Не перебивайте. Внимательно слушая, вы повышаете самоуважение собеседника и вызываете в нем чувство собственной значимости.

*Во-вторых*, делайте паузу перед тем, как ответить. От этого вы получите пользу втрое:

1. Избежите риска перебить собеседника, если он просто сделал паузу, чтобы собраться с мыслями.

2. Глубже осмыслите слова собеседника.

3. Покажете своим молчанием, что внимательно осознаёте сказанное, чем тоже повысите чувство собственной значимости собеседника.

*В-третьих*, задавайте уточняющие вопросы. Не стоит надеяться, что вы точно поняли собеседника; обязательно переспросите:

- Что вы имеете в виду? Что именно вы хотите этим сказать?
- И что вы сделали?
- Как вы к этому отнеслись?

Помните о том, что тот, кто задает вопросы, имеет власть над тем, кто на них отвечает.

*В-четвертых*, высказывайте комментарии. Пересказывайте услышанное своими словами. Это решающая проверка умения слушать.

## Будьте искренни

Мастера общения знают, что для эффективной коммуникации очень важно понимать, какие чувства испытывает собеседник. Но обращаться к эмоциям нужно с чистым сердцем. Если ваши слова фальшивы, если, выражая признательность, одобрение или восхищение, вы притворяетесь, люди это заметят. Эмоциональные реакции связаны с чувством доверия. Если вы сами не верите своим словам, не ждите этого от других.

По мнению профессора Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Альберта Меграбяна, в любом разговоре присутствуют три элемента:

1. Жесты и мимика передают 55 процентов сообщаемой информации.
2. Тон передает 38 процентов сообщения.
3. Слова – всего 7 процентов информации!

Значит, что бы вы ни говорили, вас все равно выдадут жесты, мимика и тон. Поэтому не стоит притворяться.

## **Облекайте слова в нужную форму: три инструмента для успешного общения**

1. В разговоре один на один задавайте вопросы, слушайте и представляйте свои идеи.

2. Выступление перед группой требует тщательной подготовки и хороших навыков презентации.

3. Письмо или письменный отчет может привести к успеху или провалу деловой коммуникации; составляйте их тщательно.

К счастью, все эти навыки можно приобрести и усовершенствовать с помощью практики.

## **Пять условий эффективной презентации**

Перечислим, какие условия нужно соблюсти, чтобы презентация прошла успешно.

1. Тщательно подготовьтесь заранее; эффективность презентации на 90 процентов обеспечивается подготовкой.
2. Представьте слушателям свою точку зрения; в начале презентации четко сформулируйте основную идею или цель.
3. Изложите аргументы в пользу своей точки зрения.
4. Приведите доказательства своих слов.
5. Повторите свою точку зрения и призовите к действию.



# Проверенный временем план выступления

Техникам эффективного выступления посвящено множество книг, однако все их можно свести к простой формуле из трех пунктов:

1. Объявите, о чем будете говорить.
2. Изложите свое сообщение.
3. Поясните свое сообщение, подытожив его основные пункты, и призовите к действию.

## Помните о целесообразности

Если вы хотите повлиять на людей в целях получения выгоды для своего бизнеса, всегда помните о целесообразности. Это особенно актуально для компаний, которые продают свой продукт. Ведь люди принимают решение о покупке после того, как оценят, является ли ваше предложение лучшим способом получить желаемое прямо сейчас! Дам вам несколько советов о том, как убедить людей в целесообразности вашего предложения.

1. Представьте доказательства, упоминая других людей, которые купили ваш продукт или согласились с вашей идеей и остались довольны этим. Показывайте имена, фотографии и отзывы удовлетворенных клиентов.

2. Вызывайте желание совершить покупку. Старайтесь быть более убедительным, сосредоточившись на выгодах для клиента, на том, какую пользу он от этого получит.

Объясните собеседнику, какую выгоду он извлечет из вашего продукта, услуги или идеи.

Намекайте на дефицит. Часто усилить желание купить можно, намекнув на ограниченное количество продукта (или ограниченное количество по данной цене).

Покажите контраст. Сравнивайте цену своего предложения и подобного, которое стоит существенно дороже, чтобы клиент смог взглянуть на вашу цену в более широком контексте и захотел купить.

3. Просите купить ваш продукт или услугу; не ждите, пока люди сами это сделают.

4. Обещайте покупателям превосходное качество и отличное обслуживание.

Без умения общаться вы не можете стать лидером. Если вы неспособны заставить людей слушать вас, за вами никто не пойдет. Сегодня же твердо решите стать мастером эффективной коммуникации. Читайте книги на эту тему, посещайте курсы, а самое главное – практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь!

## Глава 9

### Анкета для лидера

*Единственной преградой для воплощения наших планов на завтра будут наши сегодняшние сомнения. Давайте же идти вперед с твердой верой, которая будет поддерживать наши начинания.*

*Франклин Рузвельт*

Лучшие среди лидеров – те, кто полностью и досконально разбирается в каждом аспекте своего бизнеса и отрасли. Лидеры знают все о собственной компании (например, ее сильные стороны и недостатки), клиентах, конкурентах и деловой среде, в которой они работают.

В этой главе представлена полная анкета для лидера, учитывающая все основные вопросы из области стратегии и менеджмента, которыми должен заниматься лидер. Некоторые вам уже знакомы, а многие – нет.

Каждый лидер должен отвечать на эти вопросы уверенно, без колебаний. Если вы не знаете ответов или не уверены в них, важно найти точные ответы как можно скорее. Отсутствие ответов или неправильные ответы заставят вас совершать ошибки в маркетинге, продажах и деловой стратегии, а эти ошибки способны погубить вашу организацию.

Отвечив на перечисленные вопросы, проверьте свои ответы с помощью руководителей и других сотрудников компании, которые в силу занимаемой должности могут подтвердить их правильность. В этом вы должны добиться общего согласия.

После каждого вопроса вы найдете объяснение, почему этот вопрос важен для успеха компании. В некоторых случаях в объяснение будут входить дополнительные вопросы, которые помогут вам обдумать не только существующее положение вещей, но и возможное или желательное.

По мнению Ларри Боссиди, «только лидер может задавать беспощадные вопросы, на которые должен ответить каждый, а затем управлять обсуждением и достижением нужных компромиссов. И только лидер, активно участвующий в жизни компании, знает достаточно, чтобы видеть ситуацию со всех сторон и задавать непростые, острые вопросы».

Вот эти непростые вопросы, на которые нужно ответить вам и команде, которую вы возглавляете.

1. Какова суть вашего бизнеса? Какие реальные действия компании

улучшают жизнь или работу вашего клиента?

- 1.
- 2.
- 3.

Клиенты покупают не продукты или услуги, а *улучшения*. Они ожидают, что покупка каким-то образом улучшит их положение в будущем. Если же клиенты не понимают или не хотят этого ожидаемого улучшения, они воздерживаются от покупки или покупают у кого-то другого.

2. Какова миссия вашей компании? Миссия должна быть сформулирована в категориях того, что вы хотите достичь, чего избежать, а что сохранить для своих клиентов.

- 1.
- 2.
- 3.

Миссия представляет собой то, что можно четко определить и достичь. В ней содержится и критерий, и метод. Она всегда определяется с учетом потребностей клиента. И чем проще миссия, тем легче сотрудникам понять и разделить ее. Например, миссия AT&T заключалась в том, чтобы «установить телефон в каждом доме и офисе США».

3. Что клиенты говорят о вашей компании? Как они ее воспринимают и описывают другим? Какие слова они при этом используют?

- 1.
- 2.
- 3.

Ответ на этот вопрос раскрывает *позиционирование* компании в сердцах и умах нынешних и потенциальных клиентов. Слова, к которым люди прибегают, думая о компании, ее продуктах и услугах, в значительной мере определяют, совершат ли они покупку. Выбор слов нельзя оставлять на волю случая. Если вы не довольны ответом на этот вопрос – словами, которые сегодня употребляют клиенты, – спросите себя, каких слов вы от них ждете. Что вы могли бы сделать, чтобы создать в их восприятии новое представление?

4. Кто ваш идеальный клиент? Опишите его с точки зрения разных *характеристик*: возраст, доход, уровень образования, род занятий, место жительства и другие факторы, актуальные для вашей отрасли.

1. Возраст
2. Доход
3. Род занятий
4. Образование
5. Потребности или проблемы
6. Семейное положение

7. Другие факторы

5. Опишите своего идеального клиента с *психологической* точки зрения.

Какие мысли и чувства вызывает у него покупка того, что вы продаете?

1. Желания
2. Страхи
3. Надежды
4. Взгляды
5. Ожидания
6. Возражения

6. Что считает *ценным* ваш идеальный клиент? Каких выгод он ищет или ожидает от взаимодействия с вами?

- 1.
- 2.
- 3.

Клиенты совершают покупку только в том случае, если считают, что выгода и польза от приобретения вашего продукта будут больше, чем от покупки продукта конкурента.

7. Каковы *профильные направления деятельности* вашей компании? Какие особые умения или способности позволяют ей удовлетворять потребности клиентов?

- 1.
- 2.
- 3.

Профильные направления – это те виды деятельности, которые позволяют компании производить и продавать продукт на рынке, где существует конкуренция. Это умение или способность, которые у вас уже есть или которые можно развить в самой компании либо ради которых вы можете нанять кого-то со стороны.

8. Что ваша компания делает *превосходно*? В каких областях она проявляет себя исключительно хорошо? Благодаря чему она превосходит конкурентов?

- 1.
- 2.
- 3.

Чтобы добиться успеха на высококонкурентных рынках, вы должны превосходить соперников как минимум в трех отношениях, например: в качестве продукта, сервиса, простоте использования продукта или в чем-нибудь другом. Каковы ваши преимущества? И в чем они могли бы заключаться?

9. Кто ваши *конкуренты*? Кто еще продает такой же продукт или услугу вашим потенциальным клиентам?

- 1.

- 2.
- 3.

Действия и решения конкурентов определяют, какую цену вы можете установить, сколько вы продаете, какой доход получаете, как быстро растете и каково будущее вашей компании. Вы должны всегда знать и понимать, кто ваши конкуренты и что они делают.

10. Кто ваши *крупнейшие* или *основные* конкуренты?

- 1.
- 2.
- 3.

Если бы конкуренты ушли с рынка, то ваши продажи увеличились бы. Что вы могли бы сделать, чтобы нейтрализовать их сильные стороны? Как вы могли бы извлечь пользу из их уязвимых мест? Как вы могли бы сделать свои продукты и услуги настолько желанными, чтобы конкуренты не могли соперничать с вами?

11. Кто ваши *второстепенные* конкуренты? Кто еще предлагает альтернативу тому, что продаете вы?

- 1.
- 2.
- 3.

У клиента всегда есть три варианта выбора: купить у вас, купить у другого продавца или вообще не покупать. Что еще клиент мог бы купить на ту же сумму, которую вы хотите получить от него?

12. Почему ваши клиенты покупают у конкурентов? Какие выгоды они получают у них, но не получают у вас?

- 1.
- 2.
- 3.

Все зависит от восприятия. Что особенное клиенты видят в предложениях конкурента, чего не находят в ваших предложениях? Почему они считают, что конкурент лучше вас? Что вы могли бы сделать, чтобы изменить эти представления?

13. Какие продукты или услуги приносят компании самую высокую прибыль? От чего вы получаете самую большую отдачу? Какие ваши действия в бизнесе обеспечивают компании самую высокую рентабельность усилий или инвестиций?

- 1.
- 2.
- 3.

14. Какие из ваших продуктов, услуг, рынков, клиентов или действий

наименее прибыльны?

- 1.
- 2.
- 3.

Подобно рептилии, которая каждый сезон избавляется от старой кожи, вы должны избавляться от всех продуктов и действий, которые в свое время были удачными, но сегодня перестали приносить доход. И вы как лидер играете важную роль в определении того, от каких продуктов компании нужно *отказаться* или *избавиться*, чтобы освободилось больше времени для более ценных и прибыльных действий.

15. Почему *клиенты конкурента* покупают у него, а не у вас?

- 1.
- 2.
- 3.

Сегодня, чтобы выжить и процветать на рынке, вам придется отнимать у других заказы и деньги, приносимые клиентами. Чтобы привлечь клиентов конкурента, вы должны сначала понять их мотивацию. Тогда вы сможете руководить командой, которая будет придавать вашим предложениям такую привлекательность, что требовательный клиент предпочтет покупать у вас, а не у своего нынешнего поставщика.

16. Какие *методы маркетинга* в генерировании лидов и привлечении потенциальных клиентов оказались успешными, а какие – менее успешными?

- 1.
- 2.
- 3.

Количество продаж, которые осуществляет ваша компания, зависит от того, сколько о потенциальных клиентах она способна привлечь. Лидер обязан добиваться того, чтобы получение данных о потенциальных клиентах было в центре всей вашей маркетинговой и коммерческой деятельности. Понимание эффективности тех или иных действий позволит направить усилия компании на совершенствование методов маркетинга, получать больше информации о потенциальных клиентах и привлекать их как можно больше. Маркетингом должны заниматься все – от начальников до рядовых сотрудников, работающих с клиентами.

17. *Какую цену* вы назначили за продукт? Является ли она разумной, конкурентоспособной и обеспечивает ли прибыль в условиях современного рынка, исходя из его конъюнктуры?

- 1.
- 2.
- 3.

Весь успех продаж и маркетинга определяют семь различных элементов, которые называются *комплексом маркетинга*. Помимо цены в комплекс маркетинга входят: продукт (см. вопрос 1), продвижение на рынке (см. вопрос 20), место (см. вопрос 18), позиционирование (см. вопрос 3), упаковка (см. вопрос 19) и люди (см. вопрос 20).

18. Где именно вы продаете свои продукты и услуги? Есть ли другие места, где можно было бы предлагать их для продажи?

- 1.
- 2.
- 3.

19. Как выглядит ваш продукт или услуга? Могли бы вы как-нибудь изменить их *упаковку*, чтобы они казались более привлекательными и желанными большему количеству идеальных клиентов?

- 1.
- 2.
- 3.

20. Кому предстоит воплощать в жизнь каждый компонент вашей стратегии маркетинга и продаж? Демонстрируют ли сотрудники идеальный имидж вашей компании и продуктов и услуг? Работают ли с вами или у вас люди, которых при ваших нынешних знаниях вы не стали бы нанимать снова?

- 1.
- 2.
- 3.

21. Какова *область специализации* вашей компании? Что способны обеспечивать только ваши продукты или услуги и для кого?

- 1.
- 2.
- 3.

Ваша компания может специализироваться в трех областях деятельности. Во-первых, вы можете обслуживать клиентов определенного типа – стать тем местом, где этот клиент может приобрести все, что ему необходимо. Во-вторых, вы можете специализироваться на выпуске определенной линейки продуктов, предлагая все, что клиенту могло бы понадобиться в этой области. В-третьих, вы можете предлагать свои продукты и услуги в определенном географическом регионе.

22. В чем ваша *область дифференциации* или превосходного качества? В чем вы превосходите конкурентов?

- 1.
- 2.
- 3.



Суть всей рекламы и маркетинга – в дифференциации: нужно четко указать, почему и чем ваш продукт или услуга лучше других. Клиенты покупают только то, что они воспринимают как лучший вариант выбора в данный момент.

23. В чем ваше конкретное *конкурентное преимущество*? Благодаря каким качествам продуктов, услуг или компании вы лучше, чем 90 процентов предприятий вашей отрасли?

- 1.
- 2.
- 3.

Конкурентное преимущество представляет собой то, чего не предлагают конкуренты и что представляет ценность для клиента. Это ваш ключ к успеху в бизнесе. В чем заключается ваше конкурентное преимущество сегодня? В чем оно станет заключаться в будущем? В чем оно должно состоять, если вы хотите увеличить продажи? В чем оно могло бы заключаться, если бы вы хотели доминировать на своем рынке? Вспомните слова Джека Уэлча: «Если у вас нет конкурентного преимущества, не конкурируйте!»

24. *Клиенты какого типа* больше всего выигрывают от превосходных выгод, предлагаемых вашим продуктом или услугой? Клиенты какого типа больше всего ценят то, чем вы их отлично снабжаете, и готовы платить за это?

- 1.
- 2.
- 3.

Определив области специализации и дифференциации своей компании, вы будете точно знать, какие покупатели относятся к числу ваших лучших потенциальных клиентов, а какие нет. Так вы сможете успешнее выделять нужные сегменты рынка, направляя свои ограниченные маркетинговые ресурсы на те виды продвижения, где возможны более высокие результаты.

25. В каких областях рекламы, продвижения и продаж вы должны *сосредоточить свои силы и ресурсы*, чтобы максимизировать продажи и прибыль?

- 1.
- 2.
- 3.

Если вы поймете, что лучше всего срабатывает в рекламе, продвижении и продажах, то будете знать, на чем стоит сосредоточить маркетинговую деятельность и ресурсы для максимизации продаж и прибыли. Одна из самых простых маркетинговых стратегий – тщательное изучение средств рекламы, которые используют ваши конкуренты, чтобы продавать тем же клиентам, которых вы хотите привлечь. Если в каком-то носителе неоднократно размещается некое рекламное объявление, сформулированное определенным

образом, это свидетельствует о том, что эта реклама привлекает внимание и окупается для рекламодателя.

26. Сколько потенциальных клиентов ваша команда по продажам превращает в реальных и какие факторы влияют на *показатели превращения потенциальных клиентов в реальных* в вашей компании?

- 1.
- 2.
- 3.

Первоочередная задача в бизнесе – привлекать заинтересованных потенциальных клиентов. Вторая по важности задача – превращать их в тех, кто покупает у вас, а не у кого-то другого. Ваши стратегии и приемы продаж в этой области способны определить процветание или провал компании. Как лидер вы обязаны направлять и обеспечивать длительные усилия, цель которых – превращать как можно больше потенциальных клиентов в реальных. Как ваша компания может преобразовать большее число потенциальных клиентов в реальных? Ответ рождается у лидеров, которые понимают, почему потенциальные клиенты покупают или не покупают. Они также должны признать, что рынок непрерывно меняется, а следовательно, стратегии и приемы продаж нужно менять соответственно.

27. Какие *клиенты* больше не стоят того времени и сил, которые уходят на их удовлетворение?

- 1.
- 2.
- 3.

У вас есть худшие 20 процентов клиентов, которые мало покупают, неохотно платят, а их обслуживание отнимает слишком много времени. Вычеркните их из своих списков и посоветуйте им найти другого поставщика. Ответ на этот вопрос поможет вам избавиться от этих клиентов постепенно или сразу, а также высвободит время и силы для развития отношений с более перспективными клиентами.

28. Какие *действия* дают низкую рентабельность вложений времени и энергии или не дают вовсе ничего?

- 1.
- 2.
- 3.

Вы должны постоянно реструктурировать свой бизнес, регулярно направляя людей и ресурсы на те 20 процентов действий, которые приносят наибольший доход компании. Этот вопрос поможет вам определить, от каких действий вашей компании следует отказаться или снизить их важность, чтобы оставалось больше времени на действия с самой высокой возможной отдачей.

29. С каким *брендом* вы сегодня присутствуете на рынке? Благодаря чему вы известны на своем рынке?

- 1.
- 2.
- 3.

У бренда каждой компании и продукта есть имидж, придуманный намеренно или случайно возникший в умах клиентов. Хороший бренд олицетворяет некую ценность, которую клиент может рассчитывать получить, купив продукт этого бренда.

30. Что *должен* представлять собой ваш бренд? Какие ассоциации вы хотели бы вызывать в уме вашего клиента с его помощью? Какую репутацию вам было бы полезнее всего себе создать?

- 1.
- 2.
- 3.

Лучшее определение хорошего бренда – «обещания, которые вы даете и выполняете». Какие обещания вы даете своему клиенту при покупке вашего продукта? Вы их выполняете? Каждая полученная от клиента жалоба свидетельствует о том, что, по его мнению, вы не выполнили своих обещаний.

31. Как *технологии* влияют на ваш бизнес? В каких трех отношениях интернет меняет ваш способ ведения бизнеса?

- 1.
- 2.
- 3.

Постоянно ищите и исследуйте новые технологии для результативной работы компании и новые интернет-стратегии для расширения ваших рынков.

32. Что бы вы могли *изменить* или *улучшить* в своих продуктах, услугах или ведении бизнеса в целом, чтобы начать создавать более благоприятный имидж бренда в представлении клиентов?

- 1.
- 2.
- 3.

Подумайте, какие три действия вы могли бы предпринять немедленно, чтобы клиенты были рады тому, что обратились к вам, а не другому поставщику.

33. Представьте, что ровно через пять лет продукты и репутация вашей компании стали лучше, чем у остальных предприятий в вашей отрасли. При этом журналист из известного журнала или газеты собирается написать статью о вашей компании. Что бы вы хотели в ней прочитать?

- 1.
- 2.

3.

34. Если бы ваша компания была идеальной во всех отношениях, как этот журналист описал бы *качество* ваших продуктов и услуг в сравнении с качеством таковых у конкурентов? Какой была бы ваша репутация? Какие слова он подобрал бы?

1.

2.

3.

35. Как журналист описал бы *вашу компанию*? Как он описал бы вас, ваши продукты, качество сервиса, сотрудников и деятельность внутри компании?

1.

2.

3.

36. Если бы ваша компания была идеальной, какими бы были ваши *годовые доходы*? Каким был бы ваш *уровень рентабельности*? Какой бы это был процент от продаж? Какая сумма в долларах?

1.

2.

3.

37. Если бы ваша компания была идеальной, каких бы вы предпочли иметь *подчиненных*? Какими были бы ваши менеджеры? А рядовые сотрудники? А торговые специалисты?

1.

2.

3.

38. Если бы ваше будущее было идеальным, какой была бы ваша *личная ситуация*? Сколько вы бы зарабатывали? Какую должность занимали бы? На какой ступени находились бы в своей области деятельности и карьере?

1.

2.

3.

39. Каковы три самые *слабые стороны* вашей организации?

1.

2.

3.

Поработайте собственным консультантом по управлению. Если бы вас вызвали в собственную компанию, о каких ее уязвимых местах вы сообщили бы руководству из тех, что первыми пришли вам в голову? Иногда укрепление своего бизнеса всего лишь в одной области может мгновенно изменить получаемый результат.

40. Какие три важнейших *препятствия* мешают вам достичь более высоких уровней продаж и рентабельности?

- 1.
- 2.
- 3.

Если ваша цель – увеличить продажи и рентабельность, почему вы этого до сих пор не добились? В чем причина задержки? Что вам мешает?

41. Каковы сегодня три самые *серьезные потенциальные угрозы* для вашей компании? Какие худшие неприятности могут случиться с ней в ближайшее время?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие меры вы могли бы принять, чтобы предотвратить эти неприятности или обеспечить конструктивную реакцию в случае, если это все же произойдет?

42. Загляните в будущее: какие три *худшие неприятности* могли бы повредить вашей компании ровно через год?

- 1.
- 2.
- 3.

Даже если возможность серьезного события, которое могло бы повредить благополучию вашей компании, составляет всего 5 процентов, запишите его и разработайте план действий на этот случай.

43. Какие три *меры предосторожности* вы могли бы предпринять немедленно, чтобы предотвратить возможные угрозы благополучию и выживанию компании?

- 1.
- 2.
- 3.

Никогда не доверяйтесь удаче и не полагайтесь на авось. Надежда – это не стратегия.

44. Каковы три области с *самыми большими возможностями* на будущее согласно тенденциям в бизнесе?

- 1.
- 2.
- 3.

Ровно через пять лет целых 80 процентов широко используемых продуктов и услуг будут новыми или не такими, как сегодня. Чем больше вы заглядываете в будущее и думаете о завтрашних возможностях, тем больше вы их там обнаружите.

45. Какие три меры вы могли бы принять немедленно, чтобы воспользоваться этими возможностями?

- 1.
- 2.
- 3.

Сегодня же начните выделять время, деньги, персонал и ресурсы на разработку продуктов и услуг завтрашнего дня.

46. Какие три *профильных направления деятельности* или умения вы должны начать развивать сегодня, чтобы хорошо подготовиться к завтрашним возможностям?

- 1.
- 2.
- 3.

Каждый бизнес открывается и строится на основе определенных профильных направлений деятельности. Чтобы достичь успеха с завтрашними продуктами и услугами, вам придется развивать новые профильные направления деятельности, которые понадобятся в будущем. Так как для развития этих направлений деятельности требуется время, начните сегодня же.

47. От каких сегодняшних действий в компании вы *отказались* бы, если бы вам пришлось начинать все заново, при условии, что вы располагаете вашими нынешними знаниями?

- 1.
- 2.
- 3.

По разным оценкам целых 70 процентов ваших решений по прошествии времени оказываются неверными. Будьте готовы отказаться от них, если поймете, что не стали бы принимать их сегодня, если бы пришлось делать все заново.

48. Какие *организационные изменения* вы провели бы в своей компании в отношении сотрудников, деятельности, рабочего процесса и расходов, чтобы повысить и эффективность, и результативность?

- 1.
- 2.
- 3.

Будьте готовы постоянно реорганизовывать компанию – каждый раз, когда вы получаете новую информацию или на рынке происходят неожиданные изменения.

49. Какие *структурные преобразования* вы провели бы, чтобы перенаправить больше времени и ресурсов на те 20 процентов действий,

которые обеспечивают вам 80 процентов прибыли?

- 1.
- 2.
- 3.

Подумайте, какие изменения вы внедрили бы, чтобы обеспечить выживание в будущем, – осуществите эти изменения сейчас. Сосредоточьтесь на потоке денежных средств, на обеспечении продаж и получении дохода, а также на самом прибыльном применении вашего времени и ресурсов.

50. Представьте, что сегодня ваша компания сгорела дотла. Какие продукты, услуги и виды деятельности вы немедленно стали бы *воссоздавать* и *возобновлять*? На привлечение каких клиентов вы немедленно нацелились бы?

- 1.
- 2.
- 3.

51. Какие продукты, услуги и виды деятельности вы не *стали бы* *воссоздавать* и *возобновлять* сегодня, если бы ваша компания сгорела дотла? Каких клиентов вы не пытались бы приобрести?

- 1.
- 2.
- 3.

Будьте готовы переосмысливать деятельность своей компании каждые полгода. Здесь действует простое правило: меняйтесь сами, не ожидая, пока вам придется это делать!

52. Проанализируйте каждый этап своей бизнес-деятельности. Что вы могли бы *упростить*, *отдать на аутсорсинг*, *исключить* или *прекратить полностью*?

- 1.
- 2.
- 3.

Постоянно ищите способы реинжиниринга, чтобы выполнять работу быстрее, лучше, дешевле и более простым способом. Всегда думайте о том, почему вы делаете что-то именно так.

53. Каким образом вы могли бы *упростить* какой-либо *процесс* в бизнесе, сокращая количество его этапов?

- 1.
- 2.
- 3.

Чем больше этапов существует в процессе, тем больше совершается дополнительных ошибок, происходит долгих задержек и случается повышенных

трат. Целенаправленно сокращая количество этапов, вы повышаете скорость и результативность, а также снижаете затраты на данный вид деятельности.

54. Какие действия вы могли бы полностью *исключить*, чтобы ускорить процесс создания продуктов и услуг?

- 1.
- 2.
- 3.

Многое из того, что вы делаете, стопорит рабочий процесс и не является обязательным. Думайте, какие действия можно было бы исключить без ущерба для результативности.

55. Какие действия вы могли бы *отдать на аутсорсинг* другим людям или компаниям, чтобы у вас появилось больше возможностей продавать и поставлять больше своих продуктов?

- 1.
- 2.
- 3.

Любой продукт или услуга, не обязательные для обеспечения продаж и получения доходов, становятся кандидатами на аутсорсинг. Компании, специализирующиеся на этих услугах, почти всегда способны выполнять их лучше, быстрее и дешевле, чем это получается делать у вас силами своей компании.

56. От каких действий вы могли бы *совсем отказаться* без существенного влияния на продажи и доход?

- 1.
- 2.
- 3.

Представьте, что вы кризис-менеджер, которого вызвали в вашу компанию для тщательного изучения всех ее процессов. Какие действия вы посоветовали бы руководству прекратить совершать, особенно если бы стоял вопрос о выживании компании?

57. Есть ли в сфере вашей деловой деятельности *человек* – клиент, сотрудник, партнер, – которого при ваших нынешних знаниях вы не стали бы привлекать, нанимать или задействовать сегодня?

- 1.
- 2.
- 3.

Со временем становится ясно, что почти две трети сотрудников были выбраны неудачно. Они работают либо посредственно, либо плохо. Берегите только тех, кого вы наняли бы снова, если бы сегодня они пришли к вам кандидатами на эту же должность.



58. Если бы вы могли заново начать строить свое дело или карьеру, что бы вы сделали *иначе*?

- 1.
- 2.
- 3.

Что бы вы делали больше, а что меньше? Что бы вы начали делать? А что перестали бы делать вообще? Что бы вы посоветовали человеку, который раздумывает о возможности начать работу в вашей сфере?

59. Какие умения, способности и таланты больше всего повлияли на ваш успех к данному моменту?

- 1.
- 2.
- 3.

У каждого человека есть особые способности, отличающие его от остальных. Каковы ваши? Какие прошлые действия принесли вам больше всего похвал и достижений? Что вам нравится делать больше всего?

60. Если бы вы могли добиться *мастерства* в чем угодно, какие умения или способности больше всего помогли бы вам достичь ваших важнейших целей?

- 1.
- 2.
- 3.

Представьте, что вы могли бы взмахнуть волшебной палочкой и сразу же превосходно овладеть одним конкретным умением. Какое бы вы предпочли?

61. Какие *меры* вы примете немедленно, после того как обдумаете свои ответы на вышеприведенные вопросы?

- 1.
- 2.
- 3.

Лидерство – это не статус, а деятельность. Цель планирования и анализа – действия, причем немедленные. Ориентированность на действия – отличительная черта лидеров и лучших представителей каждой области человеческой деятельности.

Эйнштейн сказал: «Ничего не произойдет, пока что-то не начнет движение»<sup>[20]</sup>. Что вы будете делать с сегодняшнего дня?

# Глава 10

## Сделайте свою жизнь проще

*Обращайтесь с людьми так, словно они уже стали такими, какими должны быть, и вы поможете им скорее проявить все то хорошее, на что они способны.*

*Иоганн Вольфганг фон Гете*

Сегодня у всех уйма дел, а времени не хватает. Вы чувствуете, что не в состоянии справиться со всеми своими обязанностями. А ведь у лидера их в несколько раз больше, чем у остальных. Поэтому перед вами стоит трудная задача – упростить свою жизнь так, чтобы посвящать больше времени самому важному и меньше тому, что не имеет значения. Превосходный лидер – эффективный человек с положительным настроем, уверенный в себе, в целом довольный жизнью и уравновешенный. Но если вы чувствуете, что не справляетесь с делами, то вряд ли соответствуете хотя бы одному пункту этого описания. Сделав свою жизнь проще, вы станете не только счастливее, но и гораздо успешнее как лидер.

В заключительной главе вы узнаете множество методов, приемов и стратегий, которые помогут вам по-иному организовать и перестроить свою жизнь, действовать более простыми способами, добиваться большего и чаще бывать с семьей.

Что ж, начнем!

## Определите свои истинные ценности

Чтобы начать процесс упрощения, вам нужно решить, что именно для вас важнее всего. Каковы ваши ценности, основные убеждения? Что для вас дороже всего остального?

Самый важный вопрос, на который вы отвечаете себе всю свою жизнь, – чем я хочу заниматься в жизни? Ответ на него неизменно выражает вашу *сущность в чистом виде* – то, чем вы являетесь в глубине души.

Чтобы упростить свою жизнь, вы должны в качестве высочайшей цели выбрать душевное спокойствие, а затем уже строить все остальное исходя из этого. Что приносит вам покой, удовлетворение, радость и чувство собственной значимости? К этому и нужно *стремиться*. А то, что вызывает у вас стресс, тревогу, расстраивает или раздражает, вам не *подходит*. Вам должно хватить мужества устроить свою жизнь так, чтобы больше заниматься теми делами, которые приносят радость и удовольствие, а меньше теми, что мешают наслаждаться этими чувствами.

## **Решите, чего именно вы хотите**

Я знаком с исследованиями, в которых участвовали несчастные люди. Я сам неоднократно проводил с ними интервью и обнаружил у них одну общую черту – отсутствие ясных целей. У них много желаний, надежд и мечтаний, но нет целей, к которым они упорно стремились бы. Из-за этого их жизнь идет по кругу и они чувствуют в основном недовольство и внутреннюю пустоту.

Для того чтобы решить, чего вы хотите, для начала составьте список как минимум из десяти целей, которых вы хотели бы достичь в следующем году. После этого перечитайте его и подумайте, какая из этих целей, достигни вы ее завтра, оказала бы самое сильное положительное влияние на вашу жизнь?

## Выберите главную цель

Эта цель обычно бросается в глаза. Именно она оказала бы на вашу жизнь самое сильное позитивное влияние. Подчеркните ее. Теперь вы готовы перестроить и упростить свою жизнь. Самая важная цель стала *конкретной*.

Теперь хорошенько подумайте, что вы можете сделать, чтобы достичь ее, и запишите эти шаги в виде списка. Расставьте пункты списка по приоритетности – от наиболее важных к наименее важным. И сразу же приступайте к самому важному из определенных вами действий, чтобы достичь главной цели. Думайте о ней в течение всего дня. Думайте о ней, когда встаете утром и когда ложитесь спать вечером. Каждый день делайте что-то из того, что приближает вас к этой важнейшей цели. Одно это действие упростит и облегчит вашу жизнь насколько, насколько вы и представить себе не могли.

## **Добейтесь равновесия в жизни**

Для обретения равновесия ваши действия должны быть в гармонии с внутренними ценностями. Когда вы возвращаетесь к своим ценностям и действуете исключительно в согласии с ними, приходит облегчение, радость, спокойствие и счастье. Если же совершаете поступки, противоречащие вашим внутренним ценностям, это приводит к стрессу, унынию, негативу и недовольству.

Используйте прием 20/10. Представьте, что в банке на счету лежит 20 миллионов долларов. Но при этом вам осталось жить всего 10 лет, в течение которых вы можете истратить эти 20 миллионов и насладиться ими. Что вы поменяли бы в своей жизни?

Чтобы понять, как можно упростить свою жизнь, представьте, что вы можете стать кем угодно или делать что хотите, без ограничений, потому что для этого у вас есть и деньги, и время, и таланты, и друзья, при этом вы можете делать все, что заблагорассудится. Что вы будете делать?

## Начните думать о жизни с чистого листа

Как мы уже говорили, этот образ мышления подводит черту под всеми прошлыми решениями и обязательствами. Подумайте: если бы вам пришлось начинать все заново, имея ваши нынешние познания, чем бы вы не стали заниматься? Этот вопрос все упрощает. Ведь на самом деле 70 процентов всего, что вы сделали в жизни, в итоге оказалось неправильным. Поэтому вы должны признать, что вы не *идеальны*.

Будьте готовы произнести волшебные слова: «Я был неправ!» Учитывая, как часто вы бывали неправы, чем скорее вы это признаете, тем быстрее ваша жизнь станет более разумной и простой.

Будьте готовы признаться в том, что совершили ошибку. Большинство наших поступков, особенно в бизнесе и карьере, оказываются неправильными. Но в этом нет ничего плохого: все учатся на своих ошибках. Плохо, когда из-за самолюбия и нежелания признать свою неправоту эти ошибки отказываются исправлять.

Американский психиатр Джеральд Ямпольски любит задавать своим пациентам такой вопрос: «Вы хотите быть правым или хотите быть счастливым?» Вы тоже должны сделать свой выбор.

И наконец, научитесь признаваться себе в том, что вы передумали. Просто удивительно, сколько людей все глубже погружается в стресс, гнев, разочарование и недовольство, потому что не желают признать, что передумали. Не попадайтесь в эту ловушку. Подумайте о своей нынешней жизни: чего вы сейчас не стали бы делать, если бы пришлось начать с нуля? Имейте мужество признать, что вы совершили ошибку (ведь так бывает со всеми), а потом принимайте меры, чтобы измениться.

Изменить качество своей жизни можно всего четырьмя способами: вы можете совершать *больше* одних действий или *меньше* других; можете *начать* делать то, чего не делаете сегодня, или вообще *перестать* делать что-либо. Что вы выберете?

## **Перестройте свою деятельность**

Проанализируйте свою жизнь, уделяя особое внимание тем сторонам, которые вызывают у вас стресс и разочарование. Что вы могли бы изменить, чтобы больше заниматься тем, что приносит вам радость, и свести к минимуму все остальное? Перестройте свою жизнь таким образом, чтобы одновременно делать больше приятных дел. Начинайте немного раньше, работайте усерднее и дольше. Выполняйте несколько задач сразу, а не откладывайте их в долгий ящик. Постоянно думайте о том, как сделать жизнь более простой и конструктивной.



## **Пересмотрите организацию своей работы**

Не забывайте применять ко всем своим действиям правило 80/20: 80 процентов ценности вашей деятельности зависит от 20 процентов дел, которые вы делаете. Значит, остальные 80 процентов действий имеют малую ценность или вообще ее не имеют. Старайтесь больше времени посвящать этим 20 процентам наиболее полезных дел, при этом все меньше времени отводите на то, от чего польза невелика. Иногда можно даже вообще отказаться от них. Хуже всего – отлично делать то, чего вообще не стоит делать.

## Проведите реинжиниринг личной жизни

В основе реинжиниринга лежит сокращение этапов какого-либо процесса. В бизнесе мы просим сотрудников составить список всех этапов их работы, а затем ищем то, что можно сразу же сократить хотя бы на 30 процентов. Обычно сделать это совсем не трудно.

Для проведения реинжиниринга личной жизни нужно сделать три вещи. *Во-первых*, делегировать все, что возможно. Чем больше действий, не имеющих ценности лично для вас, вы перепоручаете, тем больше времени освобождается на действительно полезные дела, которые можете делать только вы. *Во-вторых*, на работе отдавайте на аутсорсинг все, что могут сделать другие компании с подходящей специализацией. Деятельность большинства компаний сильно тормозят дела, которые другие организации сделали бы лучше, результативнее и, как правило, по более низкой цене. *В-третьих*, исключите из своей жизни все, что не имеет ценности. Как говорила Нэнси Рейган, «просто скажите “нет!”» занятиям, выполнение которых не станет выгодным или полезным использованием вашего времени.

## **Регулярно переосмысливайте свою жизнь**

Представьте, что ваша компания, работа и карьера внезапно исчезли и нужно начинать все сначала. Что вы сделали бы по-другому? Теперь вам придется найти новый способ применить свое образование и опыт для построения новой карьеры или изменить сферу деятельности. Чем бы вы занимались с огромным удовольствием, если бы у вас были все нужные умения, способности и деньги? Следует регулярно, хотя бы раз в год, переосмысливать свою жизнь. Итак, снова подумайте над тем, чем бы вы сейчас не стали заниматься, если бы решили все начать с нуля. Если вы обнаружили такие виды деятельности, подумайте, как перестать ими заниматься и насколько быстро это удастся сделать?

## Расставляйте приоритеты для всех своих действий

Один из лучших способов упростить свою жизнь – перестроить ее согласно приоритетам. Признайтесь себе, что большинство ваших действий малоценны или вообще не имеют ценности. Расставляя приоритеты, вы посвящаете больше времени тем немногим делам, которые оказывают существенное влияние на вашу жизнь.

При расстановке приоритетов самое важное – осознать, каковы будут *последствия*. Выполнение или невыполнение важной задачи приводит к серьезным последствиям, и наоборот, последствия незначительных дел будут невелики.

Чтобы расставить приоритеты во всех сферах своей жизни, применяйте метод «АБВГД».

А.-Важные задачи с серьезными последствиями нужно выполнять, иначе случатся неприятности.

Б.-Нужные задачи с умеренными последствиями можно отложить до тех пор, пока вы не выполните задачи типа А.

В.-Дела, которые неплохо было бы сделать, но не приводящие ни к каким последствиям – например, позвонить другу, пообедать с коллегой, – никак не отразятся на вашей жизни.

Г.-Задачи, которые вы можете поручить другим людям, потому что они справятся с ними не хуже вас.

Д.-Дела, от выполнения которых можно отказаться, так как они вообще не имеют никакой ценности для вашей жизни.

Никогда не занимайтесь задачей типа Б, пока не выполнена задача А. Никогда не беритесь за задачу В, если задача Б остается невыполненной. Не поддавайтесь соблазну сначала разобраться с мелкими делами. В начале каждого рабочего дня определите, что сделать важнее всего, какова задача А1. И какой бы она ни была, приступайте к ее выполнению и не прерывайтесь, пока не закончите. Такой подход очень упростит вашу жизнь.

Ежедневно и ежечасно спрашивайте себя, что из того, что можете сделать только вы, при хорошем выполнении принесет реальную пользу. И занимайтесь этим в самую первую очередь.

## Расставляйте приоритеты в жизни и работе

Единственный способ упростить свою жизнь и начать распоряжаться своим временем – не делать определенных вещей. Вы и без того слишком заняты, ваш день расписан по минутам. Невозможно упростить свою жизнь, лишь научившись выполнять больше задач результативнее и эффективнее. Вам нужно *прекратить* стараться сделать как можно больше дел. Новая задача заставляет прервать или прекратить выполнение прежней. Чтобы заняться чем-то новым, сначала нужно освободиться от старого. Вы и так уже перегружены и не можете взвалить на себя еще больше.

Применяйте прием *творческого отказа* от тех видов деятельности, которые по ценности и важности уступают другим. Делайте меньше, но делайте важные дела. Это поможет вам упростить жизнь.

# Планируйте свое время

Не забывайте о том, что предварительное планирование предохраняет вас от риска низкой продуктивности. Планируя каждый свой шаг заранее, вы экономите 90 процентов времени, необходимого для выполнения всего задуманного на день. Это чудесно!

Заранее составляйте планы на год; особенно важно указать время отпуска с семьей и отдыха с друзьями. Забронируйте билеты и номера в отелях, заплатите за них и подчеркните это в своем рабочем дневнике, будто это встречи с крупнейшим и самым важным клиентом.

Планируйте каждый месяц заранее. Положите перед собой календарь и определите, чему будете посвящать это время. Вас самого удивит, насколько вырастет ваша продуктивность и проще станет жить, если планировать все заранее.

Планируйте каждую неделю, желательно в конце предыдущей. Разложите по полочкам каждый свой день, помня о том, что нельзя отводить на дела более 70 процентов времени; оставьте некий резерв на случай непредвиденных происшествий и задержек.

Заранее планируйте каждый день, желательно накануне вечером. Составьте список всего, что нужно сделать, и расставьте эти дела в порядке приоритетности. Определите задачу типа A1 и будьте готовы в первую очередь приступить к ее выполнению.

## **Делегируйте все, что возможно поручить другим**

В начале карьеры приходится все делать самому. Но если вы хотите расти, развиваться и достичь высокого уровня эффективности и оплаты труда, то должны делегировать все задачи, которые можно поручить тем, кто способен их выполнять. В качестве критерия используйте почасовую ставку оплаты труда. Сколько вы зарабатываете в час? Если вы зарабатываете 50 тысяч долларов в год, значит, в час выходит 25 долларов. А теперь поручите выполнение задачи сотрудникам с более низкой почасовой ставкой. Иногда лучше подумать и применить свои творческие способности, чем выполнять малоодоходные задания, которые только отнимают силы и время.

Делегируя задачи другим людям, удостоверьтесь, что они доказали свою способность справиться с ними. Делегирование – это не сложение полномочий; вы обязаны направлять и контролировать ход работы, чтобы она выполнялась согласно графику и в рамках бюджета.

## **Сосредоточьтесь на более важных задачах**

Постоянно реорганизуйте свою работу таким образом, чтобы тратить больше времени на то, что имеет наибольшую ценность. Самый важный вопрос тайм-менеджмента, на который следует отвечать ежедневно и ежечасно, – как мне сейчас потратить время *с наибольшей пользой*? Как бы вы на него ни ответили, обязательно работайте над этим изо дня в день.



## **Сосредоточивайтесь на каждом деле**

Выберите важнейшую задачу и упорно трудитесь над ней, пока не закончите. Специалисты по тайм-менеджменту считают, что если вы несколько раз начинаете и бросаете дело, то время его выполнения увеличивается в пять раз. А вот сосредоточенность на задаче сокращает это время на 80 процентов. А освободившееся время вы можете потратить на то, что приносит вам радость и удовольствие.

## Сократите работу с документами

Чтобы сократить бумажную работу и разобраться с огромным количеством газет и журналов, попробуйте такой метод. Распределите бумаги на четыре категории:

1. *Выбросить*: такие материалы нужно сразу отправлять в корзину, даже не читая. Эта привычка экономит время и упрощает жизнь.

2. *Передать*: не имеет смысла возиться с этими материалами, потому что этим может заняться другой сотрудник.

3. *Выполнить*: эти документы требуют от вас лично принять меры. Помещайте их в красную папку и разбирайте в порядке приоритетности в течение дня.

4. *Отправить в архив*: эти материалы нужно сохранить на будущее. Но тут есть две оговорки: во-первых, 80 процентов сохраненных вами бумаг никогда не найдут применения; во-вторых, решая сохранить какой-либо материал, вы ставите какую-то задачу и усложняете чью-то жизнь. Поэтому делайте это только в случае крайней необходимости.

## **Соблюдайте тишину**

Приобретите привычку не включать радио в поездках, особенно с родными и друзьями. Приходя домой вечером, не включайте телевизор. Когда не играет музыка и не бубнит телевизор, возникает звуковая «дыра», которую нужно заполнить общением, а это истинная радость для вашей семьи.

Вставая по утрам, не поддавайтесь соблазну включить телевизор. Лучше посвятите несколько минут чтению образовательных, мотивирующих и вдохновляющих материалов. Не торопясь планируйте свой день. Выделите время на размышления, чтобы подумать, кто вы и чего хотите, а не заполняйте сознание шумом бесконечных телешоу и радиопередач.

## **Ставьте отношения с близкими людьми на первое место**

Самую большую радость и удовольствие в жизни приносит общение с людьми. Поэтому включите своих близких в первые пункты списка приоритетов, а за ними пусть следует все остальное.

Представьте, что вам осталось жить полгода. Что бы вы делали? Как бы проводили время, если бы осталось жить всего шесть месяцев? Вряд ли вы ответите, что заработали бы больше денег или пошли бы в офис, чтобы отвечать на чьи-то звонки! Как бы вы изменили свою жизнь, если бы завтра выиграли в лотерею миллион долларов? Подумайте, что бы вы поменяли в своей жизни, имея желанную или необходимую сумму денег. Уверен: вы представляете, как проводите время с дорогими вам людьми. Так что не ждите выигрыша в миллион долларов или известия о том, что жить осталось всего полгода! Прямо сейчас начните проводить больше времени с самыми важными для вас людьми.

## Уделяйте много внимания здоровью

Вы значительно упростите свою жизнь, если начнете есть меньше, но более качественные продукты и заниматься спортом, чтобы стать стройнее и здоровее. Вам также следует регулярно проходить комплексное медицинское обследование, в том числе посещать стоматолога.

Представьте, что вы всю жизнь копили деньги и наконец купили скаковую лошадь за миллион долларов. Чем бы вы ее *кормили*? Вряд ли фастфудом и прочей вредной пищей вроде чипсов и газировки. Наверняка вы давали бы ей лучшие корма. А вы сами в десять – нет! – в сто раз дороже лошади за миллион долларов! Подходите к организации своего питания так же продуманно и заботливо, как к уходу за дорогостоящей лошадью. Берегите здоровье!

## **Ежедневно уединяйтесь на какое-то время**

Каждый день выделяйте полчаса или час, чтобы посидеть в тишине в одиночестве и прислушаться к своему внутреннему голосу. Практика уединения преобразит вашу жизнь. Вам в голову будут приходить идеи, которые изменят все, что вы делаете. Регулярно практикуя уединение, вы ощутите глубокое спокойствие, умиротворенность, отдохнете и наберетесь творческих сил. После этого вы будете готовы радоваться жизни.

Уединение – одна из величайших радостей, доступных человеку. И она ничего не стоит: нужна только дисциплина, чтобы регулярно проводить по 30–60 минут в одиночестве, тишине и спокойствии. Попробуйте сами!

# Напутствие

Упростите свою жизнь с помощью предложенных идей. Делайте это много раз, пока они не войдут в привычку и не станут частью вашей жизни. Возьмите себе за правило искать способы делать меньше, но важных дел. Приобретите привычку упрощать свою жизнь и получать от нее больше радости и удовольствия. Вперед!

## Об авторе



Брайан Трейси – один из лучших спикеров США, автор множества бестселлеров, ведущий консультант и тренер в области личного и профессионального роста. Суммарная аудитория его выступлений за год составляет более четверти миллиона человек, а их тематика охватывает весь спектр вопросов от персонального успеха и лидерства до эффективности управления, креативности и мастерства продаж. Брайан Трейси – автор более 40 книг и более 350 обучающих аудио– и видеопрограмм. Многие его работы были переведены на иностранные языки и сегодня известны в 52 странах мира. Вместе с Кэмпбеллом Фрейзером он разработал целый комплекс передовых программ подготовки и повышения квалификации бизнес-коучей, тренеров и консультантов.

Клиентами консалтинговых услуг Брайана Трейси стали больше тысячи компаний, среди которых такие гиганты, как IBM и McDonnell Douglas, а также ассоциация «Круглый стол миллионеров». Более двух миллионов человек прошли обучение у него на тренингах. Его идеи прошли проверку временем и доказали свою эффективность и быстрое действие. Клиенты Трейси, участники его семинаров и читатели книг осваивают целый ряд приемов и стратегий, которые можно сразу же начать применять на практике, чтобы добиваться высоких результатов в профессиональной и личной жизни.



## Заметки

[16] Издана на русском языке: Голдсмит М. Прыгни выше головы. М. : Олимп-Бизнес, 2015. Прим. ред.

[17] Эрл Найтингейл (1921–1989) — известный американский радиоведущий, писатель и лектор, специалист в области личностного роста и мотивации к достижению успеха. Прим. ред.

[18] «...ибо мудрость у каждого больше зависит от знания, и это потому, что первые знают причину, а вторые нет. В самом деле, имеющие опыт знают “что”, но не знают “почему”; владеющие же искусством знают “почему”, т. е. знают причину» (Аристотель. Метафизика, гл. 1).

[19] На русском языке издана: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

[20] Вспомните поговорку «Под лежащий камень вода не течет». Прим. ред.