

Андрей Булава  
Менеджер на миллион

Андрей Булава

---

**МЕНЕДЖЕР НА  
КАК СТАТЬ ВЫСОКОПЛАЧИВАЕМЫМ  
И НЕЗАМЕНИМЫМ  
1 000 000\$:**



*«Менеджер на миллион / Андрей Булава»: Авторское; 2014*

**Аннотация**

*Эта книга больше чем руководство по бизнес-карьере, Это пошаговый и практический*

план перехода от бизнес-исполнителя к Бизнес-Созидателю. Во времена новой экономики собственникам бизнеса и крупным корпорациям нужны не просто сотрудники, а настоящие партнеры: эксперты и профессионалы с огромным масштабом личности, которые «могли бы менять мир, а не оставаться продавцами газировки».

В этой книге собран концентрат и выжимка личного, 10-ти летнего опыта построения бизнес-карьеры в крупных корпорациях «SCJohnson», «Coca-Cola», «Schwarzkopf&Henkel».

Это – проверенная годами технология роста личности и дохода. Это – мощный заряд энергии и вдохновения.

Эта книга – некий секретный код успешности, который выдается читателю на страницах книги в виде простых и понятных алгоритмов, и технологий.

Все темы, представленные в книге, рассматриваются не как теоритические материалы, а как практические инструменты создания своей собственной культуры успеха, которую можно передать своим детям как семейную привычку.

## Андрей Булава Менеджер на миллион

### Андрей Булава.

✓ Управляющий партнер Казахстанской Федерации Коучинга.

✓ Профессиональный/сертифицированный бизнес-тренер и коуч.

Сторонник простых, понятных и проверенных на практике методов достижения бизнес-результата. На своих тренингах и семинарах, щедро делится практическим опытом реализации бизнес-проектов, без утайки рассказывая, как позитивные примеры, так и неудачные сделки.

*Любимое выражение:*

*«Все, что ты научишься делать с удовольствием – ты сможешь делать постоянно. И именно это постоянство сделает тебя Мастером»*

✓ Сейчас, многие профессионалы из известных multinationals называют его тренером №1 по созданию и внедрению систем обучения/оценки для отделов продаж в FMCG корпорациях.

✓ По праву считается одним из лучших тренеров по переговорам в Центральной Азии.

✓ Ассоциированный член Лицензированного Института Управления Персоналом и Кадрового Развития (CIPD.uk).

### Автор уникальных курсов:

- «Удвоение продаж в торговых залах»,
- "mini MBA для FMCG Менеджеров»,
- 4-х уровневая модель переговоров "NEGOsmart" (с),
- Тренинг по концептуальной бизнес-карьере: "Карьерный Марш-Бросок».

Андрей живет и работает в Алматы (Казахстан).

Проводит около 200 тренинговых дней в год. У него обучаются многие известные люди, от корпоративных лидеров, менеджеров и продавцов до собственников бизнеса и чемпионов мира.

### Приветствую вас, читатель!

Вы уже сделали огромный шаг к карьерному росту, раз держите эту книгу в руках. Шагов еще много и делать их необходимо день за днем. Собственно – эта книга и предлагает

интенсивный курс работы над собой, приёмы и методы которого будут вам полезны долгое время. И курс этот нужно пройти до конца.

Несмотря на дискомфорт – а он будет, поскольку придётся делать много вещей, о которых вы раньше не думали (или думали, но не делали). В эти моменты помните правило: “трудно всегда, когда растешь”.

Несмотря на усталость – придется работать над собой параллельно с основной работой по несколько часов в день.

Несмотря на кривые взгляды коллег – а их я вам гарантирую, потому что, как только вы начнете получать лучшие результаты, на вас обязательно будут смотреть по-другому и все же – продолжайте действовать. Ваше окружение изменится: те, кто будет рад вашим достижениям – приблизятся, те, кто будет недоволен – отдалятся. И не удивляйтесь, если среди отдалившихся будут те, кого вы считали друзьями.

Слово «карьерист» всегда несло негативный оттенок. Я никогда не понимал, почему: столько людей строят карьеру в бизнесе и при этом многие из них считают это не вполне приличным занятием. При том, что все хотят иметь свой работающий бизнес и нанимать сотрудников, и чтобы эти сотрудники хотели делать карьеру в их компании. Но какого хрена они будут работать на тебя и делать тебя богатым, если это считается плохим поведением?

«Работать на дядю», «быть наемником», «работать за зарплату» – это всем знакомые высказывания, которые часто обсуждаются в офисных курилках. И ведь так думает большинство. Тут начинается замкнутый круг: ты думал, что ты и управление карьерой – на разных полюсах, ты убежал от этого, искал возможность открыть свое дело, открыл и ... Теперь тебе нужно сделать так, чтобы другие, те, которые будут работать на тебя (теперь ты – тот самый «дядя»), захотели делать тебя богатым. Как ты сможешь их научить быть карьеристами (в хорошем смысле слова), если ты сам в это не веришь? И ты понимаешь, что возвращаешься к уроку, который так и не прошел, будучи наемником – к правильному построению карьеры. Только теперь уже в другом амплуа.

Работая со своими клиентами и партнерами в бизнесе, я часто сталкиваюсь именно с недостатком построения правильной культуры деловой карьеры в разных компаниях. Сотрудники и владельцы бизнеса живут на разных планетах и разговаривают на разных языках. И отсюда проистекают все проблемы связанные с эффективностью и продуктивностью компаний. Если люди делают вид, что работают в компании, то эффективности и удовольствия от такой работы всегда будет не хватать.

Правильная бизнес-карьера – это КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ КАРЬЕРА. Концептуальная – значит, что она: а) охватывает все стороны жизни человека, б) ведет к целям сотрудника в) ведет к целям компании г) наполняет жизнь смыслом и интересом самореализации д) повышает качество жизни е) рождает признание (подтверждение) от других

Вот о том, как именно создавать культуру в своей компании, в себе и в своем окружении мы и будем говорить на страницах этой книги.

**Правило**, которое вам необходимо запомнить для достижения результата: выполнять домашнюю работу обязательно.

**Почему это так важно?** Бодо Шефер верно заметил, что проблема большинства людей не в недостатке талантов, знаний или умений, а в недостатке действий. Я не смогу вас привести к приемлемому результату, если вы просто будете читать и не предпринимать никаких действий. Чтение литературы и медитация над прочитанной мудростью это только потенциальная часть успеха, настоящие изменения происходят в действии.

**Что вас ждёт?** Помимо инструкции по большой и трудной работе над собой, в книге вы найдёте бонусные задания, выполнив которые сможете получить бонусы на более чем на две тысячи долларов. Так что – соберитесь с духом, и приступим!

## Конституция успешного человека и треугольник карьеры

### Треугольник карьеры

Это простая схема, которая поможет вам понять, в каком направлении вам следует приложить усилия для построения успешной карьеры. Первый угол – это СИСТЕМНОСТЬ, второй угол – ЛИЧНЫЙ МАРКЕТИНГ, и третий угол – ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Три угла карьериста. Именно на них и будет основана и построена ваша личная карьера.

### Системность

Системность подразумевает, что вам нужно научиться строить процессы так, чтобы они занимали столько ваших сил/времени/внимания, сколько вы на это отвели. Навыки созидания и вообще системного мышления прокачиваются с помощью личной организованности. Это дисциплина в системе. Вы не сможете строить системы, если вы внутренне не организованы, не сможете считать деньги корпорации, если не можете сосчитать свои. Вы не сможете организовать других, если не можете организовать себя.

### Начнем прокачку ваших навыков

Есть хорошая поговорка: «Бардак на столе, бардак в голове». Если неупорядоченно ваше пространство – в шкафу, на столе, в ящиках, если вы не знаете что у вас, где лежит, если везде бардак и все не организовано, бумагами завалено – это плохо. Привычка к дезорганизации. Ваше рабочее пространство – это ваша жизнь.

И ведь наверняка вам знакомо чувство лёгкости после того как где-то навел порядок. Как только вещи приведены в порядок, мысли тоже упорядочиваются. Поэтому первое, что нужно сделать сегодня-завтра – навести порядок на всех своих рабочих столах. Далее – порядок в шкафах, все на своем месте. Третий шаг – избавьтесь от всех ненужных вещей, подарите их, отдайте, если нет времени искать, кому подарить, упакуйте все в пакет, унесите на мусорку, кто-нибудь заберет.

**Творческий беспорядок – это миф.** Представьте, у вас есть подчинённый и у него нет результатов. Будет ли для вас бардак на его столе свидетельством того, что он творческий сотрудник? С другой стороны, есть множество примеров, когда то, что со стороны может казаться беспорядком, на деле оказывается хорошо организованной и продуманной системой. *Ключевым фактором оценки “порядок-беспорядок” является количество потерянного времени на поиск нужной вещи.* С этого момента, вы точно знаете где и что находится.

**Организируйте место для личной библиотеки.** Все книги, все журналы, все подписки, что вы используете, должны храниться в одном месте. И с этого момента книги, никому ни под каким предлогом не отдавайте – ни почитать, ни займы, ни в обмен. Ваши книги – это ваше достояние.

**Заведите журнал (или тетрадь) для обучения.** Желательно что-то долговечное, чтобы нельзя было это выбросить. У меня есть, например, ежедневник без дат в твердом переплете. Он всегда находится рядом, если я изучаю книги или статьи. Так же и вы: читаете книгу, что-то понравилось – записывайте! У вас должно быть что-то подобное – книга для ваших мыслей и записей.

### Личный маркетинг и личная эффективность

Вы не сможете быть востребованным, если вас не воспринимают таковым. А востребованный человек – это лидер в чем-то. Это кто-то, в ком нуждаются, потому, что он знает что делать и куда идти, он *осведомленный новатор*. Не думайте, что все генеральные директора – лидеры. И не думайте, что все специалисты – не лидеры. Это не так. Специалист, может быть хорошим лидером в своей области. Таким, что с ним будут советоваться даже генеральные директора.

Лидерство и новаторство – невозможны без познания себя любимого. **Человек, который не познал себя – не может стать лидером.**

Как познать себя? Начните с принципов... Да, да... своих личных принципов и правил, которые уже живут в вас. Они диктуют ваши решения, а значит ваши действия и результаты.

Случалось ли вам чувствовать неприятное чувство предательства себя после некоторых ситуаций? Это негативное чувство – сигнал несоблюдения ваших принципов лидера. **Если вам знакомо такое ощущение, то вот вам хорошая новость – в вас есть задатки лидера .**

Сильный человек понимает и осознает те принципы, правила и законы, которые диктует его душа. Именно они создают его **самоуважение**. Не следовать им – значит терять силу.

*“Человек меняющий принципы на деньги, рано или поздно теряет и то и другое.”*  
(А. Линкольн)

**Итак, первая часть задач в этом блоке, создать свою систему ценностей .** Для этого следует проделать следующее упражнение (*на годовом коучинге по концептуальной бизнес-карьере мои ученики делают еще более мощное упражнение на прокачку личных качеств, но для этого нужно постоянное сопровождение тренера, поэтому здесь я даю упражнение, которое проще, но за то вы его сможете выполнить самостоятельно*) :

#### **Упражнение на проработку (используйте вашу рабочую тетрадь):**

1. Напишите десять описательных прилагательных, отвечающих на вопрос **«какой/какая я сейчас»**, на данном этапе жизни?

2. Далее десять описательных прилагательных, отвечающих на вопрос **«каким я хочу быть»**. Создайте картинку того, какими вы хотите быть, вашего желания достаточно, чтобы начать двигаться в этом направлении. В американцев есть такое выражение **«fake it until you become it»** – **притворяйся до тех пор, пока не станешь таким** . И не бойтесь притворяться. Никто не родился успешным, он сначала им притворялся, а уж потом стал таким. Человек учится подражая. Так индейцы передавали потомству искусство охоты: ученики наблюдали и копировали поведение учителя. То есть притворялись.

3. Опишите причины, **для чего** это все вам нужно, **для чего** вы хотите быть таким. Почему – не совсем правильный вопрос, он направляющий. Основополагающий вопрос – **для чего?** Вам нужно точно понять, для чего вам каждое из описанных вами качеств. Привяжите каждое качество к какой то цели. Например: “смелый” – это качество даст мне возможность не впадать в ступор, а действовать и достигать результата. не винить себя и не казнить за совершенные ошибки.

4. Составьте свою конституцию. Назовите это творение как угодно: «Моя конституция» или «Мой свод законов». Ваша задача написать свою книгу принципов и правил, которые вам нужно достать из своего сердца. Это то, что сделает вас на порядок сильнее и увереннее. В ней может быть десять, может быть двадцать, может быть сто законов. Не останавливайтесь, если будет больше – это хорошо. Это свод правил, которые вы для себя создаете и которым будете следовать.

4.1. В конституции должен быть блок правил отношений с любимыми людьми, с деньгами, блок о том, как вы хотите вести себя в трудной ситуации. Например: “если я вижу, что при мне кого-то оскорбляют, я обязательно сделаю замечание. Я не позволю в моем присутствии оскорблять женщин и детей” и так далее.

4.2. Свод законов должен охватить ваше отношение к обещаниям, к страху, к здоровью, к принятию решений, ваше отношение к хобби, к обязательствам, к семье, к самому себе. Очень важно, как вы к себе относитесь, за что себя хвалите, за что ругаете.

4.3. Осознавайте разницу между принципиальностью и категоричностью. Принципы – изменяемы, вы можете пересмотреть свою конституцию, когда посчитаете нужным. Но каждый закон должен отражать ваши текущие ценности, то к чему вы стремитесь, каким вы хотите быть.

**Почему важна конституция, почему важно прописывать то, каким вы хотите быть, почему законы должны преследовать ваши цели?**

Пока вы не осознаете свои ценности вы будете опираться на чужие и, соответственно, работать на цели других людей. Я хочу, чтобы вы преследовали с этого момента собственные цели и опирались на собственные ценности.

Распечатайте свои правила и держите их в поле обзора. Если вы стесняетесь, то в портмоне или сумочку, если нет, то прямо на рабочий стол. Каждый день напоминайте себе о своих правилах. И через некоторое время, вы заметите как меняется к вам отношение окружающих, а чувство самооценности и самооценка значительно вырастут.

**Однажды я встретил в конституции выражения: «мне надо», «мне нужно»**. Это не правильно. Когда вы говорите о своей лидерской конституции, то в вашем лексиконе больше нет слов «надо», «я должен», нет слов «мне нужно», есть «Я ДЕЛАЮ ТАК...». Говоря «я делаю», вы даете себе установку к действию. Это значит, что решение принято и дело за действием. Когда же вы говорите «я буду»/«мне нужно», вы тем самым заявляете, что решение еще не принято.

**В конституции нет неприятых решений**, ее составляют заранее принятые решения. Это сильно облегчает жизнь и включает навыки самодисциплины.

**Например**, вы решили начать бегать по утрам, и ввели такое правило в свою конституцию и неправильно его сформулировали, то на следующее утро, проснувшись вы скажете себе **“мне нужно бегать по утрам”**, то вы начинаете думать и принимать решение: а может не надо? а может завтра начну? и т. п. Стоит вам начать думать о решении “бегать или не бегать” – то ваше вечернее решение может измениться. Не попадайтесь в ловушку ума. Конституция – это обдуманые и взвешенные решения для вашей жизни.

Если же вы сформулируете его например так: “я каждое утро бегаю 15 минут – это делает меня здоровым и бодрым на весь день” – ваш ум не получает команды принимать решение, он получает команду к управлению телом: вы просто встаете, одеваете форму и выходите на улицу.

**«Я стараюсь»** – тоже следует заменить на глагол действия. Представьте себе в конституции страны написано: стараться соблюдать закон и защищать свой народ. Хотели бы вы жить в такой стране? Не нужно стараться, нужно **делать**. Конституция – это не аффирмации, это не мантра в стиле «я есть любовь». То, что вы пишете себе в конституцию, не должно быть аффирмацией, это правило (и решение), которое отражает ваши ценности и согласно с которым вы будете жить. Много людей “болеют” аффирмациями. Да, это хорошая штука и она работает, но применяться она должна правильно. И ее нельзя путать с конституцией.

**Вот история о человеке**, который ехал на поезде из Москвы на Дальний Восток. Он сел на поезд, взял с собой ящик помидоров. Сказал, что всю дорогу будет есть свежие помидоры, не будет покупать где-то на станциях. Он сел в поезд, проехал какое-то расстояние, просыпается с утра, дай, думает, поем помидоров. Достает, смотрит, несколько помидоров подгнило. Он думает: «так надо их срочно съесть, а остальные, пусть там лежат». Он их съедает, все хорошо, наелся. В следующий раз, когда он захотел покушать: «ой опять там несколько помидоров подгнили». На следующий день такая же история. Приехал он на Дальний Восток и задумался, «как же так: я же хотел всю дорогу есть свежие помидоры, почему же я всю дорогу ел гнилые?»

**В этом примере, человек забыл, что для него ценно есть свежие помидоры. Это было его правилом, но на практике правило легко уступило жадности: “нельзя дать помидорам пропасть”. Конституция помогает осознать, что ценно для вас в данный момент жизни. И**

**сделать то действие, которое будет соответствовать цели. Я хочу, чтобы вы ели свежие помидоры. Именно поэтому – пишем конституцию.**

### **Внутренний голос**

У вас будут внутренние переживания, связанные с выполнением каких то вещей. Дисциплина вызывает дискомфорт, она очень неприятна для эго. Внутренний голос будет говорить: «ты что! – это же несвобода, ты же себя загоняешь в рамки, ты перестаешь быть собой». Различайте голос, который вам помогает и голос, который мешает. Есть хороший анекдот про ковбоя, который нашёл священное золото индейцев.

Убегает от индейцев ковбой, и думает:

- Ну все конец мне пришел,
- А его внутренний голос говорит:
- Нет не конец, ты быстрее скачи.

Через время ковбой снова думает:

- Теперь точно конец, догоняют.
- Спрыгни с лошади и беги, – говорит внутренний голос.

Спрыгнул, побежал, индейцы схватили ковбоя.

- Ну все теперь точно конец.
- Еще не конец.
- А что мне делать, меня же поймали уже, связали.
- Плюнь, в лицо вождю,

Ковбой плюнул. Внутренний голос:

- А вот теперь конец.

Вот этот идущий от эго внутренний голос, вам мешает.

**Не воспринимайте дисциплину как ограничение свободы. Мы – рабы своих привычек, и если вы не можете от каких-то привычек избавиться, если вы привыкли ложиться в 2 часа ночи, а вставать в 9 утра, то это всего лишь привычка. На деле дисциплина – это и есть свобода, свобода делать то, что вы решили, а не то, что происходит само по себе, вне вашей воли.**

### **Принятие решений – компетенция менеджеров**

**Все ваши зоны ответственности нужно уместить в одну неделю. Недельный цикл – базовый.** Когда поймете, что по времени не успеваете, тогда нужно будет делегировать дела, отдавать на аутсорс, напрягать своих подчиненных. Главное – быть во главе процесса.

**Задача управляющего процессом не отчеты писать, а принимать решения.** Если вы хотите все делать своими руками, из вас получится плохой менеджер.

**На какой бы вы должности не находились, всегда поднимайтесь.** Есть хорошая управленческая метафора: существует два формата работы – курица и орел. Менеджер должен быть орлом. Исполнитель, должен быть больше курицей. Курица орудует все время лапой внизу, очень четко видит детали на земле в небольшой области вокруг себя. Орел парит и видит картину в целом.

Однако не нужно заблуждаться и думать: «я вот сижу, принимаю решения и ничего не делаю». **Принимать решения – это чертовски сложная работа.** Именно поэтому, она доверяется менеджеру.

Когда вы планируете зоны ответственности и время на них, вы должны понимать, что вы

в этих зонах ответственности принимаете решения вы, а исполняют действия ваши сотрудники, ваши подчиненные. И лишь небольшую часть исполнительских задач вы должны взять на себя.

Я столкнулся с этой проблемой – я был маниакально сконцентрирован на личной продуктивности. Все время старался сделать больше за единицу времени. Например, я делал отчет за час, я усовершенствовал свои навыки и теперь делаю его за тридцать минут, отлично! Затем другую задачу, я начинаю выполнять быстрее. Затем еще...

В итоге я стал похож на белку в колесе – чем быстрее бежишь, тем быстрее оно крутится. Единственный шанс остановиться – это взлететь и разложить все по полкам.

Поэтому **необходимо научиться ценить это высвобождающееся время**, а не заполнять его новыми рутинными задачами. Если вы не научитесь его ценить и взлетать, наблюдать сверху, планировать, понимать в какой промежуток времени вы можете уложить свои задачи, то новые задачи, начинают появляться непонятно откуда, и заполняют все высвободившееся время.

Каждому кусочку вашей работы вы должны уделить внимание, отвести определенное количество времени. Что еще? Каждый день планируйте время на неподвижное.

### **Задания на проработку по системности**

**ПЕРВОЕ:** уделите час времени на анализ всех ваших действий, это называется охват всей системы работы или helicopterview – обзор с вертолета. Поднимитесь мысленно наверх и посмотрите на то, что вы делаете, как это выглядит детально, как расположить все зоны вашей ответственности. За какие процессы вы отвечаете на своей должности?

Вам необходимо собрать всю имеющуюся информацию, систематизировать все свои действия – это второе. Создайте пошаговый план. Задавайте вопросы, проведите ревизию своей памяти – какой информацией вы владеете. Если нет достаточной информации, тогда собирайте ее из профессиональных источников, это могут быть журналы, газеты, профессиональные подписки – то, что связано с вашей должностью.

Итак, задача простая, составить список всех зон ответственности и добавить их описание.

Приведу пример из сферы HR. Рассмотрим 9 зон ответственности HR, как выделяет их CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). У меня есть свое видение на это счет (другая доказательно-практическая база) и мое деление работы HR состоит из 8 зон ответственности, но я назову вам все классические 9. А вы уже подстроите их под себя.

### **Пример по зонам ответственности:**

- 1. Рекрутинг, селектив. Найм и отбор персонала. Создание кадрового резерва.**
- 2. Оплата.** . Оплатные схемы и систематизация финансовой мотивации.
- 3. Взаимодействие с сотрудниками.** Например, В США развиты профсоюзы, и там с профсоюзами ведет переговоры HR. У нас эта функция связана не столько с работой с профсоюзами, сколько с получением обратной связи от сотрудников.
- 4. Трудовое законодательство.**
- 5. Охрана труда и безопасность труда.**
- 6. Организационный дизайн.** Это то пространство, куда эйчаров обычно не пускают. Это прерогатива тех HR, которые разбираются в бизнесе настолько, что могут дать дельный совет, как построить структуру компании – это и называется организационный дизайн, когда эйчар консультирует владельца бизнеса и управляющих директоров.
- 7. Вовлечение сотрудников.** Основная цель: уменьшение текучки кадров и все, что с этим связано, помимо финансовой мотивации. Взаимосвязь есть, но если финансовая мотивация краткосрочна, то вовлечение – это долгосрочная мотивация, Сюда входят бонусы за выслугу лет, кунштюки, которые вручаются самым лучшим (фитнес-карты, например), рейтинги сотрудников, нематериальные бонусы.
- 8. Охота на таланты.** Кроме того, что вы сами воспитываете своих сотрудников, вам

нужно искать их, «хантить». Это зона, в которой эйчар, должен держать глаза открытыми, а уши на макушке, чтобы вовремя заметить нужного сотрудника в своей или другой компании и оперативно включить его в систему управления талантами.

#### 9. Охота за знаниями и технологиями. Поиск новых технологий и знаний

Это вид сверху. Теперь картина ясна: “Вот что мне нужно делать если я HR”. Это пример, в реальности же, все будет зависеть от вашей организационной структуры и определенных KPI, но суть вы теперь понимаете. Это похоже на самостоятельную проработку должностной инструкции, не с целью написать очередной документ, а с целью *систематизировать работу*.

#### **Ваши дальнейшие действия:**

- вы проводите анализ, рассматриваете ваши зоны ответственности по вашей работе/бизнесу;
- анализируете свою зону компетентности (насколько хорошо вы выполняете свою работу в каждой зоне ответственности);
- ставите себе оценки в каждой зоне ответственности по десятибалльной шкале. Там где не 10, отмечаете, что нужно сделать, чтобы было 10.

Для наглядности возьмем блок «работа по обеспечению кадрового резерва». Конечно, менеджер будет постоянно взаимодействовать с HR, и говорить, что у него постоянные перебои и с сотрудниками нередко случаются казусы. Ставим пятерку по десятибалльной шкале т. е. 50 на 50. Что нужно чтобы была десятка? Хочу, чтобы у меня постоянно были в запасе на буферных должностях два человека, и еще, чтобы всегда наготове были несколько резюме заинтересованных людей, уже прошедших отбор и готовых выйти на работу в течение двух дней.

Там, где не знаете какую оценку себе поставить – пишете, что необходимо знать/изучить. Это абсолютно нормально. Какие-то зоны ответственности вы будете для себя открывать впервые: «о, оказывается я должен за это отвечать, а почему я за это не отвечаю?». Даже в крупных корпорациях не уделяется этому достаточно внимания, не разъясняются ваши зоны ответственности. По сути, даже к лучшему, когда вы их сами для себя определяете, потому что они все время меняются, нельзя зафиксировать их раз и навсегда в инструкции. Поэтому смотрите, читайте, держите глаза открытыми.

**ВТОРОЕ:** посмотрите каких результатов вы ожидаете от себя по каждой из зон ответственности, что будет свидетельством того, что в этой зоне вы работаете хорошо. Это могут быть **KPI (key performance indicators / ключевые показатели работы)<sup>1</sup>**, тогда готовим списки измеримых результатов, которые будут показателями результата в каждой зоне. Например, два человека в запасе и десять резюме наготове – это и есть мои KPI, они измеримы, я их могу проверить в любой момент. Если они есть – значит в этой зоне все ок. Если нет – значит плохо.

**Задание для продвинутых Определение ваших KCIs (key capability indicators).** Это такое поведение, которое улучшает KPIs. Например, один из KPI продавца – количество сделок за день (количество покупателей). Одним из KCI в этом случае будет **количество аргументов, называемых продавцом** во время презентации покупателю. Вы легко можете заметить взаимосвязь: больше аргументов называешь – покупатели чаще соглашаются на сделку. Соответственно, управляя этим KCI я могу увеличить количество сделок.

Это отдельная большая тема, которую я обычно раскладываю по полкам на специальном **тренинге по построению систем обучения в корпорациях**, но если вы ухватили суть – вам

---

<sup>1</sup> Подробнее тема KPIs/KCIs будет раскрыта в пятой главе.

станет намного легче управлять вашими подчиненными и собой при достижении нужных KPI.

Поэтому, в дополнительном задании к каждому блоку ответственности добавьте колонку и укажите какие элементы помогут вам достигать нужных KPI.

### **Задания на проработку для подчиненных**

Если у вас есть подчиненные, попробуйте дать те же задания и им, пусть потратят полчаса, набросают схемы и отчитаются перед вами, расскажут как они видят свою работу. Включите в задание и самооценку по десятибалльной шкале. Поверьте, вы узнаете много нового.

**Хорошо учишься тогда, когда кого-то учишь**, начинайте подключать подчиненных, делайте из них сотрудников, которые вам нужны.

**Задание по личному маркетингу (выполнить в течение дня)** Привыкайте делать всю работу быстро. Уделите час анализу вашей ответственности, не нужно растягивать на целый день – как закончили, приступайте к личному маркетингу.

**Что нужно сделать в первую очередь? Настроить коммуникацию с боссом.** Если вы не любите своего босса, то его будет любить кто-то другой. В любом случае нужно назначить ему встречу. Подойдите и скажите: «я хотел бы задать вам пару вопросов, буквально на десять минут, когда можно к вам подойти?».

**Ваша цель при встрече с руководителем/клиентом:** заявить о своем развитии и работе над собой. Не откладывайте, сделайте это прямо завтра. Как? Вы просто приходите к своему боссу в назначенное время и просите дать вам обратную связь с целью улучшить вашу работу: **“я хочу, чтобы моя работа была эффективной и компания была мной довольна, поэтому хочу получить обратную связь”**.

Не говорите о продвижении, о повышении для вас заработной платы, о проблемах, с которыми вы сталкиваетесь – сейчас вы просите дать вам обратную связь по десятибалльной шкале, и только.

Когда босс даст вам эту оценку, вы клешнями должны вытащить из него информацию, что нужно, что бы было 10 там, где он поставил оценку меньше. Мало руководителей, которые готовы честно и прямо выдавать такую информацию, которые четко понимают, что от вас требуется. Обычно обратная связь дается так:

- Ну вот не очень ты еще сотрудник.
- А что нужно, что бы было очень?
- Опыта тебе надо, давай иди работай, работай

Такой ответ нас не устраивает, поэтому здесь придется приложить усилия. Не бойтесь “достать” босса. Это важно сделать, потому что **если нет четких измеримых показателей вашей эффективности для компании и для руководителя, то вы все время будете для них неэффективными** (вернее, они будут считать вас неэффективными), я же хочу, что бы вы знали, по каким критериям вашу эффективность будут оценивать. То как вы будете этого достигать – это уже второй вопрос. Немного позже мы и его рассмотрим.

### **Задание по личной эффективности.**

**Первое,** найдите себе партнера по подотчетности, договоритесь, что вы друг друга будете контролировать, особенно в вопросах исполнения личной эффективности и дисциплины. Партнера по подотчетности выбирайте из тех людей, кто одинаково с вами мыслит, стремится к чему-то и ищет пути саморазвития. Люди со стороны могут не совсем правильно вас понять,

как и очень близкие. Конечно, есть друзья, но лучше взять себе партнера по подотчетности из числа единомышленников, хотя порой это не самые близкие люди.

**Второе,** с завтрашнего дня и до конца курса (книги) никакого алкоголя. Вы его не употребляете. Почему нужно? Чтобы мозги “варили”. Алкоголь убивает мозг. Точка. А нам нужно использовать ваш мозг на гораздо больший процент, чем вы привыкли это делать. Принимайте решение и включайте это пункт в конституцию. Больше комментировать это не буду. Представьте себе, что это спец-подготовка, спец-школа, Шаолинь, где учитель или сделает из вас сильного профи или отчислит к чертовой матери.

**Третий пункт,** завтра с утра делаем первую пробежку/прогулку. Если вы уже бегаєте, отлично, если нет, значит, ваша задача – завтра встать до 7 утра и сделать это упражнение. Просто встаете и делаете, хотя, вероятно, вы этого не любите. Но “люблю/не люблю” – это понятия достаточно странные, вы просто так привыкли думать. В этом курсе, мы меняем шаблоны на более эффективные.

Итак, встаем до 7 утра, выпиваем питьевой или родниковой воды натошак и бежим (или спортивно идем). **ЦЕЛЬ:** продышаться. Не устать не умереть, не загнать себя, а продышаться.

Подумайте о том, что завтра с утра вы, ваш партнер по подотчетности, и я вместе делаем пробежку, да-да – и я в том числе! Я тоже встаю и каждый день вместе с вами делаю пробежку, мысль о том, что другие тоже будут в это время бежать, хоть немного, но должна помочь. Посмотрите как в армии солдаты на марш-броске вместе бегут в одном ритме – это создает невероятный драйв и добавляет силы: “я не один, нас много и мы вместе”.

На своих тренингах и в персональном коучинге я часто говорю про **удовольствие. То что вы можете делать с удовольствием – вы можете делать постоянно. А постоянство ведёт к мастерству.** Так вот, повторюсь, главное – это не выйти и как конь наскакаться, а потом целый день не знать, что делать с усталостью. Ни в коем случае. Главное выйти на улицу и сделать этот моцион. Встаете до 7, умываетесь, чистите зубы, выпиваете стакан воды, одеваетесь и выходите на улицу, продвинутым можно предварительно принять контрастный душ. И вперед! Десяти-пятнадцатиминутная пробежка скорее всего будет вам в кайф. Если вы не получаете удовольствие от бега, то идите спортивным шагом. Спортивная ходьба – хорошо, бег – прекрасно, слушайте тело, оно подскажет, не нужно насиловать его. Но **продышаться** необходимо. Вам нужно почувствовать свое дыхание и ритм сердца. Ритм – одна из самых важных составляющих успеха. **И вам нужно научиться входить в ритм: два шага вдох, два шага выдох....успех приближается....**

Получите кайф от утреннего воздуха, причем, чем раньше вы встанете, тем лучше. Но без подготовки, больше 30 минут не бегаем. Спортзал не считается, плавание с утра я пробовал, бег в зале – все не то. Нужно, чтобы ваши легкие наполнились свежим, нормальным, “неспортзальным” воздухом, если у вас есть возможность выйти в горы, то это вообще кайф. Так вы задаете ритм организму.

Меня спрашивают, как я могу выдержать 200 командировочных дней в году или как я успеваю быстро восстановиться, если вдруг заболелаю. Одно из слагаемых моей выносливости – этот простой, утренний моцион.

#### **Упражнение «Молчаливая прогулка»**

Ложитесь спать до полуночи, а перед сном сделайте молчаливую получасовую прогулку. Можно брать с собой родных, но нужно соблюсти правило – все гуляют молча.

Цель этого вечернего упражнения: наблюдение за своими мыслями, ваша задача – научиться их “устаканивать” в течение прогулки чтобы лечь спать со свежей головой.

**Мозг любит “грызть” проблему,** и если вы ее не решили перед сном, ждите бессонной ночи. Молчаливая прогулка помогает оценить все беспокоящие вас мысли. Дышите глубже и старайтесь ловить приходящие сами собой мысли и раскладывать их на полках сознания. Через время вы заметите, как этих мыслей будет становиться все меньше и меньше, потому что они будут разложены по местам, это означает, что мы добились желаемого результата.

Такие ежедневные **прогулки просто необходимы для жизни в сумасшедшем ритме бизнеса**. После того как дыхание замедлилось, мысли расположились по своим местам, а может и просто перестали беспокоить вас, можно идти домой и ложиться спать, с чистой и ясной головой.

Во время тренингов меня часто спрашивают: *«А можно медитировать с открытым окном дома или на балконе, не выходя на прогулку?»*. В этом случае, похоже на намерение схалювить.... С таким намерением нельзя даже на балконе стоять. Дом – это дом, балкон – это балкон, стояние – это стояние, а Шаолинь – это Шаолинь. Пожалуйста, выйдите на улицу, и прогуляйтесь в безопасном месте вокруг дома, не надо далеко ходить.

Вы когда нибудь ловили себя на том, что когда вы думаете, вам хочется двигаться? Так вот вечерняя прогулка – это не просто упражнение, это не просто моя прихоть, **тело требует движения.**

И быть может, мы редко об этом задумываемся, но существует взаимосвязь между мыслительным процессом и движениями, понаблюдайте за собой во время ходьбы и вы заметите: **замедляется шаг и замедляются мысли.** Задание простое, но очень эффективное.

Или бывает так: *«Я после работы специально иду пешком, и управляю мыслями около 30 минут»*.

В этом и фишка: мы все время думаем, и этот процесс перестает быть контролируемым. Настолько, что вы даже ночью не можете перестать думать, в результате чего не спите. Ум напоминает голодную собаку, которая “грызет” одну кость-мысль за другой, без остановки.

Важный шаг к контролю за собственным мыслительным процессом – научиться останавливать его. Если вы можете его остановить хотя бы на несколько секунд – то вы можете им управлять. И остановить его можно только с помощью наблюдения.

**Пробуйте столько раз, сколько нужно чтобы получилось, и когда у вас получится, вы получите такую ясность мыслей, о которой даже и мечтать не могли.**

Вот история про двух дровосеков. Есть такие соревнования – Timbersport, кто быстрее срубит дерево. Диаметр, порода дерева, топоры одинаковые. Один рубит и второй рубит, друг друга не видят, но слышат друг стук топора. Один из них рубит, рубит, рубит, и слышит – второй остановился и стука нет. Он думает: «так, 10 минут прошло, 10 минут рубил и тут раз перестал. Хорошо, сейчас я его как раз обгоню» – и продолжает рубить. Второй через 2 минуты опять начал рубить и перестает через 10, а первый продолжает, думая о том, что его соперник опять сделал перерыв: «Видать устал, а я то выносливый». Второй продолжает рубить с перерывами. Таким образом гонка продолжалась некоторое время, и по мнению первого дровосека, он опережал второго, но на свое удивление оказался проигравшим.

Его сопернику вручили медаль. Первый дровосек подходит к нему и говорит: «у меня один вопрос к тебе. Как так вышло, что ты выиграл? Я не останавливался, я больше тебя рубил, а ты перерывы делал. Как у тебя получилось срубить дерево быстрее меня? В ответ он услышал: «Я не отдыхал, я топор точил».

Ваш топор – ваш мозг, его нужно точить, и вечером мы именно этим и занимаемся,

делаем так, чтобы он успевал отдыхать. Если мозг не успевает отдыхать, если вы всю ночь думали, то утром будете чувствовать себя разбитым.

### **И последнее, для тех, кто курит**

Смотрим фильм Алена Карра «Легкий способ бросить курить». Заходим в интернет, ищем, загружаем и смотрим, а потом идем гуляем. И до конца курса не курим.

### **Подытожим кратко суть домашнего задания:**

#### **Задание на проработку системности**

- Подсчет своих KPIs.
- Оценка себя и своих подчиненных. Смотрите, какие результаты в каждой зоне ответственности у вас и у них.

#### **Задание по личному маркетингу.**

- Приходим к боссу, напрашиваемся на аудиенцию. Пусть оценит степень удовлетворенности вашей работой по шкале от 1 до 10 и если в некоторых пунктах не 10, то пусть скажет, что нужно, что бы было 10.

#### **Задание по личной эффективности.**

- Находим партнера по подотчетности;
- С завтрашнего дня и до конца курса не принимаем алкоголь;
- Делаем утреннюю прогулку/пробежку, для продвинутых + обливание;
- Делаем молчаливую прогулку перед сном;
- Для тех кто курит, смотрим фильм Алена Карра «Легкий способ бросить курить» и до конца курса не курим

#### **Домашнее задание+бонус**

Пришлите на адрес обработки домашних заданий ([domashka.2013@mail.ru](mailto:domashka.2013@mail.ru)) свои KPI и KSI, а также проект вашей Конституции и вы получите мою персональную 30-ти минутную скайп-консультацию по вашей карьере. Где мы разберем именно вашу карьерную ситуацию и составим короткий план действий на ближайший период.

## **Глава II**

### **Принципы прокачки экспертности**

#### **Принцип необходимости.**

Вы уже поставили себе оценки по зонам ответственности. Задача следующего порядка – прокачать себя во всех зонах ответственности до десятки. Для начала разберемся **для чего это нужно** .

Когда вы открываете собственный бизнес – все ошибки и недочеты станут видны через результаты. Самый плохой результат в бизнесе – это банкротство.

И не важно по какой причине это произошло: не тех людей набирали, не то производили, не так обучали, не так продавали... Все это не важно – бизнесу конец.

Теперь поставьте себя на место владельца вашей компании и подумайте какого уровня профессионализма он ждет от команды, чтобы бизнес рос и развивался? Подумали? А теперь представьте, какой уровень профессионализма должен быть на вашей должности? Ключевые элементы профессионализма – **знания, навыки и убеждения** . **Знания** – это то, что вы можете назвать, описать, привести пример. **Навыки** – это то, что вы можете показать в действии или продемонстрировать. **Убеждения** – это то, во что вы верите, что считаете правильным или неправильным, хорошим или плохим, нужным или не нужным, и т. д.

**Так вот, Экспертность** – это ваша информированность и понимание того, что вы делаете, чем вы занимаетесь. Это ваши **знания**, углубленные разносторонней практической информацией от профессионалов в вашей области. Разумеется, знания без действия бесполезны. Но действия без понимания опасны. Сколько таких недоэкспертов, которые “нахватавших верхушек”, ломают кучу дров, а потом сбегают из компании.

**Экспертность – это то, что возвращает профессионализм.** Хотите быть профессиональным – начинайте работать над экспертностью.

#### **Принцип незаменимости.**

Есть еще вкусы, которые несут с собой знания. Одна из них – **высокооплачиваемость**. Если настоящих экспертов в каком-то деле мало – то все они будут высокооплачиваемы. Чем меньше конкуренция – тем выше ставки. Вы должны быть суперэкспертом! Вы должны быть незаменимы.

#### **Принцип управляемости.**

Возможно, вы сейчас задались вопросом: **как определить, что ваш уровень экспертности достиг нужной величины?** Если так – то это хорошо, отличный вопрос. Когда ваш руководитель может у вас чему-то научиться – это и есть тот переломный момент. Он понимает вашу нужность. Возможно, он не скажет вам об этом (я бы не сказал, и вам не советую говорить о незаменимости ваших подчиненных), но вы это почувствуете.

И здесь важно **не “зазвездить”**. Типичная ошибка начинающих набирать обороты экспертов. Как только почувствовали незаменимость – стараются быстрее ее монетизировать: демонстрируют свою значимость, требуют повышения зарплаты, капризничают (каприз всегда свидетельствует о звездности: “меня не достойны”). Не совершайте этой ошибки. Формула успеха в карьере такова:

**Карьера = Экспертность × Управляемость × Активность**

Нет управляемости – нет карьеры. Между надежным и умным, выбирают надежного. Это проверенный принцип руководства. А надежность определяется управляемостью. Сами подумайте – кого бы вы продвигали, того кто умный, но на него нельзя положиться, или того, кто надежен, пусть временами и слегка тупит?

**Вернемся к прокачке.** Вы распределили время и посмотрели, в каких блоках у вас не самые лучшие оценки. Прорабатывайте эти блоки. Если даже после проработки вы видите пробелы, сомневаетесь в том, что оценки стали лучше, можно подойти к руководителю, скажем, через неделю и попросить его повторно поставить вам оценки по каждому из блоков. И пусть он даст свои комментарии. Это отличный прием и действенное упражнение.

Прокачивать себя начните с **той зоны ответственности, которая больше всего сейчас вам необходима**. К примеру, если у вас слабые коммуникативные способности, а это важно в вашей работе, то вы прокачиваете эту сферу. Если у вас слабое знание рынка по своей отрасли, но этого требует ваш руководитель – значит, вы должны узнать рынок, прочитать несколько книг, статей. **Среднее количество книг, необходимое для прокачки экспертности в одной области, колеблется от тридцати до пятидесяти.** И я вам гарантирую, если вы в какой-то сфере прочитаете 50 книг – вы не сможете не стать после этого экспертом.

**Принцип Стратегического чтения.** Это не скорочтение, но имеет прямую с ним связь. Вам необходимо поглощать информацию тоннами. Уже доказано, что за день мы получаем информации больше, чем люди сто лет назад получали за всю жизнь. Темп растет, количество информации увеличивается, поэтому навык быстро находить и усваивать нужную информацию выходит на первое место.

На деле развитие подобных навыков, нужно воспитывать со школьных лет. И для начала нужно понять проблемы, с которыми мы сталкиваемся при чтении:

- Так называемые **возвраты** : глаза возвращаются на строчку. вы прочитали, потеряли мысль и вернулись назад.
- **Артикуляция** . Читая, вы проговариваете все в слух.
- **Малое поле зрения** – нет большого охвата информации, вы видите лишь маленький кусочек (иначе – узкий фокус внимания).
- **Отсутствие стратегии**. вы не понимаете для чего читаете, что ищете в этой книге, какой результат преследуете.
- **Отсутствие внимания** . Сидишь, читаешь читаешь, дочитал страницу, перелистнул – и поймал себя на мысли, что не помнишь что ты только что прочитал. Знакомо? Это и есть пример отсутствия внимания.

### Как со всем этим бороться?

• Что касается возвратов. вам необходимо научиться **держатъ сознание усилием воли** , другими словами – запрограммируйте себя на невозвращение. Даже если вы не поняли предыдущую строчку, сконцентрируйтесь и продолжайте читать дальше. Могу с уверенностью сказать, что в большинстве случаев, смысл раскроется в следующих предложениях, поэтому вам незачем возвращаться. И еще, этот прием стимулирует концентрацию и позволяет не отвлекаться. В результате, растет ваша внимательность. Ум как маленький шалопай, ему нравится отвлекаться и баловаться. Установите однажды правило, и начните следовать ему – ум поймет, что поблажек (возвратов) не будет и начнет исполнять задачу лучше. Это сильно ускорит ваше чтение.

• Для того, **чтобы отучиться от проговаривания** , многие практикуют отбивание ритма рукой. Вы читаете и при этом отбиваете ритм. Как только вы примените это на практике, вы поймете, что отбивать ритм и параллельно что то проговаривать, вы не можете. У некоторых (например, у меня) эта фишка не срабатывает: я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на смысле. Поэтому, и я делаю другое упражнение – **«бег глазами по словам»**. Вы просто бежите по тексту, целиком охватывая **слова или даже фразы** , то есть здесь вы все свое внимание направляете на слова, а не на **слоги** .

• Тренировка для увеличения поля зрения осуществляется с помощью **таблицы Шульте** . Для этого упражнения существует множество приложений, советую вам загрузить одно из них на смартфон или планшет. Занимайтесь по этой таблице раз в день. Ограничимся десятью таблицами (подходами) в день, не больше, иначе потеряете темп в других областях развития.

• Если у вас рассеянное внимание, нужно учить себя сосредоточению. можно использовать музыку во время чтения. Музыка без слов, без смысла, расслабляющую. Я использую музыку Рэйки, она абсолютно не напрягающая, в некоторых композициях есть слова, но они не отвлекают от текста. Постепенно ум привыкает (как у собаки Павлова) слушать музыку и воспринимать информацию. Второй инструмент – **составление карт памяти** – майндмэпов. Возможно у вас, как и у меня, были такие учителя в школе, которые после окончания урока задавали вопросы по прослушанной теме, как бы проверяя, насколько она усвоена. Успеваемость по таким предметам всегда была лучше. Не только у меня, но и у всего класса. Ум нуждается в дрессировке – на этом принципе построен этот инструмент. Составляя карту памяти, мы улучшаем запоминание. Уже после пары таких упражнений, вы заметите, как во время чтения начнете запоминать и структурировать полученную информацию в тезисы, ожидая проверки. Так повышается его фокус внимания.

### Для тех, у кого плохое зрение и кто хочет его улучшить.

Найдите в интернете фильм под названием «Очки пора снимать» профессора Владимира Жданова. Это запись с его тренингов, посвященных восстановлению зрения, где он дает ряд отличных упражнений. Я лично опробовал на себе его приемы, каждый день делаю эти упражнения на протяжении нескольких лет, и у меня сейчас стопроцентное зрение. Рекомендую.

## Виды чтения

Существует 4 вида чтения

- Обзорное;
- Поисковое;
- Выборочное;
- Углубленное.

### Почему именно такие?

Нас с детства учили читать следующим образом: открываешь книгу и читаешь введение, потом, читаешь первую главу, вторую, третью и так до конца. После чего, закрыл книгу, положил на полку, и как правило, тут же забыл все, что только что прочитал.

Я трачу много сил, времени и средств на свое обучение, много читаю и уяснил, что определенную литературу нужно уметь читать правильно. Один из моих учителей говорил, что книги сейчас создаются по аналогии китайской лапши – содержат лишь 20–40 % полезной информации, все остальное – вода, которой “разбавляют” ценное, чтобы придать книге объем. Цель – сделать книгу большой, чтобы выгоднее ее продать. Именно поэтому читать профессиональную литературу от корки до корки не всегда правильно. Повторюсь – профессиональную литературу, а не художественную или духовную.

Поэтому для быстрого изучения книги, понимания для чего она вам нужна, очень важно **иметь цель чтения**, и уметь выбирать информацию **обзорно, это и будет обзорное чтение**.

Когда к вам в руки попадает книга, название которой вас заинтересовало – это хорошо. **Книгу всегда продает название**. После этого смотрите кто автор, какие источники он использовал, пробежитесь по содержанию и зафиксируете **фактографику**. То есть, берете книгу и листаете ее с конца на начало. Быстро пролистывая книгу, останавливаете свой взгляд только на картинках, графиках, схемах и изображениях. Так возможно определить интересна и нужна вам эта книга вам или же нет. Если ни на чем абсолютно ваш взгляд не остановился, не тратьте время. Плохие книги тоже бывают и ваша задача их отсеять.

**Поисковое чтение**. Если фактографики в книге нет, или если вы уже знаете, что эта книга вам нужна, то необходимо включить поисковое чтение или сканирование. Это чуть более глубокое чтение, чем обзорное. Вы так же пролистываете страницы, но медленнее и обращаете внимание на **ключевые слова** в тексте. Как и в обзорном, вы смотрели на название книги, только тут вы смотрите на заголовки, на то, что выделено.

Уподобьте себя компьютеру, **станьте поисковым роботом**, как Google. Он ищет по ключевым словам в Сети, а вы берете эти слова, и ищите их в книге. Ищите в заголовках и цитатах, делайте закладки, это ваша поисковая стратегия. Цели делают ваше чтение осознанным, стратегически обдуманым.

**Выборочное чтение**. Внутри каждого из нас сидит жадина, который шепчет нам за надобностью и ненадобностью: «Это мне нужно. И это тоже нужно. А вот эта информация мне тоже очень нужна, дай-ка я ее прочитаю, вдруг пригодится». В результате вы ныряете в книгу с вопросом, а в ходе того, как она вас затянула, теряете его. Чтобы такого не происходило, и существует выборочное чтение. Метод, когда вы опять же знаете что ищете и изучаете книгу блочно. Делаете закладки и прорабатываете нужный вам блок. Открыли, изучили и закрыли (но не забыли)

**Углубленное чтение**. Углубленное чтение мы используем при чтении частей книг или целых книг, которые “включают” в вас потоки собственных размышлений, заставляют вас думать. Например, это становится очевидно при чтении эзотерической литературы (например книги Ошо или Зеланда, невозможно читать быстро). Вы вдохновляетесь, получаете инсайты.

Есть блоки, которые вас приводят в восторг. Это самое вкусное для нас, это, что мы хотели узнать давно, или же то, что посчитали важным именно на этом этапе своей жизни. Наша цель, сделать тоже самое с профессиональной литературой, используя стратегическое чтение, и с его помощью найти золотую жилу мыслей и инсайтов.

Я, например, люблю читать книги Ошо и Эркхарта Толле. Их книги я читаю от и до. Эркхарт Толле отлично пишет книги о личностном росте и духовной психологии. После прочтения одного абзаца из шести строк его книги, меня, однажды настолько пробрало, что я “медитировал” около часа над смыслом его слов. В таких ситуациях быстро читать не нужно, тут необходимо углубленное чтение.

#### **Атрибуты углубленного чтения**

- Ручка
- Блокнот
- Заметки
- Остановка и обдумывание
- Озарения

**Инсайты** – это такой момент, когда вас вдруг озаряет, и вы внезапно понимаете что-то большее, чем есть в книге. Когда они случаются – останавливайте чтение и фиксируйте свои мысли: пишите эссе, комментарии, статьи.

**В эти моменты вы – создатели, вы становитесь творцами, именно в этот момент вы настоящий эксперт, которому нет равных.**

Делитесь озарениями. Люди, конечно, будут ошарашены, удивлены, но это не имеет никакого значения, важно, что процесс запущен. И его уже не остановить. Теперь вы чувствуете смысл фразы: “понимание – всегда выше знания”.

**Теперь Вы знаете, что такое стратегическое чтение и давайте используем это на практике:**

- Выписываем зоны ответственности, где вам не хватает знаний и навыков, где вы считаете свою экспертность недостаточной.
- Выбираем одну из зон ответственности, на которой фокусируемся.
- Составляем список экспертов в этой области
- Делаем выборку и составляем список написанных ими книг, статей, любых других трудов, в которых они делятся своей информацией.
- Ищем онлайн-библиотеки. Есть много платных и бесплатных сайтов-библиотек. Найдите их.
- Скачиваем любую нужную книгу.
- Как только скачали, сразу же открываем книгу и где то в конце ищем **источники** (список литературы). После чего ищите в интернете конкретные книги из этого списка. Таким образом у вас легко сформируется список в 20–50 книг.
- Из полученного списка, необходимо выбрать 5 книг по вашей зоне ответственности. Вы снова “пробиваете” их в интернете, покупаетесь на название, на автора, проверяете. Таким образом вы попадете в неиссякаемый поток нужной вам литературы. Если вы просекли эту фишку – то легко сможете управлять вашим списком литературы и списком экспертов, у которых вы будете учиться.

Но это еще не все:

- Вы применяете обзорное чтение к каждой из выбранных пяти книг.
- Выбираете из пяти – одну на поисковое чтение. Приступаете к поисковому чтению.
- Ищете по ключевым словам, выделяете блоки, делаете закладки.

Далее приступаете к выборочному чтению

- Начинаете изучать эти блоки, и если вас что-то цепляет, то приступаем к углубленному чтению. Читаем и фиксируем.
- По результатам чтения одной такой книги, на следующий же день вы должны набросать эссе. **Это практическое задание. Отложите книгу в сторону и сделайте его.**

Ну я же сказал сделать, а не читайте дальше... Да, да, кладем книгу и выполняем задание. И да, для девочек, в качестве штрафа – 10 приседаний, для мальчиков – 10 отжиманий. Шаолинь, понимаешь...

Таким образом, используя стратегическое чтение, вы сможете прочитать одну книгу за два часа.

Не удивляйтесь – это возможно. Книга в день – это реально. Читайте то, что вам нужно, что не нужно – “выбрасывайте”. И в конце закрепите полученную информацию – тем самым эссе по изученной книге.

Еще один момент: **не старайтесь сделать все идеально**. Проблема очень многих талантов в перфекционизме. Нередко встречаю у своих учеников в личном коучинге заметки следующего плана: «Я делаю или хорошо, или никак». Это неплохое правило, но если вы под словом «хорошо» подразумеваете именно слово «хорошо», а не «идеально». «Идеально» не бывает, **а скорость реакции на событие – самое главное в бизнесе**.

### Прослушивание аудиокниг

Чтение – не единственный источник информации. Очень удобный инструмент – прослушивание книг. Слушайте аудиокниги, когда вы не можете читать, но вынуждены тратить время на рутину. Например: вы едете за рулем, стоите в очереди, тренируетесь в спортзале или готовите ужин – добавьте пользы к этим моментам, слушайте аудиокниги и аудиотренинги.

Хотя, если у меня есть возможность прочитать или прослушать, я выбираю, конечно же, читать. Объясню почему. В аудиоформате у вас нет возможности использовать метод стратегического чтения. Вы полностью зависите от темпа речи и качества выдаваемой информации. Вы не можете бежать глазами, вы не можете ставить запись на перемотку, потому что не можете быть уверены, пропустили вы ненужную информацию или все-таки полезную. При прослушивании тренингов, книг, любого обучающего материала, задумывались ли вы, информацию со сколько страниц, вы получаете сейчас за час времени прослушивания?

Час информации, которая выдается в аудиозаписи, в книге размещается на 20–30 страницах. Сколько времени у вас уйдет на прочтение 20 страниц? А если применить технику стратегического чтения? Правильно – несколько минут.

Вот почему текст, с точки зрения скорости получения информации, всегда предпочтительнее аудиоформата.

### Нужно ли перечитывать?

Как я уже говорил, информации становится больше, поэтому чтобы стать экспертом необходимо прочитать большое количество книг **и не надейтесь, что в голове останется, каждая строчка**. Возможно есть люди у которых память развита настолько, что они запоминают такие детали, но я буду говорить про среднестатистического человека. К примеру, я не обладаю феноменальной памятью. Но мне нет необходимости все запоминать. Память не может запомнить больше положенной ей информации и мне нужны инструменты – помощники.

Один из способов запоминания – это майндмэп. **“Карты памяти”**, если дословно переводить. Есть много программ для создания майндмэпов, я пользуюсь платной программой X-MIND. Но у нее есть и бесплатный аналог. Этот инструмент является вспомогательным для

воспроизведения когда-то прочитанной информации.

Повторюсь, вы не можете запоминать все, поэтому необходимо использовать удобную вещь для хранения информации, посмотрев на которую буквально 3–5 минут вы вспомните содержание книги. Наша память избирательна, после прочтения около 15 книг и составления по ним майндмэпов у вас будет такой **информационный энергетический коктейль**. Возможно, вы не будете знать откуда вам это известно, но **информация в голове отложится, смешается с вашими инсайтами и вы сами удивитесь какого качества информацию вы можете выдавать по запросу**. Порой мне задают вопрос, и я не задумываясь на него отвечаю, зная, что это достоверная информация.

**Книги являются мощным инструментом для возвращения вашей компетентности.** Я хочу, чтобы у вас появилось свое мнение, аргументированное, с кучей примеров, со ссылками на авторитетные источники, а такого результата можно добиться только читая большое количество книг. Никогда не переставайте читать, и не останавливайтесь на одном авторе. К концу работы над этой книгой (под словом работа, я подразумеваю чтение+исполнение), у вас в списке прочитанных книг должно быть около 10–20 наименований. Примерно столько вам нужно прочитать за 1 месяц. Так что начинайте действовать.

### **Рассмотрим подробнее карты для запоминания .**

Как мы уже знаем, память избирательна. Суть в том, что чем больше количество обращений к ячейкам памяти, тем лучше мы усваиваем информацию. Но не нужно 50 раз перечитывать одну книгу, пока что то в нашей голове не отложится. Мы делаем проще, мы ищем способы фиксации полученных данных.

*Есть несколько способов, которые я упоминал ранее и повторю еще раз:*

- Это ваши статьи, эссе или блог.
- Закладки в книгах.
- Ну и конечно же, майндмэп.

Майндмэп составляется параллельно с книгой. В ходе чтения заносите интересные моменты в программу. В принципе, их можно делать и от руки, но с условием, что вы будете их фотографировать и хранить в электронном формате.

У меня в офисе есть маркерная доска, я набрасываю на ней идеи, и если понимаю что это круто и нужно запомнить, я фотографирую доску и сохраняю фото в карту памяти (майнд-мэп).

Майндмэп подстроен под человеческую память – одна мысль вытекает в другую и так далее. Мозгу легче запомнить информацию, поданную таким образом: во-первых – визуально, а во-вторых – информативно.

### **Хранение файлов**

Хранить информацию на компьютере я считаю преступлением против себя, даже просто потому что в любой день она может оттуда «полететь». Мои рекомендации по хранению файлов следующие:

- Минут 10–15 посвятите изучению облачных сервисов – Google диск и/или Яндекс. Диск. Это на тот случай, если для вас они составляют сложность в использовании.
- После того, как вы тщательно их изучили и поняли всю их полезность, следующий шаг – это создание одного, а, может, и нескольких ресурсов для хранения вашей информации.
- Разработчики этих двух программ дарят определенное количество памяти для, так сказать, тестового варианта. Так что более 3–4 гб, к счастью или сожалению, сохранить не удастся, и нужно будет остальное количество памяти покупать.
- Я плачу определенную сумму каждый месяц за хранение своих данных. Это гораздо дешевле времени на восстановление потерянной в результате поломки ПК информации.

Я пришел к таким инструментам хранения не просто так. Я неоднократно сталкивался с проблемами техники. И после очередной поломки я создал несколько облачных аккаунтов для хранения информации, и с тех пор храню все файлы там. Это не раз меня выручало. Когда на очередном тренинге у меня “глюкнул” ноутбук, я спокойно позаимствовал другой, подключился к интернету и через 15 минут все нужные файлы были на новом компе.

Внешний жесткий диск также является способом хранения информации: аналогично диску компьютера, это не самая долговечная техника. Но как вариант – вещь неплохая, и зачастую выручает.

Прошу заметить, что одно другое не должно исключать, то есть хранить по формуле: или на компьютере, или в облачных сервисах, или на жестком диске, не верно. Все «или» заменяем на «и».

### **Разбор часто совершаемых ошибок**

- Целью прочтения любого блока информации является **понимание сути**, которую можно описать в двух словах. Если вы уловили суть, то не нужно продолжать читать дальше, вы просто потратите время. Вывод: Уловили мысль – поехали дальше, не уловили – читаем, пока не поняли суть.

- Не нужно писать эссе, будто это сочинение, а вы ученик 5-го класса: «Книга мне понравилась, потому что автор пишет очень просто, его легко читать... и т. д.». Вам необходимо зафиксировать, допустим, **10 фишек, 7 секретов, 5 приемов** ..., прочитанных в книге. Именно таким образом читается профессиональная литература.

Вам необходимо прокачать зону своей экспертности в одном из блоков ответственности. Для достижения результата выбираем книгу для чтения, именно по **одному** из блоков, не по двум. Читайте то, что вам **сейчас** нужно. Смысл в том, что буквально через полгода, с помощью одной только техники стратегического чтения, вы обгоните своих коллег на несколько лет.

### **Домашнее задание:**

1. Выберите одну книгу к прочтению из серии бизнес-литературы
2. Прочитайте ее используя полученные в этой главе знания
3. Составьте майнд-мэп книги

### **Домашнее задание-бонус!**

Отправьте майндмэп по прочитанной книге мне на электронную почту, и вы получите два pdf-файла с майндмэпами двух разных прочитанных мною книг. Это будет хороший обмен.

## **Глава III**

### **Решение проблем и принятие решений**

Люди всегда делились на **тех, кто молчит о проблемах, тех, кто говорит о проблемах и тех, кто их решает**. На уровне исполнителей это не так очевидно. Но менеджер, который не умеет решать проблем – это не менеджер. Покажу на примере: какого юриста вы выберете, того кто говорит о проблемах или который умеет их решать? То же самое менеджерами. И если в вашем резюме будет сказано о проблемах, которые вы умеет решать (с примерами из личной практики), то оно будет выгодно отличаться от всех остальных.

Умение решать проблемы и сложные ситуации – визитная карточка любого успешного бизнесмена. Я часто и много консультирую по вопросам бизнеса. И вы даже представить не можете, как сложно найти людей, которые могут решать проблемы, а не просто кричать о них с

высокой башни. Цените тех, кто умеет решать проблемы, и если такие встречаются на вашем пути, делайте их вашими союзниками. Стремитесь и сами стать человеком, который может уверенно сказать: “я этот вопрос решу, не беспокойтесь”. Приятно слышать такие слова, не так ли?

### Качества, которые вам нужны :

а) **Самостоятельность** . Самодостаточность в решении вопросов. Когда никто не нужен, чтобы разобраться с трудностями, когда вы не бегаете и не спрашиваете каждый раз: “а так можно? а так?”. Если у вас есть дети, развивайте это качество с детства. Не спешите сразу помочь, дайте совет, подскажите, но не решайте проблему за ребенка. Кстати, если у вас есть подчиненные, которых воспитали по-другому – перевоспитывайте их под себя. Научите их решать проблемы самостоятельно. Это приятное достижение, создать такую команду, где каждый решает свою часть задач самостоятельно. Разумеется, бывают проблемы, в которых необходима помощь ваших коллег или даже руководителей. Как здесь проявить самостоятельность? В этом случае, вы не озвучиваете проблему, вы приносите на встречу решение или несколько решений. **Решений**, а не проблем!

б) **Ответственность** . Внутреннее желание принять результат, каким бы он ни был. Например, ответственность – родить ребенка. Он может родиться здоровым или больным, он может стать успешным или неуспешным и т. д. Но мать идет на такой шаг, заранее принимая любой возможный результат. Так и в бизнесе – научитесь принимать любые результаты. Тогда вы становитесь ответственными. **Это смелость и зрелость**. Страх есть у каждого, но только смелый может им управлять. Один из моих фейсбучных друзей и коллега по цеху Дмитрий Зорин, как-то употребил такой афоризм: “**по нессыкизму твоему, тебе да воздастся**”. Очень точно сказано. Поддерживаю. Кстати, если вы дочитали до этого места, то возможно вам понравится и то, что я публикую на своей страничке в **фейсбук. Найдите меня там, обещаю добавить в друзья**.

в) **Точность** . Умение решать проблему в корне так, чтобы она больше не повторялась. Например, когда ваши люди постоянно опаздывают на работу, вы не просто реагируете наказанием за опоздание, а создаете такую систему, в которой невозможно не прийти вовремя. Да, подумать над такой системой придется изрядно, но в этом суть точности решения.

г) **Инициативность** . Желание находить сложные участки до того, как начальник вам укажет на них. Это стремление знать о проблеме, а не прятать голову в песок. **Честность перед самими собой и перед своей командой. Это качество лидера. Инициатива – это не очевидно вознаграждаемое усилие** . Вас могут не вознаградить за это. Наоборот, даже могут дать дополнительную нагрузку, а то и посмеяться, мол “инициатива наказуема”. Но со временем вы получите вознаграждение, возможно, совсем не оттуда, откуда вы его ждали.

**В этом блоке вам нужно будет запомнить четыре шага, четыре этапа решения проблемы:**

- 1. Определить саму проблему**
- 2. Найти корневую причину проблемы**
- 3. Продумать варианты решения**
- 4. Создать план действий**

### Определение проблемы

Разберемся немного с определениями. Что такое проблема?

**Проблема = дельта , т. е разница между ожиданиями и реальностью .**

Как вы думаете, в карьере, о чьих ожиданиях и о чьей реальности идет речь? Правильный ответ: ожидания и реальность **клиента** , просто потому что, как в бизнесе, так и в карьере,

всегда важен клиент.

Один из моих любимых авторов Дэн Кеннеди, говорит: “Если вы поймете, отчего просыпается среди ночи и вздрагивает ваш клиент, и найдете способ решения этой проблемы, осознаете, что вам под силу будет ее решить, то все остальное покажется вам мелочами маркетинга”.

Это ключевой навык, который я хочу в вас встроить. Именно поэтому тема принятия решений одна из самых главных в данном руководстве. Если вы научитесь решать проблемы ваших клиентов, то они с удовольствием будут бежать за вами и платить деньги за ваш бесценный навык. Таким образом, проблема трудоустройства перестанет для вас существовать.

Если вы строите карьеру, то ваш клиент – ваш руководитель. И вам нужно понимать его лучше, чем он сам себя понимает. Люди это очень ценят.

Иногда, вам придется убеждать клиента как ребенка: вы точно знаете что ему это нужно, а он изо всех сил сопротивляется. Как донести до клиента, что ему нужна ваша идея/услуга? Как продать ваш продукт? – это вопросы, которые мы тоже научимся решать. Главное сейчас – научиться решать проблему. Особо нетерпеливым расскажу про одну фишку – отличной стратегией является **гарантия**. Что бы вы ни предлагали, гарантия снимает ответственность с покупателя/клиента. И перекладывает ответственность на продавца. То же самое происходит и с руководителем.

Например, какой продукт при равной цене вы бы сами выбрали: на который действует гарантия или на который ее нет? Ответ понятен. Вы даете гарантию, и при любых обстоятельствах держите слово. Клиент понимает: «А ведь я ничего не теряю. В любой момент могу вернуть. Круто, я беру!».

Повторюсь: Гарантия – это проявление ответственности на практике. Это снятие ответственности с клиента и принятие этой ответственности на себя.

Дисциплина “держания слова” должна быть на высочайшем уровне. Нынешний клиент очень недоверчив. Да, и ваш босс недоверчив. Слепое доверие опасно. Именно поэтому используйте стратегию создания доверия к себе: **держите свое слово даже тогда, когда вам не выгодно**. Тогда вы приобретаете ценность в глазах клиента. Не меняйте принципы на деньги. Это потом хорошо монетизируется. Деньги вернутся, а вот доверие вернуть сложно. В моей практике был клиент, который увидев мое предложение по обучению сотрудников его компании удивленно возмутился: “А почему так дорого?”. Я ответил: “потому, что я делаю, что говорю и говорю, что делаю”. Другими словами – я беру дорого, потому, что держу слово.

Итак, вернемся: проблема – это разница между ожиданиями и реальностью. Значит, вам нужно понять ожидания и реальность. И если вы думаете о клиенте – то понимайте его разницу, а не вашу. Ожидания всегда туманны, поэтому так важно прояснять их.

#### **Разновидности проблем и виды мыслительной активности.**

Существует две разновидности проблем, которые определяют всю вашу дальнейшую стратегию:

- проблема уже встречалась раньше, у вас или у других людей;
- проблема не встречалась раньше у вас или у других людей.

Исходя из того, встречалась проблема ранее или нет, вы будете по-разному подходить к ее решению. Тут необходимо полное включение. Поэтому возвращаемся к нашим четырём этапам решения проблемы: **все четыре этапа важны и нельзя упустить ни один из них**.

Если вы неправильно идентифицируете проблему, безусловно, вы сможете решить что-то, и даже последующие два шага преодолеть, но что будет в итоге? Неправильно определенная причина проблемы ведет к тому, что решенная проблема может повториться. Мамонта (мамонтам, я называю достижение) вы, определенно, какого-никакого принесете, но он будет маленький и не вкусный – не тот.

Если вы правильно идентифицировали проблему и правильно приняли решение, но действие подкачало, то опять-таки результатов вы не увидите. Или увидите, но не те.

**Решение проблем – это формула где между четырьмя составляющими знак умножения, а не сложения.** В одной из составляющих будет ноль, и в результате получите ноль.

**Если проблема раньше встречалась,** то мы черпаем информацию из опыта. Подключаем логику, память и выполняем алгоритмические задачи. 99 % ваших проблем могут быть решены чисто логически и, как правило (говорю, основываясь на своем опыте) девять из десяти уже встречались. Особенно, это относится к крупным корпорациям, где львиная доля встретившихся сложностей, ранее обрушивалась на кого-то другого.

Ваша задача состоит в том, чтобы найти этих людей, понять алгоритм их действий на тот момент и применить его в вашей ситуации. Дело сделано. Проблема решена. Опыт есть.

Вашим потенциалом в этом случае является **накопление различных решений проблем/кейсов.** Вот почему я вам предлагаю постоянно фиксировать свои решения разными способами. Для этих целей годятся уже названные майндмэпы, блоги, и заметки – не забывайте делать их.

Количество и качество проблем, которые вы умеете решать самостоятельно/инициативно/точно/ответственно, становится количеством и качеством мамонтов, которых вы можете приносить за единицу времени своему клиенту. А это затем легко трансформировать в свою пользу: финансы, карьеру, продвижение.

**Если проблема раньше не встречалась,** то информации из прошлого опыта нет, что делать в этом случае? Казалось бы ситуация сложнее, но с ее решением все гораздо проще. Включаем воображение, креатив и действуем с помощью творческого ума. Здесь логика занимает 10 % вашего времени, остальное творчество. Например, вы внедряете новый подход работы с вашими клиентами, который вы “подсмотрели” в Европе. Вы пробуете, но ничего не получается. Как же так? Почему у них работает, а у нас нет? Здесь и понадобится творческая жилка.

#### **Детально разбираемся с логическим подходом.**

Когда есть проблема, велика вероятность, что причина ее появления не одна. Проблема образуется из совокупности причин, поэтому первое, что мы делаем – это собираем все причины и составляем их список. Поскольку мы используем логический подход, причины возникшей у вас на данный момент проблемы собираем из аналогичной проблемы в прошлом.

## **ПОИСК ПРИЧИН**

### **Шаг первый. Сбор данных**

- Соберите как можно больше данных о причинах проблемы сначала в своей компании (или в своем проекте). Спрашивайте, наблюдайте, уточняйте. Прослышьте занудой, но соберите все что только можно собрать.

- Затем займитесь поиском в интернете. Ищите данные в книгах, через поисковики и тематические группы в соцсетях.

- Подписывайтесь рассылки от гуру/мастеров/учителей/коучей, чьи заметки вам

понравились, чьи статьи, и книги вы читаете с удовольствием.

- Участвуйте в мастер классах разных экспертов.

Даже если у вас нет проблем и вам незачем собирать информацию – все равно делайте это. Все равно ищите источники. Я называю это **знакомством с проблемой до ее начала**.

Я с удовольствием принимаю участие во всех доступных мне мастер-классах и конференциях. И не важно, что вы не можете поехать на конференцию в США или в Европу, в вашем городе тоже есть те, у кого можно учиться.

Однажды мне посчастливилось побывать на мастер-классе у Кайрата Мажибаева. Он, по моему мнению, один из лучших бизнесменов Казахстана, и один из самых богатых людей входящих в список Forbes. В своем выступлении он рассматривал конкретные примеры из жизни и бизнеса. Многие бизнесмены щедро делятся информацией, если вы зададите им интересные вопросы.

После моего вопроса о том как не перегореть во время масштабирования и бурного роста бизнеса, он сказал три простые фразы и вдруг все стало ясно. Этот ответ сократил путь моих изысканий в несколько раз. Моя рекомендация вам – участвуйте в подобных мероприятиях. Помимо того, что это информационно, это еще и очень полезно с точки зрения вашего окружения.

### **Шаг второй. Превращаем данные в информацию**

Есть отличия между данными и информацией.

- **Данные** – это все кейсы, ситуации, которые вы нашли с помощью поиска
- После этого, вы **анализируете** все кейсы и делаете выводы для себя – эти **выводы и становятся информацией**.
- Фиксируем эту информацию в майндмэп и идем дальше.

### **Шаг третий. Сбор и анализ возможных причин.**

Одна из техник, которая поможет вам собрать и проанализировать причины – техника «**5 почему**».

**КЕЙС-ПРИМЕР:** Объясню вам эту технику на реальном кейсе из жизни. В мою бытность менеджером по продажам в Кока-Колле, я столкнулся с проблемой: стандарты выкладки продукции на полках малых и средних клиентов не соответствовали тому, как было задумано (разница между ожиданиями и реальностью). Моей задачей на одном из этапов было выяснить причину несоответствия стандартам на полках в торговых точках. Задав первый свой вопрос **почему № 1**, я получил **ответ**, что у торгового представителя **нет на это времени**. Ок, первая причина есть. Может это быть причиной? Да, вполне возможно. Дальше отвечаю на все пять «почему».

- **Почему № 2:** Почему не хватает времени?

**Ответ:** Слишком много точек, маршруты выставлены неправильно, вследствие этого много времени уходит на перемещение из одной точки в другую.

- **Почему № 3.** Почему так происходит?

**Ответ:** Потому что руководитель группы не следит за правильностью маршрутизации.

- **Почему № 4.** А почему он не следит за правильностью маршрутизации?

**Ответ:** А потому что менеджеры не обучают его и не контролируют правильность маршрутизации.

- **Почему № 5.** А почему менеджмент не обучает и не контролирует правильность

маршрутизации?

**Ответ:** Потому что менеджер не знает, как правильно контролировать маршрутизацию. За последние три месяца, не проводилось ни одного тренинга для руководителей групп.

Если вы внимательно следили за ходом мыслей, то у вас уже должно напрашиваться решение – “провести тренинг!”. Да, возможно. Но не спешите. С самим решением будем разбираться позже, так это и происходит на практике. Продолжаем размышлять. С помощью «**5 почему**», вы предполагаете текущую причину, причем следуете алгоритму, докапываясь до корня.

Здесь важно постоянно задавать себе вопросы: “А что если это не единственная причина?”. Находить еще одну и исследовать. Поскольку, если причина не единственная (или другая) значит, **у нее может быть не одно решение**, а несколько решений, и какое-то решение может быть лучшим.

**Продолжаем рассмотрение кейса:** Допустим, это не из-за того, что у него нет времени заниматься, что если **у него нет мотивации этого делать**? Например: “Какая разница, все равно, я сейчас выставлю на полки, а через 5 минут, придет продавец, все поставит на свои места и никто не увидит, я потрачу на эту точку 30 минут, а никто не заметит и спасибо мне не скажут, меня все равно отругают. Какая разница, тут я время сэкономлю и меня отругают или тут я буду работать, выкладываться и меня все равно отругают, а смысл тогда?”

Может быть в этом причина? Может. Нужно продолжать анализировать. Берем эту причину как вторую и так же анализируем с помощью “5 почему”. Затем третью причину, четвертую и так далее. Это и есть **управляемый процесс мышления**.

#### **Затем нужно проверить каждую причину**

Это можно сделать с помощью **подтверждений**: А что если бы этой причины не было бы? Сработало бы? Вот если бы этой конкретной причины не было, возникла бы проблема тогда? И начинаете искать вокруг себя примеры. Есть ли команды где работают мотивации, где реально есть результат, где есть результат на полках, смотрите на реальность. Ищите **подтверждения**. Вопрос в мотивации персонала точки или в обучении правильному построению маршрута? Проверяйте предположения анализируя ваш опыт. Вот примерный диалог с самим собой (по первой причине из кейса):

– *А были ли у меня в опыте ситуации, когда я проводил обучение и все стало на свои места?*

– *Нет не было.*

– *Тогда с чего я решил, что это и есть причина?*

– *Так, эта причина отпадает. переходим к следующей*

Причины, которые вы придумали – это всего лишь предположения, гипотезы, их нужно проверить. Если вы не можете найти примеров из опыта – **проверяйте экспериментально**.

Например, по второй предполагаемой причине мы провели эксперимент: выдали ответственному такое количество задач по выставлению товара на полках, которое он мог легко физически выполнить. И попросили сделать фотоотчет, сказав, что если задача выполнена и зафиксирована на фото – к нему никаких вопросов не будет (ругать не будем, это ведь было одной из предполагаемых причин). Торговый представитель так и сделал, сфотографировал все на момент выхода из точки. Смотрим, как меняется. Если на момент выхода из точки у него все хорошо, а на следующий день все плохо, значит мы его не ругаем, чтобы у него мотивация не упала, ищем другую причину. Смотрим какие методы есть еще. Финансистам и инженерам могут помочь расчеты, потому что если расчеты точные, есть достаточно четкие формулы, например, строение мостов, вы просто проверяете все ли сходится, и двигаетесь дальше. Но

если вы не строите мосты, опора на точные расчеты вам не поможет. Здесь нужно тестирование ваших гипотез.

### **Проверка из прошлого опыта**

Прошлый опыт хорош тем, что экономит вам кучу времени на тестировании гипотез. Попробуйте задать себе вопрос: «А делал ли я так? Какой был результат?». И после этого вы выводите конкретную причину.

В моем кейсе было три главных причины:

- **нет времени** (временной расчет на посещение всех клиентов сделан не верно и поэтому торговых представитель все не успевает);
- **нет мотивации персонала точки** (мы предположили, что только продавцы реально могут держать порядок на полках, и только им это под силу 24 часа в сутки);
- **много задач, требующих выполнения** (он просто не успевает выполнить все свои задачи за время восьмиминутного визита, только самые срочные. Например, презентовать 4 акции, потому что на тот момент параллельно шло много акций – нужно ведь поставить мини дисплей, подписать акт сверки, договор и так далее).

Три главных причины. В результате я вышел на одну, самую весомую – **персонал торговой точки не мотивирован** и не хочет поддерживать порядок. А без его постоянного участия в процессе соблюдения стандарта на полках точки невозможно. Все остальные причины не прошли проверку. Только эта подтвердилась. И мы не ошиблись.

На практике работа с этой причиной принесла компании одну из самых успешных стратегий работы с точками на следующие три года, которая позволила вывести продажи на рекордные показатели (в 2012 году, подразделение Coca-Cola в Казахстане стало самым быстрорастущим подразделением в мире, благодаря этой и другим стратегиям, внедренных командой менеджеров). Правда, мне эти лавры уже не достались. Но у меня остался опыт и знания. А как мы все знаем – опыт и знания, наложенные на возможности и желания, хорошо монетизируются.

Повторим алгоритм:

- *Составляем список возможных причин;*
- *Предполагаем, выдвигаем гипотезу об основных причинах*
- *Проверяем предположения и утверждаем самые главные причины.*

### **Система выработки решений схожа с определением причин:**

• **Собираете возможные решения из прошлого с подобной причиной.** Кто ее уже решил? А как это было? А как с ним поговорить, созвониться? Все как в быту, например, вы решили строить дом и столкнулись с проблемой подводки коммуникаций и говорите: «Блин, а как делать вот это? Точно, мой друг решал такую же проблему, он строил дом, позвоню-ка я ему и спрошу». Собираете и записываете все варианты, собираете информацию.

• **Предполагаете лучшие решения из всех возможных.** Проанализируйте набор решений, набор способов. Смотрите, чтобы в схожей ситуации сработало. Составляете список всех возможных решений. Главный вопрос: что могло бы помочь решить эту проблему в принципе?

• **Составляете критерии лучшего решения. Например:**

- ◆ **Время решения проблемы** – проблема должна быть решена за 3 дня;
- ◆ **Стоимость решения** проблемы не должна превысить, 500 долларов;
- ◆ **Количество людей**, вовлеченных в решение проблемы не должно быть больше трех, чтобы проблема не разносилась по всей компании.

• **Определяем важность каждого критерия (проставляем баллы важности):**

- ◆ **Время решения проблемы** – 50 % важности (3 балла)
- ◆ **Стоимость решения проблемы** – 30 % важности (2 балла)

♦ **Количество людей задействованных в решении проблемы – 20 % важности (1 балл)**

*Для простоты, я использую трехбалльную шкалу: чем проще в этих случаях оценка – тем лучше. Иначе, процесс принятия решения становится искусственно усложненным и соответственно, неинтересным. Учитывая количество принимаемых менеджером решений в день – именно простота становится залогом эффективности.*

Список есть, критерии заданы. Теперь вы выбираете лучшее решение из всех. Можно составить таблицу, в которой учитываются **баллы важности** и **баллы субъективной оценки**. В первой колонке перечислить все возможные решения, в последующих колонках проставить **баллы субъективной оценки** по трехбалльной шкале по каждому критерию.

**Например, Решение № 1,**

**Время на реализацию (балл важности: 3)** = 2 дня. Это меня больше всего устраивает ставлю субъективную оценку 3 балла (“хорошо”).

**Стоимость решения (балл важности: 2)** = 600 долларов. Ставлю субъективную оценку 2 балла (“немного выше ожиданий, но допустимо”)

**Количество людей, вовлеченных в процесс (балл важности: 1)** и от которых зависит решение (важность 1 балл) – 7 человек. Ставлю субъективную оценку – 1 балл (“недопустимо”). Слишком много людей в проекте повышает риски коммуникаций.

Теперь, я просто перемножаю баллы важности критериев и баллы субъективной оценки критериев. ИТОГО **решение № 1** набрало  $(3*3) + (2*2) + (1*1) = 14$  баллов.

Если я проведу такой же анализ по Решению № 2, № 3 и т. д., то просто сравнивая баллы, я легко могу выбрать лучшее решение.

**Пример определения субъективной важности.** Предположим, я хочу поправить здоровье. Я могу поехать в санаторий, могу взять консультацию коуча по здоровью и самостоятельно дома этим заняться, или же я могу поменять образ жизни, в книге что-то прочитать и т. д. Из них я выбираю самый подходящий мне, к моим критериям, если одним из критериев является гарантия, то скорее всего я пойду к коучу, да это будет дороже, но зато я получу гарантию, так как для меня гарантия выходит на первое место.

Мы выбрали самое важное, затем проверяем это важное, тестируем, проводим эксперимент или же делаем расчет. То есть, принимаем решение и тестируем. В своих тренингах, я всегда предупреждаю: «Не нужно просто слушать, нужно делать». И пожалуйста, не доверяйте тому, что я говорю, не попробовав и не протестировав это в своей жизни. Когда вы начинаете это применять, вы вдруг начинаете чувствовать результат или чувствовать что нужно откорректировать, чтобы улучшить результат. Это самое важное. Даже, когда вы не получаете нужный результат, у вас появляется опыт. И тогда, нужная идея сама приходит на ум. Приведу цитату из антигарикиов Игоря Губермана, которая все объяснит:

*«Маленький, но свой житейский опыт,  
мне милей ума с недавних пор,  
потому, что поротая жопа –  
самый замечательный прибор»*

И, конечно, не нужно сразу в омут с головой. Вот пример с отбором персонала: многие испытывают проблему малого количества людей, приходящих на интервью. Когда я начал анализировать, я понял, все объявления нацелены на работодателя, а не на кандидата (то есть “клиента”). В момент поиска людей, самым важным является объявить о себе, нацелиться на клиента, а клиент – это как раз таки и есть ваш будущий сотрудник, **незнание того, что хочет ваш потенциальный сотрудник – это и есть причина**. Когда я понял причину, решения пришли сами. Что нужно, чтобы клиента завлечь? А нужно рассказать ему, какая будет заработная плата, какая будет команда, какие будут условия А еще нужно рассказать, как ему

будет классно тут, рассказать, что мы всех подряд не берем, только самых лучших, а еще что мы ограничены во времени, чтобы он не думал, что всю жизнь будет такая возможность, попасть в такую компанию.

В результате у меня появилось два объявления, совершенно отличных от предыдущих. На одно объявление было 375 откликов, на второе объявление 175 откликов. Я проводил эксперимент со своими супервайзерами. Потом я подумал, что если показать ценник (заработную плату), то, возможно, этот маленький штрих улучшит результат объявления. Затем я доработал это решение добавлением к ценнику описания клиентов, с которыми мы работаем. Добавляю, и результат становится еще лучше. Мы тестировали это в разных городах и странах: в Бишкеке, в Кокшетау, в Дзезказгане – у разных клиентов. Результат всегда показателен. Наш результат в Бишкеке, к примеру: с 48 просмотров мы подскочили до 500 с лишним, то есть в 10 раз увеличили количество просмотров объявления, и в 7 раз количество людей, которые приходили по объявлениям. Все по приведенному алгоритму. Я давно его использую и **если вдруг у меня что-то не получается, значит, проблема не в самой вышеописанной формуле, а в ее не совсем верном использовании.**

### **Творческий подход**

У вас нет опыта, и нет информации, никто из знакомых с этой проблемой не сталкивался и есть разница между ожиданием и реальностью, например, реализация решений невозможна с текущими ресурсами. Как решает компания Coca-Cola проблему с привлечением клиента? Она дает рекламу. О, отлично! а давайте вбухаем сто тысяч долларов в рекламу? Но у нас нет таких денег...

**В этих случаях применяется творческий подход.** Генерируйте идеи. Сядьте, включите музыку, дайте себе мотивационного пинка. Выключите телефоны и доставайте самые сумасшедшие идеи своей головы. Затем конкретизируйте их, делайте осязаемыми. Выбирайте из них лучшие и тестируйте. Генерацию идей можно делать самостоятельно или в команде – множество мнений и идей всегда лучше.

В своей команде я каждую субботу устраивал мозговой штурм. Мы собирались, организовывали чаепитие, сначала свободно общались. У нас было такое правило, которое уравнивало и боссов и подчиненных: “тот, кто платит не бежит, кто бежит не платит”. Кто-то первый клал деньги на бочку, это означало, что все остальные должны положить столько же, а кто не хочет платить, тот первый должен заявиться и сказать что он “бегунок”. Он берет деньги и бежит в магазин, покупает чай, сладости и так, под чай, мы штормили, балдели, шутили, разговаривали. У нас был модератор – и мы набрасывали идеи на доске, выбирали лучшую и тестировали ее в последующие рабочие дни. Затем анализировали результат. И постоянно решали таким образом одну проблему за другой. Этот ритуал приносил и пользу и удовольствие.

**Как развивать творческую жилку:** Творчество зависит от активности правого полушария, и поэтому его нужно стимулировать и тренировать.

**Во-первых,** различные головоломки, не математические, а “на соображалку”. Очень тонко настраивает правое полушарие на работу медитация. Иногда в медитации ты вдруг понимаешь что нужно делать – идея родилась и ты мчишься записывать ее пока не забыл.

**Во-вторых,** наблюдение за другими сферами бизнеса. В этом плане интересна одна из версий открытия McDrive: о том, что McDonald’s открыл свой McDrive, благодаря наблюдению за работой банков. И что обслуживание через окошко, может принести дополнительные деньги. Это тоже была креативная идея.

Компания Procter & Gamble со своими чипсами Pringles – тоже пример творческого подхода. Это решение было связано с активизацией правого полушария с помощью мозгового штурма. Проблема была связана с тем, что чипсы ломались. Кто продавал чипсы, знает, что у

продавца есть 5 касаний: если пачку брали в руки 5 раз, то там уже будет большая доля “крошки” – и покупатель получает не то, за что платил. Над этим и работала команда в мозговом штурме. И нашла очень хорошее решение, которое быстро понравилось покупателю: изогнутая форма чипсов и упаковочная банка, которая повышает сохранность продукта в процессе транспортировки и продажи.

**В-третьих,** фиксация всех идей на бумаге. В своей книге Александр Розенбаум отвечая на вопрос, «как вы сочиняете?», сказал, что **музу нужно звать**. Я бы добавил: «а когда она пришла, все бросать и записывать». Когда идея приходит не думайте «о классная идея потом вспомню, запишу», ни хрена вы ее не вспомните потом, идея приходит на сорок секунд, поэтому в течение сорока секунд ее нужно записать. Едете на машине – прижимаетесь вправо останавливаетесь, включаете диктофон, надиктовываете и едете дальше. У меня везде лежат листы бумаги, ручки, и я все записываю, если все вне доступа у меня есть диктофон, я надиктовываю, а потом переношу в текст.

Есть и тренинги по креативу. Я проходил такой тренинг у одного моего турецкого коллеги (а в последствии и друга) – Екты Озозера. К сожалению, пока никого у нас в этой области порекомендовать не могу. Но мы не стоим на месте и если появится такая программа (у меня или у моих коллег – тренеров) – то с удовольствием дам знать (если вы хотите получать от меня и от моей команды постоянную рассылку полезной информации, то просто напишите и письмо в свободной форме на адрес [a.bulava@coachfederation.kz](mailto:a.bulava@coachfederation.kz), и вы будете в курсе всех новостей).

### **Умение принимать решения правильно очень важно**

Важны и способы принятия решений, которые вы для себя изобретаете. Кто-то в момент, кому-то нужно время, кому-то нужен слушатель. Нужно создать правила, внести в свою конституцию и действовать согласно им. Также нужно понять: вы слушатель, вы читатель или вы схематик? Вам легче изложить свои мысли на бумаге, чтобы прочитать и понять? Вам нужно себя со стороны послушать? Я, например, люблю схемки, у меня все в голове раскладывается, я понимаю какое решение нужно принять – все по полочкам разложил и полный вперед.

Почему важно это сделать – слушатель, читатель, схематик – это не только о вас но и о вашем руководителе. Бесполезно слушателю нести информацию на бумаге, ему нужно презентовать проект, рассказывая, и наоборот – читателю бесполезно рассказывать, ему нужно написать и отправить по почте. Это не плохо, это не хорошо, просто факт.

Я сейчас намного лучше различаю людей, это уже на автомате происходит.

Запомните: решение это всегда выбор, если вас приводят к такой ситуации и говорят «ну прими решение». Например девушки: «ну давай принимай решение, когда ты на мне женишься» – выбора нет, вопрос не стоит буду или не буду, вопрос когда. Это иллюзия выбора, иллюзия решения. Многие люди подсознательно избегают принятия решения, специально выстраивают ситуации так, что бы не надо было принимать решение, да это ваша стратегия, но я хочу что бы вы осознанно делали для себя выбор. Помните, в нашем алгоритме мы создавали набор решений, а потом из них выбирали несколько лучших или синтезировали два? Если нет альтернативы – это иллюзия решения, вроде «на безрыбье и рак – рыба».

Вы можете ошибиться, но не следует заниматься самобичеванием. Просто используйте другое решение. Когда у вас четыре-пять вариантов сложно сразу выбрать правильный. Один из моих тренингов называется «безошибочный отбор персонала». Там я говорю: “смотрите есть несколько личных качеств человека пунктуальный, инициативный, исполнительный, обучаемый, настойчивый, какое качество вы бы выбрали для продавца?” Идеального сочетания всех качеств не бывает, если к вам такой человек на работу придет хватайте его за руки, за ноги платите все деньги, что бы остался, но не приходят такие обычно. Поэтому мы выбираем

лучшее сочетание из двух качеств. Совмещаете два и тестируете. Смотрите пунктуальный или инициативный, что важнее. Инициативный продавец будет нарушать дисциплину. Лучше пунктуальный, пусть лучше не опаздывает, чем инициативный. Формулируем: если он пунктуальный, но не инициативный переживу, а если он инициативный, но не пунктуальный, не переживу, уволю к чертям. И сразу становится понятно какой из пунктов выбрать. Вы выбрали пунктуальность – хорошо. Далее – пунктуальный и исполнительный, что лучше, если он пунктуальный, но не исполнительный? Приходит во время но не делает то что я говорю, а вот исполнительный, но не пунктуальный, в принципе переживу. Исполнительный выходит на первое место, дальше исполнительный или обучаемый. **Это метод выбора из двух .**

### **Выпишите проблему на бумагу**

Чтобы вы не мучились при выборе решений, я рекомендую выписывать проблему на бумагу, и снова задавать “5 почему”. Есть еще один способ, он называется FishBone (рыбная кость). Во программе Xmind есть такая опция при выборе майнд-мэпа, который вы хотите создать. Просто попробуйте и вы разберетесь с этой штукой интуитивно. Рисуете схему в виде “рыбной кости”, направленные вверх, указывают на причины, которые усугубляют проблему, а кости, направленные вниз указывают на причины, которые минимизируют проблемы и соответственно видно все факторы, которые влияют положительно или отрицательно. Думаете и решение вызревает как бы само. Особенно это хорошо работает для тех, кто не любит принимать решения быстро.

### **Играйте и переключайтесь при принятия решений**

Когда ум закичивается и не может найти решение, нужно его переключить. Сходите куда-нибудь, я, например, беру айпад и иду в свое “место силы” (это один мой любимый отель), сажусь на 1 этаже и заказываю вкусный кофе, сижу и думаю над решением. Иногда в парк еду, иногда в горы – у меня там есть местечко, куда я регулярно приезжаю, сижу и решение приходит. Иногда хорошо побездельничать час – подурачьтесь. Или езжайте в спортзал, в баню. Как только инсайт придет все бросайте, все записывайте и начинайте составлять план действий. Еще раз напомним фразу Александра Розенбаума – музу нужно звать! Вы должны быть все время в ожидании.

### **Эмоциональный инсайт**

Не игнорируйте эмоции. Эмоциональное решение – это тоже решение. Просто свои эмоции нужно познать, изучить, чтобы потом можно было принимать решения точнее. Иногда по логике все нужно сделать так, а эмоционально чувствуешь, что по другому. Нет объяснения – просто определённые чувства возникают, когда представляешь себе это решение в действии. Эти чувства нельзя игнорировать. Или так: решение кажется сумасшедшим, но вдохновляет так, что дух захватывает. Логически проработайте его со всех сторон. Не игнорируйте внутреннего критика, пусть он говорит, записывайте, а что если вот так, а что если это, а если вот это добавлю. сочетайте эмоциональный и логический подходы.

**Научитесь различать ощущения.** Запоминать те ощущения, которые ведут к правильным решениям. Рано или поздно вы запомните как вы реагируете и тогда вас уже не обмануть, вы точно будете понимать какой голос слушать, какие ощущения что означают. Используйте принцип «доминирующей мысли». То, о чем вы постоянно думаете – указывает на истинные желания. А значит и на силу внутри вас. Ваша задача сделать так, чтобы эти желания полностью соответствовали вашей конституции (вашей этике), а с другой стороны – были реализованы. Полностью игнорировать свой ум вы не сможете, он нужен для того что бы размышлять. Но вот вы получили инсайт, сознательно крутите эту мысль в голове: внутренний критик либо найдет аргументы против, либо свыкнется с этой мыслью. Не обязательно сразу начинать что то делать, если чувствуете дискомфорт, продолжайте крутить, крутите пока они не привыкнут друг к другу. Они обязательно договорятся.

### **Как ловить инсайты и учащать события**

Наблюдайте в какое время, за каким действием происходят инсайты чаще всего. У меня за чтением книг. Когда я стратегически читаю книгу, мне иногда хватает одного абзаца для подготовки целого тренинга. Хочешь инсайт – садись за литературу. Найдите свое, может это будут книги, может это будет спорт, может это будет работа, может это фотография, хобби. И полюбите как внутреннего романтика, авантюриста, так и критика (аналитика), но не давайте ему сразу убивать ваши творческие идеи.

### Домашнее задание

- продолжаем делать утреннюю пробежку, вечерние прогулки, и читаем. Возможно, вы не читали столько книг и за год, но это одна из задач курса: увеличивать темп жизни. Мы продолжаем работать над результатами, одну проблему за день вы должны нейтрализовать, у вас для этого теперь есть все инструменты, алгоритм принятия решений, включения интуиции и тп.

- разберитесь в алгоритме принятия решений, составьте карту памяти, запишите вопросы и непонятные моменты в теме принятия решений, постарайтесь разобраться с ответами на них самостоятельно. Если не получится – поищите ответы на ваши вопросы среди моих статей на моем блоге [www.andreybulava.com](http://www.andreybulava.com)

- постарайтесь ничего не планировать на выходные, по меньшей мере не планируйте детально, замедлитесь, насладитесь уикендом;

- сделайте себе покупку-подарок за работу, сумму подарка определите для себя сами, похвалите себя за работу и купите себе что-нибудь (мороженое, новый костюм, машину – выберите сами).

**Домашнее задание-бонус!** Проведите эксперимент с объявлением о найме сотрудников, подобный моему. Дайте стандартное объявление, оцените отклик, а затем попробуйте последовать предложенному мной паттерну и сравните полученные результаты. Если вы хорошо постараетесь и улучшите ваши показатели по откликам на ваше объявления – Присылайте результаты вашего эксперимента (письменно на мой адрес [bulava@me.com](mailto:bulava@me.com) и я с радостью поделюсь с вами аудиозаписью тренинга по подбору персонала, стоимостью 400 долларов. Это не шутка, внедряйте – описывайте – присылайте – и вы получите ссылку на скачивание.

## Глава IV Личный маркетинг. Коммуникация с боссом

Маркетинг – это всегда восприятие. Для маркетинга главное не то, кем вы сейчас на самом деле являетесь, а то, каким вас воспринимают. Есть три уровня восприятия вас людьми, связанными с вашей карьерой: это уровни босса, коллег и подчиненных. Вам необходимо разделить вашу маркетинговую стратегию на три зоны, чтобы правильно выстраивать отношения и с боссом, и с коллегами, и с подчиненными.

### Как правильно общаться с боссом

Первое, что нужно понять – это каким вы хотите, чтобы вас воспринимал босс. Что должно возникать у него в голове, когда он вас видит, какие мысли? Как правило, это три описательных прилагательных:

- Точный;
- Исполнительный;
- Надежный

Это пример. Вы составляете свой список. И параллельно включаете этот пункт в свою конституцию.

Нужно понять каких результатов от вас ждет руководитель. Поставьте себя на его место.

По сути, это в чистом виде клиентоориентированный маркетинг: ваш босс – это ваш клиент, и вы ориентируетесь на него. Ответьте на несколько вопросов:

- Самый главный вопрос: «Чего ждет от вас клиент? Каких результатов?».
- Какого “мамонта” вам нужно приносить ему регулярно, чтобы вы стали незаменимым сотрудником?
- Чего больше всего опасается ваш босс? Чего избегает?
- Какая головная боль не дает ему спать по ночам?
- Что он хочет донести до своих подчиненных и что у него не получается донести?
- О каких достижениях мечтает ваш босс?
- Какую информацию он ищет для достижения своих целей?
- За что он хвалит своих подчиненных? За что ругает?
- На кого он хочет быть похожим? Кому подражает сознательно или подсознательно?
- Что ваш босс хочет, чтобы его подчиненные делали самостоятельно, а что только по его распоряжению?
- Если бы вы были 100 % уверены что ваш босс – хороший человек, как бы изменилось ваше поведение?

**ВАЖНО:** Босс – это не обязательно ваш непосредственный руководитель. Под этим словом может пониматься владелец бизнеса, босс вашего босса или даже вообще не отдельный человек, а группа людей или даже сам бизнес/компания.

Поэтому определитесь что или кто для вас «босс», а затем запишите список результатов, которых он от вас ждет, и занесите их в список целей.

Это невероятно просто и сложно понять: вы нужны для достижения результатов в бизнесе, а не для “принеси-подай”. Это конечно, тоже иногда нужно делать, переступая через свое эго, но главная цель остается главной: какой результат вы генерируете? В конечном счете, все сотрудники делятся на две категории: те, с кем нужно нянчиться и те, кто просто приносит результаты (мамонтов). Кому бы вы отдали предпочтение?

Рассмотрим на примере семьи. Муж жене ежедневно приносит “мамонта” и как бы говорит: «Вот, жена, смотри, что я принес», – тогда его заслуженно можно считать добытчиком, царем. Когда он заботится о своей семье и решает проблемы – он незаменим. Даже когда он заботится о том, чтобы жена получила сексуальное удовлетворение – это проявление его незаменимости и нужности. Если этого всего нет – ждите проблем.

Смешно ждать от своего босса-клиента заботы: “пусть он сначала меня зауважает, а потом я буду работать на него хорошо”. К сожалению, такой образ мышления встречается очень часто, причем не только в бизнесе, но и в отношениях. По этому случаю вспоминается высказывание Фаины Раневской, которое многое объясняет (это даже можно распечатать и повесить над своим рабочим столом):

*“Если ты ждёшь, что кто-то примет тебя «таким, как ты есть», то ты просто ленивое мудло. Потому что, как правило, «такой, как есть» – зрелище печальное. Меняйся, скотина. Работай над собой. Или сдохни в одиночестве”.*

**(Фаина Раневская)**

Как быть, если вы фрилансер? Хорошо, в этом случае, ваш клиент – это и есть ваш босс. Как правило, у фрилансеров не один клиент, а много, тогда определите нечто общее между всеми клиентами, т. е. составьте картинку и дайте имя этому воображаемому человеку, пусть он будет боссом.

Понимаю, звучит странно, но маркетинговые стратегии строятся именно так. Строится модель человека, ему дают имя, наделяют его качествами, свойственными человеку и выстраивают все под него. Эта модель человека – рабочая абстракция, на которую ориентируется продукт и стратегия компании.

**Следующий шаг после того, как вы определили каких результатов ждет от вас ваш босс или ваш клиент – определиться с проектом или с проектами. Именно с помощью проектов ваши результаты станут системными.**

Не буду приводить большого количества примеров, но отмечу, что стратегии постоянных проектов используют такие компании как Coca-Cola (я сам участвовал в целом ряде таких проектов, которые внедрялись одновременно), Microsoft, Procter & Gamble и т. д. Изменения всегда внедряются через проекты. Ни вы, ни ваша компания, ни ваш босс, не можете не меняться. “Адаптируйся или умри” – самый важный лозунг нынешнего времени. А поскольку мир, рынок, предпочтения меняются постоянно – то и вам нужно научиться постоянно меняться. Сначала учитесь на одном проекте, затем переходите к мультипроектности. Вот почему маркетинг задает тон.

### **Как определить этот проект/проблему?**

- Не нужно брать что-то глобальное, объемное, к примеру: «за последующие 10 лет увеличить объем продаж на энный процент». Берите существующую в данный момент проблему, которую можно решить в течение одной недели, и в итоге принести своему клиенту-боссу мамонта.

- Берите проблему, очевидную для всех. Скажем, существует беспорядок в документации, а вы взяли и навели порядок. Или поехали к клиенту и “разрулили” проблему, которая долго была камнем преткновения.

- Беритесь за ту проблему, которая стоит костью в горле у всех и каждого в компании. Могу с уверенностью сказать, что в каждом деле такая возможность есть. Очевидная, надоевшая муха, которую нужно убить, что вы и сделаете, причем это не обязательно должны заметить все вокруг, важно, чтобы заметил босс. Это тоже маркетинг.

- Выбирайте проблему, решение которой будет зависеть в большей части от вас. Чем больше самостоятельности в решении проблемы – тем выше шансы на успех. Например, вы пытаетесь решить проблему с доставкой, и говорите: “пусть начальник доставки проведет для своих подчиненных тренинг и внедрит систему штрафов”. Но за доставку отвечает другой менеджер – ваши шансы на успех малы. Да и кому понравится, если кто-то будет повышать свой рейтинг за его счет? Вы автоматически включите сопротивление. Такой проект не сработает. Нужно брать за комплекс задач, который вы сможете выполнять максимально независимо от других людей. Проект должен быть accountable, т. е. подотчетным вам.

Случай с тем же самым наведением порядка в документации. Вы можете это сделать самостоятельно, без чьей либо помощи, и даже если вас кто-либо пошлет “в сад”, вы все равно это сделаете. А вот решить проблему с доставкой без участия менеджера, в чьей компетенции она находится, вы, увы, не сможете.

### **Итоговый алгоритм**

- Учимся понимать клиента лучше чем он сам себя понимает.
- Определяем какие результаты нужны боссу/клиенту/бизнесу.
- Составляем план первого проекта.
- Составляем план проектов на год.

### **И здесь есть главная задача, выполнять которую нужно еженедельно:**

*Количество ваших мамонтов должно в разы превышать количество мамонтов ваших коллег.*

**Только в этом случае, вы станете незаменимым и ценным сотрудником.**

**Необычный маркетинг, правда? Именно так и нужно пиариться – делами, а не словами.**

### Коммуникация с коллегами

Вы когда-нибудь задумывались, сколько времени вы проводите в окружении своих коллег? По сути, большую часть жизни, соответственно, хотелось бы окружить себя людьми, с которыми было бы легко идти на контакт, и присутствие которых попросту не «напрягало». Поговорим об этом.

#### Что нужно делать для правильной коммуникации с коллегами?

- Первое и главное – *провести внутреннее разделение на единомышленников и других*. Уверен, что у вас есть единомышленники, но уверен и в том, что есть другие, они не враги, нет. Они для вас никто. Не тратьте на вторых время – вам не по пути. Всем понравиться невозможно. В этом плане не бойтесь быть эгоистом. Эго – это важная составляющая лидерства.

- *Определите время на поддержание отношений с коллегами, но не более 20–30 минут в день*. Не нужно каждый раз ходить с ними в курилку, достаточно просто поддерживать контакт уместным общением.

- *Держите дистанцию*. Не смотря на то, что со многими коллегами вы можете оказаться единомышленниками – нужно выбрать правильную дистанцию со всеми. Дистанция – означает, что есть граница в общении, которую вы не переступаете. То есть, вы не становитесь близкими друзьями с вашими коллегами. Почему это важно: Вы видели близких друзей эффективного и успешного генерального директора? Правильно, их не видно. Потому, что у успешных профессионалов “дружба-дружкой, а деньги врозь”. Дружба, как и брак ко многому обязывает. Именно поэтому во многих компаниях запрещено работать супругам. Я много раз был свидетелем эффективных решений, когда возможность повышения не предлагалась людям, которые считались любимчиками коллектива, душой компании. Их даже не рассматривали на повышение. Потому, что им трудно будет разорвать дистанцию и эти люди будут легко манипулируемы отношениями.

#### Вот несколько способов создания дистанции:

- а) ограниченное время общения
- б) умение говорить “нет”, когда вас пытаются отвлечь от работы
- в) ограниченный круг тем, которые вы обсуждаете
- г) эмоциональная сдержанность в общении (не нужно дружить “взасос”)

Я например, в своей компании разговариваю со всеми сотрудниками (кроме парней) на “ВЫ”. Это тоже один из приемов поддержания дистанции, который вы можете взять на вооружение.

- Этот пункт очень важен – *вам необходимо будет отказаться от любого участия в офисных интригах*. Ни минуты вашего времени не должно быть потрачено на: “А ты слышал, что он сделал то и то, там-то и там-то». Возможно, вы на какое то время станете изгоем, но со временем коллеги увидят, что вы по прежнему уделяете время общению, вы не отдаляетесь от них, а просто не участвуете в интригах. Если вдруг у вас не получится молча развернуться и уйти, можете сказать, допустим: «мне не приятно» или «я не хочу это обсуждать». Как только краем уха услышали такие разговоры – все, сразу разворачивайтесь и уходите, пустословие и пережевывание костей – это не ваше. **Объясню, почему** . В случае вашего участия в распространении сплетен, как только вы достигнете какого-либо очевидного результата, предметом для следующего пустословия станете вы. Однажды, я был свидетелем, когда одного из коллег назначили на повышение, а его бывший собеседник пришел к руководству и сказал, “Знаете как он вас называл?...”. Словом – не давайте повода.

Есть хороший анекдот, где офисный сотрудник попадает в ад. Заходит, а там его же офис, видит, все сидят за компьютерами по горло в дерьме. Уж не знаю, откуда взяли такое сравнение, но такой анекдот. И ему говорят: «Здесь ты будешь проводить вечность в наказание за твои проступки в течение жизни пока их все не осознаешь». А там толпа людей сидят за компьютерами и только головы торчат. Все головы вверх тянут, чтобы не захлебнуться, и он

говорит: «Здравствуйтесь, ребята». В один голос отвечают: «чувак, проходи тихонько, садись медленно и главное не гони волну».

Такая ситуация происходит в большинстве офисов, т. е. в большинстве случаев, вас будут ассоциировать с этим парнем, что то вроде – «не гони волну», не надо, не высовывайся, не выпячивайся.

**Именно поэтому** вы абстрагируетесь от таких людей, не участвуете в офисных интригах, сплетнях, не тратите на это время.

Как быть, когда ваш единомышленник начинает тему, на которую вы говорить не хотите: просто не поддерживайте разговор. Не развивайте тему и не комментируйте. В большинстве случаев, ваш собеседник прекратит попытки вас вовлечь в разговор. Поскольку, в этом и кайф – “услышать” ваше желание поддержки, а не выдать его из вас.

### **Коммуникация с подчиненными**

Последний блок по коммуникации по счету, но не по важности.

Подчиненные – это не только ваша сила и опора, ваши руки и ноги. Это еще и взрывная смесь негативных взрослых и детских качеств:

Детское:

- им нужно ваше время и внимание;
- они избегают ответственности;
- легко придумывают оправдания;
- обижаются

Взрослое:

- конкурируют с руководителем;
- ищут возможность перехватить власть;
- проявляя свою волю, оказывают сопротивление;
- интерпретируют ваши действия и ситуацию в свою пользу

Попробуйте это все смешать... Чувствуете опасность? Именно поэтому, количество времени, которое вы должны уделять воспитанию каждого из них должно быть определенным и соблюдаться неукоснительно. Иначе вас ждет “управленческая смерть”.

В менеджменте есть простое правило: “один к пяти”. Это среднее количество подчиненных, которыми руководитель может эффективно управлять. Поскольку, мало кто может объяснить почему именно пять, даю на этот счет простой и понятный расклад:

1. Есть два вида временных затрат менеджера: **управленческое время** (для воспитания подчиненных, коммуникации с ними и их контроля) и **стратегическое время** (для коммуникации с руководителями, решения проблем, создания планов и проектов).

2. Примерное распределение на позиции менеджера среднего звена – 50/50. То есть половину времени вы тратите на управление людьми, другую на стратегические решения и действия. *Кстати, чем выше ваша должность, тем больше стратегического времени у вас должно быть в пропорции. Например, инвестор более 70 % времени тратит на стратегию.*

3. Всего рабочего времени в неделю = 40 часов (не спешите возражать в стиле “а я работаю больше”, дочитав и поняв этот расчет, вы поймете, и почему именно вы работаете больше)

4. Количество времени на управление = 20 часов (см. пункт 2)

5. Количество времени, которое вам нужно тратить на каждого подчиненного в неделю = 4 часа (проверено личным опытом, граблями, шишками и шрамами). Тратите меньше – получите непонимание и неподчинение. Тратите больше – получите разбалованных детей и нехватку времени на стратегические задачи.

6. Расчет:  $20/4=5$ . Вашего управленческого времени физически хватит на пятерых прямых

подчиненных.

Итак, каждому сотруднику нужно уделять 4 часа вашего времени в неделю.

Как эффективно распределить это время на общение с подчиненными.

Стройте отношения с помощью следующих действий:

- **Утренние планерки.** Во время планерки ставятся цели на день, неделю, месяц и оговариваются ресурсы достижения этих целей. Никаких лишних разговоров. Получение задач и ресурсов.

- ◆ Для отделов продаж, например, я рекомендую обязательные ежедневные планерки.

- ◆ Продолжительность = 15–20 минут.

- ◆ Формула проведения: 1) План действий 2) Раздача Целей/Задач и Смысла 3) Раздача ресурсов на выполнение

- **Подведение итогов** в конце рабочего дня/недели/месяца. Это функция контроля и планирования в чистом виде. На подведении итогов рассматриваются результаты: что подчиненные сделали, чтобы достичь цели и, в случае, если не получилось, то по каким причинам. Без нытья и оправданий. Только факты.

- ◆ Частота = каждый рабочий день

- ◆ Продолжительность = 30–60 минут.

- ◆ Формула проведения: 1) Сбор информации-2) Анализ результатов и причин-3) План действий на следующий период

- **Мозговые штурмы**. Фишка мозгового штурма в том, что на нем обсуждаются проблемы и возможные пути решения, учитывается мнение команды; на утренних планерках и подведении итогов, как правило, мнение сотрудников не учитывается, чтобы не создавать базарного общения. Как говорится – всему свое время.

- ◆ Частота: Один раз в месяц/неделю

- ◆ Продолжительность: 60–90 минут.

- ◆ Формула проведения: 1) Обозначение задачи/проблемы 2) Креативный сбор мнений/решений/предположений 3) Анализ вариантов и выбор лучшего 4) План действий по реализации

- **Индивидуальная беседа** (сеанс личной коммуникации с сотрудниками). Это непубличное общение, вы и ваш подчиненный можете поговорить искренне. Понять друг друга. Разумеется, для искренности нужно сократить дистанцию. К примеру разговор с боссом о ваших планах и намерениях будет индивидуальной беседой с вашей стороны и одним из способов коммуникации с подчиненными со стороны вашего босса. Как то, один из менеджеров пожаловался мне, мол, мой сотрудник неожиданно для меня уволился. Я спросил его: “Как давно ты разговаривал по душам с этим сотрудником?” – несколько месяцев назад – Ну вот тебе и результат... упустил момент” – ответил я.

- ◆ Частота: Мой опытный показатель по индивидуальным беседам: *1 раз в месяц с каждым сотрудником.*

- ◆ Продолжительность: 30–60 минут.

- ◆ Формула проведения: 1) Обмен обратной связью и анализ 2) Обмен новыми ожиданиями 3) Обмен новыми обязательствами

- **Личный коучинг** (обучение). Это время, когда вы учите ваших подчиненных. Помогаете им понять и разобраться в сложных моментах работы.

- ◆ Частота: Зависит от степени подготовленности. От ежедневных до ежемесячных.

- ◆ Продолжительность 40–60 минут.

Прямо с этого момента внедряйте в вашу систему работы коммуникацию с подчиненными. По своему опыту могу сказать, что команду вы теряете тогда, когда перестаете с ними разговаривать. **Отсутствие обратной связи от команды к вам – это свидетельство упущений с вашей стороны.** Отсутствие обратной связи от вас команде – ваш шаг против самого себя.

Продолжая семейную аналогию: **самые большие проблемы между мужчиной и женщиной возникают, когда они перестают говорить друг с другом**. На деле, между бизнесом и личными отношениями очень много общего. И первое, что нужно сделать и там, и там, когда появились знаки недопонимания – это сесть напротив друг друга в тихой, спокойной обстановке и пообщаться, рассказать о своих сомнениях, тревогах, чувствах. Кстати, с детьми нужно общаться так же как и со взрослыми – те же 4 часа в неделю... А с командой работаем по тем же самым принципам, что и с семьей.

**Помните, если вы не будете давать нужной информации команде, то она придумает ее сама. И результат будет не в вашу пользу.** Этот принцип используют все успешные компании по отношению к своим клиентам: они создают постоянную коммуникацию с ними, чтобы те тоже мыслили ценностями компании. Это – здоровая пропаганда.

#### **Домашнее задание:**

1. Внимательно изучите тему главы
2. Составьте майнд-мэп этого занятия
3. Проведите по одному совещанию со своей командой (если команды нет – попроситесь поучаствовать в качестве наблюдателя на совещании другой команды)
4. Подготовьте самоанализ своей коммуникации с командой
5. Проанализируйте уровень отношений с коллегами, боссами и подчиненными. Набросайте ваши заметки по необходимым улучшениям.
6. Определяем какие результаты нужны боссу/клиенту/бизнесу.
  - Составляем план первого проекта.
  - Составляем план проектов на год.

## **Глава V Правила командной игры**

Теперь поговорим о подключении вашей команды к процессу достижения результатов. То, чего можете достичь вы при реализации проектов – это лишь часть успеха. Да, собой управлять легче, но одиночные результаты всегда ограничены. Итак, почему важна команда:

1. Как только вы получили результаты, остро встает вопрос расширения этих результатов в количестве и качестве. Суть в быстрой реализации возможностей. И тут в одиночку не получится. Многие небольшие компании, несмотря на то, что они нашли прибыльную нишу на рынке, прекращают свое существование именно из-за неумения масштабировать свои результаты через командную оптику. Захват рынка должен быть мгновенным или как минимум более быстрым, чем со стороны конкурента.

2. Бизнес, который вы делаете в одиночку – это не бизнес, это фриланс (сам на себя работаю). То же самое и в менеджменте: нужны системные решения, которые помогут передать технологию большому количеству людей. Представьте, если бы братья Мак Дональды все пытались делать сами, стала бы компания такой как сейчас? Кстати, “Мак Дональдс” использует модель масштабирования через партнерскую франшизу. Эта франшиза и является системой работы, которую передают командам на исполнение.

3. Результаты команды удесятят ваши успехи. Включение команды и грамотное управление ей включает ваши лидерские качества, повышает системность и личную эффективность. Людям нравится работать с лидерами, которые умеют организовать процесс, где все понятно, просто и результативно. Так создаются прочные рабочие команды единомышленников под руководством лидера. А это дорогого стоит.

#### **Как строить отношения с бывшими коллегами, которые стали подчиненными.**

Я знал одного торгового представителя, который стал супервайзером (то есть менеджером). Конечно же, он был очень горд этим своим новым назначением. И как многие

менеджеры-новички мечтал построить такую команду, которая его одновременно и любила бы и ценила и исполняла все поставленные задачи. Будучи торговым представителем, он завоевал авторитет среди коллег и отношения с ними были хорошими и даже дружественными. Поэтому он решил продолжить такую же дружественную политику и в новой, менеджерской должности.

Он вел дружеские беседы с командой, он ставил задачи «по-дружески», ненавязчиво, боясь оскорбить своих подчиненных, так же дружественно их контролировал, старался не ругать бывших коллег и проводить с ними больше времени. Но, с первых же дней он столкнулся с большими проблемами: так называемые «друзья», перестали быть друзьями.

Задачи перестали выполняться или выполнялись не в срок. Более того, испортились отношения, авторитет в команде стал падать, несмотря на все усилия менеджера-новичка. Да и отношения с руководством стали накаляться, поскольку показатели отдела стали падать. Нужно было что-то срочно менять...

Такие ситуации не редкость среди новоиспеченных менеджеров именно этим трудностям посвящена эта часть книги. И работать с такими трудностями нужно и можно.

### **Утверждаем правила и корректируем распорядок дня команды**

**Менеджер – это человек, который женился на своей команде**. Так что поздравляю с бракосочетанием и... как водится, свадьба – это только начало, а настоящие трудности только впереди. Брак, как и любое партнерство – это постоянный тренинг личного роста. И здесь очень много общего с бизнесом и партнерством в бизнесе. Ваша команда – это ваш партнер. И поэтому, **нужны честные и прозрачные отношения**.

Государство – это партнерство граждан, компания – это партнерство сотрудников, семья – это партнерство родных людей. Что общего у всех этих проявлений партнерства? Без чего эти все проявления партнерства перестанут существовать?

**Один из важных принципов в создании долгосрочного сотрудничества – это взаимные обязательства и соблюдаемые всеми прозрачные правила**. Что в государстве, что в компании, что в семье.

Для правильного функционирования системы, нужны установленные правила, продуманные и спланированные процессы, законы, которым должны следовать все (включая вас). **Не нужно постоянно учинять “разборки”, нужно один раз создать такую систему, которой все будут следовать**. Сначала вы работаете на систему, затем система работает на вас. Ненужные люди сами отвалятся, а нужные сами притянутся. Это будет зависеть от того, насколько четко вы организуете систему. **Не вы увольняете или принимаете, это делает созданная вами система**. Не вы наказываете или поощряете, это делает за вас система.

Люди не так любят подчиняться другим людям как системам. Они гораздо охотнее подчиняются системным правилам, потому что они обезличены. И если вы создадите такие правила, то подчиняясь системе они начнут подчиняться вам. У вас прерогатива создания правил – это подтверждение того, что вы теперь выше.

По поводу угрызений совести в связи с тем, что вы выше (этим часто страдают менеджеры с заниженным чувством **самоценности**), скажу так: нельзя наполниться из сосуда, который на одном уровне с тобой. **Попробуйте перелить из одной чашки в другую, оставляя их на одном уровне. Не получается?** Вот почему не получилось и у моего персонажа (тот новоиспеченный менеджер, который хотел быть добрым и дружественным).

Теперь к действиям: **вам нужно сесть и написать на листе бумаги все правила работы в вашем отделе**, которые вы считаете правильными и нужными (это похоже на конституцию, только на этот раз – это конституция отдела/компании). **Например:**

- *Все соблюдают трудовую дисциплину, распорядок дня и форму одежды компании*
- *Все присутствуют на утренней планерке и вечернем подведении итогов (отсутствие*

допустимо только с персонального разрешения менеджера)

- Любые нарушения сопровождаются штрафом
- Цели и задачи ставит руководитель. Они могут обсуждаться на общем собрании с разрешения руководителя и конкретной аргументацией и с предложением более эффективного решения (вместо простого «а вот я не согласен...»)
- Если исполняя поставленную задачу подчиненный понял, что она не может быть выполнена, то он тут же сообщает об этом руководителю (а не в конце дня, когда его спросили о результатах)
- Планы продаж не обсуждаются, а выполняются (принцип выставления планов продаж объясняется один раз при приеме на работу)
- Все соблюдают правило субординации («через голову не прыгать» – или «к начальнику своего начальника я могу обратиться только с разрешения своего начальника»)

И т. д.

И не нужно бояться высказываний типа «новая метла по-новому метет», «как стал менеджером, так сразу изменился», «раньше был нормальный человек, а теперь строит из себя крутого босса». Эти и подобные возражения вызваны дискомфортом, который вы создаете. Но без этого дискомфорта нельзя. Любой успех связан с дискомфортом: «любишь кататься – люби и саночки возить».

#### **Упражнение – задание для проработки:**

- ✓ Подготовить 10 собственных правил для своего отдела
- ✓ Провести собрание с командой и открыто объявить им правила работы
- ✓ Позволяйте себе общаться со своими подчиненными на общие темы только когда вы вне работы (не часто, например 1 раз в неделю)

#### **Вносим в расписание регулярные планерки и подведение итогов дня**

**Исполняется только то, что контролируется. Контролируется только то, что конкретно, измеримо и определено временем.** Планерка – для постановки целей и задач. Подведение итогов – для контроля. Нет этих двух элементов управления командой – нет результатов. Это закон. Когда команда знает, что каждое утро ей ставят задачи и каждый вечер ее спрашивают о том, насколько они выполнены, то она будет приносить вам мамонтов. Их мамонты становятся вашими, а ваши становятся мамонтами вашего клиента, таким образом, вы строите машину по достижению целей. Это величайшая ценность команды и менеджера. Теперь, научимся разделять цели и ставить выполнимые задачи.

#### **Внедряем систему KPIs**

Если вы понимаете свои функции то следующим шагом будет определение действий, направленных на работу системы/процесса. Поэтому мы разберемся с KPIs. Расшифровывается эта аббревиатура так – Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности). Вы можете прочитать много заумной литературы по этому поводу, но к делу будет иметь отношение только самое простое понимание этого сложного слова: если взять большую цель, которую вам нужно достигать постоянно (например план продаж) и разбить ее на множество мелких подцелей, влияя на которые вы придете к большой цели, то эти мелкие подцели и будут вашими KPI.

**Пример** : большая цель (метрики или метрика результата):

- увеличение объема продаж.

**Подцели** / KPI (метрики процесса или процессов):

- количество маршрутов торговых представителей,
- количество клиентов,
- среднее количество визитов к клиентам в день,
- количество телефонных звонков клиентам,

- средний ассортимент в торговой точке,
- среднее время разговора с клиентом,
- средняя доля на полке в торговой точке,
- средний вес заказа,
- среднее количество точек с правильной выкладкой («планограммой») на полке
- количество оборудования (например, холодильников) в торговой точке/районе,
- среднее количество возвратов с доставки,
- количество продуктов на полке с указанной ценой
- количество рекламных материалов в среднем на точку
- уровень профессионализма команды (например, рейтинги торговых представителей)
- средняя текучесть кадров в год
- среднее время на обучение торгового представителя
- и т. п.

Мы уделяем внимание этим KPI потому что именно они ведут к большой цели. Часто бывает, когда спрашиваешь торговых представителей, почему они не увеличивают ассортимент, или почему они не следят за порядком на полках в магазинах, вы слышите такие ответы: «нам некогда, мы занимаемся продажами». Услышите такое, знайте – ваш персонал не понимает что делать.

Продажи строятся на основе этих мелких и неважных на первый взгляд действий. Без них никуда. Например, с одним из моих учеников был случай: будучи торговым представителем, он увидел в своем районе новый магазин. Зашел туда, познакомился, договорился о сотрудничестве. Составил первый заказ в магазин (так сказать «продал») и пошел дальше по маршруту. А через неделю, при очередном визите, увидел, что этот товар даже не поставили на полки. Он так и пролежал всю неделю на складе и, конечно же, не продан. Поэтому очередного заказа не было.

Работой с KPI в этом случае, были такие действия как: сразу после составления заказа проработать размещение товара в 2-х местах (KPI размещения), позвонить и спросить как прошла доставка (KPI доставки/возврата), приехать на следующий день после доставки и наклеить ценники (KPI выкладки на полке). Вот тебе и продажи...

Поэтому **составьте список KPIs своего отдела**. Они должны быть измеримы, подотчетны вам и контролируемы вами.

#### **Упражнение – задание для проработки**

- *Составить список KPI своего отдела (команды)*

*Поставить цели по развитию каждого KPI (на конец этого года/квартала/месяца/недели)*

♦ *например: средний ассортимент в магазинах на моей территории на конец этого года должен составлять 35 наименований продукции*

- ♦ *например: количество клиентов моей команды на конец этого года должно быть 987*

♦ *и т. п.*

Ваши цели всегда связаны с KPIs. Тогда они измеримы и понятны. У вас должны быть количественные показатели по целям: столько-то целей, то и то должно сделать. Например, вы работаете в торговом зале, у вас бутик одежды. Соответственно, у вас в подчинении продавцы. Возникает вопрос: «Что бы я мог включить для них в качестве цели? Например, в день продавец должен привести в примерочную, допустим, 70 % зашедших в магазин людей. Если я знаю, что я это могу, то другой это тоже может. Мне известно, что примерив, люди покупают охотнее, поэтому я знаю, что нужно:

- **Первый шаг.** Создать эмоциональный контакт
- **Второй шаг.** Привести в примерочную, предложить что-то примерить.
- **Третий шаг.** Сделать предложение к покупке.

- **Четвертый шаг** . Увеличить продажу (сделать дополнительное предложение).

И все эти вещи я вношу в список задач, которые каждый должен выполнять. Вы опираетесь опять же на свои KPI, которые требует от вас руководитель/клиент. Ваша задача разбивать крупные задачи которые вы получаете сверху, на мелкие, которые вы поручаете себе и подчиненным.

### **Определяем наилучшее поведение команды для достижения целей.**

Когда цели ясны и понятны, как определить, что эти цели выполнимы? Как понять, что вы ставите достижимые задачи? Есть простой способ – попробуйте сделать сами. Или найдите того, кто может, и понаблюдайте за ним. Что может один, может и другой. Все просто. Что такого он делает, чтобы получить результат? Детально с этим разберитесь и оформите это в виде пошагового алгоритма.

Совокупность алгоритмов бизнес-процесса – и есть технология. Именно за технологиями охотятся конкуренты, именно технологии воруют плагиаторы-копипейстеры. Это соль успеха. Многие из нас могут приготовить пиццу, но только технологически выстроенный процесс может сделать из обычного любителя-кухаря, компанию “Domino’s Pizza”.

На основании алгоритмов рабочего процесса формируются должностные инструкции, на основании которых строится система обучения в компании.

### **Итак, еще раз об этом простыми словами:**

Попробуйте на пальцах новичку, который пришел к вам работать, объяснить, что и как нужно делать. Трудно? А еще возникает трудность, когда новичку на пальцах объясняют несколько человек по очереди – у него в голове такая каша, что он вообще не понимает куда попал и что от него требуется.

Еще труднее, когда новичков много. Поэтому в дело вступают детально описанные и зафиксированные на бумаге действия сотрудника: что он должен делать, когда, как, от кого получать задачи, кому отчитываться и т. д.

Поэтому вот вам простое объяснение того, что такое бизнес-процессы: ***это ряд действий, которые должны делать сотрудники, в определенной (правильной) последовательности, что бы достигать нужных KPI.***

И для каждой должности в команде (торговый агент, мерчендайзер, рядовой менеджер по продажам, водитель доставки и т. д.) готовится отдельное и понятное описание действий по порядку. Иначе получаем ***самопроизвольно-случающиеся продажи*** : каждый торговый агент в команде работает так как ему вздумается: хочет идет на этот маршрут, хочет – на другой. Захочет – выходит на работу рано, захочет – выйдет позже (я встречал такие команды). Отсюда много проблем:

- Вы попадаете в зависимость от конкретных людей: ушел человек и никто не знает, каких клиентов он посещал, когда к ним приходил, и трудно найти таким «самостоятельным бойцам» замену (а уходить люди все равно будут и к этому нужно быть готовым).

- Доставка перестает успевать за таким «нестабильным» агентом. А ***«логистика такая дама, которая не любит срочности и нестабильности».***

- Вы не знаете, почему ваша команда выполнила план, а почему не выполнила. Поскольку вы не владеете информацией о том, на каком этапе действий случился сбой. А значит, не можете принимать правильные решения.

В итоге у вас нет возможности управления такой командой. Каждый сам по себе. И вы в этом случае не менеджер... Это похоже на оркестр, где каждый играет, что ему вздумается.

**И другая история:** у каждого свой инструмент (функция, должность), и у каждого своя

партитура и ноты (задачи, районы, маршруты, клиенты), а под руководством дирижера получается очень красивая музыка (выполнение плана продаж). Дирижер видит, что и когда должен каждый сыграть и тщательно следит за тем, чтобы каждый играл то, **что ему нужно** играть и тогда, **когда ему нужно** играть. Вы – дирижер. И вам нужно создать для каждого ноты *каждому члену вашей команды – это и есть бизнес-процессы.*

### **Упражнение – задание для проработки**

*Для того чтобы вы смогли правильно построить систему, ваше упражнение на сегодня будет состоять из трех частей (это три шага построения алгоритмов бизнес-процессов):*

1. *Нарисуйте схемы процессов для каждой должности. Это картинка, на которой схематично изображены действия: что и в какой последовательности нужно делать*

2. *Подготовьте «тайминг» рабочего времени для каждой должности. Это время, которое каждый подчиненный тратит на каждое действие*

3. *Создайте должностные инструкции. Это документ в формате Word, в котором указаны, и описаны действия – что делать и как. Пример этого документа можно попросить в отделе Человеческих Ресурсов (Отдел Кадров, по-нашему). Если его у вас нет, напишите мне, и я лично отправлю вам пример.*

### **Согласовываем и внедряем систему штрафов и поощрений**

Если просто ставить цели и задачи, не прописав штрафы и поощрения, то команда не будет подчиняться, потому что **людей мотивируют следующие вещи:**

1. **желание хорошего, позитивного результата и**
2. **волшебный пендель.**

Как говорится, **уверенный шаг вперед иногда оказывается последствием хорошего пинка под зад.**

### **Оформляем Доску Учета Показателей**

Это доска, где каждый может увидеть результаты свои и коллег, исходя из этого, и где видно, кто как работает. И тогда люди начнут соревноваться. Соревновательный элемент мотивации – один из самых эффективных, и при этом бесплатных, его и берите на вооружение. Я практикую следующее – записываю задачи на каждого сотрудника, вешаю их списком на доску, и когда задача выполнена, подчиненный подходит и вычеркивает ее из списка. Тот, у кого меньше вычеркнутых задач, начинает стараться и больше вычеркивать. Это – здоровая конкуренция.

Неизвестность играет на руку лентяям, ДУП – делает все известным, а значит – управляемым.

### **Внедряем журнал достижения команды (элемент мотивации и личного маркетинга)**

Встречались ли вам люди, которые много работают в компании, а их достижения остаются незамеченными? Или еще хуже – их достижениями пользуются другие (ушлые) коллеги? Запомните простое правило: **“У ваших достижений должен быть рот”**. Если вы, будучи бизнесменом или карьеристом, не можете рассказать о своих достижениях, продуктах, услугах – то грош им цена.

**Заведите тетрадку/журнал и фиксируйте, фотографируйте свои достижения** и вывешивайте фото на видное место. Предположим: дата, имя, такое-то достижение в этом месяце. Пусть это делает каждый член команды. Эти достижения станут очевидны и вашему боссу, вашим клиентам, вам самим и членам вашей команды.

**Записываем самые мелкие достижения, регулярно отчитываемся по достижениям** перед внутренними клиентами, показываем и рассказываем. Казалось бы, достижений у вас много, а потом вас спрашивают, что сделано за прошлую неделю, а вы ничего внятного и

ответить не можете. Чтобы вы не “мычали”, у вас и должна быть эта книга достижений. Вас спрашивают, вы отвечаете: «Секунду, за эту неделю сделано то-то и то-то».

Старайтесь показывать больше, чем просто KPI, покажите фото, описание проектов, количество проблем, которые вы и ваша команда решили. Ваших результатов, по сравнению с вашими коллегами-конкурентами, должно быть больше на порядок. Клиентам и боссам нужны очевидные доказательства. Легче всего быть страдальцем в стиле “меня никто не ценит”. И гораздо труднее делать достижения и рассказывать о том, что ты сделал. И только тогда вас начнут замечать клиенты, рынок и двигать вверх по лестнице успеха вверх.

### **Внедряем систему наставничества.**

Назначаем старших, из тех, кто могут что-то большее. Они будут вашими помощниками и тренерами. Дайте им задание и назначьте их ответственными за новичков. Не делайте все сами. Всегда есть часть работы, на которую вам никогда не хватает времени желая. Это то, что становится вашей рутинной. Но для кого-то она может быть в радость. Мне вспоминается эпизод из детства: когда родители вместе с нами (детьми) приезжали на дачу, то папа объявлял конкурс: кто будет лучше всех полоть грядки, тому выпадет честь мыть машину. И мы еще и соревновались... Вот это делегирование.

Наставничество очень хорошо подходит для делегирования.

### **Санкционированные лидеры и несанкционированные лидеры**

Но, если у тех, кому вы делегируете менеджерские функции загорается во лбу звезда, и начинается звездная болезнь – то нужно будет с этим работать. Иначе она начнет светить так, что начнет ему слепить глаза, и он начнет наступать вам на ноги, на руки (а кому-то и на хвост). Человек перестанет видеть куда идет. **Лидер всегда должен быть санкционированным, иначе вы уступаете лидерство в команде и она потеряет управление.**

Если в команде появились такие лидеры, которые не поддерживают созданные вами концепции и правила – вы обязаны отреагировать на такой перехват лидерства.

На тренингах по продажам и переговорам (в этой области я имею большой опыт), я учу не продавать и не вступать в переговоры, если вы не спозиционировали себя надлежащим образом. Если вы не лидируете, вас не воспринимают на должном уровне – любые ваши аргументы, скидки, бонусы и акции будут отданы в первых шагах сделки. Без должного лидерства – вы проиграете.

В управлении командой – то же самое. Важна управляемость команды, ее дисциплина и подчиняемость. Не так как в анекдоте “Кто в доме хозяин? Сказал не вылезу из под кровати, значит не вылезу”, а так, чтобы команда (женщина) чувствовала настоящее управление (мужчину).

Игнорирование перехвата лидерства – самая большая ошибка в управлении командой.

Несколько способов управления несанкционированными лидерами:

- 1) Проведите персональную беседу, проясните ситуацию. Обменяйтесь ожиданиями и новыми обязательствами.
- 2) Определите новый круг задач для несанкционированного лидера (увеличивайте нагрузку – люди начинают заниматься ерундой, когда им нечего делать, загрузите их работой)
- 3) Если несанкционированных лидеров больше чем один и они дружат против вас – заставьте их конкурировать (разделяйте и властвуйте). Давайте противоположные задачи
- 4) Если ничего не помогает – готовьте замену и применяйте приемы безопасного увольнения. Будьте безжалостны.

**Еще пара слов о дистанции (поскольку именно из-за ее неправильного**

**выстраивания могут возникнуть несанкционированные лидеры): 3 простых шага к её соблюдению.**

- Составьте список того, чего себе не позволяют делать при подчиненных.
- Используйте правило сдержанного поведения. Цените каждое слово. Представьте, что чем больше слов вы говорите, тем меньший они имеют вес.
- Третий момент – сдержанная улыбка. Босс, который все время “лыбится”, тем самым сокращает дистанцию и рискует потерять лидерство. Это касается не только улыбки – каждое ваше действие должно иметь смысл. Бессмысленное, неосознанное поведение – признак незрелости.

### **Как разговаривать с командой?**

Если команда начинает устраивать базар, не пытайтесь их переговорить, необходимо доносить мысль четко. Следующее правило поможет вам ясно и без излишеств донести то, что вы хотите сказать:

### **Мысль равна трем предложениям.**

#### **В каждом предложении не больше семи слов**

**Несколько мотивационных фишек** Я часто упоминаю, что **все вещи, которые вы можете делать с удовольствием, вы можете делать бесконечно. Все, что вы можете делать бесконечно, обречено на успех**. Если вы что-то хотите делать хорошо, нужно делать этого много. Если вы от этого не кайфуете, то вы этого долго делать не сможете. Вот в чем суть концентрации внимания.

**Представьте себе картину:** вы взбираетесь наверх по лестнице за яблоком. На что вы смотрите, на лестницу? Как, куда ногу или руку поставить, или на яблоко? Если вы будете постоянно смотреть на яблоко, вы оступитесь, вы не будете видеть, куда вам наступать. Так делает большинство видя только результат, но пока вы видите только результат, вы забываете о действиях, которые вас к этому результату ведут. вы перестаете обращать внимание на шаги, и вследствие этого вы получаете много ошибок и будете испытывать дискомфорт и стресс. Да, время от времени нужно голову поднимать и сверяться с курсом, туда ли вы ползете или идете. Процесс, и результат взаимосвязаны и взаимозависимы. **Если вы скорее хотите достигнуть результата, то вам нужно сконцентрироваться на эффективности процесса**, а здесь без удовольствия не получится.

Спросите любого спортсмена, он вам расскажет, **успех – это всегда марафон, это не спринт**, и здесь важно уметь кайфовать от каждого действия. Мой друг, двукратный олимпийский чемпион Илья Ильин, в одной из наших бесед (он, кстати, частый гость на моих семинарах и тренингах): «Чтобы достигать таких результатов я делаю так, чтобы каждое действие в спортзале приносило мне удовольствие, начиная от раздевалки, заканчивая душевой после тренировки», – чего и вам в общем желаю.

Я долгое время игнорировал просьбы рекрутеров, которые говорили: “нужен сотрудник result-oriented”. Я смеялся над этими людьми, потому, что **только правильный процесс ведет к правильному результату**.

Когда меня спрашивали: «А как у тебя получается? Поделись вот этим». Я говорю: «Вот вы ведь слышали про result-oriented? Так вот, делайте наоборот: **СНАЧАЛА ПРОЦЕСС, А ЗАТЕМ РЕЗУЛЬТАТ. Если вы хотите достигнуть результата, вы должны быть PROCESS ORIENTED, но RESULT MOTIVATED. То есть, ориентированными на процесс, но мотивированы результатом. Для достижения желаемой цели эти две вещи должны быть в балансе**».

Сверяться с целью надо, но именно осознание своих шагов, внимание к процессу ведут вас к результату. Это нужно осознать.

**Домашнее задание:**

- ✓ Подготовить 10 собственных правил для своего отдела
- ✓ Провести собрание с командой и открыто объявить им правила работы
- ✓ Позволяйте себе общаться со своими подчиненными на общие темы только когда вы вне работы (не часто, например 1 раз в неделю)
- ✓ Составьте правила для создания правильной дистанции с подчиненными
- ✓ Сделайте анализ своей или любой другой команды на наличие санкционированных лидеров и несанкционированных лидеров.

Бонусное задание: Поскольку вы дочитали до этого места, вы можете претендовать на бонус – *запись вебинара по приемам безопасного увольнения сотрудников*. Для получения записи, пришлите запрос в свободной форме на адрес [a.bulava@coachfederation.kz](mailto:a.bulava@coachfederation.kz), и я вышлю вам ссылку на скачивание записи.

## Глава VI

### Принципы выбора компании, босса и партнёров. Организация времени

Эта глава в основном для тех, кто находится в начале карьеры или желает сменить место работы, а может и вообще род деятельности. **В первом блоке** этой главы, мы поговорим о том, как выбирать себе, во первых – правильную компанию, во вторых – правильного руководителя. **Второй блок** будет посвящен личной организации вашего времени, иными словами, как успевать больше, чем вы умеете сейчас.

**Выбор компании для карьеры**

**Предположим**, что вам выпала возможность, выбрать себе компанию, но вы еще не приняли окончательного решения, допустим, это только начало вашего длинного карьерного пути.

**В этом случае, мой вам совет:** хотите быстрой карьеры – ищите молодые, небольшие, только что открывшиеся компании, не исключая тот факт, что там много бардака, но там есть колоссальная возможность быстро вырасти в профессиональном плане.

Очень многие из моих учеников хотят работать в крупных компаниях/корпорациях. Да, это может быть хорошая компания, международная и все в этом же духе, но тогда свыкнитесь с той мыслью, что построение вашей карьеры займет лет эдак 15–20...

Эпопея эта будет продолжаться как сериал «Санта Барбара», но если вас это устраивает, то, полный вперед. Если же нет – делайте выбор в пользу молодых и амбициозных.

**Почему эта глава очень важна?**

Понимая как нужно двигаться в компании, соответственно приходит осознание всех

Не так давно, у меня состоялся разговор с одним знакомым. Он долгое время проработал в одной из крупнейших мультинациональных компаний.

**Ситуация у него сложилась следующая:** за плечами 7 долгих лет кропотливой работы на одной позиции, повышения после которых, он так и не получит – продвинули другого. А все потому, другой проработал больше него. В больших корпорациях преимущественно действует правило “не заслужить, а дослужиться”. Я много раз был свидетелем того, как принимались решение в продвижении того или иного профи, и всякий раз побеждал тот, чей срок больше.

Ты можешь заслужить, но стабильность для компании важнее. И там всегда есть кто-то, кто сидит дольше. Этот кто-то умеет “сидеть” лучше чем кто-либо. Он профессиональный “седок”. И если вы будете конкурировать в “сидении” – вы будете играть на поле “седоков” и проиграете. Потому, что сидеть они умеют, а вот действовать нет. Поскольку, если вы читаете

эту книгу, то смею предположить, вам важны достижения. А сидеть и достигать – по определению разные вещи.

**Как вы думаете, что сделал мой знакомый?** Увольнение не заставило себя ждать. Для тех, кому важно достигать – важна оценка их работы и результата.

Я не говорю, что крупные компании – это плохо. Вовсе нет. Карьеру вы там построить сможете, но корпорации, увы, уступают новым, маленьким, но амбициозным компаниям с точки зрения скорости развития карьеры.

Суть в том, что у крупных компаний есть громкое имя, статус, своего рода имидж, и огромный поток людей на рядовые позиции. И их задача не захватить рынок, а удержаться на нем. Позиция не наступления а обороны. Так проходят года, корпорация аккумулирует прибыль и достигает своих целей. В отличие от вас, мечтающих карьере, но сидящих на той же позиции несколько лет.

**Если вышеописанный ход событий вас не устраивает,** и вы хотите карьерного роста по мере ваших возможностей и стремлений, то выбирайте молодые компании. Им характерна еще сырая и не выстроенная система. Конечно здесь есть и плюсы и минусы.

#### **С какой точки зрения это хорошо?**

Приходя в компанию, где нет четко выстроенного алгоритма работы, работать придется намного больше, соответственно будет большой прессинг от постоянно появляющихся вопросов и задач, требующих незамедлительного решения... **К** ак следствие, от всех этих усилий появляется результат, внимание на который обращает не только вы, но и ваше начальство. А тут, поверьте мне, возможность карьеры удваивается.

**Вы планируете открыть свой бизнес?** Устройство на работу в новые компании, с неустановленной четкой системой, является еще одним значительным шагом, если у вас в планах есть создание своего собственного бизнеса, вы можете оказаться у самых истоков построения компании, вносить свою лепту в ее развитие и учитывать все нюансы, болеть за нее, как за свою, и, благодаря этому опыту, сможете избежать многих ошибок в будущем.

Вот почему я рекомендую идти в такие компании, или же подразделения корпораций, где присутствует эти неизбежные сложности, свойственные новому бизнесу. Авралы, стресс, экстренные “посиделки” заполночь – просто неизбежны, но они закалят вас.

**Приведу вам пример из моей жизни.** Бывает что подготовку к очередному тренингу я заканчиваю под утро, и уже через часа 2 мне нужно выступать. И я хочу вам сказать, что каждый раз это по настоящему тяжело, и к этому не привыкаешь абсолютно. Просто со временем ты набираешься опыта, и уже знаешь, как и что нужно делать, можно сказать, выстраиваешь свою формулу успеха, но, как правило, это происходит на основе множества набитых ранее шишек.

#### **Если вы все же грезите о крупной компании**

Не исключен вариант, что открываются и новые крупные компании, допустим франшиза. Открывшись, они испытывают огромную потребность в кадрах и, как правило, за хорошую и верную службу, достаточно быстрый рост по карьерной лестнице в таких предприятиях обеспечен.

Могу уверить вас, как только вы начнете справляться с одним объемом работы, вам незамедлительно дадут еще больший, с сопутствующим повышением. Справляясь с новыми поставленными задачами, вы получите новую должность и новую зону роста.

Чтобы быть более убедительным, приведу еще один **пример**. За несколько месяцев с

торгового представителя я вырос до директора филиала в одной из крупнейших (и по сей день) дистрибьюторских компаний страны. Начнем с того, что в первый же месяц, меня чуть не уволили, что безумно задело мое эго.

Со второго месяца я начал показывать хорошие результаты, превышал план результатов, установленный на месяц. Достижение поставленных целей меня сильно подстегивало и давало бешеный драйв... Я был у всех на виду. А через определенный промежуток времени, возникла задача развития отдаленного филиала. Компании понадобился молодой и амбициозный директор, который бы мог научить новый филиал хорошо продавать.

Кто тут у нас есть на горизонте из лучших? Кто мог бы решить вопросы такого порядка? – им ничего не осталось, как назначить меня директором филиала.

Со стороны это может быть похоже на удачу, но **кроме удачи, есть еще и внутренние секреты. На самом деле, было еще кое что:**

Меня вызвал шеф и сказал: «У нас есть филиал, который испытывает трудности. Поднимешь его, раскрутишь, тогда вернешься на должность директора, если нет – ничего страшного, останешься торговым представителем». Это уже ответственность... Изнутри удачей и не пахнет, правда? Я ухватился за эту возможность и взял на себя ответственность. И отправился в путь с маленьким чемоданчиком, но большими целями.

Поверьте, мало кто соглашается работать на результат. Большинство сотрудников хотят не работать, а получать. Работать – значит ЖЕЛАТЬ результатов для компании. Хочешь стать богатым – сначала научись делать кого-то богатым. Это в сказках так: “зачем работать на дядю, лучше сразу на себя”. А в реальной жизни – сначала ты учишься, а затем учишь. Сначала поднимаешь 30 кг, потом 100. Сначала простое, а затем сложное. Сначала на дядю, а потом на себя. Можно конечно попробовать и сразу на себя, но денег/ресурсов может и не хватить... Как говорится: “вечером деньги, а утром стулья”.

**Через 8 месяцев, я вернулся с почти удвоенными продажами и прибылью, и в чине директора филиала.** Ответственность – всегда нелегкая ноша. Чего стоило мне мое решение? Расскажу: бессонные ночи, поиски сотрудников, клиентов, переезды со склада на склад, растаможка, логистика, конфликты с клиентами, с гос. органами и много чего еще... Это было очень сложно. Я спал по 4 часа в сутки. И надо сказать, что мне повезло с моей командой: когда ты заряжен идеей, то нужные люди притягиваются сами. Но жутко становилось не от количества работы – человек может вынести все что угодно, если знает, что дальше будет хорошо. Жутко было от того, что не видно было конца-края такой каторге... Мы не знали, когда это все закончится и сможем ли мы все наладить. И все смотрели на меня с вопросом. Не все 8 месяцев были адскими. Результаты начали появляться уже на 3-й месяц, но в месте с ними приходили новые трудности. Систему приходилось постоянно перестраивать и менять. Примерно через 6 месяцев мы родились “новыми”: эффективным и боевым подразделением, с обученным кадровым резервом, продуманными и обеспеченными процессами и встроенным алгоритмом решения возникающих проблем.

Было трудно, но этот эпизод закалил меня, так что иллюзий по поводу директорской позиции у меня больше не возникало. Я знал, что нужно делать и как. И если какой нибудь тренер, рассказывал мне сказки о том как “правильно”, не подкрепляя фактами и примерами из собственного опыта, я посылал его куда подальше. И напротив, если судьба сталкивала меня с человеком, который преодолевал те же трудности что и я, мы легко сходились, обменивались опытом, фишками и технологиями.

Из этого я извлек еще одно правило: нужно выбирать такие компании или их подразделения, где все запущено и сложно. Такие компании готовы торговаться за результат и хорошо платить. Когда меня спрашивают о том, какой филиал я выберу, я отвечаю: «самый худший». **Потому что там больше всего возможностей. И если хуже некуда, то и бояться, по сути, нечего. А когда вы все там наладите, то результат будет очевиден для всех и сразу.**

### **Собирайте информацию о подразделениях компании**

Допустим, открывается новое подразделение в вашем отделе маркетинга или запускается новый проект. Вы должны быть начеку, и тут же взять его в оборот, таким образом, вы заявляете о себе.

По этому поводу Дэн Кэннеди говорит так: «Высовывайся и будь выскочкой...не заяви о себе Иисус в то время, не выйди он в народ, мы сейчас все были бы буддистами».

Словом, в стремительном желании быстрой карьеры все-таки вовсе не обязательно лихорадочно искать новую работу, нужно искать **возможности**. Для начала осмотритесь вокруг, возможно на старте запуск нового отдела и проекта. Ну а дальше, я думаю, вы уже поняли, как себя проявить.

**Живой пример.** В одном из кризисных периодов, в период моей работы в системе Coca-Cola, в нашей компании был создан отдел развития бизнеса – ОРБ. В связи с его новизной и непохожестью на другие отделы, как его только не называли, и «отдельно разведывательный батальон», и «отдел по розыску бутылки», в общем, трюлили этот отдел по-разному. Но суть его была в организации «наступления», вместо «обороны».

Дело в том, что ОРБ организовался за максимально короткий срок, и в него брали специалистов из разных отделов и разных функций. За короткий промежуток времени своей деятельности взял на себя большое количество новых проектов и задач. Все сотрудники этого отдела были на виду у всей компании, чего и следовало ожидать. И когда они достигали поставленных целей и их результаты были очевидны.

Были, конечно, свои издержки, к примеру, через некоторое время ОРБ встал «поперёк горла» другим отделам, появилась зависть некоторых сотрудников и косые взгляды. Но достижения продолжали появляться. Команда ОРБ запустила и двигала множество проектов, ставшими со временем успешными. И все сотрудники этого отдела имели особую возможность для карьеры (кстати, так и получилось: все они после того, как отдел выполнил свою функцию были востребованы в других отделах и компаниях).

Для многих сотрудников – это была возможность роста внутри большой компании.

### **Несколько слов о преимуществах крупных компаний**

Ну если у меня получилось донести самую главную мысль «нахождение зоны возможного роста», то теперь можно и рассказать о плюсах работы в крупных корпораций. Работа в крупной организации – это **отличный шанс научиться классическим приемам бизнеса. Возможность научиться культуре бизнеса и корпоративной культуре общения**. Такие компании умеют создавать уровень комфорта для работы. В этом им нет равных. Учитесь этому, пока вы там, потом вы сможете применить эти принципы в новых проектах или своем бизнесе.

Так же, это хорошая возможность посмотреть, как работают специалисты со стажем. Научиться культуре организации офиса. Посмотреть мир и попутешествовать за счет компании. Проще говоря, набраться опыта и отправляться после этого, на реализацию себя в мир.

Еще одно неоспоримое преимущество – именно в крупных компаниях **чаще всего встречаются руководители-наставники**. Найдите такого, и идите с ним как можно дольше и дальше. Учитесь всему. Представители малого бизнеса считают себя практиками, а менеджеров из крупных компаний называют теоретиками. Но эти «практики», называют практичностью недалёковидность. На деле они не видят дальше своего носа. Не видят необходимости в обучении своих людей: «А зачем? Лучше меньше платить, и выжимать из сотрудников, как лимон» – и при этом искренне надеются на «вечных» сотрудников. Недавно, я встречался с

одним из таких бизнесменов. Он жаловался мне на тупость работников. Я ответил ему просто: “Если бы они все умели, то они бы открыли свой бизнес, зачем им ты?”

**Обучаясь бизнесу в крупных корпорациях, делайте правильные выводы:**

**Во первых** – *если бы коза была подобно волку, она бы увеличила свои шансы стать его обедом*. Не все приемы, методы, технологии, которые применяет в своей работе крупная компания могут быть применены в малом бизнесе. Несомненно, наблюдая за сложностями крупного бизнеса, вы учитесь справляться с ними. Но если ваша цель своё дело, то вам придется начинать с малого. И поэтому нужно учиться преодолевать и сложности малого бизнеса. Многие топ-менеджеры крупных корпораций уходя в свой бизнес не могут справиться с рядовыми задачами. Они привыкли управлять большим кораблем, а нужно научиться управлять лодкой. Помните, обучение никогда не закончится. **Недооцененная трудность – это недооцененный противник.**

**Во вторых** – через некоторое время начинается привыкание к “степенной” работе. Ведь все так хорошо, жизнь удалась, ты женился, набрал кредитов, исправно их оплачиваешь. И постепенно становишься “умным офисным планктоном”. Только через несколько лет, в голову приходит мысль: «почему я столько времени живу днем сурка», утопаешь в своих карьерных воспоминаниях и понимаешь, что за последние годы ничего не изменилось, разве что периодические подачки в виде символического прироста к заработной плате и новых должностей. Но по сути ничего не меняется. Если задумались – пора что-то менять в своей жизни.

Говоря о своей карьере в системе Coca-Cola, скажу, что начинал я с того самого отдела ОРБ, о котором рассказывал выше. И как я уже говорил, проектов было хоть отбавляй, и, однажды я засиделся до 2 ночи, готовясь к очередному тренингу. Печатаю раздаточный материал и параллельно дописывая программу тренинга, я не заметил как вошел мой директор. Он тогда рано утром улетал в командировку и заехал в офис по пути, чтобы забрать документы.

Догадываетесь, как повысились мои шансы были двигаться дальше? Если вас не “проперло” от этого, то представьте себя в роли директора: вы заходите и видите, как один из их сотрудников не покладая рук пашет и день и ночь стараясь повысить результаты компании (а не ворует туалетную бумагу). Он не просто выполняет свои должностные инструкции, он кайфует от того что ДЕЛАЕТ ВАС БОГАТЫМ. Ну кто не мечтает о таком сумасшедшем сотруднике?

И плюсов и минусов тех или иных компаний, можно назвать множество. Чтобы понять, что выгодно вам, нужно четко определить свои цели. И если вам по пути с компанией – то все хорошо. Если нет, то пора двигаться дальше.

**Однажды, я принял решение покинуть крупную мультинациональную компанию, где я был на хорошем счету и на хорошей должности.** “Почему? ты дурак? Ну что тебе на месте не сиделось?” – примерно такие вопросы сыпались на меня со всех сторон.

**Ответ прост:** слишком долго делать карьеру. Я не готов по 10–15 лет сидеть на одной позиции, я физически не готов. У меня другие планы на жизнь.

Уходить из корпорации всегда больно. Когда корпоративная жизнь обрывается, ты как будто вываливаешься из матрицы. Сначала ты и не осознаешь всю свою зависимость от нее... Телефон корпоративный, машина корпоративная, квартира от компании, а когда ты уходишь, приходит понимание своей абсолютной неприспособленности к жизни в суровом мире бизнеса. А потом понимаешь, что без компании ты – никто, и что ты совершенно не приспособлен к жизни, и твое представление о бизнесе столь иллюзорно, что от осознания разницы между реальностью и ожиданиями хочется быть волком.

Пришлось начинать все с начала. Вспоминая этот этап своей жизни, опираясь именно на него, я смею дать вам совет выбирать трудные проекты, идти в компании, где все сложно, решать, казалось бы, нерешаемы задачи, потому что **именно когда тебе трудно, ты растешь и развиваешься**. Когда легко – деградируешь. Вспомните себя в любом деле, с которым вы справлялись лучше, чем другие. Скорее всего, непонятное для всех остальных везение вы выстрадали большим количеством проб и ошибок. Как однажды сказал Микеланджело: “Если бы люди знали, каких трудов стоило мне мое мастерство, оно совсем не показалось бы им чудом”

**“Но к чему такие перегрузки!?”** – стандартная фраза, которую я слышу от лентяев и “прожигателей жизни”. Им бесполезно объяснять, что когда у вас появится своя идея для реализации (свой бизнес, проект, мечта), вам будет намного легче. Вам все это уже знакомо, вы не пребываете в иллюзиях и не задыхаетесь от собственной беспомощности. Вы просто двигаетесь к своей цели. Не тратьте время на “отрезвление”. Это и есть **способность достигать свою мечту. Вы становитесь машиной для исполнения своих желаний**. Кто из нас в детстве не мечтал о волшебной палочке? Двигаясь через такие трудности вы становитесь для себя и для людей, которых вы любите, волшебником. И это, друзья, невероятно круто.

### **Критерии для выбора работы и компании.**

**Задумывались ли вы о том, когда именно человек получает удовольствие от работы?**

Вот формула, которую я использую много лет:

1. Когда человек зарабатывает достаточное количество денег для желаемого качества жизни.
2. Когда человек на сто процентов использует свой потенциал, то есть когда он выкладывается, когда он устает в хорошем смысле от работы (это особенно важно для мужчин).
3. Когда человек развивается, растет во всех смыслах и эти изменения очевидны.
4. Когда его работа позволяет помогать его близким людям и тем самым делает его полезным (этот пункт намного важнее, чем вы можете себе представить).

**Заработок.** Абсолютно адекватно **желание хорошо зарабатывать**. Но это еще не все. Важнее денег то, для чего они вам нужны. Задумайтесь над этим. Качество жизни – это то, для чего нужны деньги.

**Использование потенциала. Почему я заставляю расходовать ваш потенциал?** Чем больше вы его расходуете, тем мощнее он становится, тем больше вы можете. Так растут ваши способности. Это как с мышцами: чем дольше их тренируешь, тем сильнее они и выносливее.

**Развитие.** Желание развиваться – это естественное и мощное желание человека, без которого он не чувствует вкуса к жизни. Это не обязательно развитие только в бизнесе, развиваться можно по-разному. И развитие должно приносить удовольствие и удовлетворение. Например, я знаю одного клерка, который невероятно талантлив в ... садовых делах. Он читает и изучает все что написано по этой теме. И это дает ему смысл жизни. Человеку необходимо развиваться и совершенствоваться.

**Помощь родным** связана с самооценкой, самооценкой, а значит – и с силой. Зачем это все, если вы не можете помочь тем, кого вы любите? Это придает невероятные силы. Как-то Джек Кенфилд рассказывал историю с семинара: он спросил у участников, сколько из них хотят заработать миллион долларов? Почти все подняли руки. Затем он спросил, как много из них уже зарабатывают миллион долларов? Подняли единицы. Затем он задал еще один вопрос: кто из вас смог бы заработать миллион, если бы от этого зависела жизнь всех его родных и любимых людей? Руки подняли более 70 % аудитории...

### **Выбор руководителя.**

Говорят, что руководителей не выбирают. Мое же мнение заключается в том, что именно в выборе руководителя один из главных секретов правильной карьеры. Выбор руководителя – это выбор партнера. Просто в карьере вы выбираете себе партнера – работодателя, а в бизнесе – это партнер-инвестор. Или инвестирующий партнер. (Если же вы выбираете себе партнера сами находясь в позиции инвестора, то вы выбираете управляющего партнера).

Это на самом деле важно, поскольку этот вопрос относится к стратегии. Ведь если Ваш руководитель/партнер вдруг окажется, идиотом, то вы не только карьеры не построите, вы еще себе сильно “испортите мозг”. Поскольку известно “лучше с умным потерять, чем с дураком найти” – еще никто не отменял.

Я много раз сталкивался с тем, что моих знакомых приглашали на желаемые ими должности, в компанию, о которой они мечтали. С обалденными условиями, но загвоздка заключалась в том, что руководитель оказывался человеком не дальновидным, и не очень профессиональным. Опасность таких руководителей в том, что он может совершить ошибку, а потом вас же сделать виноватым. И проблема не в том, что вас необоснованно обвинили, а в том, что **из-за постоянного чувства вины вы перестаете обучаться**. Ведь никто вам не скажет: “друг, ты все сделал верно, проблема не в тебе...мы то-то и то-то сделали неверно, поэтому результат такой”.

Это, в один момент, может сыграть злую шутку для вас – ваша самооценка начнет падать, а как известно, **чем ниже человек себя ценит, тем меньше он получает**.

Так однажды случилось с моим очень хорошим знакомым. При устройстве на новое место работы, ему предложили хорошие условия, на которые он с радостью согласился. Но в системе была скрытая стратегическая ошибка. Несколько лет назад компания приняла стратегически неправильное решение, исправить которое было невозможно, а учредители все списывали на неправильных менеджеров.

Увы, мой друг, не знал об этом, и согласившись на все условия работы, подписал себе, можно сказать приговор. Затем его руководство пересмотрело все условия контракта в худшую для моего знакомого сторону. И с чувством выполненного долга сказали: «вот ты какой оказывается». Ошибка была совершена задолго до прихода моего знакомого, решения были приняты не верные без его ведома, но все же разгрести пришлось ему.

**Вывод:** В момент, когда знакомитесь с руководителем, смотрите какие решения, он принимает, как он это делает и как реагирует на проблемы. А так же как он относится к своим ошибкам.

#### **Еще несколько фишек в выборе руководителя/партнера:**

1. Выбирают не только вас, но так же выбираете и вы. Если человек ведет себя неадекватно – вы бы взяли такого сотрудника? Так вот и начальника такого не берите. Ведь партнерство – это взаимные обязательства, а не жизнь по принципу “я начальник – ты дурак”.

2. Обратите внимание на ДОГОВОРОСПОСОБНОСТЬ руководителя. Она заключается в умении держать слово. Держать даже тогда, когда это перестает быть выгодным. Легко исполнить выгодное обязательство, это может каждый. А вот мужество сдержать свое слово тогда, когда ситуация изменилась и обязательство больше не выгодно – дорогого стоит. Найдете таких людей – сближайтесь с ними, включайте их в свое окружение и храните как самое дорогое в жизни.

3. Обратите внимание на отношение вашего будущего руководителя/партнера к своим подчиненным. Или к людям, кто находится в более слабой позиции – такое же отношение будет и к вам, когда вы окажетесь в слабой позиции.

4. Один из основных нюансов при выборе именно руководителя – **выбирайте не столько своего начальника, сколько начальника своего начальника**. Обычно это относится к

владельцам или генеральным директорам, как правило, эти люди меняются реже, чем ваши руководители. И они задают тон. Рыба гниет с головы, поэтому смотрите на того, кто выше. Такого не бывает, чтобы первый руководитель – д'Артаньян, а все остальные... плохие люди. Подобное притягивает подобное. Общение с руководителем вашего руководителя подтвердит или опровергнет ваши опасения. Не всегда это удастся – встретиться с человеком такого уровня до трудоустройства, но если вы будете искать возможности, то все получится. И даже если вашего начальника переведут, уволят или переназначат или он сам уйдет, то босс вашего босса найдёт адекватную замену.

5. Включайте интуицию. Когда они выбирают вас – они могут задавать вопросы и давать вам тесты. Вы же не можете дать работодателю тест, чтобы он его заполнил... хотя, это было бы круто. Поэтому, включайте интуицию. Она вам всегда поможет.

6. Наводите справки о компании/партнерах у других работников. Не нужно стесняться. У меня есть один хороший знакомый, которому предложили работать в одной небольшой, но именитой компании. Звонили каждую неделю, просили не передумать. Бегали и уговаривали. Но когда этот человек перешел к ним работать, они дали задание подготовить проект. И получив от него детальное описание проекта, через несколько месяцев сказали, что они закрываются на реконструкцию и попросили уволиться... Так что, случаи бывают разные.

7. Смотрите какие решения принимает ваш босс, а также какие решения он принял на момент вашего прихода, чтобы не попасть в сложную ситуацию, когда вам же придется за это потом отвечать.

- Следите за тем, как он реагирует на собственные ошибки .
- Хороший руководитель делает анализ своих и чужих действий:
- Если вы виноваты , даст вам по шее, а если вы не виноваты, вы по шее не получите.

**Почему это важно?** Безошибочной работы не бывает, поэтому очень важно знать, как реагирует босс вашего босса на ошибки подчиненных. Адекватен ли он в своих замечаниях, или нет.

#### **Какие обязательства на себя берет?**

Берет ли вообще обязательства на себя? Как ведет себя? Со стороны руководства, должно быть как минимум уважение к своим подчиненным,

Как относится к другим сотрудникам и к их ошибкам. Одно дело как реагирует на свои ошибки, а другое дело как реагирует на ошибки подчиненных.

Я знаю человека, который не приходит в компанию, пока не поработает там у них с неделю. Он говорит: «Давайте я неделю похожу, пообщаюсь с вами, поработаю бесплатно, представьте, что я стажер». Всех это подкупает, и они соглашаются.

Он объясняет это тем, что он точно понимает, где и с кем он будет работать.

#### **Насколько вами очарованы.**

Обратите внимание, насколько вами очаровываются, когда вы общаетесь, когда вас принимает другой отдел, или вы переходите в другой отдел, или же вас принимает другая компания. Если вы вдруг почувствовали, что вами очаровались, ничего хорошего из этого не выйдет. **Нет ничего хуже завышенных ожиданий.** Я всегда занижаю ожидания. Сначала я продаю, конечно, рассказываю, как круто все будет, но потом занижаю ожидания.

Представьте, что от вас ждут прироста около 30 %, а вы сделаете 20 %, – разочарование в вас неминуемо. Если же от вас ожидают 10 %, а вы сделаете те же 20 %, то будет эффект булет обратным: круто, супер, классно.

Ваша задача снизить ожидания. Например: у меня заказывают тренинг, и я вижу, что мной очаровываются, и думают: «вот, сейчас придет Бог, и сам все сделает так, что мы вдруг станем крутыми». **В таком случае моя задача снизить ожидания до плинтуса.** Я прихожу и

говору: «так, ребята, не очаровывайтесь и не будете разочарованы. Я ни разу не волшебник, и все что нужно будет сделать, вам придется сделать самим. Своими руками, через пот и слезы. Через не понимаю, не хочу, не могу. И вы успеете меня еще тысячу раз возненавидеть, прежде чем полюбите по-настоящему. Поэтому давайте сделаем так....», Дальше я по полочкам раскладываю, за что я беру ответственность, а за что нет. И да, таким образом я занижаю ожидания. Я беру те обязательства, которые точно смогу выполнить. И если клиент не соглашается занизить ожидания – я отказываюсь от такой сделки. Она заранее обречена на провал.

### **Особенности поиска партнеров для проведения проекта**

Сейчас, когда вы находитесь внутри компании, вы уже начинаете искать будущих партнеров для вашего бизнеса.

Есть такая хорошая поговорка: «друг, который вырос из бизнес-партнерства, становится хорошим другом. Бизнес-партнер, который вырос из дружбы, становится плохим партнером».

Не нужно ждать, пока вы откроете свой бизнес, что бы найти этих партнеров, начинайте их искать прямо сейчас. К примеру, вы берете людей в проекты: «а пойдём сделаем», и наблюдаете, смотрите, кто и как работает, выкладывается ли он на все 100 %. Дальше приходит понимание.

Мне часто звонят рекрутеры с просьбой порекомендовать хорошего сотрудника на ту или иную вакансию. Признаться, я с удовольствием сотрудничаю с рекрутерами, в большинстве случаев, это ремесло выпадает на долю девушек, поскольку они огромные умнички – постоянно хантить ценных кадров для клиентов, которые сами не знают, кого хотят – это огромный труд. Так вот у меня есть список людей, на которых я, на самом деле, могу положиться, и обычно за них постоянно идет борьба. Но я их особо не балую рекомендациями, потому что я знаю, что если они будут бегать из компании в компанию, то рано или поздно их рейтинг начнет падать.

Этих людей я для себя постоянно выделяю. Я знаю их дела, работоспособность, цели и **намерения**. Тестируйте и вы их заранее, до начала ваших личных бизнес-проектов. Тестируйте на проектах внутри компании, в делах компании, на которую вы работаете. Это позволит избежать ошибок.

### **Партнерство – это взаимответственность и взаимная подотчетность.**

Когда вы берете новый проект в компании, параллельно вы учитесь выстраивать партнерство с каждым членом команды. Если вы неправильно выстроите партнерство даже с самым хорошим человеком, то можете попасть в не очень приятную ситуацию. Особенно в бизнесе.

**Партнерство – это когда у каждого есть своя зона ответственности,** и, в этой зоне, он царь. Отношения между мужчиной и женщиной – это такой же бизнес и такое же партнерство. И здесь так же вступают в силу законы партнерства. Если люди хорошо дополняют друг друга, то их отношения будут долгосрочными (потому, что выгоды). В партнерстве – это главная деталь – быть полезным, дополняющим. Партнерства с односторонней выгодой не бывает.

**Нужно уметь доверять своим партнерам. Доверять, значит быть уязвимым.** Доверие всегда уязвимо. Заключая договор вы доверяете часть своего успеха партнеру. Если ваш партнер не справится, то весь бизнес пострадает.

Учитесь этому заранее. Если бы вы знали, как много компаний умирает из-за неумения людей работать в партнерстве. Почти столько же, сколько разводов в среднем происходит в стране.

### Личная организация времени

Мне всегда было интересно, почему в сознании многих людей укоренилась мысль, что познав секреты time-management, они приобретут волшебную таблетку по решению своих проблем и уйму свободного времени в придачу.

Те, кто хотя бы раз занимался тайм-менеджментом по-настоящему, понимают что, на деле нет никаких особенных тайн, известных лишь избранным. Это обычный перечень фишек, техник – очень простых и очевидных, вполне подчиненных здравому смыслу, и единственная проблема кроется в отсутствии самодисциплины.

Но и самодисциплина не панацея от всех бед. Это “волшебное слово” я тоже сейчас постараюсь развеять как миф. На одной коуч-сессии, одна хорошая девушка сказала, что она могла бы легко получить директорскую должность, но ей лень, и самодисциплины не хватает. Я попросил ее оценить уровень самодисциплины по отношению к предполагаемой директорской должности, а затем уровень самодисциплины по отношению к воспитанию ее сына (я знал, что она очень любит его и принимает активное участие в его развитии).

Цифры сильно отличались в пользу сына. Она не могла найти время на изучение нужной бизнес литературы для должности директора, но легко находила время для изучения различных книг, которые были необходимы для занятий с сыном. У нее были проблемы с учетом и хранением рабочей документации, но книги, дневники, тетради ребенка всегда были в идеальном порядке. Нужно ли было ей себя дисциплинировать? Нет. Все получалось как бы само-собой. Я попросил ее ответить на вопрос почему – она подумала и сказала, что должность для нее **не ценна**, а воспитание сына **ценно**. Самодисциплина – это отражение ценности. Нет ценности – вам придется себя заставлять, есть ценность – вам будет легко действовать. Силы, время и желание появятся сами собой. **Хотите быть дисциплинированы в чем то – сделайте это ценным для вас. Это основа дисциплины.**

Другие составляющие самодисциплины. **Единожды принятое решение не подвергается сомнению в момент его исполнения.** Когда люди попадают в армию, у них все получается. В 6 утра они встают, потому что нет шансов не встать, и ложатся по расписанию по той же причине – шанса лечь не по расписанию у них нет. Завтрак, обед и ужин – строго в определенное время, и все расписано по минутам.

А все почему?

А потому что присутствует **заранее принятое решение, что и как вы будете делать.** Например, вы решили лечь спать до 23.00. Все решение принято. Теперь задача его исполнить. Не думать над вопросом “а нужно ли”, а действовать.

### Что нарушает дисциплину?

Многие уже чувствовали раж, заряд драйва, когда все, что ты запланировал получается – это своего рода мотивация такая – маленькие победы, как способ самодисциплины. Но больше всего его портит горький вкус неудач.

### Как это происходит?

Взял, все запланировал, аккуратноенько записал, заметочки и напоминки поставил, и тут... не получилось, там с плана сбилось, сям не пошло, и ты в отчаянии думаешь: «да ну все равно так и так ничего не получается...». Бросил диету, отметив долгожданным бургером и запив пивом и говоришь: «зато удовольствие получил». Неудачи быстро подрывают дисциплинированность и вводят вас в заблуждение.

Я дам вам несколько способов борьбы с неудачами, а за вами право выбирать подходящий для себя вариант.

Вам когда-нибудь приходила мысль, что успех – это результат череды неудач?

**Проведем параллель с воронкой продаж.** Салон, допустим, обуви, посетило 10 потенциальных покупателей. Двое из них, изъявляют желание сделать покупку, примерив,

выбранную обувь.

**Итог:** покупает один.

**Вывод:** на одну покупку у вас 9 неудач.

Вы ведь не впадаете в депрессию, вы воспринимаете это как показатель, как статистику, потому что это всего лишь воронка.

Так вот, **успех – это есть результат череды неудач.**

В Туллейнском университете проводили исследования на выявление количества неудачных попыток, которые бизнесмены испытывали перед открытием прибыльного бизнеса. Результат оказался таким: в среднем 4 неудачные попытки перед одной удачной. **Возьмите на заметку.**

Как только что-то у вас получилось, и вы ощутили лавры успеха – срочно анализируйте. Анализируйте что сработало, как вы этого достигли.

Дело в том, что всегда есть какая-то закономерность, которую вы еще не поняли. И ее нужно найти. Относитесь к этому как к подарку, как к возможности, или подсказке. Это позволит вам свести до минимума количество неудач в будущем.

### **Упорство**

Все миллионеры которые сделали себя сами, в первую очередь упорны, и только затем умны. Вам не нужно быть семь пядей во лбу – вам нужно быть упорными.

Есть такое выражение: **«Подвергайтесь неудаче»**. Здесь самое главное оценить стоимость риска в деньгах, так что бы их потеря не стала для вас рабством.

Никто не может пересечь океан, если будет каждый раз покидать его во время шторма.

И у вас не получится – вам нужно научиться переживать штормы, иными словами будьте готовы к неудачам, они будут. Каждый раз, как только мы видим надвигающуюся опасность неудач – у нас упускаются руки. Проблема не в том, что у вас не получается, а именно в привычке сдаваться перед трудностями, останавливаться.

• «У вас не может не получиться, если вы будете продолжать действовать» – я хочу чтобы вы запомнили это, зарубили себе на носу и чтобы уже наверняка запомнилось – повесили над рабочим столом.

• Воспринимайте неудачу как учителя, который говорит: «Так не пойдет, нужно чуть-чуть по-другому».

• Если у вас что то получилось – хорошо. Мультиплицируйте и масштабируйте успех.

• Если не получилось – задаете себе вопрос: «до какого момента получалось?», «с какого момента пошло не так?». Затем, составьте план изменений и действуйте. Анализируйте и вы заметите, как на душе станет легче.

• Затем, составьте план изменений и действуйте.

• Есть дисциплина – есть внутренняя мотивация.

• Есть дисциплина – есть вдохновение.

Когда вы просыпаетесь вдохновленным, готовы горы свернуть – это **вдохновение**, но такие состояние не постоянны. Они посещают нас раз когда захотят: может раз в полугодие или раз в месяц или раз в день. А **дисциплина** – это инструмент, к помощи которого вы можете (и должны) прибегать каждую секунду. Как я уже говорил, дисциплина – это вопрос ценности того, что вы делаете. Так же как и мать занимается новорожденным ребенком: хочет она этого или не хочет, неважно. Устала она или не устала – тоже неважно. Она дисциплинирована и действует, потому, что ребенок ценен... Что бы вы ни делали, чем бы ни занимались – сделайте так, что бы это занятие было для вас ценным. Тогда дисциплина придет сама.

### **Проявляйте изобретательность**

Не получилось одно – меняйте план, пока не получится. Изобретайте, изобретайте и изобретайте! Ищите скрытые возможности и не бойтесь принимать решения.

### **Что такое беспокойство?**

**Отсутствие решения и бездействие порождают беспокойство.** Ранее в книге, мы с вами разобрали большой блок по теме принятия решений.

Сомнения в тех пунктах, по которым вы еще не приняли решение порождают волнение, тревогу и беспокойство, и ведут к антидисциплине (проанализируйте кстати, события, в которых вы не знали как поступить, и как это влияло на самодисциплину). Поэтому, как только вы чувствуете беспокойство, задайте себе вопрос: «Какое решение я еще не принял?» Когда внутренне вы уже решение приняли, то беспокойство начинает отступать.

Возможен такой вариант, что принятие решение по мучающему вас вопросу может идти наперекор дисциплине, организованности и “выкинуть” вас из вашего плана.

#### **Поступаем следующим образом:**

1. Выгрузите проблему на бумагу: опишите все, что вас беспокоит
2. Планируйте решение каждого вопроса на конкретное время, допустим, в 10 утра, завтра я буду решать этот вопрос. По сути, вы заложили программу, что завтра в 10, в течении, скажем, часа, вы будете решать данный вопрос. В этом случае, мозг получает команду и перестает “грызть” проблему.
3. В отведенное время проанализируйте ситуацию и примите решение. Если вы приняли решение – то беспокойство должно уйти. Если не уходит, значит вы себя обманываете и обходитесь полумерами. Продолжайте анализ и принимайте другое (или дополнительное) решение.
4. Отложить принятие решения – это тоже решение. Воспользуйтесь этим вариантом, но не злоупотребляйте им. Иногда, кстати, проблема может решиться сама и необходимость в принятии решения отпадет. Но помните, проблема вернется, чтобы довершить то, что она начала: научить вас справляться с определенной трудностью. Это как отложенный экзамен. Считайте, что вы получили по нему отсрочку.

#### **Список невыполненных задач**

Большое количество не сделанных/недоделанных дел, тоже вызывает угнетающее беспокойство. И вот вы как белка в колесе, а ничего с мертвой точки не сдвигается. Везде по чуть – чуть, а результатов нет.

#### **Вам поможет следующее:**

- Успокойтесь. Остановитесь. Замрите. Сделайте перерыв. Побудьте в тишине.
- Наведите порядок на столе, в кабинете и дома. Несмотря на простоту этот приём работает. Просто попробуйте, и вы все поймете.
- Затем сядьте, составьте список задач по очередности выполнения. Чем меньше у вас времени на составление списка задач, тем вероятнее важные задачи окажутся в начале списка.
- Действуйте. Никто за вас это не сделает. Просто берите и делайте. Шаг за шагом. “Глаза боятся а руки делают”. Через некоторое время вы заметите, как беспокойство уходит и приходит уверенность. Главное в этот момент не остановиться. Завершите весь список дел. Действуем и еще раз действуем.

**Комплексное, конструктивное действие и беспокойство не могут сосуществовать . Только бездействие порождает беспокойство.**

#### **Не волнуйтесь о том, что думают о вас другие**

Не волнуйтесь о том, что думают о вас другие – они заняты своей жизнью.

Я много с этим работаю, когда у меня в коучинге люди, желающие стать тренерами, но они боятся чужого мнения. Я спрашиваю: «Какая разница, что о тебе подумают, если люди достигнут нужного результата, ну какая разница?». Когда мы продаем тренинги люди спрашивают: «А у вас есть сайт? А у вас есть вот это? А у вас вот есть то?»

**Ответ прост :** «Вам шашечки или ехать?» Если ты даешь людям результат, то разницы какая ты или какой ты, нет.

**Можно возразить:** «Легко сказать, есть люди, которым реально все равно, что о нем подумают, а есть кому не нет, и от этого не так легко избавиться».

Если мысли о том, что о вас подумают, мешают вашим целям, включайте в вашу конституцию новый пункт: **вы хозяин своей жизни.**

Я хочу, чтобы вы научились сознательно или подсознательно, **выбирать то, что хотите**. Вас будут судить по результатам.

Сам Сунь Цзы говорил: **“есть приказы правителя, не для исполнения”**. Вы точно должны понимать суть происходящего и научиться преследовать стратегические цели. Даже сквозь ошибки ваших руководителей. Это результат работы с самодисциплиной. У меня в личном коучинге есть один парень В., у которого одно время были разногласия с его прямым руководителем, соответственно, на сессии В. задал мне вопрос:

- Андрей, он считает так, а мне как быть?
- А ты считаешь по другому?
- Да.
- А ты уверен в своем решении?
- Да.
- Тогда действуй.
- Так он же меня казнит потом.
- Не казнит.
- Уволит.
- Не уволит.
- Ага легко сказать... а какие гарантии?
- Я тебе гарантия. Если он тебя уволит – позвонишь мне, я найду тебе работу.
- Понял.

Дело в том, что В. идет в разрез с тем, что говорит босс, но при этом достигает хороших результатов, может быть не всегда, но в большинстве случаев. Как-то я разговаривал с боссом руководителя В., и в ходе беседы понял, что он ни разу не пожаловался на моего ученика в коучинге. Поскольку В. приносил ему результат, он думал и думал правильно: «какой смысл убивать курицу, которая несет золотые яйца?».

Только не думайте, что нужно вычеркнуть из своей жизни понятие «обратная связь» – нет. Просто уверенность приходит от постоянных позитивных результатов и подтверждений вашей успешности. И здесь нужно практиковаться в умении принимать решения, когда вы видите ошибку. Вы становитесь экспертами и начинаете видеть то, чего не видят другие. Важно реализовать увиденную вами возможность. Это тоже проявление дисциплины.

### **Правила личной организации времени.**

#### **Правило № 1.** *Разделяйте планирование по уровню.*

• *Менеджерское.* Если вы менеджер, то составляйте список из 6 задач на день и планируйте день блоками под эти задачи.

• *Исполнительское.* Если вы исполнитель, то значит один блок, вы должны выделить на рутинные задачи, и вторая часть времени на многозадачные блоки.

Например:

С 9 до 15 вы работаете с клиентами (рутинные задачи – то, что происходит постоянно), а вот с 15 до 18 вы работаете над кучей накопившихся вопросов (многозадачный блок)

#### **Правило № 2.** *Доводим дело до конца.*

Любое действие, должно быть доделано до конца. Не оставляйте задачу на потом с мыслью: «а вот сейчас я часть сделаю, и потом доделаю остальное».

Есть задачи долгосрочные. В этом случае, вы разбиваете их на действие, но при условии, что каждое действие вовремя завершаете. Не начинайте, если не настроены, завершить какое-то действие до конца. Нужно четко понимать какой результат вы хотите получить, завершив ту, или иную задачу. Если вы каждый раз не доделываете задачу и снова и снова возвращаетесь к

ней, то это не то.

Своих учеников я учу так: для Вас логическим завершением является полностью выполненная качественная работа, к которой Вы больше не вернетесь. Даже документы будут разложены по папкам. Лишние файлы будут убраны с рабочего стола. Нужны люди оповещены. И так далее. Все, с этого момента, у Вас стоит галочка – *задача выполнена*.

### **Правило № 3.** *Концентрация внимания на действии.*

Выше я уже говорил про подход: **result motivated и process oriented**.

- Суть в том, что когда Вы концентрируетесь на каком-то действии, Вам нужно постоянно напоминать себе о цели в этот момент.
- Очень важно сконцентрироваться на конкретном действии, которое ведет именно к этой цели.
- Если вдруг появилось дело, которое не соответствует этой цели, то вы его **не делаете**.

### **Пример:**

Я готовлюсь к вебинару. Вдруг прозвучало напоминание о том, что у моего друга сегодня день рождения. И начинается: «О, сейчас я его поздравлю с днем рождения... так, какой же у него телефон... о, а тут пропущенный звонок, нужно перезвонить, это важный человек... перезваниваю...по результатам звонка выясняется, что нужно что-то подарить...зашел в интернет, чтобы выбрать подарок, увидел сообщение в почте.... ответил на одно....другое....». В результате, я забыл, с чего вообще начал. Что вообще делал, потому что каждый раз меня уносило не туда. Если действие, в данный момент не ведет меня к цели, я просто его не делаю. Доделал дело, а после пошел поздравлять всех с днем рождения и звонить по пропущенным звонкам важным людям.

### **Правило № 4.** *Создание нормативов.*

#### **Что это значит?**

На каждое действие, у вас должен отводиться определенный промежуток времени. Вы должны знать, сколько стоит по времени ваше действие.

#### **К примеру:**

- *Задача* : Ответ на почту.
- *Среднее количество времени*: 2 минуты на одно сообщение.
- *Задача* : Подготовка к тренингу.
- *Среднее количество времени*: На 1 час тренинга – 8 часов подготовки.
- *Задача* : Написание продающего текста.
- *Среднее количество времени*: 4 часа – 8 страниц написанного текста.
- *Задача*: Написание статьи.
- *Среднее количество времени*: 1,5 часа – статья на 300 слов.

#### **Для чего это нужно?**

Не зная нормативов времени, любую задачу, которую вы потом будете делегировать своим подчиненным, вы превратите в нечто бесконечное, как для ваших подчиненных, так и для себя. Когда у вас будет эта таблица нормативов, обманутыми своими сотрудниками и своей ленью вы не останетесь.

**Возьмите на заметку:** самый главный враг – это вы сами.

- Не обманите сами себя. Тренируйте себя в каждой повторяющейся задаче.
- Экономьте время. Старайтесь сужать норматив времени.

Если вы научились писать статью не за 4 часа, а за 3 – это круто.

- Планируйте время на каждую задачу и сверяйте его с результатом. Вы запланировали, скажем, 3 часа. Засекли и посчитали сколько потратили. Сделали анализ.

У меня это отлично работает. Особенно рекомендую менеджерам. Если из всего списка

правил по личной организации времени, вы запомните хотя бы только таблицу нормативов, вы уже научитесь эффективно использовать время.

**Правило № 5.** *Создаем резервные блоки в течение дня.*

Во-первых – на отдых и на восстановление, во вторых – на непредвиденное. Его тоже нужно планировать.

Я не рекомендую планировать больше шести часов рабочего дня. Два-три часа должны быть в резерве.

**Можно сделать это следующим образом**

- Берем лист А4 (или же блокнот такого формата. Кому как удобно).
- Делим лист на 6 блоков.
- Левый верхний левый блок – «что хочу».
- Правый верхний блок – «что планирую».
- Левый средний блок – «что сделано».
- Правый средний блок – «что делегирую»
- Правый нижний блок – «мои финансовые затраты»
- Левый нижний блок – «мои заметки».

Хочу пояснить разницу между «хочу» и «планирую». **Планирование** это те задачи, которые у вас указаны по временным рамкам. Этих задач приблизительно шесть на день и они являются самыми главными. Остальные задачи можно делегировать. Оформляем нашу табличку от руки. Бумага более эффективна: вы пишете, запоминаете. Листок с планами всегда будет при себе. У него не сядет батарейка. Плюс – включается кинестетическая память. Это ваш **ежедневный планер**.

**Для чего он нужен?**

Мы привыкли все мысли прокручивать в голове, и вместо того, чтобы смотреть на знаки за рулем, сидим и думаем о том, что нужно сделать.

Чтобы сконцентрироваться на нужном в данный момент, нужно выгрузить из головы всю эту информацию, тогда вы сможете увидеть её в деталях и блоках.

*Помните, я говорил про беспокойство ?* Если в голове не прекращается постоянный поток задач, которые нужно успеть сделать, Вы просто пишете их в свой ежедневный планер. Тем самым, Вы снизите уровень своего беспокойства в разы.

*Разберем подробно составляющие наших резервных блоков.*

• **Левый верхний блок – «Что хочу сделать».** В этот блок, вписываем все то, что было бы хорошо сделать. Сделаете вы все это за день или нет, цель этого блока в том, чтобы выгрузить всю лишнюю информацию из головы. Сконцентрировать на бумаге все то, что отнимает внимание.

• **Правый верхний блок – «Что планирую».** Вы заполнили левый верхний блок и освободили свою голову от ненужной информации. После чего, нужно проанализировать список задач и выделить всего 6 из них. Причем планируем по времени, учитывая какую задачу и в какой период дня будете делать. Вы можете разбить день на первую и вторую половины дня, а можете по четвертям, т. е. как Вам удобнее. Пусть Вас не пугает огромная разница между тем списком, что в левом верхнем углу. Да, разница довольно большая, но это нормально. Часть задач, вы просто на просто делегируете.

**Как планирую я?** Я разбиваю дни на четверти. В день я планирую от 4 до 6 задач. Часть задач делегирую своим сотрудникам.

• **Правый средний блок – «Что делегирую».** Из оставшегося списка, Вы часть задач отдаете на делегирование. Если у Вас есть сестренки/братишки, им тоже можно давать задачи

на выполнение. Иными словами, постарайтесь создать вокруг себя круг людей, которым можно делегировать задачи, таким образом, достигаются результаты, с помощью команды. Все задачи и кому вы их делегируете записываете в этот блок.

• **Левый средний блок – «Что сделано».** В этот блок, Вы записываете то, каких результатов за день бы достигли. Указываете количество результатов описательно.

**К примеру:**

Планы	Результаты
Встретиться с М, получить договор или получить согласие на договор.	Встречу провел, предварительное согласие есть.

Этот блок также включает результаты Вашей команды, результаты тех, кому Вы что – либо делегировали. В итоге, вы сможете увидеть картину результативности.

Спустя некоторое время, заметите, что постепенно, количество задач в левом верхнем блоке начнет таять.

Хочу предупредить, что возможны проблемы с блоком делегирования, в связи с тем, что люди, по каким-то причинам, делать этого не умеют. Многие ловят себя на мысли: «Мне самому проще сделать, чем кому-то передать задачу или научить что-то делать». На самом деле, гораздо проще один раз сесть с сотрудником, научить его той или иной задаче, потратить на это чуть больше времени, чем обычная планерка, но потом взять и забыть о ней раз и навсегда. Дело в том, что все сам/сама сделать вы не успеете. Секрет эффективности в умении делегировать.

• **Правый нижний блок (деньги)–**

♦ **«Мои финансовые затраты».** Фиксируем все Ваши затраты. Потратили 5 \$. – записали, потратили 10 000 \$. – записали и указали на что. Суть в том, что вы должны знать, куда и в каком количестве утекают Ваши деньги.

**Несколько советов:**

- Указывайте распланированный бюджет на день.
- Разбиваете бюджет на 2 группы: личный и рабочий.
- Создайте таблицу учета финансов.

• **Левый нижний блок – «Золотое Время».**

♦ Сюда записываете время потраченное на выполнения задач (нормативы), чего вам очень рекомендую. Время по итогу важнее денег. Деньги вы научитесь зарабатывать. Их может стать больше. А вот времени – нет. Учет времени – последний, но очень важный элемент вашего ежедневника.

♦ **“Золотое время” – Если весь тайминг вести трудно, то фиксируйте количество**

времени, которое вы инвестировали на самое важно для вас. Например, время, когда я создаю (написание книг, статей, тренинговых программ) я считаю самым продуктивным на данном этапе бизнеса, поскольку оно приносит мне все новые и новые дивиденды. Поэтому, для меня это **Золотое время**. Чем больше я этим занимаюсь, тем быстрее я богатею. **Поймите что есть Золотое время для вас и ведите учет, сколько времени на это вы инвестируете каждый день.** Это даст вам возможность управлять продуктивностью в этой сфере вашей деятельности.

По такой системе Я живу уже давно. Честно говоря, пока еще ни один ежедневник этого мне заменить не может.

Такой ежедневный планер, я составляю в отдельной тетради, формата А4, прошитой кольцами, для удобства. Все заметки у меня хранятся в этой тетради, в любой удобный момент я могу прибегнуть к ее помощи: посмотреть, что еще мне осталось сделать, проверить статус моего бюджета, какие результаты сделаны и т. д.

Сначала я начал писать на обычных листах А4, но когда я понял что мне важно свои заметки просматривать, понял что сложно найти эти листы даже недельной давности. После этого я взял себе тетрадь с кольцами, и теперь у меня хранятся тетради четырех– пятилетней давности.

Время от времени, я люблю просматривать свои заметки/записи/комментарии прошлых месяцев или даже лет. Часто, я натываюсь на что-то полезное и нужное мне именно в данный период жизни.

Если вы захотите что то там внутри изменить, то, пожалуйста, меняйте.

Что касается электронных вещей, я люблю электронику, но планирую всегда от руки.

Я не являюсь автором этой схемы. Большую часть я взял у своих учителей. Приблизительно треть я доработал под себя, чего и вам рекомендую.

#### **Домашнее задание**

- Планируем свой завтрашний день по ежедневному планеру, приведенному выше. 6 блоков. По всем правилам. При необходимости – со своими корректировками.

#### **Заявляем о себе.**

- Подаем заявки в рабочие команды по проектам.
- Вы заявляете об этом руководителю или руководителю проекта.

Если вы заявляете об этом руководителю проекта, то обязательно поставьте в известность своего босса.

- **Предлагайте:** а давайте я пойду, можно меня туда взять?

- **Действуйте :** не сидите, не ждите когда к вам придет кто-то, постучится и скажет: «Дорогой мой, уважаемый, как же я мечтаю взять тебя в проект! Ну пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста!». Такого не будет. Берете и действуете сами.

#### **Цели:**

- Научиться выживать в трудностях.
- Научиться достигать каких то результатов.
- Быть на виду.

## Финансовая дисциплина

Главная вещь, к которой вы должны прийти, как к результату работы с этой книгой – вы должны **видеть ясную картинку целей, которые вы преследуете** и иметь понимание того, как вы их достигнете. Управление своими финансами – один из аспектов вашей карьеры. Сначала финансовая грамотность – потом деньги и богатство, а не наоборот. Деньги всегда идут к тому, кто знает что с ними делать.

Трудность в том, что если есть внутренняя, или ментальная **бедность/нужда, вы не сможете притянуть новый поток денег**, достичь нужного финансового результата. Необходимо разрушить барьер между вами и деньгами в карьере. Вы должны научиться правильно и осознано себя ограничивать, но не потому что «я не могу себе это позволить», а потому что вы финансово грамотны.

**Дисциплина – это и есть свобода. Финансовая дисциплина – это есть финансовая свобода.** С дисциплиной, у вас формируется сознание внутреннего богатства, и даже не получив ни копейки прибавки к зарплате, вы все равно придете к пониманию правильного управления деньгами. Большинство тех, кто выиграл деньги в лотерею через некоторое время опять скатываются к той финансовой черте, где они были на момент получения выигрыша.

**Деньги – это ресурс. А ресурсы всегда ограничены . ВСЕГДА.** Иначе, это не ресурс. В управлении ресурсами важно научиться их распределять и перераспределять. Постоянно. Время и деньги – два самых важных ресурса. Причем, первый не восстанавливается. И если этот урок вы усвоите правильно, то однажды скажете: «как же мне раньше денег-то не хватало?».

### Получение ясной картинки объема денег.

Внутреннее богатство не зависит от количества денег. Количество денег, конечно же влияет на поведение человека и влияет на это мировосприятие. Но прямая зависимость богатства внутреннего и внешнего в другом: **в ценности, которую вы несете другим .**

И неважно с каким лицом вы это делаете. Я встречал много миллионеров, которые в общении оказывались абсолютно неинтересными, неприятными, непозитивными, неулыбающимися людьми. Но деньги все равно к ним идут. Почему? Потому, что они несут ценность – то, что важно другим. **Если вы не видите этой ценности – это не значит, что ее нет.**

Если вы не несете какой либо ценности, вы не видите ясной картинки по объему денег, который вы можете получить с клиента в качестве вознаграждения. Или со своего руководителя, в качестве зарплаты. Важно понять – **что вы генерируете в качестве интересующего результата для других .**

Если вы умеете решать проблему клиента, и притом успешно и за приемлемую сумму, то клиенты будут стоять в очереди, чтобы отдать вам деньги. Принцип бизнеса и карьеры одинаков. Поэтому **нельзя получить нового объема денег, если вы не принесете новую ценность .** Именно с этой точки зрения разговор с руководителем о НОВОЙ зарплате должен быть обоснован НОВОЙ ценностью. И именно потому, что многие не умеют это делать (ведут такие разговоры не с позиции ценности, а с позиции “а то я уйду”) – существует столько негативных результатов таких разговоров.

Вот почему я требую от всех своих учеников действий: решайте проблемы, принимайте решения, достигайте новых результатов, правильно делегируйте полномочия, а так же тренируйте свою команду и мотивируйте их, показывая общие достижения руководству. Количество результатов трансформируется в качество, а качество в ценность...

**Если вы научитесь нести ценность, то цены вам не будет.**

### **Внутреннее сопротивление деньгам.**

Многие из вас сами сопротивляются новым богатствам. А точнее, все мы сопротивляемся тому хорошему, что может с нами случиться. Так устроен человек: он одинаково сопротивляется новому: как хорошему так и плохому. Новое желанно, но внутренне оно воспринимается как опасность.

Вспомните себя на берегу моря, вы наконец-то реализовали свою мечту и поехали в отпуск туда, куда давно хотели. Первым делом, оказавшись у моря, вы испытываете чувство радости, и тут же его сменяет страх. Страх, что это ощущение скоро уйдет, что совсем скоро отпуск закончится и придется вернуться к обычной жизни. Человеку легче не иметь, чем потерять. Внутреннее желание стабильности и неизменности так же работает и против новых денег.

И чем скорее вы это осознаете, тем скорее произойдет прорыв. Я знаком с человеком, который потерял одного крупного клиента (и крупный контракт вместе с ним), просто потому что, он внутренне саботировал новый уровень дохода. Он всячески сопротивлялся моей версии происходящего, обвиняя всех и вся, только не себя. Прошло более двух лет, прежде чем он позвонил ко мне и сказал, что он только что осознал свой саботаж и что сожалеет о том, что не прислушался ко мне раньше.

Саботаж богатства (в большей или меньшей мере) присутствует в жизни каждого из нас. Но у **понимающих и осознающих**, шансов это проработать в разы больше. И времени на это уходит меньше. А время – это все что у нас есть...

Каждый раз, если вы внутренне не готовы к какому-то улучшению, вы будете подсознательно его саботировать: опаздывать на важную встречу, или в самый нужный момент сядет батарея на телефоне и тд. Мне, как и любому другому человеку, для достижения новых целей (в том числе и финансовых) необходимо каждый раз преодолевать новый барьер в сознании.

Сложно достичь нового уровня финансового успеха:

- Если есть внутренняя бедность (нужда)
- Если не несешь ценности
- Если остается внутреннее сопротивление к новой финансовой планке

Эти три вещи вы должны прорабатывать постоянно, поскольку каждый новый уровень финансов будет даваться через преодоление внутренних блоков. О ценности мы говорили в предыдущих главах. С самосаботажом мы работаем активно на живых тренингах и в командном коучинге, поскольку это очень личный блок. А вот тему нужды я постараюсь раскрыть здесь.

### **План проработки нужды**

Ваша задача сбалансировать жизнь так, чтобы вы получали от каждой ее стороны, от каждого ее проявления удовольствие. Помните правило: **“все что вы делаете с удовольствием – вы можете делать бесконечно. А все что вы делаете бесконечно – становится вашим мастерством”**. В жизни точно так же: ваша задача выстроить все аспекты своей жизни так, что бы вы были ими довольны. Для этого хорошо подходит простое, но очень эффективное упражнение под названием “колесо жизни”.

Вполне возможно, что вы его уже встречали и выполняли, вот только одноразовое его выполнение, это все равно что одноразовое посещение спортзала. Так что отложите свою гордость-знание-умение и сделайте его еще раз.

**Что это упражнение позволяет проработать?**

• **Синдром зависти и недостаточности.** В общении с другими, внутренняя бедность играет роковую роль. У вас на лбу написан ваш уровень богатства. Как то, в одной компании, я встретил человека, который зарабатывал больше всех присутствующих и имел больше чем все остальные (я про это знал, другие нет). Так вот, вел он себя так, как будто он находился в состоянии постоянной зависимости от окружающих. В позиции просящего. Еще эту позицию называют “собака снизу”. Чем очень отталкивал от себя других. Когда я спросил одну из участниц тусовки, что она о нем думает, она ответила, что он какой-то завистливый. Завидующий другим человек становится злым, и как правило, люди это чувствуют. Чем больше у человека врагов, тем выше уровень его внутренней бедности. Синдром недостаточности – плохой компонент для отношений. Это тема личной харизмы. Она более глубока, чем кажется, но кратко резюмирую ее так: **хотите крепких отношений – становитесь самодостаточными.**

• **Излишнее напряжение.** Нужда создает лишнее напряжение, а напряжение отдаляет цель. Бывало ли у вас такое, когда чего-то очень хочешь и просишь Бога об этом каждый день. И никак не получаешь желаемого. А потом плюнул на все и почти даже забыл о своем желании и – на тебе! – через некоторое время получаешь желаемое на блюдечке. Без напряжения и трудностей. Знакомо? Убрав напряжение, цели достичь легче. Вот, кстати, почему многие богатые люди имеют какое-то хобби, иногда даже страсть. Что-то, чего они желают страстно и куда переносят свое напряжение. А к бизнесу и работе относятся хладнокровно. Не безразлично, а без напряжения.

### **Итак, упражнение «Колесо жизни».**

- Возьмите лист А4.
- Положите перед собой и нарисуйте, пожалуйста, круг диаметром примерно сантиметров в десять.
- Разделите этот круг на 4 части. Потом еще на 4 части.
- В итоге вы получите 8 одинаковых сегментов.

Это и есть колесо вашей жизни, состоящее из 8 сфер.

*Вы можете начать с любого сегмента. Назовите номер 1 и пишите.*

• **Сегмент № 1. Здоровье и спорт.** Все, что касается заботы о теле и здоровье: спорт, питание, чистки организма. В нездоровом теле творческому началу трудно пробиться.

• **Сегмент № 2. Отношения.** Сюда входит отношение с любимым человеком. Все, что связано с построением партнерства между мужчиной с женщиной. Я часто привожу примеры о сходстве бизнеса, партнерства и отношений. Учитесь строить свои отношения в паре и вам откроются многие секреты партнерства в бизнесе. И кроме того, вы построите счастливую и крепкую семью и научите этому своих детей. Это важно.

• **Сегмент № 3. Семья и окружение.** Прошу заметить отличие, семья и окружение – это разные вещи.

• Семья – это семья: родители, дети, бабушки и дедушки. Это те, кто является нашей поддержкой на уровне родства. С ними тоже нужно выстраивать правильную коммуникацию. Они могут сослужить вам хорошую службу. Например, попробуйте попросить благословения у ваших родителей-предков на какое либо дело или проект. И понаблюдайте над тем, как пойдут дела после. Не даром, родительскому благословию уделялось много внимания во времена наших прадедов.

• В окружение входят люди, кого вы считаете друзьями, хорошими знакомыми. Здесь речь идет о создании такого окружения, которое будет вас поддерживать в направлении ваших целей и задач.

• **Сегмент № 4. Хобби, отдых и путешествия.** К этому блоку Вы относите ваши любимые занятия – хобби. У меня, допустим это – просмотр фильмов. Я – киноман. **Отдых** – как вы отдыхаете, как проводите время, от чего Вы получаете **удовольствие**. **Путешествия** – они похожи на отдых и хобби. Но с другой стороны – это вообще отдельная вещь – **миропознание**, в каком то роде. Этот блок важен с позиции получения удовольствия от жизни. Ибо нельзя отдавать не получая. Хочешь творить (отдавать) – научись получать сам. Хочешь получать – научись творить (отдавать).

• **Сегмент № 5.** *Финансы, деньги, капитал*. Все, что связано с финансовой стороной. Эту часть жизни тоже нужно культивировать, возвращать и уделять ей внимание чтобы получать нужные вам результаты. Я уже говорил о финансах ранее, посему не повторяюсь.

• **Сегмент № 6.** *Призвание, творчество и использование потенциала*. Это то, для чего вы родились. Допустим, у вас есть талант, и вы его чувствуете, но никак не можете его не раскрыть. Эта ваша персональная задача на земле – раскрыть этот талант в себе и двинуть его в массу. Бизнес – тоже является творчеством. Этот сегмент называется еще “Божья Искра”. Это что-то от Бога. Тот талант, творчество, который он в вас вложил.

• **Сегмент № 7.** *Саморазвитие и обучение*. Этот сегмент включает в себя все, что связано с вашим личным развитием. Получение знаний и экспертности в тех зонах или областях, которые вы выбрали для своей жизни. Например, если вы доктор, то вам необходимо постоянно изучать новую информацию в вашей сфере. Чтобы стать еще более лучшим доктором.

• **Сегмент № 8.** *Духовный рост*. Личность и экспертность базируются на Эго, но сложность заключается в том, что Эго нужно уметь балансировать с духовным ростом. При другом раскладе, вы превратитесь в монстра. Во всех религиях есть мысль о том, что часть времени нужно уделять Богу. Это и есть духовный рост. Для кого-то это вера, для кого-то это различные практики, в том числе, кстати, медитации. Это расширение потока сознания. Познание себя как человека. Развитие лидерских качеств и внутренней энергетике и силы.

Восемь зон вашей жизни. Каждая из них должна быть сбалансирована. Подробнее о проработке – в домашнем задании к главе. А пока вернёмся к финансам.

### **Распределение потоков**

Первое, чему нужно будет научиться – это распределению финансовых потоков на текущий момент. Затем подготовим план роста финансов. После будем продумывать генерацию нового источника дохода. И напоследок я поделюсь литературой для прочтения. Эта тема переключается как раз таки со следующим домашним заданием, так что можете параллельно его выполнять.

Необходимо создать персональный бюджет. Для тех, у кого он уже есть, вносим корректировки.

Оформляем персональный бюджет в таблице Excel. Распределение финансовых потоков – это наш шаг к финансовой дисциплине, которую нужно выстраивать уже сейчас, чтобы потом успешно транслировать ее на свою компанию, свой бизнес, который уже Вами построен, или же Вы собираетесь строить. «Жизнь не так проста, как кажется, она гораздо проще». Весь секрет успешного, хорошего финансиста в том, что он владеет и соблюдает финансовую дисциплину.

### **Планируем бюджет.**

- Разбейте свой ежемесячный бюджет на жизненные зоны.
- Депозит
- Питание;
- Одежда;
- Развлечение;
- Отпуск;
- Благотворительность;

Зоны могут меняться в зависимости от Ваших предпочтений.

### *К примеру:*

В Вашей семье есть традиция, раз в месяц устраивать семейный поход в кино. Замечательная, я считаю, традиция. Исходя из этого, закладываете бюджет в зону развлечения.

Учтите тот факт, что все зоны Вашего бюджета, должны покрывать зоны вашего колеса

жизни. Это позволит Вам, на самом деле, **жить на ВСЮ КАТУШКУ**.

Куда Вы инвестируете деньги, там и будет виден результат, будьте в этом уверены. Но, заметьте, инвестирование должно быть правильным.

Используя таблицу Excel для месячного планирования бюджета, вы постепенно разовьете в себе финансовую дисциплину, и после начнете вести ежедневную финансовую таблицу.

10 % Вашей заработной платы автоматически идут на накопление/депозит.

**В этом пункте, используем «Правило трех»:**

- 3 депозита;
- 3 разных банка;
- 3 разные валюты (скажем, тенге, доллары и евро);

Считайте это неприкосновенным запасом, который вы ни при каких условиях не потратите. Когда деньги попадают в карман, они начинают “прожигать” его. Появляется беспокойство и мысли: «я ведь могу себе это позволить, пойду и куплю». Это неправильно. Никто о вас не побеспокоится лучше, чем вы сами, обеспечьте себе аналог пенсионных накоплений своими руками и не надейтесь в этом плане на государство.

**Почему три депозита и в трех разных валютах и банках?**

*3 разных банка.* Согласитесь, Вы не можете знать, как себя поведет один выбранный Вами банк в сложную минуту, скажем экономический кризис. Подстрахуйте себя: если один банк не сможет выдать Вам ваш же депозит, то у Вас будет возможность снять деньги с другого, если с ним такая же песня, то с третьего. Один из них, точно будет в состоянии вернуть вам деньги.

*3 валюты.* Тут очень интересный момент: В случае, если одна валюта выигрывает по отношению к другой, то даже если в одной валюте вы потеряли, то столько же выиграли в другой. Вы все равно остаетесь победителем – вы абсолютно ничего не теряете.

Продолжаем планирование личного бюджета:

- 5 % от вашей прибыли должны быть отложены на непредвиденное.

Даже если вы не потратили эти деньги на «что-то» в один месяц, вы все равно продолжаете их копить и не тратите. Непредвиденное на то оно и непредвиденное.

Храним эти деньги не в банке, а у себя дома в надежном месте или сейфе (если он имеется). Под рукой всегда должна быть определенная сумма денег. Вы очень оцените нужность такого подхода, в случае, если нет возможности быстро попасть в банк, а деньги нужны срочно.

Это – ваш прожиточный минимум помноженный на 6 (где прожиточный минимум = питание + аренда + комуслуги + одежда и т. д., не включая накопления и депозит).

Эта сумма здорово выручит вас как минимум на полгода, если вы по каким-то причинам останетесь без доходов.

Отсутствие нужды даст новые результаты. Если у вас будет такая финансовая подушка безопасности на полгода, то вы не будете продавать себя по дешевке. Помните: **нужда всегда снижает вашу ценность.**

Вырабатывайте в себе привычку работы с нуждой уже сейчас.

**Ведите бюджет.** Не нужно останавливаться лишь на создании таблицы бюджета на месяц. Ведите ее ежедневно, фиксируйте все затраты. Этим всегда занимаются финансовые менеджеры, контролеры, бухгалтера компании – так что развивайте в себе новый навык.

**Вопрос: деньги только свои или семьи?**

**Ответ:** И свои и семьи. Семья – это тоже бизнес.

Семейный бюджет ведем по той же схеме: рассчитываете бюджет на каждого члена семьи.

Нужно мониторить все доходы семьи, но: *У каждого члена семьи должен быть личный бюджет (это воспитывает индивидуальное чувство свободы), но он должен входить в общую систему.*

### **План роста финансов**

В первую очередь, определяем для себя цифру, которую хотим получать в месяц или в год. Могу предположить, что эта цифра, как вам кажется, зашкаливает, но, тем не менее, желание видеть данную цифру в качестве зарплаты не угасает.

Следующий шаг – это понять разницу между тем, сколько сейчас составляет Ваш доход и между тем, сколько Вы хотите, чтобы он составлял.

Полученную разницу пошагово разделяем с приростом не больше 30 %.

Что ни говорите, но как бы люди не хотели больших денег, присутствует некий страх больших сумм. Это факт.

В одной из своих книг Березовский описывал, как он привыкал к большим суммам дохода: он расклеивал стикеры по квартире, для того, чтобы ум перестал сопротивляться большим цифрам, и сумел к ним привыкнуть.

Это так же, как привыкать к высоте. Вспомните свои ощущения, когда вы впервые оказались на каком-нибудь высоком этаже. Помните как необычно (или даже страшно) было смотреть вниз? Но со временем происходит привыкание и необычное чувство уходит. Вместе с ним уходит и сопротивление. С деньгами все точно так же. Вот почему рост Вашего дохода должен быть поэтапным – например +30 %.

#### **расчет:**

*Доход составляет* : 100 000 за период.

*Хочу*: 200 000 за тот же период

*Мои шаги*: первый этап повышения = 130 000. Второй этап повышения 170 000. Третий = 220 000. И так далее.

**Вопрос 1:** *Что если у Вас нет фиксированного дохода?*

**Ответ:** Если каждый месяц, Ваш доход варьируется от и до, то, постарайтесь посчитать, сколько в среднем вы получаете. Предприниматели, как правило, считают за год, так что попробуйте посчитать за год или за квартал и работайте с этой суммой.

**Вопрос 2.** Долгое время доход составлял: 200 000. Желаемый доход: 300 000. Доход на данный момент: 100 000 тг. *Все равно ставить 30 %?*

**Ответ:** Всегда стартуйте с цифры, которая есть сейчас. **Но** если для вас эта цифра маленькая, ставьте немного больше прироста. Например, +50 %.

Не спешите, начните расти поэтапно. Здесь ключ в ожиданиях – чем меньше ожидаешь – тем лучше относишься к результату. Это правило нельзя применять в переговорах (там наоборот – чем больше ожидаешь, тем больше получаешь), но для работы с личными финансами в карьере – в самый раз.

#### **Еще одно упражнение: “Составляем 2 таблицы доходов”**

- Бюджет с учетом дохода на данный момент;
- Бюджет с учетом выросшего дохода (например, ваш прогноз роста на 30 % состоялся, как вы тогда будете распределять ресурсы?);

Таким образом, вы протаптываете тропинку в голове: как вы будете жить, когда ваш доход будет составлять, например, 300 % от нынешнего. Представьте, что вы садовник, и вам нужно следить за тем, чтобы все растения получили нужное количество воды для развития и

роста. Вы прокладываете каналы так, чтобы вода могла добраться до каждого куста или дерева. И прокладывать эти каналы для воды вы скорее всего будете до начала дождя. Дождь – это ваш будущий доход.

Так же и в финансах: планировать, то есть “делить шкуру неубитого медведя”, нужно уже сейчас. В этом кардинальное отличие богатых людей от бедных. Богатый умеет делить шкуру медведя, которого он только собирается убить. Поэтому он всегда знает, для чего ему это нужно и что он дальше будет с этим делать. А бедный говорит: убью – потом поделю. Поэтому, многие горе-бизнесмены, у которых что-то получилось в бизнесе, не знают, что с этим “счастьем” делать дальше.

### **Закон распределения новых денег (ЗРНД).**

**Закон распределения новых денег гласит :** *50 % с каждого прироста дохода приходится в накопления, а остальные 50 % идут на улучшение качества жизни.*

Например, если у вас был доход 100 тысяч. Вы откладывали 10 % а накопления (депозиты). То есть 10 тысяч каждый период шли на депозиты. Затем, вы увеличили свой доход до 200 тысяч. По идее, вы должны откладывать на депозиты прежнюю долю – 10 %, то есть 20 тысяч. Но используя ЗРНД и увеличиваете свою накопительную долю.

Расчет новой доли: 200 тысяч (новый доход) – 100 тысяч (старый доход) = 50 тысяч. 50 тысяч идут в накопления. Итого, вы теперь будете откладывать каждый период не 10 тысяч, а 60 тысяч. То есть, ваша накопительная доля выросла с 10 % до 30 % от дохода!

Остальные 50 тысяч можно распределить на увеличение расходов, связанных с улучшением качества вашей жизни.

**Вопрос:** Почему важно соблюдать этот закон и эту пропорцию 50/50?

**Ответ:**

а) Любые новые деньги, которые к вам приходят, быстро растворяются в затратах. Вы привыкаете к ним и через некоторое время не понимаете, как жили на прежнюю зарплату. Знакомо? Новые деньги растворяются, а накопления не увеличиваются. Поэтому, **пока вы не привыкли к новому уровню дохода**, вы отправляете 50 % от всех новых поступлений в накопления. И начинаете накапливать средства еще больше и быстрее.

б) Но если, например, отправить в накопления все 100 % новых поступлений, то не останется внутренней мотивации зарабатывать еще больше. Поэтому часть вы направляете на то, чтобы вам стало комфортнее жить. Например, вы покупаете абонемент в фитнес клуб. Или увеличиваете бюджет на одежду, развлечения, поездки... Это придает радость и включает мотивацию: “вау! хочу еще больше!”.

И накапливать и правильно тратить (инвестировать) деньги, очень важное умение для любого человека. Научитесь этому сами и научите этому ваших детей.

*Мой Вам совет:* занести этот Закон в свою конституцию..

**“ACT AS IF” – “Действуете так, как если бы...”**

Этому приему я научился у Джека Кенфилда, с удовольствием делюсь им с вами. Он, кстати, связан с ответом на вопрос, почему нужно уметь делить шкуру неубитого медведя, идя тем самым, против привычных правил. Суть в следующем: вы в голове начинаете жить так, как будто вы уже имеете желаемый источник дохода и зарабатываете на 30 %-300 % больше, чем сейчас. Начинайте жить, как будто у вас уже есть эти деньги. **Не тратите, как будто вы зарабатываете столько, а чувствовать себя так, как будто вы уже зарабатываете столько.**

Есть хорошая поговорка: **«больше тратишь, больше зарабатываешь»**. Внутренне вам нужно представить, что вы уже распоряжаетесь этими деньгами, так как хотите. Это позволит вам мысленно привыкнуть к приросту и тем самым **пройти некоторый уровень внутреннего барьера**. Говорю “некоторый”, поскольку не всегда самосаботаж можно отработать используя прием “Act As If”. Есть барьеры, которые прорабатываются только с помощью более серьезных инструментов. В виду их серьезности/сложности я их не буду описывать здесь, но на первоначальном этапе проработки, приема Act As If будет более чем достаточно.

**Несколько слов о бизнес-дисциплине** Хочу заметить, что многие желающие открыть собственный бизнес, думают, что открыв его, будут делать, что захотят. Безусловно, в этом плане есть свои определенные преимущества. К примеру, вы можете снять офис, где хотите, рядом с домом или со своим тренажерным залом, любой квадратуры и в любом здании. Купить технику, которая вам нравится, или мебель, которая подходит под ваш цвет глаз. Словом, есть некоторая свобода действий.

Тем не менее, бизнесмен, стремясь к такой свободе на деле ее теряет. Он вынужден подчиняться дисциплине (как в физически, так и финансово), которую сам же установил. Точно так же, как и любой другой мой сотрудник, я прихожу в офис в 9 утра. Я получаю зарплату, как и любой мой сотрудник. Веду и учитываю все свои расходы, как и любой мой сотрудник... В общем, от дисциплины никуда не деться.

Вам нужно будет научиться быть начальником для себя самого, потому что, если этой дисциплины нет, ваша компания не будет развиваться.

В одной из книг, я нашел историю человека, который рассказывал как он потерял свою компанию. Изначально он обвинял всех и вся, думая, что виноваты окружающие. Но после затяжного пребывания в “яме”, он понял, что никто так не ответственен за ошибку, как он. Он осознал, что пробелы в дисциплине его команды, создал сам, не приходя на работу вовремя, не выполняя задачи, входящие в его полномочия, не проверяя своего финансового менеджера, пустив бюджет компании на самотек.

***Иллюзия того, что открыв свой бизнес, ты можешь делать все что захочешь – остается иллюзией.***

И если вы не можете научиться управлять личными финансовыми потоками, то с чего вы взяли, что это у вас получится управлять финансовыми потоками большой компании? Ничто не случайно. Если у вас еще нет своего бизнеса, то значит вы недостаточно сильный менеджер. Продолжайте учиться у жизни. Она вообще ничего не объясняет, но показывает ошибки очень наглядно... иногда даже больно...

Если у вас проблемы с самодисциплиной и самоорганизацией, то мой совет, не открывать бизнес самостоятельно. Более эффективным бизнес будет, если вы откроете его в партнерстве с человеком, который организован и дисциплинирован. В этом случае, вы будете ему подчиняться.

***В любом случае, Вы всегда будете кому-то подчиняться:*** клиентам, партнерам по взаимным обстоятельствам, порой и собственным сотрудникам, в силу того, что с ними также нужно будет вести переговоры.

Думаю, я рассеял некоторые ваши иллюзии. Каждое правило и комментарий, я отработал на опыте и заплатил за свои ошибки большие деньги. Надеюсь, что с помощью этой книги, вам удастся избежать хотя бы некоторых них.

#### **Дополнительные источники дохода**

Вы можете усилить свои финансовые потоки дополнительными заработками. Возможно,

это будет сдельная работа (подработка) или дополнительный совместный проект-бизнес. Неважно. Важно, чтобы вы потратили время на поиск возможных источников дохода. Когда вы составите список из примерно 20–30 вариантов и протестируете их, то один точно вас устроит и будет хорошим подспорьем.

Рекомендую к изучению следующие онлайн-фриланс-биржи, где вы сможете детально посмотреть какая работа востребована и сколько она стоит:

- freelancer.ru.
- workzilla.ru,
- oDesk.com

Эти и другие подобные ресурсы, помогают людям найти дополнительные подработки в той области, где у них хорошо получается достигать результата. Вы всегда можете поробовать себя в качестве внештатного сотрудника какой-нибудь компании. Некоторые фрилансеры очень хорошо зарабатывают, находясь где-нибудь в Тайланде. Благо интернет сейчас позволяет это делать легко и быстро.

Рекомендую промониторить указанные сайты и найти то, что вам по душе. Это может быть подготовка статей, дизайн, транскрипция аудиозаписей – *все*, что угодно, *все*, что вы можете делать у себя дома, когда у вас есть свободные час-два времени. Так *вы научитесь монетизировать свое время.*

### **Собственный мини-инфобизнес**

Одним из видов дополнительного заработка является, как я это называю, **собственный инфобизнес**. Обладая ораторским мастерством и обладая багажом знаний в определенной сфере, вы можете проводить тренинги, семинары или коучинг за деньги. Всегда есть те, кто знает меньше, чем вы, и вы всегда можете на этом подработать, пусть даже и немного, но у вас будет уверенность, что деньги вы сможете заработать всегда.

### **Никаких азартных игр в качестве дохода!**

*Биржи, игры на деньги, казино – не считаются. Риск – это не то, что многие считают риском. Риск – это разведка боем. Это действие, чтобы понять закономерность с которой случайности случаются. С последующей целью эти случайности использовать для прибыли. То есть строить на них бизнес-модель. Бизнес-модель – это концепция, которая систематизирует и дает возможность эти случайности превращать в СТАБИЛЬНУЮ прибыль. Вот для чего применяется риск. И риск считается обоснованным, если потери от такой разведки боем не нанесут никакого серьезного ущерба вам и вашим финансам.*

Биржи – это один из величайших скоплений случайностей, на исследование и понимание которых могут уйти годы. И риск (стоимость разведки боем) очень велик, а значит необоснован. Биржа – это тема отдельной книги или даже нескольких. Для тех, кто решит детально разобраться с этим вопросом, очень рекомендую книгу Владимира Савенка “Ваши деньги должны работать”.

Где деньги, там много мошенников. Сейчас появляется много бирж, которые зарабатывают на жгучем желании человека **получить быстро целое состояние**. Приводятся живые примеры и красивые истории, но на деле все очень непросто. По большому счету, ничего за этим не стоит, просто мошенники делают деньги на ваших иллюзиях: чем больше людей там “крутится”, тем больше они зарабатывают. Будьте осторожны.

*Казино и ставки – также не являются заработком. Это игра, которая для подавляющего большинства не может быть стабильным заработком.*

*Игры в карты: покер, преферанс на деньги – тоже*

**Домашнее задание № 1: Упражнение: “Живем на всю катушку”.**

1. Используя “колесо жизни”, вы оцениваете степень своей удовлетворенности по десятибалльной шкале по каждой из зон ответственности. Допустим, центр круга = 0, а край = 10. Здоровье вы оценили на 7. От центра круга (иными словами от 0–7) не доходя до краев, закрашиваете сегмент здоровья.

Таким образом, оцениваете все 8 зон. Получится, что какие-то части вашей жизни будут более наполнены, какие-то менее. И вы это увидите.

2. Напротив каждого сегмента опишите список действий или результатов, которые необходимы, чтобы в данном блоке была десятка.

3. С сегодняшнего дня и каждый день делайте МИНИМУМ по одному действию в каждом сегменте колеса жизни. Двигайте результаты к улучшению. Не нужно сразу и много. Делайте по одному действию каждый день. Одно маленькое достижение – хорошо. Завтра сделайте чуть больше и чуть лучше. Вечером обязательно фиксируйте результаты дня. Запишите все что получилось. Это сильно мотивирует. Это и значит жить НА ВСЮ КАТУШКУ! Если вы не получаете удовольствие от жизни – значит срочно делаем ревизию “колеса жизни” – скорее всего где-то что-то вы не учли. Интуиция вам обязательно подскажет. Если получается – значит вы на верном пути.

**Домашнее задание № 2: Книги к прочтению по усилению вашей финансовой дисциплины:**

- Бодо Шефер «Путь к финансовой независимости».
- Джордж Клейсон «Самый богатый человек в Вавилоне».
- Владимир Савенок «Ваши деньги должны работать».

## Глава VIII

### Учимся управлять клиентом

#### **Босс = клиент**

Человеку карьеры (в своем бизнесе или в качестве наемного сотрудника) важно понять и уяснить правило: **вы всегда работаете для кого-то**. Для клиента, для руководителя, директора, менеджера и так далее.

**Полной Независимости**, абсолютной свободы (в том смысле, в котором многие себе её представляют) – **не существует**. Иногда жалко смотреть на предпринимателей, которые открывают бизнес в надежде, что это принесет независимость и свободу. Бизнес – это в первую очередь самореализация. Неважно где вы получите самореализацию в своем бизнесе или в чужом, важен сам факт. Самореализация важнее свободы. Любой бизнесмен и профессионал это понимает.

Женщина-мать реализуется через своих детей. У мужчины задачи посложнее: кроме детей альфа-самцы жаждут оставить после себя что-то важное. Возьмём всем известное: “построить дом, посадить дерево”. Представьте себе как эти цели зазвучат в связи со свободой: “я хочу родить ребенка чтобы быть более свободной”. Или “я хочу посадить дерево, чтобы быть более свободным” – звучит сомнительно, не правда ли?

**Зависимостей будет больше, намного**. Только представьте себе количество неизвестных в уравнении любого нового бизнеса. Дело не в свободе, а в умении/желании/намерении служить другим. Это то, чего многие не умеют. Выслуживаться, прислуживать, даже пресмыкаться. А служить – это умение высшего порядка.

Работая на результат, добываясь профессиональных свершений, вы, как правило, не просто хотите быть хорошим работником. Вас интересует карьерная перспектива и самореализация, улучшение качества жизни, признание. Но нельзя просто прийти к боссу и сказать: «Дорогой босс, а теперь я хочу поговорить о своей карьере/зарплате на ближайший год». Такое заявление вряд ли будет воспринято правильно. Чтобы начать карьерные переговоры, у вас должен быть повод. И этот повод должен быть основан на ценности, которую

вы несете своему клиенту.

Представьте себе хозяина овощной лавки, рядом с вашим домом, который однажды без причины заявил вам, как своему клиенту: “а теперь, дорогой друг, вы будете платить мне в два раза больше”. Вы клиент, как бы вы ответили на такое заявление? Мне лично захотелось бы ответить матом.

Вопрос, который клиент скорее всего хотел бы услышать звучит примерно так: “что еще мы можем сделать для вас?”. Хозяину бизнеса, хочется слышать от своих сотрудников: “что я должен сделать, чтобы зарабатывать желаемую сумму?”.

Управление клиентом – это пошаговый обмен одной ценности на другую. Вы увеличиваете ценность для него, а он увеличивает ценность для вас. Ценности мы с вами и будем планомерно создавать.

### ***Определяем тип руководителя***

Для влияния на любого клиента нужно точное понимание кто он такой. Как он мыслит, как воспринимает информацию, где ее получает, как изучает. Как живет, что ценит, что ненавидит, что обожает. Так рыбак изучает рыбу: он знает о ней больше, чем она сама.

Однажды в командировке у меня случилась неудачная стыковка рейсов между тренингами. И мне пришлось потерять день в ожидании нужного рейса. Друзья пригласили меня половить рыбу на удочку. Я не рыбак, но время было (тем более, что всё намечалось на раннее утро, и оставшийся день можно было использовать для работы над новой тренинговой программой) и я согласился.

Так вот, эти рыбаки весь предыдущий день провели в подготовке. Они что-то собирали, анализировали, проводили какой-то свой анализ, очень похожий на SWOT, планировали. В общем, делали все, чтобы улов был хорошим. Утром, меня инструктировали всю дорогу, пока мы ехали к нужному месту. И за час поездки с этими ребятами, я узнал про ловлю сома больше, чем знал об этом всю свою предыдущую жизнь. Они так много знали про то, что любят делать, что я был удивлен количеством тактик и фишек, которые можно использовать для улучшения результата.

Я подумал, почему люди не могут с таким же азартом “охотиться” на своих клиентов? Азарт – вот ключевое слово. Чтобы понять клиента, вам нужен такой же азарт, как когда вы посвящает время своему хобби.

**Ключевой пункт 1: Тип восприятия информации (“слушатель/читатель”).** Разберитесь, как ваш клиент (босс) воспринимает информацию. Читает или слушает? От этого будет зависеть ваши продающие презентации. Есть люди, которые не понимают о чем речь, пока не увидят все на бумаге.

Однажды мой студент отозвался о своем руководителе в таком стиле: “уже не знает до чего докопаться...каждый раз просит написать все в письме, а потом ничего не отвечает”. Когда мы разобрались с этим делом, выяснилось, что мой студент – слушатель, он в принципе не привык что-то излагать на бумаге. Для него это каторга. А его босс – читатель, если такому человеку что то рассказывать без бумажной версии, для него это просто слова. Он на самом деле не понимает что именно до него хотят донести.

**Ключевой пункт 2: Скорость восприятия информации (“быстрый/медленный”).** Если вы сообщаете быстро, то это совсем не значит, что все люди такие же. У меня есть клиенты, время работы с которыми я умножаю на 1.5, поскольку знаю, что они воспринимают информацию медленно. И есть такие, которым нужно выдавать все молниеносно. Любое промедление воспринимается как неготовность и непрофессионализм. С такими клиентами встреча иногда идет меньше десяти минут.

**Ключевой пункт 3: Способ восприятия информации при чтении (“геометрик/цифровик”).** Кому-то легче воспринимать информацию отображенную в графиках, кто-то считает это лишней тратой времени, поскольку таблицы (цифры) намного информативней.

**Ключевой пункт 4: Модель менеджера (“предприниматель/систематизатор”).** Предприниматель всегда будет хотеть чего-то нового, инноваций, систематизатор (он же

исполнитель) стремится все упорядочить, систематизировать, поставить на уже имеющиеся и рабочие рельсы. Эти качества с трудом пересекаются в одном человеке. Предприниматель рискует, систематизатор ненавидит риск. Предприниматель скучает, если нет новых возможностей для роста. Систематизатор радуется стабильности. Для предпринимателя задача-минимум – Эволюция бизнеса, задача максимум – Революция. Для систематизатора – задача-максимум поэтапный рост, задача-минимум стабильность.

**Ключевой пункт 5: Ценностный портрет (качества, которые он ценит в других).** Если ваш руководитель лично нанимал вас на работу – можете не волноваться, ваш ценностный портрет будет очень похожим на его. А вот если вас принимал на работу другой руководитель, а к этому вы попали, так сказать, по наследству – то скорее всего ваши ценности будут расходиться.

Легко определить ценностный портрет человека, глядя на людей, которых он выбирает себе в подчиненные. Приглядитесь, и вы поймете какие ценности ищет ваш босс. Подобное притягивает подобное. То, что вы узнаете может быть неприятным, но вам нужно научиться работать с разными клиентами/боссами. Людей, которые вам не нравятся будет гораздо больше, чем тех, что нравятся, однако и те и другие будут приносить вам деньги. Это и есть бизнес. Здесь не место эмоциям. Как сказал герой фильма “Sinderella Man”: “Сердце у меня для семьи, а для бизнеса – мозги”.

#### **Настройка коммуникации с боссом/клиентом.**

Коммуникация – это постоянный обмен информацией. Искусству плодотворной коммуникации нужно учиться постоянно и постоянно в нем совершенствоваться. У каждого человека есть важные зоны коммуникации: Родители, Мужья/Жены, Дети, Начальники, Клиенты, Коллеги... И ключевой момент **в созидании общей ценности. Люди, которые много времени проводят вместе, начинают обладать ЕДИНОЙ ценностью.**

На одной из коуч-сессий с командой менеджеров клиента, участница пожаловалась мне на сложности в общении с ребенком-девочкой.

- Мы совершенно перестали понимать друг-друга... – сказала она.
- А сколько времени вы проводите друг с другом в день? В личном общении.
- Ну мы не каждый день так общаемся...
- Когда это было в последний раз?
- Ну...около месяца назад...
- Вот вам и причина.

Время, что вы проводите в личном общении решает насколько вы близки. Помните правило 4-х часов в неделю с каждым своим подчиненным? То же правило применимо к руководителям/клиентам и боссам, мужьям или женам, к родителям и родственникам, с которыми вы хотите быть близки.

Хотите построить хорошие теплые отношения со своим мужем или женой? 4 часа в неделю. 4 часа чистого общения, которое будет включать в себя обмен ценностями, мыслями, проблемами и обсуждением решений. Обменом эмоций и идей. Вот что создает истинные теплые отношения.

С руководителем или клиентом вы применяете тот же принцип, только с некоторыми корректировками, совокупность которых называется СУБОРДИНАЦИЕЙ. А это значит: а) меньше эмоций (не исключайте их полностью, но сделайте их удобными для клиента, его реакция подскажет). б) структура беседы в зависимости от цели. Разделите цели общения с боссом на четыре части: **Отчетное совещание+Протокол**, **Апдейт (update) по проекту**, **Отчет по задаче, Презентация проекта.**

**Отчетное совещание** – это способ коммуникации, который вы проводите с руководителем/клиентом в конце каждого отчетного периода. Например, каждую неделю. В

конце каждого отчетного совещания вы составляете протокол. Это ваша ответственность – все запомнить и запротоколировать.

**Апдейт** – встреча, на которой вы обсуждаете конкретный проект: какой статус, какие сложности, какие результаты, какие ресурсы расходуются и какие еще могут понадобиться. И так далее.

**Отчет по задаче** – это короткая встреча, где вы ставите точку в выполнении конкретной задачи. Часто этот вид коммуникации проходит онлайн (в виде смс, почтовых сообщений). Он необходим, для того, чтобы клиент был информирован о результатах сразу после выполнения задачи.

**Презентация проекта/идеи** – встреча, на которой вы убеждаете клиента принять то или иное решение. Этот пункт мы подробнее рассмотрим ниже, здесь важно **субординационное влияние**.

### **Субординационное влияние: Приемы убеждения руководителя/клиента.**

Давление на руководителя всегда чревато. Запомните это. Почему? А вам нравится, когда вас вынуждают что то сделать? Даже если у вас получится это сделать, то **доверие к вынудившему вас человеку будет утрачено. И восстановить его будет трудно**. Отсутствие времени “на подумать” – всегда создает давление. Учитывайте этот момент.

Как показывает мой опыт, лучшее время для таких встреч – вечер пятницы, если у вас пятидневка, либо утро субботы, если она у вас рабочая. И в том, и в другом случае вам обеспечено отсутствие давления на клиента, так как время “на подумать” гарантировано выходными. Для вас это тоже хорошая возможность доработать презентацию, если что то пойдет не так.

Но удачное время не сыграет вам на руку, если вы не подготовили **план убеждения**. Вам необходимо продемонстрировать на конкретном процессе, что его функционирование не случайно – это вы им управляете и вы добиваетесь результатов. Либо у вас идея, которую вы хотите внедрить и начать управлять процессом. Принесите эту идею на разбор шефу, естественно, предварительно детально разберитесь в теме. Вы должны полностью ориентироваться в качественных и количественных показателях и четко знать и пошаговый алгоритм достижения цели, и измеримые показатели этого достижения.

Важно! Идея должна быть стоящей, проблема – существенной! Если вы придете с «рацпредложением»: «Босс, у нас тут мусор никто не выносит, давайте я вынесу» – на вторую встречу вас просто не пустят.

Обязательно трезво оцените свои силы и риски – сможете ли вы выполнить заявленное. Провал по собственной инициативе надолго испортит вам репутацию.

Как только вы поняли, какую идею будете разрабатывать, какого мамонта убивать – рисуйте майндмэп, максимально подробный: проблема, пути решения, пошаговый алгоритм решения. Необходимо, чтобы в вашей голове сформировалась четкая картина по ситуации и вы были готовы слету ответить на любой вопрос босса.

### **Наживка**

Вы знаете время и изучили тему разговора. Что теперь?

Нельзя прийти и сказать: «Босс, я хочу сделать вот это». На всякое хотение должен быть резон. Предложите клиенту “наживку”, чтобы он тоже захотел. Независимо от типажа вашего клиента (читатель или слушатель) – все хотят улучшений, просто сами этого могут не осознавать.

К примеру, вы звоните и говорите: «Босс, у меня есть идея (вопрос, проблема), хочу обсудить это с вами». Важно, чтобы наживка была сформулирована в виде одного предложения, содержала упоминание о «головной боли» и намек на то, что вам известно «обезболивающее». Это как заголовок в газете или журнале. Понаблюдайте за тем, как вы выбираете статьи для прочтения в прессе: всегда решение о прочтении принимается на основании того, **зацепил вас заголовок или нет. Ваша наживка должна быть цепляющим заголовком**.

В ответ на правильно сформулированную “наживку” люди говорят: «давай подробности»,

«а как можно узнать?», «хорошо, вот мой телефон», «давай свой номер».

Раскрывать состав «обезболивающего» в наживке нельзя! Если вы попытаетесь объяснить на бегу, то у вас ничего не получится. Просто назначайте встречу для подробного обсуждения.

### *Для чего это нужно? Почему именно так?*

Чтобы продать какую-то идею – нужно время, нужно несколько касаний, постепенное заполнение клиента информацией. Выданная в лоб и в полном объеме идея, как правило, встречает отказ. Любой проект, любое изменение, любая новая идея – это мини-революция, а люди не любят революций, но хотят эволюционировать. Когда вы приходите и говорите боссу: «У меня есть идея! Надо все до основания разрушить, а затем мы новый мир построим...!» Босс вас пошлет вон – не для того он все отстраивал, революции ему ни к чему.

### **Секретная ФОРМУЛА убеждения руководителя/клиента:**

Наверное вы уже встречали людей, которым почему то очень хорошо удается убеждать других. И если вы это заметили, то не могли не задаться вопросом: почему у одних так хорошо это получается, когда другим дается с трудом? Все дело в специальных пошаговых алгоритмах убеждения, которые создавались и создаются профессионалами с учетом психотехнологий.

Один простой, но эффективный приём я принял на вооружение много лет назад, и с тех пор он безотказно и с завидным постоянством меня выручает.

Существует множество различных формул убеждающих/продающих презентаций (кстати, все самые лучшие рекламные и маркетинговые ходы – это хорошо спланированные механизмы убеждения), но этот формат, по моему мнению наилучшим образом подходит для **субординационного влияния. Его имя “ФУП: формат убедительной продажи”**. Его с успехом используют уже не один десяток лет в таких корпорациях как Procter&Gamble и Coca-Cola.

***ФУП состоит из пяти основных частей (дополнительные я включил в виде собственных доработок и назвал их правилами): Ситуация-Идея-Механизм-Выгоды-План действий.***

Каждый их этих шагов я рассмотрю на примере продажи проекта по обучению для корпорации.

**1 часть – Ситуация** – описывается текущее положение вещей в компании, подразделении, у вашего клиента или вас. Также здесь описывается проблема – вы указываете на то, что «болит».

Проблема («боль») людьми не всегда ощущается, либо не всегда квалифицируется ими как источник неудобств. Вы должны ее найти и ловко ткнуть в нее в палец. Чтобы ваш клиент тут же понял – да, именно здесь у него болит. Оглашайте диагноз.

Например, компания N, которая мечется между разными модными тренерами и никак не может выстроить процесс обучения сотрудников, сделать его последовательным и эффективным. Эта проблема естественна. Ведь они не коучи. И их проблема не в том, что они не умеют (они и не должны это уметь), а в том, что у них нет человека, который бы для них это сделал.

**2 часть – идея (или «лечение»)**. Как только проблема обозначена (и клиент согласился с тем, что это проблема), тут же «выписывайте рецепт». Вы предлагаете свою идею, стратегию действий, которые в данной ситуации стали бы решением проблемы

Мой «рецепт» для компании N был таким: «Эту ситуацию можно решить двумя способами. Либо составить график тренингов и по нему приглашать различных тренеров, одного – за другим, чтобы обеспечить разносторонний подход к проблеме. Либо взять абонемент на долгосрочное обслуживание в тренинговой компании, которая и план занятий вам составит, и организует тренинги, и предоставит самих тренеров.

**3 часть – механизм** – вы должны объяснить как это работает, как это позволит добиться желаемого результата.

Я объясняю компании N: “Сколько вы платили зарплату в месяц вашему тренеру? 1,5–2 тысячи долларов? Этой суммой можно оплатить комплекс услуг тренинговой компании: она будет и обучать персонал, и проверять качество обучения, проводить коучинг, организационный консалтинг. – И вы получите – качественного тренера, который не сбежит от вас никогда, и который будет понимать вашу структуру. Причем, чем долгосрочнее контракт, тем лучше он будет понимать и вашу структуру, и ваши насущные нужды. А если что-то не понравится, вы можете всегда поменять эту компанию, причем еще и конкурс устроить.”

**4 часть – выгода.** В любом проекте заказчика всегда интересует не только результат, но и выгоды, который этот результат несет. Клиент всегда ленив и сам он это додумывать не будет, ему все нужно показать/рассчитать и доказать. В этом пункте скупиться на подробности нельзя.

Я для компании N определил выгоду так:

- Экономия затрат на обучение. Получение – за ту же сумму комплексного пакета услуг, вместо разового сотрудничества, при котором тренер озабочен качеством оказываемых услуг в меньшей степени.
- Долгосрочный контракт делает вас привлекательными на рынке – за вас будут бороться лучшие тренинговые компании, и предлагать лучшие условия.
- Вы всегда сможете корректировать затраты и временно приостанавливать программу, сообразуясь со своим бюджетом, а не со страхом потерять человека или необходимостью выплачивать компенсацию за внеплановое приостановление контракта.

**5 часть – план действий в случае согласия.** Тут мы уже от слов переходим к делу. Вернее к подробностям его реализации. Шаг за шагом прописываем свои действия, знакомим клиента с планом, по которому собираемся работать. Информлируем его о ресурсах, которые для этого потребуются.

Вот что я подготовил в заключение для компании N:

Если вы говорите «ок», то план действий такой:

- a. Мы с вами подписываем протокол о намерениях;
- b. Проводим однодневный аудит;
- c. Высылаем предварительную программу;
- d. Организуем встречу с презентацией, обсуждаем детали, вносим корректировки (в течение одного дня);
- e. На 5-ый день высылаем финальное (согласованное с вами) предложение с утвержденной суммой; на 6-ой день мы стартуем;
- f. Ресурсы: от вас нужен ответственный за этот проект сотрудник и 4 часа его времени. Все остальные ресурсы от нашей компании.

### **Дополнительные правила к алгоритму ФУП**

**1. Блочность** Свою презентацию готовьте именно таким образом: ситуация – идея – механизм – выгоды и последующие шаги. Оформляйте эти пункты блоками по 6 строк в абзаце. Если ваш босс – читатель, он будет читать и лаконичность изложения вам зачтется. Если босс – слушатель – тоже хорошо, поделенная на равные боксы информация лучше усвоится.

Алгоритм **ФУП** у вас должен отлетать от зубов. И от пальцев. И устные презентации и письменные предложения нужно писать, опираясь на эти пять пунктов. ФУП – считается одним из лучших алгоритмов для общения с корпорациями и внутри корпораций. Лучшего инструмента для убеждения руководителей я пока не встречал.

**2. Логическая связь между блоками** Между блоками нужно использовать фразы-связки: поэтому/в следствии этого/как вы видите из этого. И опять же применяем правило ясности речи: мысль равна трём предложениям, предложение не более семи слов.

### 3. Пятиминутный лимит

Для презентации боссу у вас есть максимум 5 минут. Отрепетируйте ее.

*Как это сделать?*

- В выходной день набросайте небольшой текст по существу вопроса, используя алгоритм ФУП, начитайте и замерьте время.

- Встаньте перед зеркалом и не менее десяти раз расскажите себе эту презентацию. Повторения необходимы, чтобы ваш речь была ясной, логичной, отточенной.

- Одиннадцатая тренировка – на «кошках». Можно использовать для этой цели и супруга, но лучше подойдет партнер по подотчетности. Звоните ему и по телефону презентуйте. Эта тренировка незаменима для получения обратной связи и выявления провисающих\неясных моментов.

**4. Гарантия** Следующая вещь, которую необходимо добавить в презентацию, хоть она и не входит в основной алгоритм – это гарантии. Продумайте, как вы можете гарантировать успех, что подстрахует проект в случае вашей неудачи?

Мы удачно провели презентацию для компании G. Они заинтересовались системой обучения.

– Нам это нравится, мы это хотим, но тут ведь есть риски...

– Хорошо. Что вы потеряете. Если у нас не получится?

– Деньги и время.

– Время вы не потеряете – вы ведь все равно этого не делаете. Мы запустим процесс в тестовом режиме. Вы ничего не потеряете, люди не уйдут... Не получится – так не получится. – Деньги потеряем.

– Деньги – единственная причина?

– Да.

– Хорошо, если в течении первого месяца не будет результатов, мы возвращаем вам всю сумму – 100%

Вопрос закрыт – это гарантия с нашей стороны. Какие гарантии можете использовать вы?

Здесь должен быть, как я уже говорил, план Б или даже В. Вы говорите: если не получится, сделаем так или вот так.

**5. «Я в тени» или плюсы и минусы** При подготовке презентации нужно использовать принцип «я в тени»: вы называете выгоды, которые будут получены, потом перечисляете какие трудности\проблемы будут решены, выгоды босса\клиента и трудности босса\клиента, о себе – не слова!

Также теневой принцип необходим при ожидании обратной связи. Не требуйте ответа! Ответ – это инициатива вашего босса. И дальнейшее зависит от типа личности босса – быстрый вердикт, либо тайм-аут на раздумья.

Я обычно заканчиваю презентацию для босса так: «В общем, всю информацию я дал, как решишь – дай знать, зайду и отвечу на все вопросы».

**6. Коэффициент успешности** Все мы имеет кредит доверия, и если мы однажды доверили кому-то что-то и он этого доверия не оправдал, то второй раз доверять уже не будем.

Цените ваш кредит доверия – если вы убедите своего клиента один раз и не принесете результатов – ждите ухудшения отношений.

**Двойная сплошная справа – это плохая примета.** Возможно, что многие вещи, которые с вами происходят, кажутся вам случайностью, неожиданным совпадением... *Так вот это – случайность из старого анекдота: «А ты знаешь, что двойная сплошная справа – это плохая примета?!».*

Это не примета, не случайность, не совпадение. Это закономерность. – Если *двойная сплошная справа*, значит ты на встрече, все. Случайностей здесь не должно быть. Если у не можете достичь каких-то результатов, это тоже не случайность, а закономерность, которую необходимо изучить и понять.

Поэтому, – готовясь к убеждению, помните: – если у вас нет плана Б, то и план А обычно не срабатывает. Если у вас нет запасного варианта на случай неудачи, то неудача, как правило, неминуема.

Так что *не торопимся, а продумываем запасные варианты.*

### Усиливаем ваши выступления

**Одно дело убедить одного руководителя, а другое – убедить группу руководителей. Здесь делюсь дополнительной информацией, связанной с правильной подачей при выступлении.**

В построении убеждающей речи все еще пользуются наработками Аристотеля и используют три классических компонента: Этос, Пафос и Логос.

*Этос* – этический, нравственный элемент аргументации. При представлении своего проекта вам необходимо соответствовать этическим нормам, правилам поведения в обществе. В случае с боссом – соблюдать правила субординации при подаче информации.

*Пафос* – эмоциональная составляющая презентации. Сюда входит как необходимость воодушевить клиента, так и понравиться ему – как я уже говорил, любая продажа строится сначала на симпатии.

*Логос* – собственно информационная часть, цепь ваших логических рассуждений и доводов.

#### Что следует делать (теперь в деталях):

*Пункт первый.* При подготовке к презентации разделите все составляющие на эмоциональные и рациональные.

- Эмоциональные элементы начали работать задолго до планируемой беседы – это ваш психологический портрет на работе. Как к вам относятся сослуживцы, как относитесь шеф. Вы внушаете симпатию, уверенность, надежность? Эти факторы обязательно сыграют свою роль. И есть новые о которых вы должны позаботиться: выбрать правильный день и час. Выбрать стиль эмоциональной подачи материала, определить заранее на какие эмоциональные наживки босс ловится лучше всего...

- *Рациональная составляющая – это собственно факты, рассуждения, доводы – весь тот объем информации, которым вы намерены склонить боссов к принятию решения в вашу пользу.* Построение рационального обоснования всегда должно строиться по трехшаговой схеме: тезис (утверждение), аргумент (доказательство, пример, факт), вывод (логически вытекающее умозаключение).

*Пункт второй.* Управляйте вниманием. Есть процесс восприятия информации, есть процесс ее обработки. Учитывайте эти фазы при построении презентации. Важную, тем более новую информацию давайте короткими блоками, после чего уходите на паузу. Давайте время на обдумывание. Но не затягивайте. Паузами нужно добивать, как восклицательным знаком.

С паузы возвращайтесь на примере. Примеры – самое вкусное для слушателя. Это возможность примерки, сравнения с собственной картиной мира.

*Пункт третий.* *Отработайте самопрезентацию.* Как вы будете выглядеть преподнося свою идею? Отрабатывайте это по так называемому правилу трех: речь, визуальный контакт, жесты – рассказывайте, показывайте и передавайте ощущения и эмоции.

#### **Важно не только что вы говорите, но и как вы говорите!**

Расскажу, чему я научился (и продолжаю отрабатывать и тренироваться) с помощью разных школ презентаций/продаж/убеждения.

Необходимо научиться сознательно манипулировать такими параметрами своей речи как: темп, громкость, глубина голоса, логические (обусловленные не ритмом дыхания) паузы.

Но сначала свой голос нужно узнать и полюбить. Записывайте себя на диктофон и отслушивайте его. Первое время ваш голос покажется вам просто противным. Это общая

первая реакция на запись: «Неужели я так говорю?! не может быть!». Но тренировка позволит вам что-то изменить в своем голосе, что-то все же придется принять. Конечная цель таких тренировок с диктофоном – добиться того, чтобы вам самим нравилось как вы говорите. В процессе вы будете экспериментировать с темпом, глубиной, громкостью, паузами – искать, так сказать, свой формат звучания.

Гуру в таких тренировках достигают особых вершин – **овладевают техникой звуковых троянов**. Я впервые наткнулся на понятие **голосовые трояны** на одном из занятия, которое проводил один из профессионалов своего дела – Виктор Орлов. У него я научился тому, что голос может быть как “троянский конь” – он может звучать настолько привлекательно, что легко западает в душу, иногда даже в обход содержательной стороны.

### **Визуальный контакт и показывание**

Для показывания используем слайды, документы для презентации, распечатанные слайды на бумаге, на которых можно черкать, листы-черновики, демонстрационные видео и тому подобные вещи.

**Все визуальные материалы готовятся для клиента**, не для вас. Я рекомендую не таращиться на экран (вы должны назубок знать все что у вас на видео и в презентационных слайдах), а рассказывать свое предложение глядя на клиента, чтобы иметь возможность оценивать его реакцию.

Что касается визуального контакта, здесь два варианта: скромный/предсказуемый и уверенный лидерский, то есть непредсказуемый. Выбирайте в зависимости от того, кто адресат презентации. Если это руководители – то конечно скромный и предсказуемый взгляд. Нельзя здесь нагнать. Глаза опущены – это элемент подчинения. «Скромность вверх, харизму вниз» – помним и применяем.

Визуальный контакт короткий, секундный. Следите за собственными невербальными сигналами – не заполняете ли вы пространство, не претендуете ли на лидерство, не пытаетесь ли на невербальном уровне затмить шефа – все это нужно отслеживать.

И наоборот, когда вы лидируете, вы должны смотреть в глаза прямо. Только учитывайте правило двух секунд. Больше двух секунд имеет право смотреть только хозяин положения, абсолютный лидер. Когда же вы разговариваете со своими подчиненными, то и двух достаточно, не прожгите их взглядом!

### **Жесты, ощущения и эмоции**

Используйте жесты образные, симметричные, не быстрые, аккуратные. Некоторые люди мыслят образами, для них вы облегчите получение информации, для прочих – закрепите ее. жестов передаете.

Зачем нужна симметрия? Человеческому взгляду приятна симметрия, поэтому следите, чтобы обе ваши руки двигались одинаково. Если же вам необходимо в жесте передать раздражение, используйте несимметричный жест. Понаблюдайте за собой в зеркале. Проанализируйте связь между вашими ощущениями, эмоциями и жестами. Небыстрые, аккуратные жесты говорят об уверенности. Посмотрите, как жестикулируют лидеры, и те, кто уверен, в том, о чем он говорит. И посмотрите на тех, кто не уверен. **Жесты будут резкие, быстрые, и они обычно раздражают.**

Жесты необходимо подкреплять эмоционально окрашенными подробностями. Это поможет вам захватить и удерживать внимание своих слушателей. **Рассказывайте истории, анекдоты, приводите примеры из смежных областей**. Сухое повествование со стороны слушается скучно, сухо, адресат произвольно будет искать, на что бы ему переключить свое внимание. Но важно и не перестараться, чтобы сохранить нужный настрой для восприятия серьезной информации.

И о впечатлениях. Вы их тоже должны создавать. В первую очередь, вы должны позаботиться о том, чтобы выглядеть деловым и убедительным. Но это не маска – убедительно выглядит тот, кто хорошо знает тему, о которой говорит и верит в то, что говорит.

**Трудный босс: “Как взаимодействовать, если босс – сволочь”.**

Вам не понравится то, что я сейчас скажу, но если вы проникнитесь этим и примете – то все начнет меняться. Итак, готовы? **Вы сами притянули такого босса в свою жизнь. Да-да, вы и никто другой. У вас на лбу написано как к с вами обращаться.** Вы посылаете сигналы другим, чему вас нужно научить. Это правило относится не только к боссу, но и к проблемам в общении с другими вообще. Изменитесь внутри и отношение других к вам тоже изменится.

Люди – это зеркала, они просто показывают вам вашу реальность. Проанализируйте свою ситуацию и найдите то убеждение внутри вас, которое создало эту реальность. И мой вам совет: пока не отработаете эту сложность с вашим “боссом-сволочью” – не уходите в другую компанию. Не сбегайте. Потому, что ничего не изменится. Сцена и декорации поменяются, а главный герой (вы) останется прежним. И он снова создаст те же самые проблемы в отношениях.

Как узнать отработали ли вы эту трудность? – не волнуйтесь, этот момент вы прочувствуете, сразу поймете, это я вам гарантирую.

### **Нытье – это внутреннее решение сдаться**

Многие – жалуются на слишком быстрый темп жизни, оправдываются: «мне сейчас трудно», «ничего не успеваю», «загруз по полной». Кто-то жалуется на несправедливость. Кто-то на отсутствие мотивации. Нытье всегда будет очень много.

Недавно клиент спросил меня: «В мире – кризис. В стране – кризис. Как долго он продлится? И что нам делать пока он длится?»

У меня есть очень простой ответ: Если кризис наступил, не нужно ждать когда он закончится, надо признать его как новую реальность, теперь так будет всегда. Готов? значит все будет хорошо, не готов – продолжай ныть. И чем раньше это признаешь, тем лучше.

Такой же рецепт и на слишком высокий темп сегодняшнего дня: чем быстрее вы поймете, что так будет всегда и научитесь жить в этом темпе, тем больше кайфа вы будете получать от жизни.

Пока вы что-то делаете с мыслью «еще чуть-чуть и это закончится», – вы сами себя держите в психологической ловушке под названием «придется потерпеть». Приняв же происходящее как данность, а не как то, что можно переждать, вы обнаружите в себе и силы на действие. Тому, кто живет с вечной мыслью «когда это уже закончится, когда это издевательство прекратится», никогда не станет легче.

**Мой выбор:** Сменить стратегию – обмануть сложности! Повернуться к ним лицом и сказать: «ну, давай, посмотрим кто – кого» или «а давай еще».

Это не бахвальство, просто вместо вопроса «когда все это кончится», нужно задаться вопросом «а что, если это никогда не кончится».

Когда приходит понимание, что вы можете жить в бешеном ритме и при этом быть вечно недовольным, или же делать тоже самое и быть счастливым – все становится простым. И вы начинаете действовать по-другому, и окружающие смотрят на вас по-другому. Как правило, снизу вверх, так как такой способ действия, активный и принимающий вызов, очень быстро поднимет вас на парочку социальных ступенек. На вас будут равняться, будут заряжаться вашей энергетикой. А энергетика эта рождается внутри вас сразу, как только вы принимаете решение – быть счастливым в суровых реалиях нашей жизни.

*Распечатайте и повесьте над свои рабочим столом это изречение – “если вы хотите переплыть океан, но каждый раз во время шторма возвращаетесь в гавань, вы его – никогда не переплывете”*

### **Внутреннее давление**

Не спешите с назначением встречи, если у вас есть внутренняя необходимость поставить вопрос ребром при разговоре. Назойливые мысли в стиле «я должен», «мне надо», «почему у всех получается, а у меня нет» и так далее создают излишнее давление, излишнее напряжение, которое вселенной распознается следующим образом: «ну раз ты без этого не можешь, именно этого я тебе и не дам».

Вот почему я учил вас строить колесо жизни. Именно для этого я столько страниц потратил на объяснение того, как научиться внутренне чувствовать себя счастливым. Когда вы чувствуете, что у вас все есть, сверху приходит еще больше. Когда вы внутренне испытываете нужду, нужда снаружи также увеличится. Подобное притягивает подобное.

### **Личный план развития на год.**

Одна из дополнительных коммуникаций с вашим руководителем – это личный план вашего развития на 6-12 месяцев. Соответственно, такие встречи проводятся 1–2 раза в год. Цель вашего разговора с руководителем здесь – запросить личный план развития на год.

Запросите обратную связь по каждому блоку вашей ответственности по десятибалльной шкале. Пусть руководитель вас оценит. Спросите его, насколько он доволен вашей работой и что вы можете сделать еще лучше.

Какое видение у вашего руководителя в отношении вашей карьеры на ближайший год (или три года)? Пусть он вам расскажет. Такой разговор профессиональный руководитель проводит не часто, но регулярно (например, как я уже говорил, раз в 6 месяцев). Вы имеете полное право, если с вами не разговаривали последние 6 месяцев на эту тему прийти и поговорить, это нормально. Не бойтесь быть неудобным. Иначе вы не узнаете что нужно изменить в вашей работе и в себе лично.

Бизнес – это партнерство. А партнерство – это обмен обязательствами. И в случае отношений босс-подчиненный все работает по тем же принципам. Предприниматель стремится удовлетворить себя, своих работников, своих клиентов. Это все строится на взаимных обязательствах. Не будет их, не будет бизнеса. Вы берете на себя обязательства – значит вы имеет право на взаимность.

### ***Личный план развития включает в себя три блока:***

- 1) Мышление**
- 2) Знания**
- 3) Навыки**

**Мышление** – это ваши жизненные концепции, понимание, ценности и убеждения. **Знания** – набор информации, которую вам нужно знать, чтобы выйти на новый уровень ведения бизнеса/построения карьеры. **Навыки** – все то, что вы можете продемонстрировать. Это ваш опыт применения знаний. То, что ведет к мудрости.

В финале после такой встречи с руководителем, вы должны иметь понимание того, какими вы должны БЫТЬ, что должны ЗНАТЬ и УМЕТЬ и что должны ДЕЛАТЬ.

## **Стратегии повышения дохода**

Количество источников дохода не ограничено, но вот стратегии ограничены. Поэтому я приготовил для вас бонусную информацию, без воды, только практические приемы, которые я применял в своей карьере и в карьере своих учеников. Знание этих стратегий не гарантирует из автоматическое срабатывание, но для анализа ваших возможностей – это очень эффективные инструменты:

**Стратегия 1.** Повышение в должности с повышением заработной платы соответственно.

**Стратегия 2.** Повышение заработной платы в виде прибавки за дополнительные наложенные на вас обязанности (при сохранении прежней должности).

**Стратегия 3.** Сохранение должности и оклада. Увеличение дохода за счет дополнительных обязанностей, которые вы возлагаете на себя сами – за что у босса просите бонусы по факту выполнения. На такое повышение руководители соглашаются легче.

**Стратегия 4.** Рост за счет перевыполнения плана. Например план перевыполнен на 200 %, соответственно, бонус тоже подскочил. И сами когда будете руководителями, всегда выстраивайте систему мотивации так, чтобы человек, который перевыполняет план, мог таким образом до бесконечности повышать себе зарплату.

**Стратегия 5.** Рост заработной платы, за счет своих сотрудников. Это когда вы повышаете

заработную плату своим сотрудникам до вашего уровня. Бонусами, дополнительными ставками, и тд. Таким образом, один из законов распределения прибыли – “должности выше, получают больше” нарушается, и вы имеете полное право получить прибавку и себе. Этот подход хорош еще и тем, что вы начинаете платить больше, чем другие компании, что заставляет вас управлять сотрудниками эффективнее, требуя лучших результатов от лучших инвестиций. А на рынке, ходят слухи о высокой заработной плате в вашей компании, что создает позитивный имидж работодателя. И не бойтесь, что вместе со слухами о высокой зарплате сотрудники расскажут что работы очень много. Обычно этим никто не хвастается, а вот хвастаться большими деньгами (по секрету всему свету) у нас очень даже принято.

**Стратегия 6.** Менеджер по развитию. Обычно в компаниях эта должность временная, проектная, создается под определенного человека. Здесь возможно самовыдвижение, если вы понимаете, что можете в какой-то области компанию продвинуть вперед.

**Стратегия 7.** Переход в другую компанию с повышением в должности и в доходе. Если вас здесь не понимают, но у вас есть список успешно реализованных проектов, то вы великий охотник на мамонтов, пора искать подходящее племя. Вы – уверенный в себе профи и можете устроить показательную охоту на мамонта (показательный проект во время испытательного срока), – тогда какие проблемы? Меняйте компанию. Почему я об этом так смело говорю? Потому что не встречал талантливых менеджеров, которые не видят охотников на мамонтов. Обычно охотников замечают, ценят и любят. Они по энергетике притягательны.

Если вы таковы (и тому есть подтверждения в виде предложений о работе от других компаний), а ваш менеджер этого не видит – то полный вперед! Тупые и жадные руководители должны быть научены горьким опытом. Кстати, не обижайтесь, если ваши подчиненные поступят таким образом. В этом случае – учат вас. Постарайтесь понять причину. Раз так произошло, значит где-то вы упустили момент коммуникации с подчиненным.

Я встречал много руководителей, которые говорят шепотом о своих сильных сотрудниках, так сказать, скрывая от них их звездность. Если вы руководитель и замечаете за собой такое поведение – то срочно задумайтесь. Такой подход (“не хвали, чтобы не зазвездили”) – только временная мера. Рано или поздно ему о его звездности расскажут и горе вам если это были не вы. Он расценит это как обман и доверию конец.

**Стратегия 7.** Сторонний заработок, мини-проекты, фриланс. Почему эта стратегия интересна? Потому что фриланс часто перерастает в бизнес-проекты, а бизнес-проекты – в свой бизнес. Если вы так организовали свою работу, что у вас есть время и силы на реализацию дополнительных проектов – это хорошо. Начните реализовывать эти проекты за деньги. Я видел много примеров, когда из фриланс-проектов рождался бизнес.

**Стратегия 8.** Переход в собственный бизнес или совладение бизнесом. Если вы реализовались в качестве охотника за мамонтами и способны к масштабированию бизнеса – то вы будете очень востребованы РЫНКОМ напрямую. Без посредника-работодателя. Тогда вы создаете идею, готовите бизнес-план, тестируете ее в реальности на рынке (причем, рынок должен подтвердить жизнеспособность вашей идеи), получаете финансирование (ресурсы) и – полный вперед.

Очень часто, кстати, такие профессионалы становятся востребованы внутри своих же компаний. И учредители/директора готовы делиться частью своего бизнеса (сделать вас совладельцем), если вы эту новую часть бизнеса сможете создать. Попробую еще понятнее объяснить: они будут делиться не существующим бизнесом, а новым, который для них создадите вы. **Люди всегда охотнее делятся теми деньгами, которые только будут, чем теми, которые уже есть.** Используйте это и вы станете совладельцем без начального капитала.

### **Масштаб вашей личности или Сам себе лидер**

Зона ответственности лидера больше чем он сам, человек который отвечает только за себя и за свои интересы «не вкусный», он меркантильный, подловатый, он может быть эффективен, но с ним не интересно. Здесь речь идет о **масштабе личности.**

Вы не сможете расти над собой и расти в карьере, пока вы не будете лидерами внутри.

Пока вы не станете себе интересны. Не скупитесь на результаты, достигайте за себя!

И записывайте. Фиксируйте все свои результаты в ваш дневник достижений.

Многие останавливаются и живут своими прошлыми достижениями. Я хочу, чтобы ваш личный бренд (ваша самооценочность), соответствовал вашим желаниям и стремлениям.

Вы для ваших коллег и руководителей должны восставать в виде человека-генератора, его куда не поставишь он везде добьется результата. Это личный маркетинг, личный бренд, его построение.

*Домашнее задание – фильмы к просмотру:*

- «Побег из Шоушенка»
- «Области тьмы»

•

## Глава IX Действия и результаты

Мы уже на финишной прямой, и следует дополнительно упорядочить информацию о системе действий, которые приводят нас к результатам. Рассмотрим несколько важных элементов, которые остались за кадром.

### 1 Сидение на заборе ничего не решит

Только действия приводят нас к результатам. И если есть в голове таракан, который сидит и говорит: «может быть, я еще чего-то не знаю, может мне нужно еще чего-то узнать, а потом делать», накормите досыта этого таракана, завалите его информацией, чтобы он наконец позволил вам действовать. У некоторых, правда, такой таракан никогда не наедается. И всегда ноет: «Куда ты суешься?! А если не получится? Лучше уж ничего не достигнешь, но никто не будет на тебя пальцем показывать и называть непрофессионалом, выскочкой, никто смеяться не будет».

Дело в том, что знаний никогда не бывает достаточно. Весь процесс достижения успеха в любом деле связан со здоровой степенью риска. А это значит, что часть результата всегда будет оставаться вне зоны контроля и управления. То есть, **непредсказуемой**.

Приучить себя **постоянно тестировать бизнес-гипотезы и превращать их в действующие бизнес-модели** – вот ключевая задача любого успешного человека. А при тестировании всегда будет что-то, что не будет получаться. На то оно и тестирование. Зато, если получится, если ваша бизнес-модель заработает – в конце концов вы скажете, что это того стоило...

*“В конце 90–х годов 19 века в электрической компании в Детройте работал молодой механик за 11 долларов в неделю. Трудился он по 10 часов в день, а приходя домой, зачастую по полночи работал у себя в сарае, пытаясь изобрести новый тип двигателя. Его отец считал, что парень тратит время впустую, соседи называли сумасшедшим, никто не верил, что из этих занятий выйдет что – либо путное. Никто, кроме его жены... Она помогла ему работать по ночам, по несколько часов держа над его головой керосиновую лампу. Синели руки, зубы стучали от холода, она то и дело простужалась, но... Она так верила в мужа!!! Спустя годы из сарая раздался шум. Соседи увидели, как по дороге без лошади, в одной телеге ехали сумасшедший и его жена. Чудака звали Генри Форд...”*

### **Боязнь осуждения заставляет нас сидеть в болоте и не высовываться**

Нужно научиться “начхать” на всех и двигаться вперед. Начхать на всех не с точки зрения «да пошли все на фиг, потому, что вы хуже меня», а без агрессии к людям. Проговорить себе: «Ну, хорошо, пусть вы такие... какие есть, но у меня – своя дорога».

*Запомните пожалуйста, что ваш успех – это доказательство несостоятельности всех ваших противников. И это плата за достижения. Возможно, вы из-за этого потеряете дружбу с кем-то. Возможно, вы даже станете изгоем среди остальных, но это все ерунда, по сравнению с предательством себя... Если у вас есть постоянное желание, подтвержденное жгучей готовностью действовать (то есть – намерением), то это и есть ваш путь. Вы не*

*можете ему не следовать.*

Как только вы начнете высовывать голову, как только вы начнете делать что-то по-настоящему стоящее, в вас “полетят стрелы”. Но как говорил один из моих руководителей: «Если в тебя летят стрелы, значит, ты на верном пути, поскольку своим успехом, раздражаешь неудачников».

## Продажа себя

**Партнеры по продажам.** Представьте, что ваш профессионализм – это товар. Какой товар лучше продается? Который предлагают, презентуют, продвигают или который сам на полке стоит и сам продается? Ответ очевиден.

Поэтому и вас должен **кто-то продавать**. *На рынке HR услуг есть такое направление, которое тесно связано именно с этой услугой, оно называется рекрутинг.*

Есть этому еще одно объяснение: люди с бо льшим доверием относятся к информации, которую они получили от третьего лица. Согласитесь, больше доверяешь человеку, если его кто-то порекомендовал, чем если он сам себя рекомендует.

Есть, конечно, и сложности, связанные с качеством рекрутинга. Сейчас много “суррогантных рекрутеров”. Это различные сайты по трудоустройству, где вы оставляете свое резюме в надежде, что вас кто-то “купит”. Но хорошо ли они смогут продать вас?

Если вы только начинаете свою карьеру (например, в качестве специалиста) для вас, безусловно, это будет неплохим решением. Поскольку не многие компании готовы платить рекрутерам за “покупку” специалистов. Но вот если вы стали менеджером/управленцем – то ваше резюме на таком сайте делает вас похожим на последнюю модель айфона, который продается вместе с семечками в подземном переходе.

Даже, если этот айфон настоящий, само место его продажи, не соответствующее его статусу, напрочь убьет доверие покупателя. Запомните и запишите правило: “Лучшее не может быть всем доступно, иначе, оно не лучшее”. Если вы лучший (или по крайней мере считаете себя таковым) ваше резюме не может быть доступным всем.

Поэтому первое, что вы должны сделать – удалить свои резюме с сайтов по трудоустройству и с других подобных ресурсов.

**С точки зрения работодателя, если я могу найти ваше резюме размещенное в общем доступе, то если мне предложит вас рекрутер, я откажусь от рассмотрения вашей кандидатуры с подачи рекрутера. Ибо я могу заполучить вас гораздо дешевле, получив доступ к базе резюме.**

*Как реагирует рекрутер, если у кандидата висит резюме на общедоступных ресурсах?* Вы теряете ценность. Смысл вас продавать, если вы уже на полке выставлены с ценником? Рекрутеру нужен контракт с вами напрямую.

Headhunter, например, хороший сайт, но до определенного уровня. На hh должны быть размещены резюме продавцов, специалистов, исполнителей. Достижение определенных профессиональных вершин, а следовательно и известности в профессиональных кругах, делает ваше присутствие на этом сайте нецелесообразным.

**Зачем нужно, чтобы нас продавали, почему бы не продвигать себя самостоятельно?**

*Многие уже убедились, что продавать другого проще. П*родавая себя, вы испытываете некую «вроде бы себя нескромно хвалить». К тому же, как мы выяснили ранее, посредник с репутацией – автоматически оценивается как более надежный источник информации, чем самопрезентующийся.

Давайте на примере. Представьте, вы студент. Сидите в ожидании лекции, жалуетесь своему другу на некую проблему, которую не можете сами решить. И – вариант первый: с соседнего ряда оборачивается незнакомый парень и говорит, что он может решить эту проблему за вот такую цену. Вариант второй: ваш друг говорит «я не могу помочь, но я знаю одного чувака, которого очень хорошо знаю, и который сможет тебе помочь, вон он сидит за соседней партой». *На какое предложение вы лучше отреагируете?*

Надеюсь, я вас убедил.

Теперь, когда вы удалились с общедоступных ресурсов, займитесь налаживанием связей с

рекрутерами. Наладить связи с ними очень важно. Это бизнес-партнерство.

1

## 2 Коммуникация с рекрутерами

Выберите себе рекрутеров из нескольких компаний. Встретьтесь с ними, поговорите. Расскажите о своих задачах. Преподнесите себя с наилучшей стороны, но искренне, без пафоса. Тестируйте их – насколько они хороши как продавцы. Помните, что *вы выбираете себе агента по продажам себя*. И требования к рекрутерам такие же как и к продавцам.

Но сразу ограничьте их количество. У меня в контакте было от 5 до 6 ключевых лиц. Не стремитесь к слишком большому количеству продавцов: если вы будете присутствовать во всех рекрутерских базах, то ваша «эксклюзивность» вернется к уровню ресурса headhunter.

Нельзя со всеми, но и нельзя и только с одной рекрутинговой компанией. **Стабильность рождается из разнообразия.** Если вас будут продавать только «в одном магазине» – шансы ваши не велики, поскольку велика зависимость от одного продавца. А здесь должна быть здоровая конкуренция.

**Как коммуницировать с рекрутерами ?** Создайте контакт при встрече. Обозначьте вашу задачу. Продайте себя им и расскажите все ваши конкурентные преимущества и выгоды, которые гарантирует ваша профессиональная кандидатура. Помните, их интересует какой результат вы производите. Вот эти результаты и гарантируйте.

Когда в вашем наборе достижений появляется новый реализованный проект, вы обновляете резюме и тут же звоните рекрутерами и сообщайте, что у вас новенького – закончили курсы, получили новую должность, реализовали проект результативно и так далее. И, конечно, позаботьтесь об идеальном резюме.

Технология, которую я представлю ниже, очень проста для понимания и еще больше она пленяет своей эффективностью. Потому, что в ней задействованы передовые элементы маркетинга. **Итак, что может выделить ваше резюме среди стопки прочих?**

1. Короткий перечень мест работы
2. Длинный перечень реализованных проектов
3. Большое количество рекомендательей
4. Обязательства и гарантии

**По первому пункту.** Любой здравомыслящий работодатель, любой нормальный менеджер, которому нужны хорошие сотрудники, увидев резюме с длинным списком предыдущих мест работы, подумает: «человек бегаёт из компаний в компанию, зачем мне такой»? А когда он видит, человек отработал четыре года в этой компании, потом четыре в другой – это отлично! Я покупаю сотрудника на четыре года! Это нормальный срок.

Если у вас по какой-то причине, в резюме много мест работы и срок работы недолгий, у вас должна быть внятная, четкая причина-объяснение, почему это произошло и рекомендательи, которые подтвердят, что вы – не «бегунок».

Причина «я искал себя» – не принимается. Первый вопрос, который прозвучит в этом случае – «а вы себя уже нашли? А где гарантии?». Гарантируйте, берите на себя обязательства и требуйте обязательств взамен. Это и есть бизнес.

Если вы попали в такую ситуацию, вариант ответа мог бы быть следующим:

*«Я понимаю, что это непривлекательно выглядит, и если честно, я сам бы задумался, НО, у меня были на то причины: первая причина такая, вторая такая, третья такая. Да и дело не в том, какие причины у меня есть, а в том, что я способен делать и как я держу свои обязательства. И это значит, что важно обратить особое внимание на количество и качество реализованных мной проектов (это даст понимание о моих способностях) и на отзывы рекомендательей (это даст понимание об исполнении мной обязательств). Давайте я расскажу об этом подробнее...»*

Когда у вас много причин – это не очень хорошо. Самый классный вариант, если есть одна мощная, логически обоснованная причина. И тогда вы говорите «хорошо, я понимаю, что вам нужны гарантии, я вам эти гарантии предоставляю».

Далее, вы берете на себя определенные обязательства и обеспечиваете их штрафами

и/или бонусами. Например: “Если я не реализую ни одного эффективного проекта за определенный промежуток времени, я сам уволюсь».

Помните, как в фильме “Последний Самурай” Нейтон Олгрэн (персонаж Тома Круза) в одной из последних сцен доказывает свою верность императору словами “если вы верите что я ваш враг, прикажите – и я с радостью прекращу свою жизнь...”. Ничто так не укрепляет веру в ответственность человека, как зафиксированные на бумаге правила действия в случае неудачи. Обязательство уволиться – это карьерная смерть внутри компании. И это говорит о том, что то, что вы делаете (самореализация) для вас ценнее самого факта трудоустройства.

Кстати, если вам встретится такой сотрудник – делайте его частью своей команды, это редкость в наше время.

Рекрутера также необходимо проинформировать, так как ему при случае будет необходимо обосновать покупателю предыдущие «поломки».

Есть некоторые ошибочные стереотипы в оценке стажа. Например, «если работаешь два года и должность без изменений, это плохо»? Нет! Два года должность без изменений – нормально. Особенно для крупной стабильной компании с низкой текучкой – там вы не сможете расти быстро. Два года в таких условиях говорят о вашем марафонском дыхании – это ваш козырь.

Кто-то говорит, что если 10 лет в одной компании – это плохо. Опять же повторяюсь, фишка не в том, сколько времени вы работаете в одной компании, а что вы **способны сделать, какие обязательства на себя берете и чем вы это гарантируете.**

**Плавно переходим на второй пункт .** Список достижений. Его нужно всегда держать в актуальном состоянии. Так как только он способен показать и доказать, для чего вы нужны конкретному работодателю.

*Вопрос, который я рекомендую распечатать на отдельном листе повесить в рамочку над своим рабочим столом: “Почему компания должна платить больше денег мне, а не любому другому сотруднику?”. Медитируйте над ним почаще. Он очень продуктивно трансформирует мышление.*

Особенно он важен при горизонтальном продвижении по службе – когда вы на одной должности те самых два-три года – нужно подробно расписать свои достижения за этот период, чтобы не создать впечатление тихо обитателя болота, скромно отсиживающего свои 40 часов в неделю.

**И третье – это наши партнеры по продажам** – наши рекомендатели. Желательно иметь не менее двадцати таких партнеров. Список рекомендателей с контактами сделает ваше резюме весьма привлекательным и в глазах рекрутера, и в глазах нанимателя.

Для рекрутера ваше резюме становится “вкуснейшим”, потому что рекрутеры обожают, когда им дают новые контакты, новых людей, для них – это манна небесная. К тому же это сильно облегчит вашу продажу – грамотные руководители предпочитают нанимать людей, репутацию которых они могут проверить.

### **Откуда взять двадцать рекомендателей?**

Есть три источника – руководители, коллеги, подчиненные.

Для роли рекомендателей их нужно подготовить – наладить с ними хорошие здоровые отношения. Такие отношения, которыми можете гордиться. Необязательно буквально просить их стать вашими рекомендателями, достаточно регулярно поддерживать контакт – ведь у потенциальных рекомендателей должна быть информация о вас. Они должны быть уверены в том, что вы на самом деле стоящий профессионал.

Меня часто просят дать рекомендацию, на что я так же часто отвечаю: “а ты уверен, что хочешь мою рекомендацию?”. Я не даю лживых рекомендаций, поскольку первая лживая рекомендация становится последней. Это как авторитет или уважение: можно потерять один раз. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы ваши рекомендатели были уверены в вас.

Если такой уверенности нет, то очень хороший способ создать такую уверенность – это получение постоянной обратной связи. Например, вы подходите к вашему коллеге и просите оценить вас как профессионала по десятибалльной шкале. И если баллов не 10, спросите, что нужно изменить в поведении, чтобы было 10?

С одной стороны – вам ответят и вы будете понимать, что нужно изменить в себе. А с другой – вы поймете как к вам относятся. Если вам поставили 8 или 9 – вы на верном пути. Смело записывайте этого человека в рекомендатели. Если оценка невысокая – то работайте над ее повышением.

Важное значение имеет статус рекомендателя. Согласитесь, что получить рекомендацию от дворничихи тети Маруси – как-то не комильфо. Чем выше статус рекомендателя, тем больше требований будет к вам и тем сложнее заслужить максимальный балл по обратной связи.

3

### **Нужно ли, чтобы рекомендатель был в курсе, что ему могут позвонить?**

Если вы уверены в своих хороших отношениях с этим человеком, то необязательно. В этом случае, используйте это факт как преимущество – “я настолько уверен в себе, что даже не предупреждаю рекомендателей”.

Однако же если отношения подразумевают дистанцию, субординацию, лучше предупредить, что вы с его разрешения включаете его в список рекомендателей, и ему могут позвонить – человек оказывает вам услугу – нелишне будет его предупредить.

Бывает, рекомендатели возмущаются, что им звонят – и вместо позитива, звонящий получает негатив. Такая ошибка может стоить вам упущенной возможности.

Еще одна фишка, которая значительно укрепит вашу полезность рекрутеру – это суперпрезентация рекомендателей. Расскажите о них так, чтобы рекрутер захотел с ними познакомиться. Помните – рекрутеры – это охотники на профессионалов. Это их хлеб насущный. И настоящий рекрутер будет счастлив пополнить свой список профессионалов.

### **Сеть контактов**

Сеть контактов – это поле ваших отношений с людьми вне работы. Нужно учиться дружить с другими людьми и эту сеть расширять. Но что считать за контакт? Это не просто все френды подряд, включая ботов. Контакт – это когда вы позвонили-написали человеку, озадачили его просьбой – и уверены, что он выполнит ее с вероятностью 70 процентов.

Вот вам еще одно определение контакта – это когда **вам позволено** позвонить человеку на личный мобильный и попросить об услуге. Ключевым элементов определения теплоты контакта является именно “вам позволено”. Чем выше уровень дозволенности, тем короче дистанция в отношениях и тем прочнее контакт.

Сколько у вас таких контактов? Как увеличить их количество? – вот два ключевых вопроса, которые вы должны себе задавать постоянно.

Можно пользоваться профессиональными и непрофессиональными соцсетями, там можно быстро “назнакомиться до чертиков”, но хороший контакт начинается с реального знакомства. Сначала знакомьтесь, потом добавляйте в свой круг онлайн-общения.

Контакты нужно поддерживать. Иначе они начинают сохнуть и вянуть. Контакт нужно поливать как цветок, поздравлять с днем рождения, постить какие-то картинки или комментарий, и на это нужно выделять специально запланированное время.

Фейсбук также подходит для поддержания контактов, только установите себе лимит. Я не рекомендую больше 30 минут в день на контакты, социальные сети. Сегодня заглянули в один аккаунт – пообщались, завтра в другой.

Ну и, конечно, чтобы освежать базу контактов, участвуйте в профессиональных тусовках, записывайтесь в профклубы, ходите на тренинги, выставки, конференции. Не сидите дома, *под лежащий камень, вода не течет.*

### **Личный маркетинг – внутренние изменения.**

Думаю, мы окончательно разобрались с вопросом, как позиционировать себя другим (партнёрам, коллегам, руководителям). Теперь поработаем над начинкой – прокачаем себя для себя!

Освежим в памяти внутреннюю конституцию: какие качества мы себе хотели встроить. Прокачивать эти качества мы будем на моделях.

Составьте список людей, на которых вы хотели бы походить. Здесь мы материализуем

абстрактный список хороших качеств в реальных людей – в то, что существует и работает. И копируем их!

Список должен быть подробным, напротив каждого человека – запишите деловые и личные качества, которые вам в нем импонируют, которые вы хотите заимствовать. У вас должно получиться где-то от десятка до двух десятков качеств, манер, привычек и умений.

*Приведу для примера нескольких, из своего списка :*

- Дэн Кеннеди – Системность. Внутренняя сила. Конкретность.
- Тони Робинс – Смелость. Масштаб личности. Влияние.
- Джек Кенфилд – Искренность, простота изложения мысли, доступность.
- Дарис Варие – Смелость. Мужественность. Умение проходить через трудности.
- Ошо – Глубина. Осознанность. Мастерство.
- Бэн Карсон – Талант. Профессионализм.

Не думайте, что если этим качеством кто-то обладает, а у вас его нет, то все – «рожденный ползать, летать не может». Запомните лучше вот что: **Если вы способны видеть некоторое качество в других, значит в вас оно уже есть.** Оно может быть не развито по каким-то причинам. Развивайте! *И помните, это правило работает в обе стороны: и то что вас восхищает, и то что вас раздражает – если вы это видите – это есть в вас!*

### **Корректировки в конституции**

Возможно, со времени написания вашей конституции, вы захотели обзавестись какими-то дополнительными качествами, правилами. Вносите эти поправки в свой основной закон по мере их поступления.

### **Внедрение желаемых качеств в жизнь**

Интересная штука: **ваши личные качества влияют на качество вашей жизни.** Прделайте такое упражнение: сядьте и в спокойной обстановке запишите на листе бумаги 100 самых заветных ваших желаний. Всего того, что бы вы хотели сделать, получить, купить, иметь и т. д. до конца своей жизни. Неважно, сколько времени у вас уйдет на это, важно сможете ли вы достать из себя ваше топливо жизни – желания. Как только сделаете это, напишите напротив каждой хотелки качество, которого вам не хватает, чтобы исполнить это желание прямо сейчас. Иногда это будет одно качество, иногда несколько. Запишите все.

Теперь начинайте работать над качествами, именно они ведут вас к вашим желаниям и стремлениям. Причино-следственная связь такая: приобретение качеств ведет к реализации желаний. Важно это осознать. И как только вы это сделаете – вас уже не остановить.

Этот этап в становлении успеха – самый сложный, на него у вас уйдет несколько лет жизни. Чем масштабнее желание, тем масштабнее качество, тем больше времени нужно, чтобы его в себе воспитать.

Есть качества, данные Богом, а есть те, что он хочет чтобы мы в себе развили. Самостоятельно. Откуда я знаю, что это так? Оттуда, что желания не даются человеку просто так. Мы все хотим разного и по-разному. **Желания – это корень трансформации.** На этом остановлюсь, тема очень глубокая. Мы разбираем ее шаг за шагом на годовой программе по бизнес-карьере. Где для трансформации у участников есть 52 недели. И если вам эта тема интересна (поскольку вы дочитали до этого места), я с удовольствием дарю вам один месяц участия в этой программе в подарок. Для регистрации просто напишите письмо с заявкой на адрес [a.bulava@coachfederation.kz](mailto:a.bulava@coachfederation.kz).

### **Как тренировать качества?**

Составьте план-напоминалку по тренировке каждого качества. Отводите на тренировку каждого качества один день. Например, четверг у вас для такого качества, а пятница – для следующего, затем суббота, воскресенье и так далее. И начинайте тренировку. Не волнуйтесь, если за день у вас не получится встроить в себя выбранное качество (*на самом деле, за один раз это сделать почти нереально – привычное поведение имеет очень сильную инерцию*).

Но если вы будете упорны, то уже через некоторое время, ваши родные и близкие начнут

замечать изменения.

### Правила тренировки

1. Опишите, что для вас значит это качество? Сядьте утром с чашкой кофе и в деталях с примерами распишите это качество. Определите его для себя. Никого не волнует правильно вы это делаете или нет. Это – ваше качество. Вы его создаете для себя.

2. Держите в голове желаемое качество в течение всего дня. Например, я выбрал качество все делать **спокойно с достоинством**. И я его «думаю» весь день. Вспоминаю о нем. О примерах, которые я утром описал.

3. В течение того же дня старайтесь это качество реализовать в своем поведении – прежде чем сделать что-либо, вспоминайте качество и корректируйте себя. Пробуйте применить его в разных ситуациях, меняя свое привычное поведение на новое.

В случае с предложенным примером – я ничего не делаю быстро, не бегу за автобусом, не перескакиваю по лестнице через две ступеньки. Все чинно, размеренно. Если вдруг проявляется мое старое поведение, я не обвиняю себя, но как только я вспомнил о новом качестве, я тут же начинаю вести себя согласно ему. Это похоже на притворение. На роль актера. Особенно в первый раз. Но это абсолютно нормально.

4. Наблюдение за собой. Наблюдаем себя в зеркале, витрине – любой отражающей поверхности – проверяем себя на внешнее соответствие желаемому качеству.

5. Слушаем себя, когда говорим. Ведь любое желаемое качество это всегда и некий образ – *визуальный и звуковой. Речь тоже должна отражать это новое качество.*

6. Подведение итогов. Проверять свои достижения по встраиванию новой привычки нужно каждый час. Если будете находить какие-то огрехи, что-то не будет получаться – просто начинайте сначала. Новый час и новый анализ – *весь день. Тогда вечером может будет подвести итоги за весь день и оценить реальный уровень встройки нового качества в ваше поведение.*

7. *Не пытайтесь отрабатывать в день больше одного качества – это очень сложно (если вы не киборг, конечно – только машины могут себя перепрограммировать быстро. люди – нет.)*

## 2 Внутренние барьеры

При встройке новых качеств вы можете столкнуться с внутренними барьерами. Тренировка по встройке – есть некоторое притворство, вы стараетесь быть и казаться другим, но вы еще не такой – вы тренируетесь.

И тут выясняется, что в голове есть еще один живучий таракан. Он говорит вам «ты че, ты же притворяешься, ты же такой ненастоящий, ты же другой! Не надо, будь собой!». Но не доверите же вы таракану решать каким вам быть!?

Такое притворство уже говорит об изменениях. Вы уже меняетесь. Поэтому – контролируем таракана и транслируемое им желание не притворяться. Отлавливаем эти мысли и выбрасываем из головы. **Вы решили быть таким** и все! Если в роли таракана выступает какой-то человек, так же точно выбрасывайте его из головы, посылайте на фиг. Без агрессии, мысленно: «Спасибо, до свидания, если мне нужно будет твое мнение, я спрошу. Сейчас я делаю то, что считаю нужным».

Изменения, которые с вами происходят будут пугать ваше привычное окружение. Если вы меняетесь, значит вы не подконтрольны. А это очень пугает тех, кто привык вами управлять. Они попытаются вернуть вас к “нормальной” жизни. Заодно и узнаете о том, кто вами пытается управлять/манипулировать. Эти люди тут же себя раскроют. Те же, кто вас любит – поддержат вас.

И не бойтесь притворяться новым и успешным. Помните первую главу книги? **Fake it, until you become it** – “притворяйся до тех пор, пока не станешь таким”.

## 3 Прокачиваем осознанную работу с самомотивацией.

Чтобы вы не делали для повышения собственной результативности, рано или поздно в голове прозвучит вопрос: «а на фига тебе все это? чтобы что?». И если вы не будете готовы к

ответу, то вернетесь к обычному для многих ритму жизни: “работа-пиво-диван-телевизор”. Подготовьте ответ для вашего ума заранее.

Если в нужный момент у вас ответа не будет, мотивация сойдет на нет и утром следующего дня, когда в 6 утра прозвонит будильник, вы скажете себе «а на хрена мне все это надо? Лучше еще посплю! Не хочу я бегать по утрам, гулять по вечерам... Да и на фига мне вообще этот Лондон/Париж/Майами?»

Это естественные мысли и к ним нужно быть готовыми. Врубайте самомотивацию. Врубайте на полную и действуйте.

Для начала распишите себе цели на год (возьмите часть ваших желаний, из предыдущего упражнения). Определите, что вы реализуете уже через год и соответственно этому образу распишите цели.

#### **Правила по составлению списка целей:**

- Цели должны быть конкретные, измеримые и таймированные. На этом этапе конкретизируйте ваши желания. Измерьте их, опишите в деталях. Например, если это авто, то какое именно? какой комплектации? и т. д.

- Пока оставьте в стороне такие критерии как *адекватность*, *релевантность*, *реалистичность*, *подотчетность* прочую **“целестановочную хрень”**. Здесь просто необходимо отойти от правил. Если сейчас начнете оценивать что реально, а что нет, самомотивацию можно упустить из вида. Просто выпишите то, чего хотите достичь через год. Отсечение таких пунктов как подотчетность и реалистичность превратит вашу цель в полумечту (что очень здорово мотивирует), но мечту конкретную, осязаемую, измеримую и запланированную.

- Цели должны быть из разных областей вашей жизни (помните, про “колесо жизни”).

- Цели обязательно должны быть записаны и изображены на бумаге (не в уме, не в телефоне, нет). Вы делаете это в своем блокноте, или в дневнике саморазвития и проставляете даты – когда хотите достичь этих целей.

- Напротив каждой цели вписываем себе награду за ее достижение!

- В дополнение к списку готовим яркие напоминалки целей. Покупаете себе что-то новое, чего у вас еще не было, что-то «вкусное» для вас и обозначаете этот предмет как напоминалку о цели, к которой вы движетесь.

Награждать вы будете сами себя, вернее – своего *внутреннего ребенка*. Он живет внутри каждого из нас и с ним нужно договариваться. Это он не понимает, зачем утром заправлять кровать, если вечером все ровно ложиться спать; это он не понимает, зачем чистить зубы, если все равно сейчас будет есть; это он хочет баловаться, лениться, считать ворон, вместо того чтобы быть эффективным.

Осознайте его, познакомьтесь с ним, придумайте ему имя, если хотите, или просто зовите “младшеньким” – ведь это часть вас, и подружитесь с ним. Дружбы здесь надо добиваться как с реальным ребенком, теми же способами – говорите с ним на равных, обсуждайте с ним свои решения. Например, «сейчас мы будем зарабатывать на новую квартиру, пока все игрушки и поездки отменяются, мы будем копить, поэтому мне нужна будет твоя помощь и поддержка, конечно, я буду делать тебе подарки». Или «мне сейчас нужно будет сбросить 4 кг. во-первых, во-вторых, я хочу накачать 3 кг. мышцами; помогай мне вставать рано по утрам и бегать, а я тебе за это буду устраивать час дуракаваляния каждый день. А когда этой цели достигну – куплю тебе килограмм эскимо».

Договаривайтесь со своим внутренним ребенком, записывайте, что вы ему пообещали, и главное – выполняйте обещания, иначе этот маленький внутренний человечек начнет вам мстить. А мстя его страшна – полное отсутствие мотивации...

#### **4 Доска визуализации**

Как только закончите составлять свой план на год, сразу же беритесь за доску визуализации. Ее нужно составлять каждый раз, когда вы начинаете «новую жизнь» с определенным таймингом. Картинки должны отобразить все сферы, в которых вы планируете изменения. Картинки должны быть яркие и понятные, они должны вдохновлять, выглядеть завлекающее – это дополнительный момент мотивации. ЭТО – ПРИЧИНА ПОЧЕМУ Я

## ПРОСЫПАЮСЬ С УТРА.

Не слушайте никого – доски визуализации работают! Я проверял. Лично.

С доской визуализации нужно поработать эмоционально. Выберите удобное для себя время, создайте приятную вам атмосферу, включите любимую музыку, зажгите свечу, налейте вкусного чаю.

Творите для себя – ведь это ваша карта жизни. Ограничьте доступ к ней других людей, чтобы не выслушивать: «о, а что это ты повесил, ты в это веришь? Это же фигня!» – посылаем всех в сад.

Доска визуализации – это напоминка, которая ярко и образно (а главное – постоянно) будет напоминать вам для чего вы просыпаетесь так рано, для чего ложитесь спать, чтобы проснуться бодрым, для чего занимаетесь спортом и поддерживаете мотивирующую нагрузку. Это то, для чего вы делаете все эти усилия над собой.

## 5 Аффирмации

Что делать, когда ситуации действительно сложные, приходится держать удар за ударом, результата нет, а вас обвиняют в том, что от вас не зависело. Доска визуализаций в такие периоды – слабое подспорье. Нужно использовать аффирмации. Про эту технику много разных мнений, но мне она помогает, работает на меня, потому ее использую и советую использовать своим ученикам.

**Правила составления аффирмаций (часть из них я заимствовал, часть – мои наработки):**

- Аффирмация должна начинаться с благодарностью, допустим, вы можете благодарить Бога, вселенную, своих друзей, родителей. «Я благодарю Вас за то, что ...»

- Аффирмация должна отражать прогресс и улучшение. По моему опыту – не работают фантазии вроде «Я богат и супер-крут!». В *вашей формуле должна быть сегодняшняя правда и акцент на будущую цель*, например: «с каждым днем, я становлюсь все уверенней, с каждым днем я все с большей эффективностью использую свое рабочее время» или «с каждым днем мое здоровье и самочувствие улучшается, все больше и больше». Добавляйте прогресс и улучшение в то, что уже имеете. Для одной формулы используйте не больше трех параметров, по которым вы хотите меняться.

- Вносить изменения в аффирмации нужно тогда, когда изменения назрели в реальности, когда наступил момент перехода количества в качество. Будете без повода каждый день менять установку – она не будет работать.

- Ваша аффирмация должна вас вдохновлять – от слов, которые вы произносите, должны мурашки по коже бежать. Поэтому аффирмации необходимо освежать новыми вдохновляющими фразами.

Начинайте аффирмацию с 1–3 предложений. По мере изменений реальных и увеличения количества желаемых изменений уточнение аффирмации будет расти естественным образом. Моя например, сейчас длится 45 минут. Она превратилась в самопридуманную медитацию-молитву.

Я работаю с аффирмацией каждый день, это часть моей работы с ментальностью. Джек Кенфилд говорит, что один час работы со своим умом, то есть – ментальной частью работы визуализации и аффирмации, заменяет семь часов физической активности.

Прорабатывайте свою аффирмацию раз в день, лучше утром. На восходе солнца. По мне – это лучшее время работы с ментальным здоровьем.

Но если началась атака негативного ума, повторите аффирмацию в любое время, когда она вам потребуется. Проговаривайте ее, пока негативные мысли не рассеются.

**БОНУСНОЕ ДОПОЛНЕНИЕ к главе 6** (если вы дочитали до этого места – то вы заслужили в дополнение к главе о выборе босса и компании несколько эффективных фишек):

## 6 Предрасположенность босса к дурным решениям

Многие просят научить реагировать действовать в случаях, когда менеджер – дурак, когда

босс ненормальный, решения неадекватные.

Так вот первое действие для таких ситуаций: проверяйте способность руководителя принимать верные решения до контракта.

*Наведите справки о поведении будущего руководителя с подчиненными, партнерами, друзьями.*

*Шкалируйте и рационально взвешиваете процесс отбора,* не будьте жертвой, когда вас отбирают, вы тоже выбираете.

Не нужно слепо верить-мечтать, что все будет хорошо и вы будете работать с новым шефом душа в душу. Ничто так не укрепляет веру в человека, как контракт, подписанный двумя сторонами, все пункты которого сразу обсуждаются и согласовываются. Фиксируйте все договоренности и обещания если не в договоре, то минимум у себя в блокноте. Если условия изменятся, у вас будет условно говоря документ, по которому можно будет проверить ситуацию.

Внимательно оценивайте поведение менеджера до собеседования и во время его – если менеджер самодур-неадекват, какая бы классная компания не была, я не советую с ним работать. “Лучше с умным потерять, чем с дураком найти” – не предавайте себя ни при каких обстоятельствах. С неадекватными людьми вам будет очень сложно делать карьеру.

Одно дело, когда вы делаете это по неосознанности, а другое, когда вы знаете закономерность, но продолжаете верить, что наступив на грабли, вместо очередного удара по лбу, вы получите миллион долларов. Вы сами принимаете решение. Взвешенное, точное, на базе баланса рационального и эмоционального.

Ну а приняв решение работать здесь, с этим руководством – работайте. Вы уже сделали выбор!

А вот исполнение дурных, непонятных, неправильных на ваш взгляд поручений – нужно освоить. К вашему мнению начнут прислушаться только когда вы уже будете иметь в багаже несколько весомых достижений и результатов. Право самому принимать решения, право решать какие из них правильные, какие – нет, – это право нужно заслужить.

## **7 Как заработать право голоса**

**8 Малые победы ведут к большим полномочиям.** *Фиксируйте в дневнике свои достижения и регулярно обнуляйте багаж достижений.*

Если вы не обнуляете багаж достижений, то обязательно начнете перечитывать списочек, восхвалять себя «я такой молодец, я столько уже сделал, могу расслабиться и отдохнуть» – ни чего подобного! Расслабляться нельзя, двигаемся! Возможны моменты замедления – но это для отпуска.

На отчетных собраниях презентуем достижения, находим новые проекты – берем их, внедряем, и снова увеличиваем багаж достижений.

Постепенно доверие к вам начнет возрастать, и если вы получите дурной приказ, у вас появится реальная возможность его оспорить – за вас будет приводить аргументы ваш багаж достижений. Но и при серьезном багаже спорить с шефом нужно аккуратно, по принципу «позвольте мне здесь внести некоторые корректировки».

## **Границы влияния**

Недовольство непонятными приказами и дурными с вашей точки зрения поручениями связано с тем, что внутренне мы хотим все контролировать. Но есть вещи, которые от нас не зависят (босс, например). Попытка управлять ими вызовет только беспокойство и раздражение. Четко разложите по полочкам на что вы можете влиять, а на что – нет.

Так же при получении некорректного на ваш взгляд указания, возьмите лист бумаги. Разделите его пополам и запишите с одной стороны что вы могли сделать, чтобы переубедить шефа, с другой – что сделали. Сверьте списки и довыполните их, если что-то упустили. Этот прием хорош для любой сферы и показывает где поставить точку: если вы сделали все, что могли. Но если проект, дело, ситуация – не меняются – примите это. Держите удар.

Этому качеству тоже нужно учиться. Принятие ситуации изменить которую не удалось – тоже достижение. При условии что вы действительно приняли без агрессии и внутреннего беспокойства, которые просто вымотают ваши силы.

Об умении держать удар, есть хороший фильм “Сибирский цирюльник”. Очень рекомендую вам его пересмотреть.

### 9 Соблюдаем правило обещания

Из вашей конституции соблюдаем правило – выполняем обещания. Я вам гарантирую, что не очень понятные задачи будут в любой компании и при любом руководителе. И в какой-то момент у вас может возникнуть желание все бросить и уйти, вот здесь опирайтесь на тот срок, который вы себе установили, устраиваясь на эту работу и который гарантировали боссу отработать.

Соблюдайте свои обещания, даже если вам вдруг пришло более заманчивое предложение. Не прыгайте с ветки на ветку. Отказывайтесь, ссылаясь на собственное обещание – у вас на два года заключен договор и на два года новые предложения вы рассматривать не собираетесь, если конечно работодатель грубо не нарушит свою сторону обязательств. Отказ прибавит вам личной силы и улучшит внешний статус.

Вспоминайте правило: «Те, кто меняют принципы на деньги, рано или поздно потеряют и то и другое».

#### Фильмы к просмотру:

- «Человек, который изменил все»
- «Гаттака»
- “Сибирский цирюльник”

## Заключение

Каждый, кто дошёл до заключения, уже основательно встал на путь к успеху. И я хочу предложить вам следующую вещь: опишите свои результаты, расскажите, с какими сложностями вы столкнулись, чтобы их достичь и чем помогла вам эта книга. Взамен вы получите пятидесятипроцентную скидку на любой из понравившихся вам тренингов моей компании.

Напоследок я хочу дать несколько рекомендаций, о некоторых мы уже говорили, но как гласит мудрость: “Хорошее – повтори”

**Следуйте закону Галла** – ни одна из систем не строится сразу, в том числе и вы. Вы-Новый (или Новая) строитесь пошаговыми усилиями.

**Уважайте себя**, не нужно себя насиловать, каждый раз повышая нагрузки; Я сейчас немножко с сожалением вспоминаю тех тренеров, которые нас тренировали, когда мы были молодыми, мы могли достигать гораздо больших результатов, если бы нагрузка была адекватной. Для кого-то она была адекватной, эти люди достигали результат, а для кого-то нет, соответственно были сложности. Перегрузки – это неуважение к себе; уважение – давать себе адекватную нагрузку; да, дисциплинировать себя, да, в каких-то моментах заставлять, но **адекватно** ! Чем определяется адекватность? – **Внутренним чутьем, самочувствием и здоровьем.**

**Соревнуйтесь с собой!** Я сегодня должен быть лучше, чем вчера. Не надо сильно, не надо много – нужно в кайф!

**Не убивайте желания – давайте им жить.** Посмотрите, как мы относимся к голоду. Первое, что мы делаем, мы стараемся быстро это чувство утолить. Но дело в том, что любая нужда – это усиленное желание.

Пробуйте кайф от этого получать: кушать медленно и получать наслаждение. Фишка в том, чтобы научиться наслаждаться любым действием – *не убивайте свое желание. Это касается что еды, что карьеры, что еще каких-то вещей – не набивайте оскомину!*

**Желания – это энергия жизни.** Я ценю свою любовь к сгущенному молоку с детства... Вот сникерсов я переел, когда-то я мечтал купить коробку и съесть, тогда сникерс стоил каких-то невероятных денег, а я был студентом, поэтому эта коробка была богатством и мечтой. В какой-то момент, я зарубал целую коробку и понял, что не могу их есть. Желание убито. Энергия остановлена.

Помните, что желание можно убить, а можно развить. Это удовольствие, которым нужно пользоваться во всех сферах: в работе, в еде, в сексе, в общении. И получать кайф; а от кайфа вы получаете доступ к бесконечному источнику энергии.

**“Не забывайте поддерживать уровень желаний осознанно: в виде в красивых вещей, в творчестве, в поведении, в сексе...”**

**Помните: бездействие по любой причине – ошибка.** Если вы бездействуете, значит время не работает на вас, помните – понимание выше знаний. Когда вы поймете, что я сейчас имею в виду, это будет почти просветление.

Дело в том, что не столь важна скорость, с которой вы сейчас движетесь, сколько Постоянство действия. С одной стороны темп скорости должен усиливаться и улучшаться, а с другой стороны безостановочность важнее. Посмотрите как многие останавливаются в изучении иностранных языков: сначала ходят на занятия, читают запоем, а потом бросают. В этом случае – **“лучше 6 раз по 10 минут, чем один раз 60”**

Лучше двигаться медленно и без остановки, но постоянно, чем с такими перерывами. У меня был период в жизни, который я запомнил навсегда и записал себе в законы, в конституцию (я должен был постоянно следовать правилу): **в этот момент времени – как время работает на меня?**

**Как задается этот вопрос себе:** в данный момент времени, чем больше времени проходит, тем я становлюсь бодрее, здоровее, удачливее, счастливее и т. д., или нет?

Так вот, если время работает на вас, то вы приближаетесь к своим целям. Допустим, я провожу занятие – и в данный момент времени мой опыт растет, мой профессионализм растет, количество инфо-продуктов, которые я выпускаю – растет. Соответственно количество денег, которые они генерируют – тоже растет, как и аудитория, которая его генерирует. В данный момент время работает на меня.

**И вот эту штуку, вопрос, необходимо себе постоянно задавать:** *работает ли сейчас время на меня, и если не работает, то, что я делаю не так?!*

### **Продолжайте создавать себе напоминки**

Например, приветственная на моем телефоне уже много лет такая: *проживешь ли ты этот день, как последний?*

Помните, мы говорили про колесо жизни? Я рекомендую вам сделать что-то такое, чтобы вы себе напоминали: *а живете вы на всю катушку?* А если это последний день, то что бы вы для себя сделали по-другому?

### **Не тратьте времени на выяснения отношений**

Будучи одним из ключевых менеджеров компании, я долгое время не отвечал на письма, которые приходили из других отделов с претензиями ко мне: «вот ты такой сякой, ты не сделал то-то», и куча обвинений в мой адрес. Однажды мне позвонил руководитель и спросил, почему я не отвечаю на эти письма? На что я ответил: «А цель этого письма какая? Обвинить меня или спросить меня, что я хочу сделать? Если обвинить меня, значит, я буду тратить время на оправдание, **«доказывающий не прав, правый не доказывает»**, зачем мне тратить на это время?»

Мой босс немного подумал, и сказал, что я прав, но так как это корпорация, какой-то

ответ дать все же нужно было. Я понимаю, что должен ответить, но времени на оправдания – нет. И я стал писать такие ответные письма: «не понял вопроса, повторите, в чем вопрос?».

У меня в фейсбуке несколько друзей-журналистов (я специально с ними зафрендился, чтобы научиться хорошо писать тексты). Большинство из них, имеет достаточный, заработок, занимаясь тем, что они любят. Хотя могли бы своими текстами зарабатывать больше. В общем, пишут они великолепно. Но по количеству текста, я понимаю сколько они времени вбухали в свои публикации в соцсетях (иногда это по 10–20 публикаций в день). И у меня возникает справедливый вопрос: вы в свое рабочее время, что в фейсбуке делаете? В случае с письмами – происходит то же самое: люди тратят время и пишут мне письма на две страницы, говоря какой я плохой. А в ответ им приходит коротенькое сообщение: «какой был вопрос»? Большинство этот вопрос обескураживает.

***Задавайте себе каждый раз вопрос, который вас будет вас отрезвлять: какое отношение это имеет к задаче, которую я выполняю прямо сейчас? И если это никого отношения к ней не имеет – не тратьте время!***

#### **Забудьте о конкуренции со своим боссом**

Многие из вас будут сталкиваться с боссами, которые по уровню будут ниже вас. Это я вам гарантирую, такое обязательно происходит в карьере. И с клиентами то же самое.

Конкурировать за такую власть не нужно, что с плохими клиентами, что с любыми боссами.

Конкурируйте сами с собой, продолжайте развивать свой профессионализм, это умение извлекать прибыль из того, из чего не могут ее извлекать другие.

*С боссом нужно договариваться, не тратьте время на конкуренцию.*

#### **Отсутствие планирования на бумаге – это большая ошибка**

Чем выше скорость вашей жизни, тем больше вы будете забывать.

Есть хорошая поговорка **«самый тупой карандаш лучше самой острой памяти»**, многие вещи перед вами будут открываться совершенно с другой стороны.

#### **Отсутствие картинки будущего или мечты – ошибка**

Что-то должно вас греть! Иногда это на пять лет, иногда на десять. Например: “молодой, богатый человек, который сидит на веранде своего большого, красивого дома, на берегу океана... со своей любимой женой... из комнат слышится детский смех... перед ним открыт любимый макбук... тишина, красота... они разговаривают, пьют кофе и наслаждаются жизнью....”.

Напоминайте себе о мечте. Как только перестало греть – ищите новые вещи.

**Не ждите больших результатов сразу!** Бизнес не растет большими шагами. Если такое бывает, то это исключение из правил. Ожидание бешеных моментальных прибылей – заблуждение.

Если вы сейчас не зарабатываете еще миллионы на своей работе, в этом нет ничего плохого – у каждого человека своя задача на земле. Но если вы осознаете свои желания, будете им следовать, то рано или поздно вы получите то, чего добиваетесь... Я знаю это точно... Вы сможете... Поэтому за дело! **Ведь Вселенная вознаграждает только действия.**

И завершить книгу я хочу моими любимыми стихами Редьярда Киплинга, которые как нельзя лучше для этого подходят:

О, если ты спокоен, не растерян,  
Когда теряют головы вокруг,

И если ты себе остался верен,  
Когда в тебя не верит лучший друг,  
И если ждать умеешь без волненья,  
Не станешь ложью отвечать на ложь,  
Не будешь злобен, став для всех мишенью,  
Но и святым себя не назовёшь,

И если ты своей владеешь страстью,  
А не тобою властвует она,  
И будешь твёрд в удаче и в несчастье,  
Которым в сущности цена одна,  
И если ты готов к тому, что слово  
Твоё в ловушку превращает плут,  
И, потерпев крушение, можешь снова –  
Без прежних сил – возобновлять свой труд.

И если ты способен всё, что стало  
Тебе привычным, выложить на стол,  
Всё проиграть и все начать сначала,  
Не пожалев того, что приобрёл,  
И если можешь сердце, нервы, жилы  
Так завести, чтобы вперёд нестись,  
Когда с годами изменяют силы  
И только воля говорит: «держись!» –

И если можешь быть в толпе собою,  
При короле с народом связь хранить  
И, уважая мнение любое,  
Главы перед молвою не склонить,  
И если будешь мерить расстоянье  
Секундами, пускаясь в дальний бег, –  
Земля – твоё, мой мальчик, достоянье,  
И более того, ты – человек!