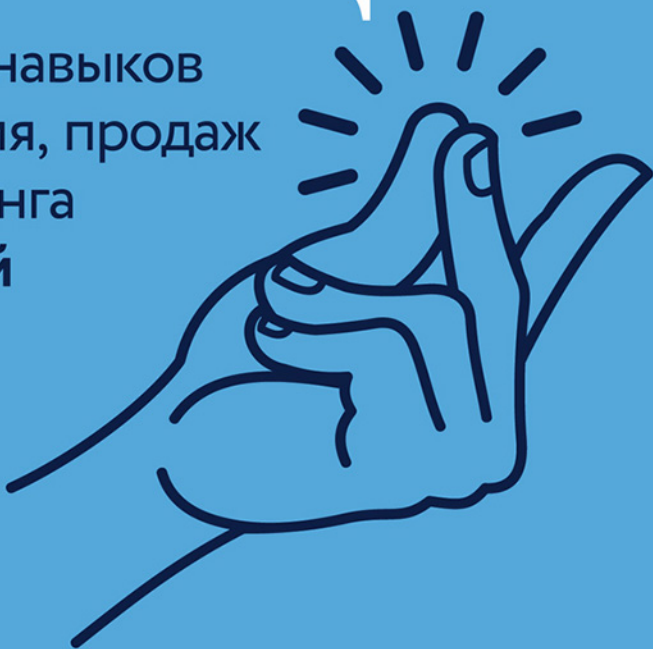


Дональд Миллер

Автор книги «Метод Story Brand», бестселлера по версии *The Wall Street Journal* и Amazon

Бизнес на пальцах

Развитие навыков
управления, продаж
и маркетинга
за 60 дней



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Посвящается памяти Брайана Хэмптона, моего
издателя на протяжении пятнадцати лет. Ты научил
меня всему, что я знаю о книгах, бизнесе, человеческой
доброте и силе духа. Мне не хватает тебя

BUSINESS MADE SIMPLE

**60 Days to Master Leadership, Sales,
Marketing, Execution, Management,
Personal Productivity, and More**

DONALD MILLER



HARPERCOLLINS
LEADERSHIP

AN IMPRINT OF HARPERCOLLINS

Дональд Миллер

Бизнес на пальцах

Развитие навыков
управления, продаж
и маркетинга
за 60 дней

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2022

УДК 658
ББК 65.29
М60

Переводчик Е. Скорикова
Редактор А. Новресли

Миллер Д.

М60 Бизнес на пальцах: Развитие навыков управления, продаж и маркетинга за 60 дней / Дональд Миллер ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 216 с., ил.

ISBN 978-5-9614-7498-5

Какими качествами должен обладать настоящий лидер? Как научиться управлению и что необходимо знать, чтобы принести реальную пользу компании и повысить свою ценность как профессионала? Дональд Миллер, глава компании Business Made Simple и автор бестселлеров «Метод Story Brand» и Marketing Made Simple, в своей новой книге собрал 60 уроков, которые способны заменить дорогие курсы бизнес-образования. Выполняя по одному уроку в день, вы всего за два месяца разовьете навыки управления, продаж, маркетинга, повысите личную эффективность. Книга будет полезна всем, кто хочет стать востребованным специалистом, добиться успеха в бизнесе и увеличить доход компании.

УДК 658
ББК 65.29

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу nylib@alpina.ru.

© 2021 Donald Miller
Published by arrangement with HarperCollins
Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC.
© Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

ISBN 978-5-9614-7498-5 (рус.)
ISBN 978-1-4002-0381-9 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

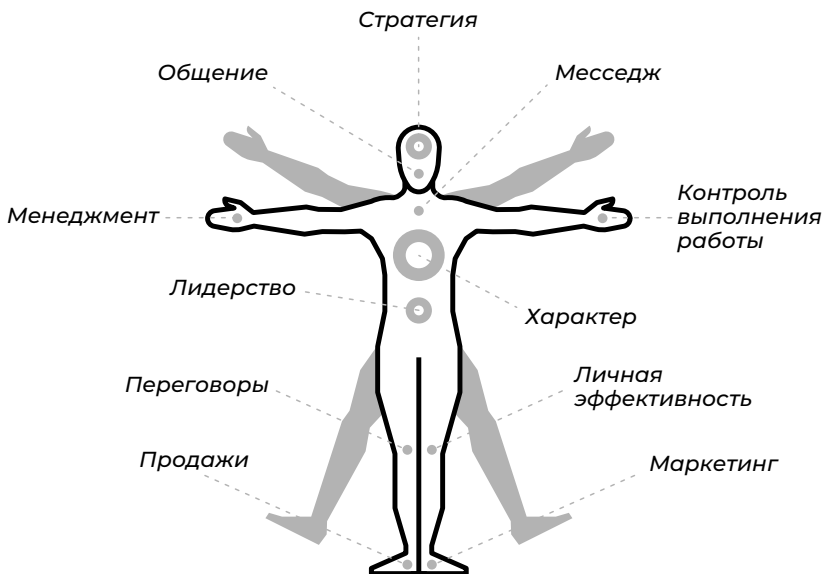
Предисловие	11
Глава 1. Двухнедельный марафон.....	17
Глава 2. Лидерство.....	47
Глава 3. Личная эффективность.....	69
Глава 4. Стратегия.....	85
Глава 5. Месседж	107
Глава 6. Маркетинг.....	123
Глава 7. Мастерство докладчика.....	139
Глава 8. Продажи.....	153
Глава 9. Переговоры	169
Глава 10. Менеджмент.....	179
Глава 11. Контроль выполнения работы.....	197
Мои поздравления!.....	212
Благодарности.....	214

Эту книгу можно читать без остановок, от корки до корки. Она поможет вам стать человеком, который умеет зарабатывать и наращивать собственный капитал и доход вашей компании. А еще научит вас быть лидером, увеличивать объем продаж и управлять компанией.

Чтобы получить максимум от этой книги:

- Каждый день читайте по одному уроку.
- Используйте полученные знания на практике, чтобы стать ценностно-ориентированным специалистом.

Ценностно-ориентированный специалист



Полноценное бизнес-образование не обязательно должно стоить десятки тысяч долларов. Главное, чтобы оно было направлено на получение практических навыков, которые позволят добиться успеха в бизнесе. Эта книга была написана для того, чтобы помочь вам и членам вашей команды стать ценностно-ориентированными специалистами. Такие специалисты за короткое время успевают сделать больше других, создают вокруг себя благоприятную психологическую атмосферу, их работа четко выстроена, и они приносят больше прибыли себе и своим работодателям.

Команда, состоящая из ценностно-ориентированных специалистов, может свернуть горы.

Верить следует не обывателям, считающим, что
только свободный человек может быть образованным,
а мудрецам, которые говорят, что только
образованный человек может быть свободным.

Эпиктет. Беседы (2.1.23–23а)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Допустим, есть два кандидата на повышение. Поскольку речь идет о назначении на руководящую должность, они должны обладать определенными навыками.

За плечами у кандидата номер один престижный университет, он хорошо относится к сотрудникам, всегда действует строго в рамках профессиональной этики и, без сомнения, предан компании. На вопрос, почему именно его следует назначить на руководящую должность, кандидат номер один отвечает, что у него прекрасные отношения с коллективом, он полон энтузиазма и желаний работать в команде.

Кандидат номер два уже прочел эту книгу. Он глубоко проникся ее идеями и отточил полученные навыки на практике. У него нет диплома престижного университета, но он знает, как принести реальную пользу компании. На вопрос, почему именно его следует назначить на руководящую должность, кандидат номер два отвечает, что наделен именно теми чертами характера, которые необходимы для достижения успеха. Кроме того, он обладает десятью профессиональными качествами, благодаря которым компания сможет быстро увеличить прибыль или существенно сэкономить на расходах. А именно:

1. **Он понимает, как устроен бизнес.** Он не склонен преувеличивать важность эффективности работы и положительного денежного потока в каждом из подразделений.

2. **Он — решительный лидер.** Он может сплотить и вдохновить команду, направив общие усилия на определение миссии и принципов работы компании.
3. **Его личная продуктивность находится на высоком уровне.** Он освоил особую систему и использует ее в работе. Благодаря этой системе он успевает сделать больше других за меньшее время.
4. **Он знает, как сделать месседж понятным.** Он способен мобилизовать команду, создав требуемый настрой, и вместе с ней воплощать в жизнь однозначный месседж, выгодно представляющий продукт или концепцию, который привлечет покупателей и всех заинтересованных лиц.
5. **Он знает, как проводить маркетинговую кампанию.** Он способен построить воронку продаж и превратить потенциальных клиентов в реальных покупателей.
6. **Он умеет продавать.** Он освоил методику презентации продуктов потенциальным клиентам и умеет вести переговоры, которые заканчиваются заключением контрактов.
7. **Он прекрасно общается с людьми.** Он может выступить с речью, которая введет команду в курс дела и вдохновит на совместную работу. Благодаря этому все действия сотрудников оказываются четко скоординированными, что позитивно отражается на конечном результате.
8. **Он умелый переговорщик.** Во время переговоров он не полагается на интуицию, а руководствуется простой методикой, которая позволяет добиться наилучшего результата.
9. **Он грамотный менеджер.** Он знает, как организовать процесс производства, который можно оценить с помощью ключевых показателей и который гарантирует высокую производительность и прибыльность.
10. **Он знает, как работает система управления компанией.** Он освоил методику, благодаря которой команда работает

в полную силу и выполняет именно те действия, которые необходимы для достижения поставленных целей.

Итак, два кандидата ответили на один и тот же вопрос. Но кто из них при этом произвел более выгодное впечатление?

Повышение явно получит кандидат номер два. Вскоре после этого его снова повысят. А затем он поднимется еще выше. Почему? Он обладает ценными практическими навыками, которые помогают мобилизовать команду и увеличить доход компании. Проще говоря, он превосходный объект инвестирования.

Независимо от того, работаете вы на себя или на какую-то компанию, позволяя своим клиентам или начальству зарабатывать на вложенных в вас средствах, вы обеспечиваете рост собственного благосостояния. Каждый сотрудник моей компании — это ценный объект инвестирования, иначе я не взял бы его на работу. Даже мне самому, владельцу компании, так же, как и всем остальным сотрудникам, необходимо быть ценностно-ориентированным специалистом. Если инвесторам вдруг покажется, что моя продукция и я сам не являемся хорошими объектами инвестирования, можно считать, что дни моей карьеры и моей компании сочтены. Поэтому так необходимо постоянно работать над тем, чтобы с лихвой возместить людям вложенные в нас силы, время и деньги.

Секрет успеха кроется именно в таком подходе. Если вы хотите добиться успеха в работе, любви, дружбе и жизни в целом, всегда с избытком возвращайте людям то, что они в вас вложили.

В условиях высокой конкуренции каждая компания желает заполучить сотрудника, который станет хорошим объектом инвестирования. Эта книга поможет вам стать экономически ценным специалистом. К сожалению, в университете вам

вряд ли рассказывали хотя бы об одной из схем, о которых пойдет речь в этой книге. Наверняка вы бы только обрадовались, если бы вместо изучения какой-то рекламной кампании 1970-х годов по продаже зубной пасты семьям из пригорода вам рассказывали, как руководить командой, запустить продукт, вывести его на рынок и начать продавать, а затем совершенствовать эти процессы. Только представьте, насколько повысилась бы ваша ценность на рынке труда, если бы вы действительно знали, как обеспечить компании высокую прибыль!

Многие из нас не получили бизнес-образования, которое отвечает практическим нуждам реальных предприятий. Именно поэтому глубоко в душе мы постоянно сомневаемся в собственных силах и нам кажется, что вот-вот правда откроется и всем вокруг станет очевидно, что мы — самозванцы. Даже понимая это, далеко не каждый может позволить себе потратить уйму денег и времени на обучение в специализированной бизнес-школе. И даже если вы продолжите свое бизнес-образование, сможете ли вы быть в полной мере уверены, что узнаете что-то полезное, а не просто потратите уйму времени на изучение рекламы зубной пасты?

На самом деле если вы освоите то, о чем мы собираемся подробно рассказать в этой книге, — а именно сможете выработать в себе десять черт характера и десять профессиональных качеств ценностно-ориентированного специалиста, — вы значительно повысите свою ценность на рынке труда. Более того, станете просто незаменимы. Никто не сможет сравниться с вами.

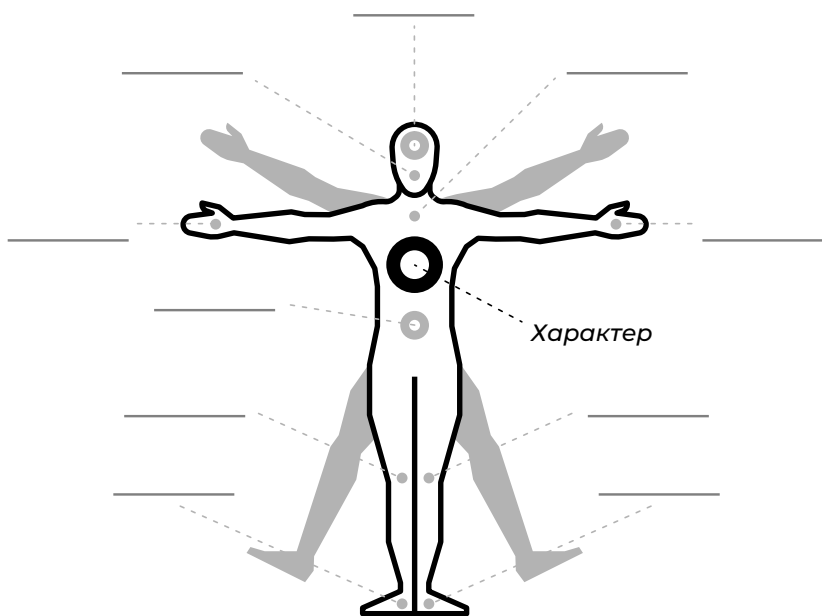
К сожалению, учась в университете, мы не понимали, что вечеринки до утра, походы на футбольные матчи, игры в пинг-понг, сон на лекциях по глобальным тенденциям в маркетинге и гадание, какие вопросы попадутся на экзамене, не смогут повысить нашу ценность на рынке труда. А эта книга сможет.

Это «Бизнес на пальцах».

Какова ваша истинная профессиональная ценность? Есть ли у вас черты характера и навыки человека, который сможет принести компании большую пользу? С помощью этой книги вы сможете поднять свою экономическую ценность на небывалый уровень.

Ценностно-ориентированный СПЕЦИАЛИСТ

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



ДВУХНЕДЕЛЬНЫЙ МАРАФОН

Десять главных черт характера
ценностно-ориентированного специалиста

ВВЕДЕНИЕ

Никакие выдающиеся профессиональные качества не переvesят плохой характер. Человек с плохим характером обречен терпеть неудачи как в бизнесе, так и в личной жизни. Он никогда не сможет стать ценностно-ориентированным специалистом. В конце концов, даже если таким людям удастся принести компании прибыль, из-за слабости характера все, чего они добиваются, обычно очень быстро обращается в прах. Поэтому мы начнем с двухнедельного марафона по выработке черт характера, которые необходимы для того, чтобы принести пользу своим клиентам и коллегам.

Итак, какие же черты характера необходимы человеку для того, чтобы стать ценностно-ориентированным специалистом? Чем отличаются успешные люди от неуспешных, помимо безусловной порядочности и безукоризненной приверженности профессиональной этике? Чем убеждения экономически ценных специалистов отличаются от убеждений любого другого человека?

В целом люди, чьи профессиональные способности выше среднестатистического уровня, ощущают себя иначе, чем

рядовые сотрудники. А ощущая себя иначе, они и действуют иначе.

Мне, как писателю, посчастливилось встречать людей, которые приносят миру огромную пользу. Имена некоторых широко известны, о других же вы вряд ли слышали. Но каждый из них обладает поистине выдающимися профессиональными способностями. Мне довелось общаться с главами государств, профессиональными тренерами, выдающимися спортсменами, изобретателями и борцами за права человека. И я заметил, что каждый из них смог усвоить очень важный урок: чтобы принести пользу в какой-либо области, необходимо выработать определенные черты характера.

В течение следующих десяти дней мы будем говорить именно о таких чертах характера, которые присущи всем ценностно-ориентированным специалистам. Вы наверняка будете сильно удивлены, когда узнаете, о чем именно пойдет речь. Это не один из тех списков, которые вам попадались раньше и в которых на первом месте стоят усердие и трудолюбие. Для достижения успеха эти качества, безусловно, нужны, однако есть и другие, значительно более важные.

Например, каждый успешный человек, с которым я общался, воспринимал себя как экономический продукт на свободном рынке. Каждый из них предпочитал решительные действия длительным раздумьям. Никто из них не боялся идти на конфликт, особенно если дело касалось несправедливости или неравенства. Каждый из них предпочел бы, чтобы его уважали, а не любили. И подобных черт сходства между ними еще очень много.

Такие черты характера, общие для всех успешных людей, я объединил в список под названием *«Десять качеств ценностно-ориентированного специалиста»*. Личностные качества человека — это фундамент, опираясь на который

он развивает навыки, имеющие на рынке труда значительную материальную ценность.

Десять качеств ценностно-ориентированного специалиста хороши тем, что их можно выработать в себе самостоятельно. Читая эту книгу, вы постепенно начнете замечать, как меняется ваше отношение к себе и к миру. Читайте по одной статье в день, и за первые десять дней нашего марафона вы откроете для себя много удивительного, нового и вдохновляющего.

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

Характер: воспринимайте себя как экономический продукт на свободном рынке

Ценностно-ориентированный специалист воспринимает себя как экономический продукт на свободном рынке.

Как воспринимает себя большинство успешных людей? Как экономический продукт на свободном рынке, и, как я уже говорил в предисловии, они буквально одержимы идеей обеспечить своим инвесторам значительную прибыль на вложенные в них средства. Я понимаю, что это звучит прагматично — воспринимать себя как продукт, но этот простой принцип лежит в основе любых профессиональных достижений.

Конечно, ценность любого человека как личности не вызывает сомнения. Но здесь мы ведем речь о профессиональной ценности в той экосистеме, которой является современная экономика.

Правда в том, что люди, которые всеми силами стремятся вернуть и приумножить вложенные в них средства, привлекают все больше инвестиций, а значит, растет их профессиональная и рыночная ценность. Когда ваша ценность в экономической экосистеме велика, вы можете рассчитывать на большую заработную плату, получаете больше полномочий, быстрее продвигаетесь по карьерной лестнице

и пользуетесь доверием клиентов. Соответственно, специалисты, не желающие рассматривать себя в качестве рыночного продукта, не привлекают инвестиции, а следовательно, не получают преимуществ, которые возникают, если финансовые вложения их инвесторов приносят доход.

Большинство уважаемых нами людей, если не все, приносят своим инвесторам колоссальную прибыль. Нам нравятся спортсмены, которые выкладываются на все сто, и мы готовы платить, чтобы увидеть, как они выступают на соревнованиях. Нам нравятся актеры, которые заставляют нас плакать или смеяться, и мы готовы платить, чтобы наслаждаться их игрой. А еще нам нравятся компании, которые производят продукты, способные удовлетворить наши потребности. Вы можете стать таким же привлекательным объектом инвестирования.

Когда вы входите в комнату, чувствуют ли люди интуитивно, что ставку нужно сделать именно на вас? Как добиться успеха в жизни и бизнесе? Доказать, что вы стоящий объект инвестирования. Вы можете нравиться вашему боссу (или клиентам) как человек, но в большей степени они видят в вас объект инвестирования. И в этом нет ничего плохого. Некоторые даже скажут, что это и есть по-настоящему честные отношения. В конце концов, ваши друзья вам не платят за то, что вы проводите с ними время, а ваши клиенты и коллеги — платят.

Сотрудник мечты для каждого работодателя — это человек, который старается возместить вложенные в него средства в пятикратном или даже большем размере. Это может прозвучать странно, но за вычетом всех издержек и сопутствующих расходов пятикратное возмещение вложений от каждого сотрудника едва позволяет компании получить прибыль. Это значит, что если сотрудник за свою работу получает \$50 000, компания сможет нормально

функционировать и развиваться, только если он будет приносить доход не менее \$250 000.

По мере того как вы растете и приносите пользу, хорошая компания будет продвигать вас по карьерной лестнице и платить больше, чтобы вы продолжали многократно окупать вложенные в вас средства.

Хороший бизнесмен или сотрудник должен всегда стремиться приносить своим клиентам и их бизнесу больше прибыли, а следовательно, увеличивать процент дохода от вложенных в него средств. Это правило действует не только для рядовых сотрудников. Например, как писатель и владелец собственного бизнеса, я тоже должен его придерживаться. Для меня единственный способ добиться успеха – это позволить другим людям зарабатывать на мне значительные деньги. Мне же на самом деле достается всего лишь малая доля всех этих средств. Итак, как же мне удалось стать невероятно успешным? Я сделал других людей безумно успешными!

Суровая правда заключается в том, что сотрудник, не приносящий дохода в пятикратном размере от вложенных в него средств, подвергает компанию финансовому риску. Другими словами, когда вас назначают на какую-либо должность, ваш начальник в буквальном смысле рискует своей карьерой и доходом.

Что нужно сделать, чтобы продвинуться к успеху? Стать лучшим объектом инвестирования, который только можно пожелать. Представьте, что вы владеете акциями разных компаний. Если вы заметите, что стоимость акций одной компании растет быстрее других, то станете вкладывать больше денег именно в нее. По такому же принципу отбирают сотрудников для повышения. Руководители всегда будут делать ставку на тех членов команды, которые в большей степени окупают вложенные в них средства.

В своей книге «Высокоэффективный менеджмент»¹ Эндрю Гроув, бывший генеральный директор Intel, сказал: «Вы должны усвоить для себя главное правило: где бы вы ни работали, вы не просто наемный рабочий – вы руководитель предприятия с одним-единственным сотрудником, и этот сотрудник – вы сами. Ваше крошечное предприятие находится в постоянной конкуренции с миллионами таких же компаний. По всему миру миллионы самых разных людей идут по тому же пути, что и вы. Они вполне в состоянии выполнять ту же работу, что и вы, и, возможно, хотят заниматься этим гораздо сильнее, чем вы».

Способны ли вы сформулировать, какова ваша экономическая ценность для организации, в которой вы работаете? Если работаете в клиентской службе, посчитайте, скольких клиентов вам удалось удержать и от скольких негативных отзывов смогли спасти компанию. Считаете ли вы, что компания зарабатывает в пять раз больше суммы вашей зарплаты только из-за того, что вы каждый день появляетесь в офисе? Если да, то вы на пути к успеху. Ведь все хотят получать прибыль от своих вложений, и никто не желает терпеть убытки. Считайте, что таков закон природы.

Если вы управляете собственной компанией, можете ли вы сформулировать, за счет чего ваши клиенты получают прибыль на вложенные в нее деньги? Может быть, краска, которую вы продаете, более долговечна, чем другие? Или вы стрижете газоны, а ваши клиенты экономят время и чувствуют гордость за свой дом? Если вложенные в вас средства приносят вашему руководству или клиентам ощутимый доход, вы будете постоянно получать выгодные коммерческие предложения, расширять свои полномочия, продвигаться

¹ Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филинь, 1996.

по карьерной лестнице, а ваша заработная плата будет неуклонно расти.

Успешные бизнесмены всю свою жизнь строят так, чтобы быть хорошим объектом экономического инвестирования. Вам стоит последовать их примеру. Хотите узнать, как это сделать? Эта книга познакомит вас с практическими приемами и схемами, которые позволят многократно повысить вашу ценность на рынке труда. Все, что вам нужно делать, это читать по одному уроку в день.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист воспринимает себя как экономический продукт на свободном рынке и одержим идеей приносить своим инвесторам большую прибыль.

ДЕНЬ ВТОРОЙ

Характер: вы — герой, а не жертва

Ценностно-ориентированный специалист чувствует себя героем, а не жертвой.

Если бы меня попросили предсказать, достигнет ли какой-либо человек успеха, я бы задал ему всего один вопрос: как часто он чувствует себя жертвой? Что я подразумеваю под этим? Я имею в виду, как часто ему кажется, что он не управляет своей жизнью и своим будущим? Считает ли он, что над ним навис злой рок? Винит ли он других в своих неудачах? Считает ли он, что достичь успеха ему мешают условия рынка, плохая погода или положение звезд на небе? Если ответы на эти вопросы положительные, то он никогда не добьется успеха.

Горькая правда такова, что многие люди действительно находятся в положении жертвы. Их на самом деле притесняют. Но разница между героями и жертвами в том, что жертвы просто сдаются, а герои продолжают борьбу и добиваются успеха вопреки всем трудностям.

Я сам рос в бедной семье. Детство я провел в социальном жилье. Мы стояли в очереди за плавленным сыром, который государство раздавало бедным. Безусловно, на то были определенные причины. Отец ушел из семьи, когда мы с сестрой были совсем маленькими, и больше не участвовал в нашей жизни. Мать работала сутками напролет, но ее зарплаты едва хватало на еду. Только перед самым уходом на пенсию она наконец стала зарабатывать чуть больше прожиточного минимума.

Но когда мы повзрослели (признаюсь, тогда мне часто приходилось бороться с упадочным настроением и ощущением беспомощности), она совершила удивительный поступок. Ей было глубоко за пятьдесят, когда она вдруг решила снова взяться за учебу, получила диплом бакалавра, затем степень магистра, а потом ушла на пенсию. Зачем же ей было это нужно? Она стремилась показать своим детям, что при желании они могут добиться чего угодно. Она не хотела, чтобы я или моя сестра шли по жизни с комплексом жертвы.

На самом деле стоит признать, что, несмотря на нашу бедность, у меня (как у белого человека) в жизни была масса преимуществ. Например, никто не ущемлял мои права из-за цвета кожи, и поэтому для меня были открыты двери, которые для некоторых оказываются закрыты навсегда. Но даже несмотря на это мне пришлось нелегко. Однако каждый, как и моя мать, может перестать чувствовать себя страдающей жертвой и стать героем на ответственном задании.

Никогда никому не позволяйте заставлять вас чувствовать себя жертвой. Жертвы либо вызывают жалость, либо

привлекают желающих самоутвердиться за счет помощи им. Сами по себе они никогда не играют значительной роли. Но стоит вам только начать сражаться за свое место под солнцем, как найдутся миллионы людей, готовых поддержать вас. Людям нравится помогать героям совершать подвиги. Если вы посмотрите на успешных людей, то поймете, что многим из них глубоко противна сама эта мысль — ощущать себя жертвой. И это прекрасно.

В любом сюжете роль жертвы всегда незначительна. Жертва нужна для того, чтобы на ее фоне злодей выглядел злодеем, а герой — героем. Эти персонажи не развиваются и не получают никакой награды в конце истории. И это одна из причин, по которой никто не хочет играть роль жертвы.

Когда я говорю слово «жертва» в таком контексте, я использую его в переносном смысле, ведь многие чувствуют себя жертвами, на самом деле таковыми не являясь.. Жертва — это тот, кто находится в безвыходном положении. Такому человеку действительно необходимо, чтобы его кто-нибудь спас, иначе он может пострадать. Но зачастую выход есть. Мы просто привыкли включать режим жертвы, когда нам становится тяжело, когда хотим ощутить сочувствие или когда не хотим брать на себя ответственность за собственные поступки.

Когда мы изображаем жертву, мы виним в своих неудачах не себя, а обстоятельства. Если мы плохо работаем, то виновато оборудование, коллеги или сжатые сроки. Но правда заключается в том, что если бы мы проявили больше усердия, то все бы сделали как надо.

Роль жертвы очень соблазнительна. Жертва часто уходит от ответственности, ведь все знают, что она беспомощна. Жертва всегда находит тех, кто придет на помощь, а то и спасателя, который сделает за нее всю работу. Но проблема в том, что такая тактика срабатывает всего один раз. Людям надоедает постоянно находиться рядом с мнимыми жертвами и делать

за них всю работу. В конце концов из-за мнимых жертв лишаются помощи те, кто в ней действительно нуждается.

Настоящий профессионал может справиться с любыми трудностями, даже если они возникают из-за несправедливости, и добиться успеха. С каждым из нас время от времени поступают несправедливо, но только герои способны победить своих недоброжелателей и выполнить миссию несмотря ни на что. Если это происходит в фильме, то в конце жертву увозят на скорой, а израненный герой получает заслуженную награду. В реальной же жизни роль жертвы (а каждый из нас иногда на самом деле оказывается в положении жертвы) лишь временна. И что же мы делаем, если на самом деле становимся жертвами? Мы просим о помощи. А затем собираемся с силами и вновь становимся героями.

Примечательно, что самые влиятельные и успешные люди быстро учатся на своих ошибках, стараются доказать собственную значимость без сторонней поддержки, с готовностью несут ответственность за свои промахи, и надеются показать себя с наилучшей стороны, как только представится следующий шанс.

Жертвы не ведут в атаку отряды. Никого не спасают. Не собираются с силами и не одерживают победу над своими врагами. Все это делают только герои. Только вам решать, какую роль вы будете играть – роль жертвы или героя. Это не часть вашей сущности, и никто другой не может заставить вас принять на себя эту роль. Все дело исключительно в том, кем вы себя видите.

Я прошу вас перестать видеть в себе жертву. Это ставит крест на вашем развитии как личности. Да, одним людям приходится преодолевать больше препятствий, чем другим. Но, с другой стороны, чем больше препятствий вы преодолеете, тем ярче будет история вашего успеха. Если, столкнувшись с трудностями, почувствуете соблазн снова спрятаться

в кокон жертвы, помните: тот, кто выбирает самый длинный путь, приходит к цели самым сильным. Продолжайте бороться. Не сдавайтесь.

Признаюсь, что для меня борьба с соблазном почувствовать себя жертвой не заканчивается никогда. На самом деле свернуться клубочком и сдаться — это первое, что приходит мне на ум в случае неудачи. Неважно, выслушиваю я конструктивную критику от друга или становлюсь объектом троллинга в интернете, я всегда напоминаю себе, что я не жертва. В мире полно настоящих жертв, которым нужна чья-то помощь. Я же герой, который учится и пытается стать лучше, потому что я, как и вы, стремлюсь изменить этот мир. Я хочу, чтобы у каждого человека было достаточно знаний, чтобы стать ценностно-ориентированным специалистом. Что же в таком случае я должен делать, столкнувшись с трудностями? Перевязать свои раны и продолжить борьбу.

То же самое следует делать и вам. Ваша миссия слишком важна, чтобы прятаться под маской жертвы.

Действуйте как герой.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист чувствует себя героем, а не жертвой.

ДЕНЬ ТРЕТИЙ

Характер: научитесь снижать накал страстей

Ценностно-ориентированный специалист умеет разрядить обстановку и снизить накал страстей.

Выдающиеся лидеры умеют разрядить обстановку и снизить накал страстей. Чем лучше вы владеете собой и помогаете

окружающим держать свои эмоции под контролем, тем больше вас уважают и продвигают по службе.

Ненужные излишне эмоциональные ситуации обычно возникают, когда человек хочет привлечь к себе внимание. Для некоторых истерика – это легкий способ решить свои проблемы. Если им не нравится выслушивать критику, они устраивают целые спектакли по этому поводу, и в конце концов люди начинают бояться проронить хоть слово неодобрения в их адрес. Правда, нужно иметь в виду, что критику перестают высказывать лишь в лицо. Зато втихаря коллеги готовы обсуждать таких нервных сотрудников целыми днями.

Человек, который склонен впасть в истерику, в буквальном смысле высасывает энергию из окружающих. Это прекрасное качество для актера, но в реальной жизни, и особенно в деловой среде, оно убивает всякую надежду на развитие карьеры.

У каждого человека есть ограниченный запас энергии, который он может потратить за день. Этого количества ему должно хватить на обслуживание собственных нужд, нужд своих коллег и тех людей, о которых он обязан заботиться. Те, кто устраивает истерики, попросту крадут у него эту энергию, и ее не хватает на все необходимые дела. Поэтому все стараются держаться подальше от скандалистов.

Так как же стать человеком, который снижает накал страстей, а не раздувает пожар? Главное – закрыть канал выплеска эмоций. Прежде чем отреагировать на какую-либо ситуацию, попробуйте по десятибалльной шкале оценить, какой эмоциональной реакции она заслуживают. Постарайтесь выражать свои эмоции в соответствии с выставленной оценкой или даже, по возможности, с меньшей интенсивностью. Если кто-то воспользовался вашим компьютером, чтобы проверить свою электронную почту, и забыл выйти из учетной записи, а вы, обнаружив это, швырнули монитор в стену, значит, вы

неверно оценили масштаб события. Эта реакция была чрезмерной.

В целом запомните: люди уважают тех, кто реагирует на события менее эмоционально, чем они того заслуживают. Мы доверяем тем, кто может оставаться спокойным в любой ситуации, снижать накал страстей и тем самым не позволять всем попусту растрачивать энергию, так необходимую для решения действительно важных вопросов.

Говорят, Нил Армстронг, первый человек, ступивший на Луну, всегда оставался невозмутимым. Свой самолет, а затем и лунный модуль он мог посадить в любой ситуации. Чтобы творить великие дела, надо уметь управлять эмоциями.

Теперь поговорим о том, какими способами можно снизить накал страстей. Главный вопрос, который нужно задавать себе в критической ситуации: как бы на моем месте поступил спокойный и рассудительный человек? Вы поразитесь, насколько очевидным оказывается решение, когда удастся эмоционально отстраниться от ситуации и начать оценивать ее со стороны, — как будто вы описываете события, а не участвуете в них.

Один мой друг рассказал, как однажды во время ссоры с женой он вдруг увидел ситуацию со стороны, как в кино, и тут же понял, что ведет себя как истеричный придурок. Прекратив ругаться, он признался жене, что чувствует себя неловко, попросил сделать паузу и вышел, а через несколько минут вернулся и извинился. После того как они помирились, жена стала больше уважать его за то, что он смог взять себя в руки и прекратить скандал, а не продолжал конфликт до победы любой ценой.

Правда такова, что никто из нас не должен быть рабом своих эмоций. Не обязательно стоит выражать их в действиях. Человек, который сохраняет спокойствие в стрессовой ситуации и не дает воли эмоциям, со временем завоевывает все большее уважение и становится лидером.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист умеет разрядить обстановку и снизить накал страстей.

ДЕНЬ ЧЕТВЕРТЫЙ

Характер: принимайте критику как подарок

Ценностно-ориентированный специалист знает, что конструктивная критика – это ценный подарок.

Когда человек рождается, вокруг него собираются счастливые люди. Каждому хочется взять его на руки и восхищаться им. Почему? Потому что никто так не заслуживает любви, как новорожденный ребенок.

Но чем старше мы становимся, тем большего от нас ожидают. Нас учат, что опасно, а что безопасно, что уместно, а что неуместно, а позже – что морально и что аморально.

Один из признаков зрелого человека – это умение воспринимать чужое мнение. А для ребенка характерно ожидание, что его будут хвалить без всякого повода. Детям рады просто потому, что они есть, в то время как от взрослых требуют, чтобы они набирались ума и опыта и возвращали долги.

Выслушивать критику бывает тяжело, особенно если вы не спрашивали у человека его мнение. Однако умение принимать ее – один из признаков зрелого человека и черта, которая дает вам преимущество на рынке труда. Тот, кто умеет принимать конструктивную критику от своих наставников и друзей, способен развивать социальные и профессиональные навыки. Поэтому многие успешные люди регулярно выслушивают мнение окружающих о себе. Вы можете поступать так же, интересуясь мнением коллег

о вашей профессиональной деятельности: что нужно, чтобы работать лучше; как укладываться в сроки; есть ли методы, способные увеличить вашу продуктивность и эффективность; раздражает ли коллег ваше поведение на работе.

Еженедельно каждый сотрудник моей компании встречается с непосредственным начальником, а раз в квартал отчитывается о работе. На этих встречах руководитель высказывает свою критику с целью помочь сотруднику улучшить показатели. В конце года на основании этих показателей выплачивается премия. Таким образом, способность реагировать на критику напрямую связана с ценностью сотрудника для компании.

Если в вашей компании не используется система обратной связи, договоритесь о ежеквартальных встречах со своим наставником или компетентным коллегой. Попросите их оценивать вашу работу. Постоянно спрашивайте их, как ее можно улучшить.

Чтобы создать постоянную обратную связь, придерживайтесь следующих правил:

1. Выбирайте людей, которым небезразличны ваши интересы.
2. Проводите ежеквартальные или ежемесячные встречи.
3. Составьте стандартный список вопросов:
 - Замечали ли вы, что я веду себя непрофессионально?
 - Замечали ли вы, что я упускаю что-либо из вида?
 - Что я могу улучшить в своей работе?

Наблюдения ваших равнодушных коллег — это та пища для ума, которая необходима вам для профессионального роста. После того как выслушаете их ответы, обязательно поинтересуйтесь, не хотят ли они еще что-то вам сказать. Возможно, вы упустили нечто, способное повлиять на вашу работу.

Поблагодарите наставника или коллегу за помощь, а затем используйте его наблюдения в работе. Если обратную связь не применять для улучшения работы, в ней не будет никакого смысла.

Если научитесь правильно работать с обратной связью, это может стать вашим секретным оружием на пути к успеху. Очень немногие люди умеют это делать, но если вам удастся, вы будете расти и как личность, и в профессиональном плане быстрее, чем можете представить.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист регулярно выслушивает и принимает критику от людей, которым он доверяет. Конструктивная критика помогает ему развиваться.

ДЕНЬ ПЯТЫЙ

Характер: умеете управлять конфликтами

Ценностно-ориентированный специалист знает, как управлять конфликтами.

Люди, которые избегают конфликтов, редко становятся лидерами. Почему? Потому что вся история человеческого прогресса складывается из преодоления конфликтов. Невозможно покорить вершину, построить мост, создать общину или управлять бизнесом, не вмешиваясь в конфликты и не пытаясь их уладить. Направленные усилия всегда встречают сопротивление.

Основная задача любого руководителя — управлять конфликтами. Независимо от того, общается он с недовольным клиентом, увольняет сотрудника, который плохо справляется

со своими обязанностями, сообщает неприятные известия или борется с конкурентами, конфликт и успех идут рука об руку. Избегая конфликтов, невозможно добиться успеха.

Итак, как же управлять конфликтом, чтобы обернуть его на пользу себе и окружающим?

Чтобы держать любой конфликт под контролем, запомните следующие правила:

1. **Будьте готовы к конфликту.** Конфликт — это естественная часть любого сотрудничества. Когда люди работают над совместным проектом, — неважно, происходит это в личной сфере или в сфере бизнеса, — вполне ожидаемо, что в чем-то их взгляды не совпадут. Конфликт — не ошибка, а побочный продукт прогресса.
2. **Контролируйте свои эмоции.** Конфликт выходит из-под контроля, когда эмоции берут верх. Если вы чувствуете, что начинаете терять уважение к оппоненту и вас наполняет злость, это означает, что рациональная, рассудительная часть вашего мозга отключается и вы начинаете впадать в истерику. В ситуации конфликта всегда старайтесь сохранять спокойствие и рассудок.
3. **Поддерживайте самооценку оппонента.** Чаще всего, когда люди вступают в конфликт, на уровне подсознания они испытывают страх. Даже если ситуация накаляется, своими высказываниями старайтесь не задеть самооценку оппонента и выразить уважение к нему.
4. **Помните, что вы можете ошибаться.** Конфликт обостряется, когда каждая сторона считает свое мнение неоспоримым. Помните, что смысл конфликта — способствовать прогрессу, а не доказать собственную правоту. Поставьте перед собой цель двигаться вперед вместе с тем, с кем спорите, для обоюдной пользы.

Ценностно-ориентированный специалист ощущает такое же удовлетворение от продуктивного конфликта, как спортсмен от боли в мышцах после напряженной тренировки. Путь к развитию идет через продуктивные конфликты и столкновение интересов.

Научитесь управлять конфликтами, и сфера ваших полномочий будет расширяться.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист знает, как управлять конфликтами.

ДЕНЬ ШЕСТОЙ

Характер: стремитесь заслужить уважение и доверие, а не любовь

Ценностно-ориентированный специалист стремится к уважению и доверию, а не к тому, чтобы нравиться окружающим.

Чего ожидает коллектив от своего руководителя? Неопытные руководители больше стараются нравиться подчиненным, чем заботятся о том, чтобы добиться их уважения. Но дружеские отношения – совсем не то, чего ждут подчиненные от руководителя. Больше всего им нужна ясность. Баскетбольный тренер, который хочет, чтобы игроки любили его, а не уважали, воспитает команду, которая будет проигрывать игру за игрой.

Конечно, каждому хочется, чтобы к нему относились с теплом и симпатией. Но слишком добрый и тактичный руководитель, который не стремится четко донести до подчиненных свои ожидания и не ведет их к победе, рано или поздно

разочаровывает сотрудников. И такое разочарование лишает их всякого уважения к своему начальнику.

Многие руководители, недавно назначенные на новую должность, удивляются, насколько сильно меняется отношение к ним бывших коллег. Люди, которые еще недавно были друзьями, перестают им доверять. Когда они входят в комнату, смех прекращается, а шутки обрываются на полуслове. Медленно, но верно бывшие сослуживцы начинают отдаляться.

Это вполне естественный процесс. Отдаление происходит не потому, что сослуживцы начинают хуже относиться к коллеге, ставшему их начальником. На самом деле чаще всё оказывается совсем наоборот – у них появляется больше уважения к своему другу. Дистанция возникает потому, что высказанное недовольство теперь может стоить им работы.

По мере того как вы будете подниматься по карьерной лестнице, учитесь четко разграничивать профессиональные и личные взаимоотношения. Вместо того чтобы пытаться всем понравиться (а такое искушение будет), стремитесь заслужить уважение.

Вот за что люди ценят руководителя:

1. **Ясные перспективы.** Ценностно-ориентированный лидер фокусирует внимание коллектива на общем направлении развития компании или подразделения. Какие глобальные задачи стоят перед командой? Каждый сотрудник должен ясно понимать, чего ожидает от него начальник. В ином случае руководство нельзя считать состоятельным.
2. **Строгая отчетность.** Эми отвечает за проведение ежемесячной инвентаризации? Брэд должен делать по меньшей мере пятнадцать продающих звонков в день? Они должны знать об этом и быть в состоянии отчитаться о проделанной работе на ежедневной планерке.

3. Поощрение за хорошую работу. Если общая картина событий сотрудникам ясна и каждый точно знает, что от него требуется, необходимо поддерживать усилия команды и отмечать, что подчиненные хорошо справляются со своей работой. Не ожидайте, что они смогут прочесть ваши мысли. Даже если они полностью оправдывают ваши ожидания, то не узнают об этом, если вы им не скажете.

Если вы ясно дадите сотрудникам понять, чего от них ожидаете, установите систему строгой отчетности и будете поощрять подчиненных за хорошую работу, ваша команда обязательно сможет добиться успеха. Не тратьте время на то, чтобы завоевать любовь сотрудников, а вместо этого уделяйте больше внимания тому, чтобы ясно сформулировать для них свои ожидания. Так вы заслужите их уважение, а это гораздо важнее.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист старается заслужить уважение подчиненных. Для этого он должен уметь четко формулировать свои ожидания, выстроить систему строгой отчетности и поощрять сотрудников за хорошую работу.

ДЕНЬ СЕДЬМОЙ

Характер: меньше размышляйте и больше делайте

Ценностно-ориентированный специалист склонен к активным действиям.

Мне никогда не приходилось встречать двух успешных людей, похожих друг на друга. Я видел тех, кто, несмотря

на головокружительный успех, оставался очень скромн, и тех, кто, напротив, был чрезвычайно высокомерн. Одни были творческими личностями, другие – убежденными прагматиками. Кое-кто буквально захлестывал собеседников своей невероятной энергетикой, другие же были настолько тихими и спокойными, что оставалось только удивляться, как они вообще смогли чего-то достичь.

На самом деле успех гораздо больше зависит от умения быть собой, чем от всевозможных схем и приемов поведения. Разные люди обладают разными талантами, поэтому ожидать позитивных изменений в жизни можно только в том случае, если мы начинаем использовать свои способности в полную силу.

Тем не менее у всех успешных людей есть одна общая черта: они склонны к активным действиям. Я имею в виду, что они не позволяют своим идеям остаться только идеями – они воплощают их в жизнь. В моей компании мы называем это «забросить мяч в корзину». Мы так говорим, потому что на баскетбольной площадке очки приносит не стратегия, не мотивирующие речи тренера и даже не превосходная техника игроков, а только попадание мяча в корзину. Успешные люди совершают реальные поступки в реальном мире. Они не позволяют своим лучшим идеям остаться только в воображении.

Многие успешные люди, которых я встречал, не казались особо умными. Беседуя с ними, я понимал, что они не очень образованны или не обладают развитым воображением. Когда я думаю о том, как они добились власти и богатства, то понимаю, что это произошло благодаря их постоянному желанию действовать.

Есть множество людей с нестандартным мышлением, у которых появляются прекрасные идеи, но достигают поставленных целей только те, кто действует решительно. Если вы

пытаетесь развивать свой бизнес или строить карьеру, знайте, что сможете обойти конкурентов, только если каждый день, просыпаясь утром, беретесь за дело.

Позже я расскажу о схеме, позволяющей повысить личную продуктивность и успевать делать больше. А пока помните, что идеи и разговоры о них не добавляют очков на табло. Мир вокруг нас начинает изменяться только тогда, когда мы действуем.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист побеждает конкурентов благодаря активным действиям.

ДЕНЬ ВОСЬМОЙ

Характер: отбросьте неуверенность

Ценностно-ориентированный специалист не позволяет сомнениям помешать ему.

Мне врезались в память слова, которые однажды сказал мой бизнес-тренер Дуг Кейм. Мы разговаривали по телефону, я советовался с ним насчет одного сотрудника, который уже больше года работал спустя рукава. Его ответ я вспоминал тысячу раз, и каждый раз он помогает мне принимать правильные решения. Дуг ответил: «Дон, перестань терзаться сомнениями».

Вот что Дуг имел в виду: я полностью понимал, что должен сделать, но никак не мог решиться. Я должен был уволить этого человека. Тянуть дальше уже было невозможно.

Этот случай открыл мне глаза на то, что большинство ситуаций, которые мы считаем сложными, на самом деле просты. За нашим сомнением и замешательством скрывается

стремление избежать конфликта и нежелание действовать решительно. К примеру, мы понимаем, когда нам нужно что-то купить, а когда — сэкономить деньги. Мы знаем, когда надо извиниться, когда — уйти из дома, а когда — лечь спать.

На самом деле мы не испытываем замешательства. Мы просто не хотим делать то, что должны, и пытаемся уйти от ответственности. Однако ценностно-ориентированные специалисты умеют объективно оценивать ситуацию и не позволяют желанию угодить, малодушию или стремлению избежать конфликта взять верх над разумом.

Когда вы в последний раз видели влиятельного человека, который постоянно сомневается в том, что должен делать? Скорее всего, никогда. Успешных людей не мучают сомнения, они мыслят ясно. И происходит это не потому, что они видят выход из любой ситуации, а все остальные — нет. На самом деле все мы практически всегда знаем, как нужно поступить, только предпочитаем сомневаться и откладывать принятие решений.

По моим наблюдениям, у такой нерешительности всегда одна из трех причин:

1. **Желание нравиться людям.** Я боюсь, что перестану им нравиться, если поступлю, как должен.
2. **Боязнь потерять лицо.** Я беспокоюсь о том, что обо мне подумают люди (зачастую незнакомые), если я сделаю то, что должен.
3. **Страх.** Я боюсь финансовых или каких-то иных последствий своих действий.

Понимание этих причин помогает мне определить, чем вызвано мое замешательство, будь то желание угодить всем, боязнь потерять лицо или страх при мысли о последствиях. И в тот момент, когда я называю себе причину, моя нерешительность исчезает.

В ситуациях, которые кажутся вам запутанными, надо задавать себе вопрос: «Если бы я смотрел на всё со стороны, как независимый наблюдатель, какое решение показалось бы мне верным?» Это и будет ответом на вопрос, как нужно поступить, если отбросить надуманные страхи и опасения.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист не сомневается и не откладывает принятие важных решений.

ДЕНЬ ДЕВЯТЫЙ

Характер: всегда будьте оптимистом

Ценностно-ориентированный специалист в любых ситуациях остается оптимистом.

Если подавляющее большинство дней нашей жизни проходит превосходно, почему мы живем в постоянном страхе, что всё закончится плохо? Причина в том, что на уровне биологии люди — приматы. А приматы очень хорошо умеют распознавать опасность и избегать ее. Возможно, даже слишком хорошо.

Основная задача мозга — сохранить нам жизнь. Значит, как приматы, мы невероятно хорошо умеем прогнозировать, в чем может крыться угроза. Мы понимаем, что нужно отойти от края крыши, чтобы не упасть, и что какой-либо человек может быть для нас потенциально опасен. Если бы мы не понимали таких вещей, то, вероятно, уже были бы мертвы.

Кроме того, наш мозг способен распознавать не только физическую опасность. Например, мы старательно избегаем ситуаций, чреватых стыдом, ведь позор лишит нас положения в обществе. По той же причине мы предпочитаем не браться

за рискованные задания, с которыми можем не справиться, ведь ошибка может отнять у нас средства, необходимые для выживания.

На самом же деле жизнь людей, которые живут в постоянном страхе, нельзя назвать более безопасной, чем жизни всех остальных. Да, они меньше проигрывают. Однако происходит это только потому, что они меньше рискуют. С другой стороны, по той же причине они одерживают меньше побед.

Когда мы не соблюдаем осторожность, мы маскируем наше желание избежать риска цинизмом. Например, если речь заходит об успешности, циник обычно закатывает глаза. Почему? Зачастую потому, что боится рисковать, но не хочет этого признавать.

На самом же деле часть идей и возможностей всегда оказывается проигрышной, а другая – выигрышной. Если вам удастся несмотря ни на что сохранять оптимизм, вы начнете получать удовольствие от того, что пробуете все доступные варианты. Оставаясь оптимистом, вы значительно повышаете свои шансы на успех. Чем с большим оптимизмом вы будете смотреть вперед, тем сильнее окажется ваше желание делать новые попытки на пути к успеху. А чем больше попыток вы будете совершать, тем чаще начнете получать желаемое.

Успешные люди верят, что чудеса случаются. Когда они делают попытку и проигрывают, то практически моментально забывают о неудачах. Они слишком увлечены ожиданием следующей возможности испытать свои силы. Покажите мне успешного человека, и я скажу: вот тот, кто проигрывал больше всех. Покажите мне неудачника, и я скажу: вот тот, кто сдался после нескольких провалов. Это парадоксально, но успешные люди терпят гораздо больше поражений, чем неуспешные. Но они с уверенностью смотрят в будущее, и это придает им сил. Это простое правило работает во всех сферах жизни, от личных отношений до спорта и бизнеса.

Много лет назад я брал интервью у Пита Кэррола, который на тот момент был тренером футбольной команды «Сиэтл Сихокс». Я расспрашивал его о вере в победу: он всегда верит, что победит в любом соревновании, в котором участвует, будь то шашки, шахматы или футбол. И Кэррол ответил, что просто всегда был уверен, что станет чемпионом.

Тогда я не удержался и задал ему вопрос: «Ну а что же происходит, если вы все-таки проигрываете?»

Пит откинулся на спинку дивана и всплеснул руками: «Да я просто в шоке оказываюсь! Каждый раз. Честно. Я вообще не ожидаю, что такое может случиться».

«И что, вы так удивляетесь каждый раз?» — переспросил я.

«Да, каждый раз. Я даже и не думаю, что могу проиграть».

Если подумать, то философия Кэррола восхитительна. Оставаясь оптимистом, он экономит силы на то, чтобы делать всё новые попытки, и никогда не сдаётся. Всего через год после нашего разговора его команда выиграла Суперкубок. А еще через год проиграла в финале Суперкубка. Стоит думать, что Пит Кэррол снова испытал шок — по крайней мере на одну минуту. Вот только наверняка он тут же вспомнил, что через год команде представится новая возможность выиграть, и с новыми силами взялся за работу.

Помните: ни одна потеря не отнимет у вас больше, чем вера в то, что ничего не получится. Жизнь подчиняется статистике. Нет никаких гарантий, что вы преуспеете. Но чем больше усилий вы прикладываете, тем выше вероятность сорвать джекпот.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист знает, что, оставаясь оптимистом, он повышает свои шансы достичь успеха в карьере и в личной жизни.

ДЕНЬ ДЕСЯТЫЙ

Характер: настраивайтесь на развитие

Ценностно-ориентированный специалист всегда стремится к развитию.

Профессор Стэнфордского университета Кэрол Дуэк в своей книге «Гибкое сознание»² выделяет два типа установок, которые во многом определяют успех или поражение отдельно взятого человека или команды. Первый тип — установка на данность. Люди с таким образом мыслей считают, что их характер и способности в целом не могут измениться, они такие, какие есть, и стать лучше уже не могут. Люди с установкой на данность могут быть умны и способны, но они убеждены, что развить свой интеллект и таланты сильнее — невозможно.

Люди такого склада ума уверены, что от природы каждый наделен интеллектом строго определенного уровня, и поэтому очень боятся показаться другим глупыми. Они считают, что не могут научиться ничему новому, поэтому занимают глухую оборону, если слышат в свой адрес критику или совершают ошибку. Почему они стремятся защититься? Потому что не верят, что могут научиться делать свою работу лучше, чем они уже умеют.

Второй тип мышления профессор Дуэк называет установкой на рост. Она выяснила, что люди с такой установкой считают, что их мозг способен адаптироваться и развиваться. Они с большей готовностью берутся за трудные задания и не воспринимают поражение как доказательство личной несостоятельности.

Наблюдая за своими студентами, профессор Дуэк отметила, что обладатели установки на рост после провала на экзамене

² Дуэк К. Гибкое сознание: — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

стремились улучшить свои показатели, в то время как обладатели установки на данность просто сдавались. В результате студенты с установкой на рост устраняли пробелы в знаниях и получали высокие оценки, а студенты с установкой на данность продолжали совершать те же ошибки. Первые переходили в группы продвинутого уровня, а вторые довольствовались базовыми знаниями.

Думаю, вы уже догадались, почему я рассказал вам об этом исследовании. Люди с установкой на рост в итоге приобретают больше полномочий, работают более эффективно и получают по итогам большее вознаграждение.

Хорошая новость заключается в том, что перестроить свое мышление вполне возможно. Для этого профессор Дуэк рекомендует пересмотреть взгляды на пять аспектов жизни:

1. **Трудные задачи.** Необходимо стремиться решать трудные задачи, а не искать легкие пути.
2. **Препятствия.** Необходимо преодолевать препятствия, а не сдаваться перед ними.
3. **Усилия.** Усилия необходимо воспринимать как путь к мастерству, а не как бесполезную трату энергии.
4. **Критика.** Необходимо извлекать уроки из критики вместо того, чтобы пропускать мимо ушей ценную информацию.
5. **Чужой успех.** Успех других людей следует воспринимать как источник вдохновения, а не как угрозу.

Обладать установкой на рост значит понимать, что вы никогда не сможете достичь вершины горы, но стоит продолжать взбираться вверх, ведь вид, который открывается перед вами, будет все лучше. Заменяя установку на данность установкой на рост, мы переходим от «я уже всего достиг» к «я совершенствуюсь» и от «я велик» к «я постоянно учусь».

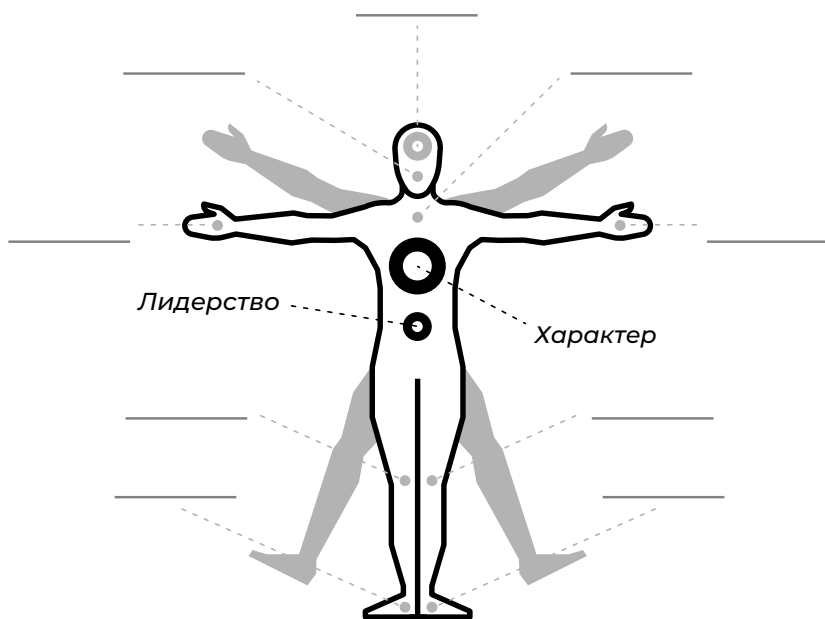
Уже сама ваша вера в то, что вы обладатель установки на данность и не способны перестроиться и развиваться, это так называемое самосбывающееся пророчество. Итак, есть ли у вас установка на рост?

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист всегда стремится к развитию. Он считает, что человек должен постоянно развиваться и совершенствоваться во всех сферах жизни.

Ценностно-ориентированный СПЕЦИАЛИСТ

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



ЛИДЕРСТВО

Как сформулировать миссию
и принципы работы компании

ВВЕДЕНИЕ

Вскоре после того, как вы выработаете черты характера ценностно-ориентированного специалиста, вас назначат на руководящую должность. Каждый, кто в своем поведении проявляет качества, о которых шла речь в первой главе, гарантированно будет продвигаться вверх по карьерной лестнице. Но как справиться с новыми обязанностями?

Многое будет зависеть от способности руководить людьми, а каждый проявляет эту способность по-своему. Однако что отличает всех хороших лидеров, так это способность четко обрисовать перспективу, которая вдохновит и сплотит коллектив. В ином случае подчиненные будут сбиты с толку и не справятся с поставленными задачами.

По большому счету способность руководить людьми сводится к трем базовым навыкам:

1. Увлечь коллектив перспективой.
2. Объяснить, почему эта цель важна.
3. Определить сферу ответственности каждого сотрудника.

Первая задача лидера — каждый день определять направление работы и объяснять членам команды, к чему они движутся.

Вторая задача лидера — просто и понятно объяснять подчиненным, почему направление работы и конечная цель важны.

Третья задача лидера — анализировать навыки и способности каждого члена команды и отводить ему подходящую роль.

Все люди желают иметь важную цель. Рождаясь, мы чувствуем себя действующими лицами этой жизни и с детства знаем, что наше существование на этой планете имеет значение. Но это не все; каждый человек, как существо общественное, жаждет присоединиться к коллективу для выполнения какой-либо важной миссии. Именно поэтому активные лидеры могут привлекать лучшие таланты. Каждым активным лидером, о котором вы слышали, движет его миссия, к которой желают присоединиться многие. Великих лидеров создают великие миссии. Исключений не бывает.

Команды, не объединенные важной миссией, впустую тратят время, силы и средства, двигаясь хаотично без общей цели. А люди, не имеющие миссии, впустую растрачивают не только средства компании, но и собственную жизнь. Человек создан, чтобы вершить великие дела. Выполняя важную работу, мы ощущаем собственную значимость. Иначе мы чувствуем, что не реализуем свой потенциал. Руководитель, способный объяснить команде значимость ее миссии и каждый день напоминать об этом, — это мечта любой компании.

В следующие пять дней я познакомлю вас с пятью составляющими, которые образуют комплекс руководящих принципов. Они помогают сформулировать миссию, которая сможет объединить всю компанию или ее подразделение. Применив подход «Миссия на пальцах», многие даже смогли сплотить семью!

Принципы, о которых я вам расскажу в следующие пять дней, могут быть эффективны в профессиональной, личной и семейной жизни.

Для себя я разработал комплекс руководящих принципов, которые использую в личной жизни, в семье, в компании и в своей политической деятельности по поддержке среднего класса. Благодаря этим принципам каждый мой день наполнен смыслом. Я всегда знаю, что должен делать и почему.

Разработка каждого комплекса руководящих принципов включает пять этапов:

1. Сформулируйте миссию, которая вас вдохновляет.
2. Определите ключевые качества, которые будут направлять ваше развитие.
3. Составьте список основных действий, необходимых для выполнения миссии.
4. Придумайте краткую презентацию идеи, которая поможет привлечь ресурсы.
5. Сформулируйте главную идею, которая объясняет смысл миссии.

Все руководящие принципы, которые определяют вашу концепцию работы, должны уместиться на одной странице, как показано на рис. 2.1.

Чтобы научиться самостоятельно разрабатывать руководящие принципы работы компании, просто читайте по одному уроку в день. К концу этой недели вы получите базовые навыки, о существовании которых большинство руководителей даже не подозревает. Вы узнаете, как сплотить команду вокруг общей миссии.

Цветочный магазин «Джинни»

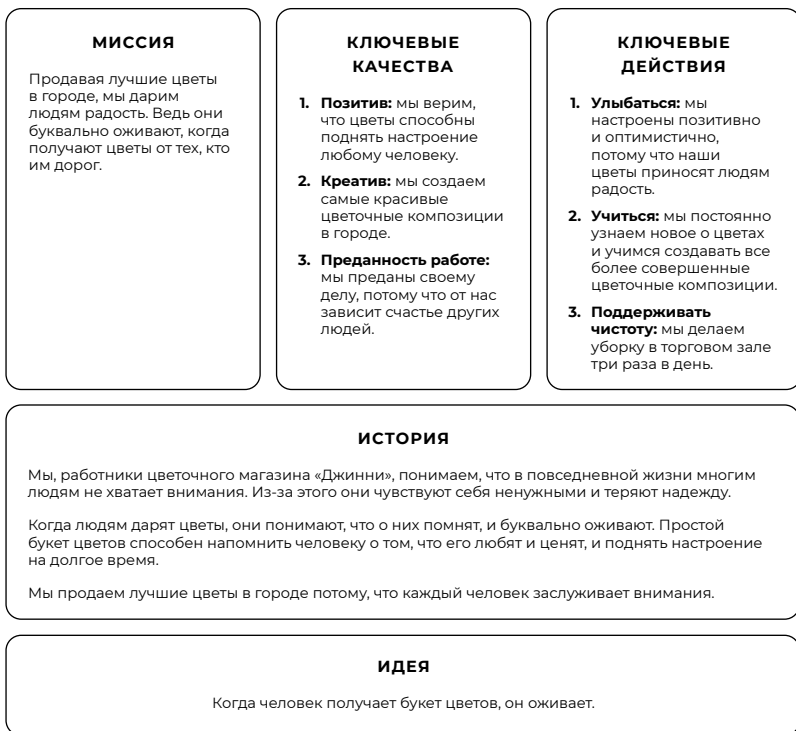


РИС. 2.1

ДЕНЬ ОДИНАДЦАТЫЙ

Лидерство: умеете формулировать миссию

Чтобы сплотить и мотивировать команду, сформулируйте миссию так, чтобы она была краткой, оригинальной и хорошо запоминалась (см. рис. 2.2).

Чтобы управлять своей жизнью или руководить коллективом, необходимо ясно понимать, к чему вы стремитесь. Вы должны определить конкретную цель. Большинство компаний

Цветочный магазин «Джинни»



РИС. 2.2

для этого формулируют свою миссию. Однако давайте посмотрим правде в глаза: как правило, эти формулировки ужасны. Они полны специальных терминов и делового жаргона и выглядят скорее как написанные юристами, чем увлеченными своей работой членами команды.

Так как же написать корпоративную миссию, которую люди действительно запомнят и которой будут следовать? Если вы не можете представить, как Уильям Уоллес из фильма «Храброе сердце», сидя на коне, призывает своих солдат пожертвовать

жизнью ради общей цели, и при этом зачитывает текст вашей миссии, — значит, она написана плохо. Иными словами, просто представьте себе, что сказал бы вашим сотрудникам Уильям Уоллес.

Все еще не можете представить, что боевые отряды бросаются в атаку, вдохновленные вашей речью? Нестрашно. Сейчас мы это исправим.

Как я уже сказал, хорошая формулировка миссии должна быть краткой, интересной и вдохновляющей. В ином случае в ней нет никакого смысла. Помимо этого ваши усилия должны позиционироваться в ней как *борьба с несправедливостью*. Текст должен объяснять, что вы служите людям, описывать, как вы это делаете и почему это важно.

У солдат, которые высадились в Нормандии, была миссия. У правозащитников Freedom Riders, участвовавших в движении за гражданские права в 1960-х, была миссия. У астронавтов, расширявших границы человеческих возможностей, была миссия. Как и у производителей электромобилей Tesla, разрушающих индустрию производства двигателей внутреннего сгорания. И у компании Netflix, которая начала транслировать фильмы и сериалы по всему миру с помощью стриминговой платформы. Даже книга, которую вы сейчас читаете, имеет свою миссию — разрушить традиционную практику бизнес-образования, поэтапно обучая без больших финансовых затрат практическим навыкам ведения бизнеса.

Людей воодушевляет миссия. Деловой жаргон не затрагивает их чувств. И люди, которые работают в вашем бизнесе, хотят внести свой вклад в выполнение миссии.

Вот как выглядит универсальная формула краткой емкой миссии:

Мы сделаем _____ в течение _____, потому что _____.

Вот несколько примеров.

- *Сантехническая компания:* За следующие пять лет мы обслужим 10 000 клиентов, потому что каждый заслуживает иметь сантехнику, работающую исправно, и обслуживающую компанию, которая ценит своих клиентов.
- *Компания – разработчик программного обеспечения:* К 2029 году наше программное обеспечение будет установлено на половине компьютеров в Америке, потому что никто не должен испытывать трудности, разбираясь в неудачном программном интерфейсе.
- *Семейный ресторан:* Через пять лет все будут знать, что в нашем ресторане готовят лучшую пиццу в штате, ведь люди заслуживают иметь возможность покупать отличную пиццу, сделанную из местных продуктов, и испытывать гордость за нас.

Подобные простые миссии вдохновляют людей действовать. А если заранее оговорить срок исполнения, это заставит коллектив собраться и не тратить времени зря. Когда этот срок подойдет к концу и цель будет достигнута, вы просто сможете написать новую миссию. Нет причины считать, что миссию компании нельзя обновлять каждые несколько лет.

Конечно, вы не обязаны следовать этой формуле буквально. Но признайтесь, что приведенные примеры гораздо проще и действеннее, чем большинство формулировок, используемых компаниями. Как правило, эти формулировки совершенно незапоминающиеся. Вы помните свою? Хоть кто-то в вашем коллективе сможет ее вспомнить?

Однажды я присутствовал на встрече группы руководителей, и они страшно возмутились, когда я заявил, что большинство формулировок миссий ужасны. Они только что закончили двухдневное обсуждение текста миссии своей организации,

на котором тщательно подбирали каждое слово. Я спросил присутствовавшего там финансового директора, принимал ли он участие в этом обсуждении. Он ответил утвердительно. Тогда я попросил его рассказать о новой миссии. И что вы думаете? Он ничего не запомнил.

На самом деле если мы или наши сотрудники не можем объяснить, в чем заключается миссия компании, можно считать, что у компании нет миссии. Компетентные лидеры знают, как подобрать нужные слова для того, чтобы замотивировать сотрудников и сплотить их вокруг общей миссии. Для этого лишь нужно помнить, что формулировка миссии должна быть краткой, яркой и вдохновляющей.

Миссия — это первый из пяти элементов руководящих принципов компании. В течение следующих четырех дней я расскажу вам об остальных элементах, которые помогут мобилизовать и вдохновить вашу команду.

ИДЕЯ ДНЯ

Чтобы сплотить команду, разработайте руководящие принципы работы компании, одним из которых станет краткая, интересная и запоминающаяся миссия.

ДЕНЬ ДВЕНАДЦАТЫЙ

Лидерство: научитесь выделять ключевые качества

Определите ключевые качества, которые необходимо развить вашим сотрудникам, чтобы выполнить свою миссию.

Второй элемент руководящих принципов — это ключевые качества (см. рис. 2.3).

Приступая к выполнению миссии, вы ведете людей к большой цели, на пути к которой им придется преодолеть

Цветочный магазин «Джинни»

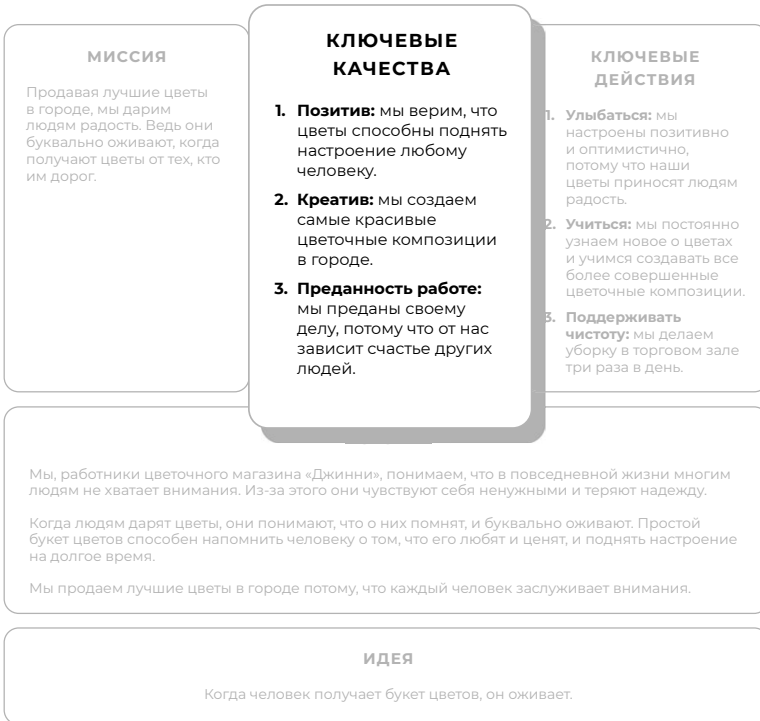


РИС. 2.3

множество трудностей. А со временем люди меняются. Они становятся более сильными, опытными, уверенными в себе и компетентными. Только двигаясь к заветной цели, мы совершенствуемся.

Когда вы перечисляете команде ключевые качества, которые вам и вашим сотрудникам надо развить, чтобы выполнить миссию, вы в основном объясняете им, какими они должны стать. Что это за качества? Может, нужно работать быстрее, или стать внимательнее к клиентам, или отточить навыки

программирования? Определяя эти ключевые качества, убедитесь, что они вдохновляющие и полезные одновременно.

Под словом «вдохновляющие» я не имею в виду, что это качества, присущие всем. Возможно, их необходимо в себе развить. А когда я говорю «полезные», то хочу сказать, что они должны быть применимы на практике. *Позитивный настрой* полезен, так же как *организованность при совершении продающих звонков* или *быстрота установления контакта с проходящим в офис клиентом*. Если вы слишком расплывчато сформулировали ключевые качества, ваши сотрудники не смогут понять, что именно от них требуется, и не станут стремиться работать лучше.

Если ваша миссия — найти хозяев для бездомных собак в местном приюте, ключевым качеством для сотрудников должна стать любовь к собакам. Если ваша миссия — разработать простое программное обеспечение для управления финансами, ключевое качество — умение разрабатывать отличные программные интерфейсы.

Недавно мы работали с одним рестораном быстрого питания, который славится доброжелательным отношением к клиентам. Каждый день перед открытием у его дверей выстраивается целая очередь из людей, которые хотят отведать жареную курицу.

И хотя сейчас заведение переживает пик популярности, задача его работников — поддерживать уровень сервиса, несмотря на огромную нагрузку. Поэтому одно из ключевых качеств, которое они для себя определили, — *получать удовольствие от работы при любой нагрузке*. Это прекрасная формулировка, поскольку она полностью отвечает нашим двум требованиям:

1. **Она воодушевляет.** И позволяет людям понять, какими они должны быть, чтобы выполнить миссию.
2. **Она приносит пользу,** поскольку учит людей, как им надо реагировать, когда нагрузка очень высока.

Как должны реагировать сотрудники, если кухня не успевает справляться с заказами, на складе закончились нужные ингредиенты, а к ресторану подъезжает автобус, полный туристов? Оставаться бодрыми и радостными. Только представьте, скольких скандалов и истерик можно избежать, если ключевое качество команды — умение *сохранять бодрость и оптимизм в стрессовых ситуациях!*

Сформулировав основные качества для сотрудников, вы тем самым определяете тип людей, которые могут работать в вашей команде. Например, если человек не способен сохранять жизнерадостность при большой нагрузке, он вам не подходит.

Определив список ключевых качеств, вы поймете, каких людей стоит брать в свою команду, а каких следует уволить. Если же вы не определите ключевые качества, скорее всего, в команде окажутся не те люди, которые нужны.

А теперь сформулируйте, какими должны быть сотрудники, которые помогут выполнить вашу миссию. Какими вы и члены вашей команды должны стать.

ИДЕЯ ДНЯ

Выделите ключевые качества, которыми должны обладать вы и ваши сотрудники, чтобы выполнить вашу миссию.

ДЕНЬ ТРИНАДЦАТЫЙ

Лидерство: определите ключевые действия

Определите для каждого сотрудника три ключевых действия, которые он должен регулярно выполнять в рамках вашей общей миссии (см. рис. 2.4).

Цветочный магазин «Джинни»



РИС. 2.4

Руководящие принципы, которые не вдохновляют на действие, в большинстве случаев сотрудники забывают. Но ведь если ничего не делать, миссия не будет выполнена. Определение ключевых действий в составе руководящих принципов поможет мобилизовать вашу команду и двигаться вперед.

После того как вы сформулируете миссию и определите ключевые качества сотрудников, настанет время сделать следующий шаг и выделить ключевые действия, которые каждый будет выполнять ежедневно. Конечно, у каждого сотрудника

есть непосредственные обязанности, но, определив три ключевых действия, которые он будет регулярно выполнять, вы создаете равные условия для всех. Кроме того, определение трех ключевых действий позволит сконцентрировать и направить энергию сотрудников на выполнение общей миссии. Например, если одно из этих действий — «каждое утро за пятнадцать минут до открытия организовывать планерку», мы все будем приходить на работу пораньше и к началу рабочего дня знать свои задачи.

Подумайте, какие действия может ежедневно выполнять каждый из сотрудников, чтобы повысить общую продуктивность и доходы организации, лучше удовлетворять запросы клиентов или увеличить коэффициент полезного действия коллектива. Ключевые действия, которые вы определите для себя и сотрудников, должны сформировать режим работы, влияющий на конечный результат.

В моем личном списке руководящих правил ключевые действия — рано вставать, писать и быть со всеми вежливым. Это может звучать нелепо, но, вставая рано, я фактически заставляю себя рано ложиться спать, выкраиваю время на зарядку, успеваю больше написать (ведь я занимаюсь этим по утрам) и провожу больше времени в тишине. Если я пишу каждый день, то моя карьера и бизнес успешно развиваются. А общаясь с людьми вежливо, я проявляю к ним уважение и могу быть уверен, что не выгляжу в их глазах невежей. Эти три повторяющихся изо дня в день ключевых действия определяют тот образ жизни, который обеспечивает мне успех.

Кстати, рекомендую определить не более трех ключевых действий. Больше люди, как правило, не запоминают и какие-то из них забывают выполнять.

Какие ключевые действия, выполняемые регулярно, помогут вам и вашим людям добиться успеха? Какие небольшие шаги вы и ваша команда можете ежедневно совершать,

чтобы выполнить свою миссию? Достаточно ли они просты и легки в исполнении? Можно ли их повторять каждый день? Повлияют ли они на выполнение миссии?

ИДЕЯ ДНЯ

Определите три ключевых действия, которые вы и ваша команда можете выполнять каждый день, чтобы достичь успеха и осуществить свою миссию.

ДЕНЬ ЧЕТЫРНАДЦАТЫЙ

Лидерство: умейте рассказывать историю

Привлекайте внимание к вашей миссии красивой историей.

История компании или проекта – важный инструмент для привлечения ресурсов. Слушая ее, люди решают, стоит ли купить ваш товар, вложить деньги в вашу компанию или рассказать о вас своим знакомым. Однако большинство людей совершенно не умеют рассказывать истории. Чаще всего вместо этого они начинают пересказывать *факты в хронологическом порядке*, дополняя их скучными тезисами и странностями отступлениями.

Но история компании – это не хронология. История – это способ объяснить людям, чем вы занимаетесь, и привлечь их на свою сторону. Факты же – это просто череда событий, случившихся в прошлом.

История – это четвертый элемент руководящих принципов работы компании (см. рис. 2.5). История позволяет вам и членам вашей команды рассказать о компании так, что ее запомнят и захотят поддержать.

Руководители компании обязательно оценят лидера, способного привлечь внимание клиентов и других заинтересованных

Цветочный магазин «Джинни»



РИС. 2.5

лиц и сделать их частью своей истории. Такого лидера с течением времени будут наделять всё большими полномочиями. Любой специалист по продажам, который умеет это делать, приносит компании больше прибыли. И каждый сотрудник клиентской службы, умело создающий у клиента ощущение единства с компанией, способствует росту популярности бренда.

К сожалению, у большинства компаний истории очень скучные. Никому не интересна хронология создания компании,

как и то, что в ней отличные условия труда. В хорошей истории нет ненужной скучной информации, в ней только то, что действительно интересно целевой аудитории. Грамотный специалист знает, как нужно рассказывать истории. Особенно историю о миссии компании.

Самый простой сюжет — история персонажа, который был выбит из колеи, а затем преодолел все трудности, чтобы вернуться к нормальной жизни. По этой схеме построены «Звездные войны», «Ромео и Джульетта», «Увалень Томми», фильмы франшизы «Мстители» и практически все романтические комедии. Почему именно эта схема столь популярна у писателей и сценаристов? Потому что она лучше других способна привлечь внимание людей.

К сожалению, реальные истории компаний или проектов редко напоминают сюжет героической саги, поэтому большинство корпоративных историй могут только усыпить или отпугнуть потенциальных клиентов. Однако есть небольшая хитрость: если вы хотите написать достойную историю для своей компании (или ее подразделения), постарайтесь подогнать реальные факты под формулу, работающую тысячи лет.

Вот примерный план:

1. Начните с проблемы, которую помогает решать ваша компания.
2. Сгустите краски, чтобы проблема выглядела серьезнее.
3. Позиционируйте себя, свою компанию или продукт как способ решить эту проблему.
4. Опишите облегчение, которое испытывает человек, решивший с вашей помощью свою проблему.

Эта простая формула испытана много раз. Если вы адаптируете историю вашей компании к этой схеме, положительный результат гарантирован. Посмотрите, как, например,

может выглядеть история гостиницы для домашних животных, написанная по нашему плану:

- Большинство людей не любят оставлять питомцев на передержку. Хозяева чувствуют себя виноватыми, когда представляют печальные глаза своего щенка, сидящего в клетке и ждущего их.
- В «Раю для домашних любимцев» мы играем с вашими питомцами по меньшей мере восемь часов в день, чтобы они были постоянно заняты и счастливы, пока вы путешествуете. Каждый вечер они засыпают довольные, вспоминая, как весело провели этот день.
- Оставляя своих питомцев с нами, вы можете быть уверены, что они будут в безопасности и не станут скучать. А вы в это время сможете спокойно наслаждаться поездкой и по праву считать себя самым лучшим хозяином в мире!

Видите схему? Сначала мы формулируем проблему, потом усугубляем ее и наконец преподносим наш продукт или услугу как решение этой проблемы и описываем радость клиента после избавления от нее. Такая история гарантированно привлечет клиентов, инвесторов и многих других. Она может быть рассказана продавцами, положена в основу сюжета для видеоролика, напечатана мелким шрифтом на обратной стороне визитной карточки, размещена на сайтах и в рекламных рассылках и даже использована в публичном выступлении генерального директора. Хотите стать выдающимся сторителлером — научитесь придумывать истории, которые привлекают клиентов.

Недавно одна из крупнейших соцсетей наняла нашу команду, чтобы мы обучили ее специалистов сторителлингу. Схема, которую мы им преподавали, не сильно отличалась от той, с которой вы только что познакомились.

Придумывать истории несложно. Требуется лишь немного знаний и дисциплина.

Все еще не знаете, как рассказать историю вашего продукта или организации? Подумайте, какую проблему решает ваша компания. Какие эмоции вызывает у людей эта проблема. Как ваш продукт избавляет от нее. И как изменится жизнь людей, когда проблема будет устранена.

Ответьте по порядку на эти вопросы, и вы расскажете свою историю или историю вашей компании, подразделения, продукта таким образом, что она заинтересует людей. Такая история точно заставит их присоединиться к вам. Перестаньте излагать факты и начните рассказывать историю.

Настоящий ценностно-ориентированный специалист знает, как рассказать интересную историю. Запишите ее в виде увлекательного сюжета и сделайте ее использование одним из руководящих принципов вашей работы. Кроме того, убедитесь, что каждый сотрудник может ее рассказать, чтобы слухи о вас начали распространяться и ваш доход вырос!

ИДЕЯ ДНЯ

Используя нашу схему, расскажите свою историю, и вы привлечете больше людей.

ДЕНЬ ПЯТНАДЦАТЫЙ

Лидерство: научитесь формулировать главную идею и отвечать на вопрос «почему»

Сформулируйте главную идею вашей миссии, чтобы вы и ваши сотрудники точно знали, почему ваша работа важна.

Последний элемент руководящих принципов вашей работы — это главная идея. Как видно на рис. 2.6, идея — это основа миссии. Идея объясняет, для чего вы живете или для чего существует ваша организация.

Никто не хочет тратить силы на бессмысленную и никому не нужную работу. Так как же убедить людей, что ваша миссия важна? Для этого и нужна главная идея.

На протяжении столетий драматурги, писатели и сценаристы искали идеи для своих историй. Больше всего идея необходима им для того, чтобы не сбиваться с мысли. Любые диалог или сцена, которые не поддерживают главную идею, вычеркиваются из истории. Идея фильма «Список Шиндлера», например, заключается в том, что жизнь каждого человека имеет ценность и ее необходимо беречь. При написании сценария все сцены рассматривались сквозь призму этой идеи.

Когда писатель определяет идею, сюжет обретает смысл и ясность. Если вы хотите, чтобы ваша миссия тоже была осмысленной и ясной, у нее должна быть идея.

Для бизнеса (который, в отличие от литературы, вовлекает в легенду аудиторию) идея может быть любой — от мысли, что не стоит переплачивать за новую крышу, до тезиса, что каждая семья заслуживает незабываемого путешествия.

Когда вы сформулируете свою главную идею, всем станет ясно, почему ваша миссия важна.

Миссия книги «Бизнес на пальцах» состоит в том, чтобы с помощью общедоступной программы обучения бизнесу, которая позволяет каждому добиться успеха, разрушить основы современной модели образования. Но какова главная идея книги? Она заключается в том, что *каждый человек заслуживает получить бизнес-образование, которое изменит его жизнь.*

Небольшая хитрость: чтобы легче было сформулировать идею, добавьте в конце формулировки «потому что». Мы создали общедоступный бизнес-курс, потому что *каждый человек*

Цветочный магазин «Джинни»

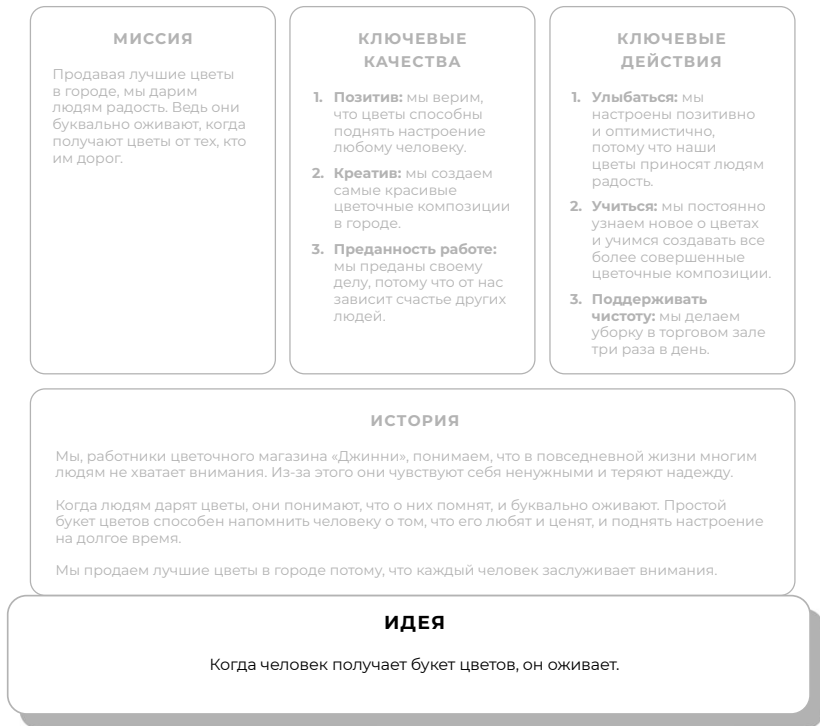


РИС. 2.6

заслуживает получить бизнес-образование, которое изменит его жизнь.

Ответ на вопрос, почему вам надо рано вставать и идти на работу, — идея, лежащая в основе вашей миссии. Лично я каждое утро встаю и отправляюсь на работу потому, что *каждый человек заслуживает получить бизнес-образование, которое изменит его жизнь.*

Итак, знать главную идею своей работы необходимо, потому что это ответ на вопрос «почему». Почему инвесторам

надо вкладывать в ваше дело средства? Почему люди должны работать на вас? Почему клиенты будут рассказывать о ваших продуктах друзьям? Сформулируйте главную идею, и вы получите исчерпывающий ответ на эти вопросы.

Определив главную идею, напишите ее на стене комнаты отдыха в офисе, разместите на сайте, повесьте баннер с ней на стенде для соискателей – убедитесь, что все в организации запомнили ее. Идея – это смысл вашей работы, а людям нужен смысл, чтобы вкладывать в дело душу.

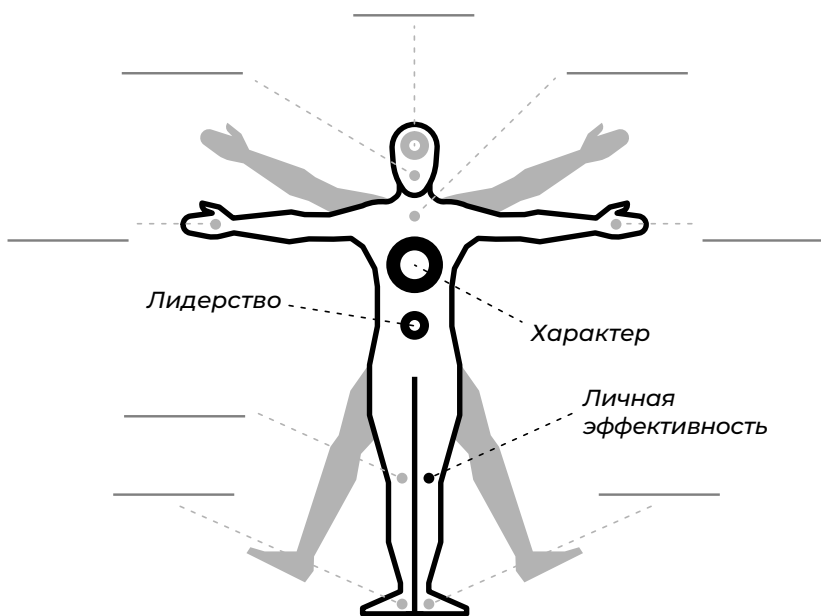
Почему *ваша* миссия важна? Почему она достойна того, чтобы ради нее чем-то жертвовать или инвестировать в нее? Почему люди должны внести свой вклад в нее? Почему потенциальным клиентам следует предпочесть вас конкурентам? Определите свою идею, и вы получите ответы на эти вопросы.

ИДЕЯ ДНЯ

Сформулируйте главную идею вашей компании, чтобы вы, ваша команда и ваши клиенты знали, почему ваша работа важна.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ВВЕДЕНИЕ

Теперь, когда вы узнали, какие качества нужны ценностно-ориентированному специалисту, как устроен бизнес на самом деле и как сплотить команду вокруг общей миссии, пришло время научиться управлять собой и собственным временем так, чтобы получить максимальную отдачу от работы и избегать стресса и суеты.

Многие работают круглыми сутками, но мало что успевают. Вся их бурная деятельность — замкнутый круг. А причина в том, что они не могут на чем-то сфокусироваться. За годы наблюдений я пришел к убеждению, что жизнь человека имеет смысл только тогда, когда он живет как герой, выполняющий важную миссию. В этом случае у него не остается времени на бессмысленную деятельность. Он знает, чего хочет, с чем борется и чего должен добиться, чтобы решить какие-то глобальные проблемы. Жизнь героя посвящена достижению главной цели. Он не тратит время попусту. Он умеет управлять своим временем без лишней суеты, при этом он сосредоточен, мотивирован и настроен на выполнение своей работы.

Один из секретов того, как достигать целей, — уметь определять главные задачи, знать свои возможности и правильно расставлять приоритеты. Ценностно-ориентированный

специалист — это герой, выполняющий миссию. Он знает, над чем должен работать, и не отвлекается на ненужные дела.

Наш мозг испытывает довольно сильный дискомфорт от путаницы в делах. А чтобы не было путаницы, необходимы дисциплина и сосредоточенность. Если не расставить приоритеты и не установить для себя четкий распорядок дня, то телевидение, новости, еда, алкоголь и посиделки с друзьями будут отнимать у нас много времени. Есть множество людей, которые зарабатывают огромные деньги на том, что отвлекает ваше внимание. Вот только вам от этого нет никакой пользы.

Чтобы повысить свою личную эффективность, необходимо для начала сформулировать для себя свою миссию, а затем правильно расставить приоритеты и распределить свое время. Управлять своими приоритетами и временем не так сложно — нужно всего лишь знать, на что опереться.

Если вы хотите стать ценностно-ориентированным специалистом, составьте для себя распорядок дня, который поможет вам без лишней суеты повысить свою личную эффективность. Это действенный способ. И он не потребует от вас каких-либо особых навыков.

ДЕНЬ ШЕСТНАДЦАТЫЙ

Личная эффективность:

каждый день обдумывайте свои решения

Эффективный специалист начинает день с анализа своих дел.

Каждое утро я задаю себе один простой вопрос. Он помогает мне не потратить день впустую и хотя бы на шаг приблизиться к своей цели.

Я спрашиваю себя: если бы я смог прожить этот день заново, что я сделал бы иначе? (См. рис. 3.1.) Это может показаться

нелепым. Нам не дано прожить один день дважды. У нас всегда есть только один шанс.

Если бы я смог прожить этот день заново, что я сделал бы иначе?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

РИС. 3.1

Однако идею задавать себе этот вопрос предложил венский психолог Виктор Франкл, и в этом есть определенный смысл.

Доктор Франкл помогал пациентам понять смысл их жизни. Чтобы научить их жить более осознанно, Франкл просил их каждый день проживать так, будто они его уже однажды прожили. Будто в первый раз они совершили какие-то ошибки, а теперь постараются их не допустить. Проще говоря, он буквально говорил: «Представьте, что вы проживаете этот день во второй раз, и не повторяйте сделанных в первый раз ошибок».

Эта мысль помогает нам внимательно посмотреть на нашу жизнь. Если бы это была вторая попытка прожить этот день и вы могли бы не повторять ошибок, сделанных в первый раз, что бы вы изменили? Может быть, проявили бы больше внимания к своей второй половине? Или потратили бы какое-то время на хорошую книгу, читая ее в гамаке на заднем дворе? Сходили бы на тренировку?

Вопрос Франкла можно сформулировать иначе: о чем сделанном или несделанном вами вы бы потом пожалели? Ответив на него, живите так, чтобы не пришлось ни о чем сожалеть.

Мало кто обдумывает свои поступки. Большинство из нас живут в таком темпе и настолько привыкли к проблемам, требующим незамедлительного решения, что больше не контролируют свои действия. Я видел очень мало успешных и эффективных людей, которые не вели дневник или не уделяли какое-то время анализу своих действий. Именно размышляя об этих действиях, мы корректируем их и управляем собственной жизнью. Тот, кто не думает об этом, ничего не контролирует и ничем не управляет, — он только реагирует. Печальная правда заключается в том, что его жизнь все равно управляется, только различными внешними факторами, не имеющими отношения к его интересам. Жизнью большинства людей управляют друзья, семья, реклама и политики. Возьмите свою жизнь под контроль.

Задумываетесь ли вы по утрам о чем-то весьма важном для вас? Управляете ли вы своей жизнью или ею управляет кто-то другой?

ИДЕЯ ДНЯ

Заведите правило каждое утро отвечать себе на вопрос: что бы я сделал по-другому, если бы мог прожить этот день второй раз?

ДЕНЬ СЕМНАДЦАТЫЙ

Личная эффективность: расставьте приоритеты

Ценностно-ориентированный специалист умеет правильно расставить приоритеты.

Какое из сегодняшних дел самое важное для вас? Если каждое утро вы отвечаете на этот вопрос, вы вправе считать себя членом элитного клуба профессионалов. Большинство людей даже не задают себе этот вопрос, потому что считают, что ответ на него определяют трезвонящий телефон, недозволенный клиент, срочное сообщение или электронное письмо, требующее немедленного ответа. Но так ли это?

Реальность такова, что не все наши усилия приносят нам одинаковую пользу. Если вы потратите энергию, бегая по кругу, это принесет вам гораздо меньше пользы, чем если вы направите ее на написание важной речи. Может быть, количество сожженных калорий будет одинаковым, но польза от них во втором случае намного больше. Ценностно-ориентированные специалисты знают, на что стоит потратить свою драгоценную энергию, а какие дела можно проигнорировать или перепоручить другим. А поскольку они это знают, то избегают лишней суеты. Они спокойно и рассудительно управляют своим временем и энергией.

Ценностно-ориентированный специалист умеет распорядиться своим временем. Чтобы сконцентрироваться на самых важных делах, необходимо каждый день составлять два списка задач (см. рис. 3.2 и 3.3). Первый список должен включать всего три задачи, которые наиболее важны для достижения вашей цели. Их необходимо выполнить в первую очередь.

Второй список — это перечень мелких дел, которые надо выполнить сегодня, таких как ответы на письма, визит в химчистку и тому подобное.

Главная задача 1

_____ Ч: ____ М: ____

Остаток/награда: _____

Главная задача 2

_____ Ч: ____ М: ____

Остаток/награда: _____

Главная задача 1

_____ Ч: ____ М: ____

Остаток/награда: _____

РИС. 3.2

Два списка нужны потому, что наш мозг плохо умеет отличать действительно важные задачи от мелких дел, которые вполне можно отложить. Ценностно-ориентированный специалист знает, как справиться с этой проблемой. Забрать белье из химчистки не столь важно, как подготовить презентацию, с которой вы должны выступить на предстоящем собрании.

Второстепенные задачи

<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

РИС. 3.3

Например, мои приоритетные задачи обычно заключаются в создании какого-либо контента. Каждый день я работаю над книгой, бизнес-курсом или презентацией, и только завершив работу, отвечаю на звонки и участвую в мероприятиях. Каждое утро я записываю в первый список три задачи, связанные с созданием контента, а затем составляю список второстепенных задач. Начинаю я всегда с трех самых важных дел. Благодаря распределению приоритетов мне удалось сделать мою компанию успешной гораздо быстрее, чем если бы я валил все дела в кучу.

Приоритетных задач должно быть три, потому что, если их больше, это слишком обременительно и, скорее всего, вы все бросите, даже не начав. Большинство моих приоритетных задач – это небольшие части крупных проектов. Например, на создание книги у меня уходит больше года, каждый день я ставлю задачу написать какую-то небольшую часть.

Когда мы длительное время работаем над большими проектами, краткосрочные достижения нас радуют больше. Я охотнее отвечу на десять писем, чем напишу десять страниц книги, ведь каждое отправленное письмо – завершённое дело, а десять страниц кажутся лишь каплей в море.

Но не позволяйте мелким делам ввести вас в заблуждение. К большим свершениям ведут маленькие шаги, именно так мы достигаем важных целей.

Однако будьте осторожны. Многие задачи кажутся значимыми, не являясь таковыми. На вас может свалиться какая-то важная работа, которую на самом деле должен выполнять кто-то другой. Или вас вынуждают пойти на встречу, которая не имеет отношения к вашим приоритетам. Такие задачи я называю «отвлекающими факторами», потому что на самом деле они лишь мешают работать. Необходимо всегда точно знать, каковы ваши три главные задачи на сегодня, иначе важными могут казаться второстепенные дела.

Но как узнать, какие задачи самые важные? Чтобы это выяснить, необходимо определить глобальную цель. Любая работа, которая приблизит вас к этой цели, важна, а все остальные — нет. Их можно отодвинуть на второй план. Ценностно-ориентированный специалист умеет это делать.

Подумайте, что позволит вам стать лучшим объектом инвестиций. Что вы можете сделать, чтобы принести своей компании максимальную пользу? Определяйте это для себя каждый день, и вы не попадете в ловушку отвлекающих факторов.

ИДЕЯ ДНЯ

Каждый день составляйте два списка дел. В первый записывайте три самых важных, а во второй — мелкие второстепенные дела.

ДЕНЬ ВОСЕМНАДЦАТЫЙ

Личная эффективность: эффективно используйте возможности своего мозга

Ценностно-ориентированный специалист выполняет важную работу по утрам.

Мозг каждого человека работает немного по-своему. Но пик работоспособности, особенно у людей старше 25 лет, приходится на утро. Ваш мозг подобен батарее смартфона. За день он сжигает от 600 до 800 калорий, обрабатывая информацию, необходимую для вашей жизнедеятельности. Во время сна мозг заряжается энергией для следующего дня. Утром у него больше энергии и он мыслит более ясно, чем после обеда. Если вы сразу начинаете отвечать на звонки и письма вместо того, чтобы делать важную работу, вы растрчиваете эту энергию. И когда вы позже приступаете к основной работе, ваш мозг уже устал и вы не в состоянии ее делать (см. рис. 3.4).

Кроме того, есть еще один приятный бонус: если всю важную работу выполнить с утра, то оставшуюся часть дня вы проведете с чувством выполненного долга.



РИС. 3.4

Большинство ценностно-ориентированных специалистов выполняют важную работу именно по утрам.

Если встречи утомляют вас, запланируйте их на вторую половину дня. Если ваша основная работа — обработка счетов, посвятите ей первые два часа, прежде чем проверять

свою электронную почту. Если разработка бизнес-стратегии — главная ваша задача, уделяйте ей час с утра, перед тем как начать отвечать на телефонные звонки.

Идея выполнять важную работу в первой половине дня может звучать избито, но именно такой подход многие ценностно-ориентированные специалисты считают своим секретным оружием. К тому времени, как их коллеги появляются в офисе (сразу же подпадая под власть отвлекающих факторов), они уже пару часов работают над самыми важными задачами. Такая дисциплина и профессионализм позволяют заслужить доверие и клиентов, и коллег. А это приводит к большей материальной стимуляции и к успешной карьере.

ИДЕЯ ДНЯ

Выполняйте приоритетные задачи утром, на свежую голову.

ДЕНЬ ДЕВЯТНАДЦАТЫЙ

Личная эффективность:

скажите «нет» отвлекающим факторам

Ценностно-ориентированный специалист знает, как блокировать отвлекающие факторы, чтобы они не мешали выполнять приоритетные задачи.

Главный урок ведения бизнеса я извлек из своего писательского опыта. Он заключается в следующем: человек, пишущий книги или часто выступающий перед публикой, знает, когда надо остановиться.

Это противоречит здравому смыслу, не так ли? Мы понимаем, что этому человеку есть что сказать и он умеет это делать, но, сказав все необходимое, он вовремя останавливается,

чтобы не говорить лишнего. Если вы пишете книгу о герое, который обезвреживает бомбу, не стоит разбавлять повествование побочными сюжетами о том, как он собирается пробежать марафон, жениться или завести кошку. Описывая все это, вы потеряете нить сюжета. В хорошей истории не должно быть слишком много деталей, иначе аудитория запутается и утратит интерес.

К слову, подобное происходит и в жизни многих людей. Им кажется, что она потеряла смысл. Почему? Потому что они не могут сфокусироваться на главном. Они впускают в свою жизнь столько всего, что уже не понимают, в чем ее смысл. И многие из них теряют к ней интерес. Но герои, выполняющие миссию, всегда сконцентрированы на своей цели.

В хорошей истории сюжет подчинен одной идее. Команда должна выиграть чемпионат. Женщина хочет получить повышение. Адвокат стремится выиграть сложное дело. И как бы ни были заманчивы сторонние идеи, хороший писатель их отбросит.

Конечно, в реальной жизни все не так просто. Мы одновременно играем роли родителей, детей, друзей, менеджеров, тренеров, лидеров. У нас есть друзья, с которыми мы общаемся и увлекательно проводим время, хотя это и не имеет отношения к нашим главным целям. Но если мы впускаем в свою жизнь слишком много всего, мы утрачиваем концентрацию и целеустремленность, которые необходимы, чтобы хорошо выполнять основные дела.

В начале карьеры я зарабатывал публичными выступлениями. Я летел в какой-нибудь город, выступал и получал за это хороший гонорар. Но скоро я понял, что чем больше выступаю, тем меньше пишу. А если я не буду выпускать хотя бы одну книгу раз в пару лет, меня будут реже приглашать выступить. В результате мне пришлось принять стратегически важное решение: чтобы больше писать, сократить

количество выступлений, приносящих мне, однако, немалый доход. Мне было трудно решиться на этот шаг, но я справился. Через два года, когда вышел мой новый бестселлер, я стал получать за выступления в четыре раза больше, чем раньше. В итоге я смог больше времени писать, а мой доход при этом вырос.

Оказалось, я не один такой. Стивен Кинг вообще практически не выступает на публике. Благодаря этому он смог написать такое количество книг. Его книги продаются миллионными тиражами, и он мог бы много заработать выступлениями, но он этого не делает. Вместо этого он каждое утро садится за стол, включает компьютер и пишет запланированный объем текста. Благодаря его дисциплинированности и умению отказываться от мешающих работе дел миллионы людей имеют возможность читать его книги. Мало кто понимает, что одним из секретов успеха Стивена Кинга является его умение исключать отвлекающие факторы, мешающие выполнению приоритетных задач.

Если мы не знаем, каким делам надо отдать приоритет, мы размениваемся на мелочи и наши жизнь и работа утрачивают смысл. Так чем вы готовы пожертвовать ради того, чтобы вести осмысленную и целенаправленную жизнь?

ИДЕЯ ДНЯ

Скажите «нет» всему, что вас отвлекает от выполнения приоритетных задач.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЫЙ

Личная эффективность: распределяйте свое время и успевайте сделать больше

Ценностно-ориентированный специалист знает, как распределить свое рабочее время.

Билл Гейтс никогда не опаздывает на встречи. На вопрос, почему так происходит, он ответил: «Потому что время — это единственный ограниченный ресурс, который я не смогу купить за деньги».

Поговорка «Время — деньги» не совсем верна. Время гораздо дороже денег. Время — это в буквальном смысле наша жизнь. И то, как мы используем свое время, влияет на качество нашей жизни.

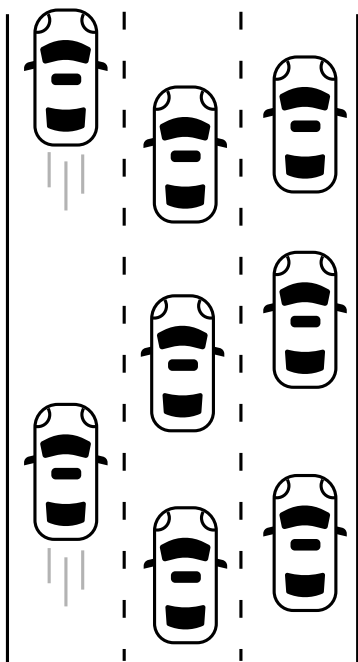
К сожалению, большинство людей не уделяют внимания управлению своим временем. Однако это не означает, что их время ничем не управляется. Это не так. Им управляют телевидение, школьное расписание, влияние извне, денежные проблемы и работа. Мы никому не доверим свои деньги, так почему же мы позволяем другим распоряжаться нашим временем, которое намного дороже денег?

Ценностно-ориентированный специалист понимает, что время — это его самый ценный ресурс, и управляет им так, чтобы извлечь максимальную пользу. И поскольку жизнь не сводится к одной работе, такой профессионал стремится распределить время таким образом, чтобы успеть сделать больше, а оставшиеся часы посвятить друзьям, семье и любимому хобби.

Так как же управлять своим временем? Я представляю себе время как автостраду. По некоторым полосам автомобили движутся быстрее. Самая большая скорость — когда мы едем по крайней левой полосе. Справа движение более медленное. Отрезки вашего времени, на протяжении которых вы

не отвлекаетесь ни на что постороннее, равносильны движению с большой скоростью по левой полосе.

После самых важных дел, которые вы выполняете утром, распределите свое время до конца дня (см. рис. 3.5). За час, два или три вы можете сделать очень многое. При этом многозадачность и отвлекающие факторы лишь снижают продуктивность.



Любая карьера строится на умении повышать свою производительность. Ценностно-ориентированный специалист может сделать в два раза больше, чем средний специалист, не умеющий управлять своим временем, за тот же период. Настоящий профессионал распределяет свое время на недели вперед. Лично я весь понедельник и первую половину вторника и среды отвожу писательству. По вторникам и средам после обеда я провожу встречи, а четверг и первую половину

пятницы посвящаю подкастам и записи видеосюжетов. По пятницам вторую половину дня я занимаюсь личными делами, а все вечера и выходные провожу с друзьями и семьей. Планирование времени позволяет мне ни на что не отвлекаться. Я заранее знаю, где я должен быть и чем буду заниматься.

Расписание	
7:30	Работа над новой книгой
:	_____
:	_____
:	_____
:	_____
:	_____
:	_____

РИС. 3.5

Смысл в том, чтобы задать своим действиям определенный ритм. Определив первостепенные задачи, вы сможете распланировать время на целую неделю, чтобы все успеть.

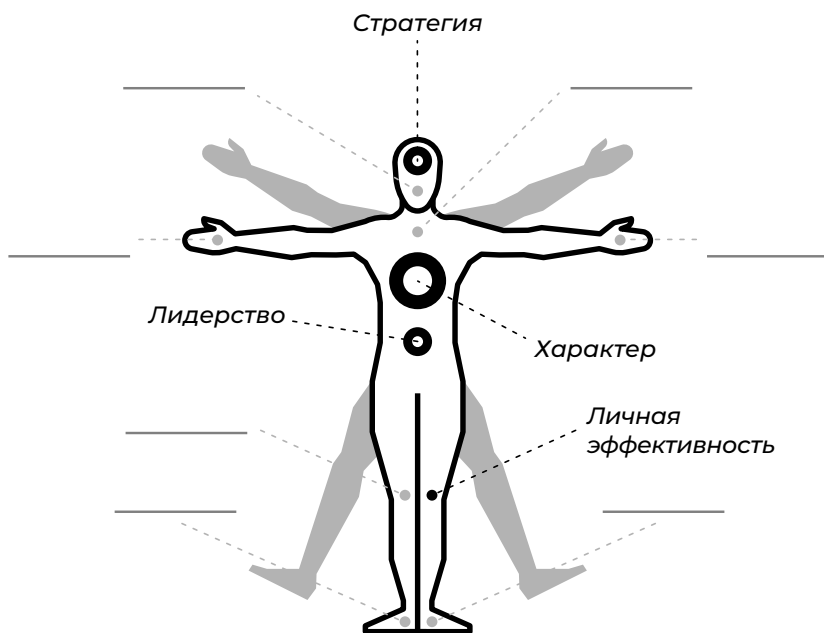
Какие важные задачи вы выполняете еженедельно? Попробуйте заранее отвести им определенное время. Кроме того, распланируйте личное время, чтобы случайно не назначить деловую встречу на часы, отведенные для дружеского общения. Управляя своим временем, вы используете его эффективнее, а пустив все на самотек, много времени потеряете.

ИДЕЯ ДНЯ

Ценностно-ориентированный специалист знает, как распланировать свое время и задать своим действиям ритм.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



СТРАТЕГИЯ

Как на самом деле устроен бизнес
и как уберечь его от краха

ВВЕДЕНИЕ

Вы уже изучили черты характера, необходимые ценностно-ориентированному специалисту, узнали, как разработать руководящие принципы работы компании и как повысить свою личную продуктивность. Теперь я познакомлю вас с видением бизнеса, каким обладают только руководители высшего звена.

Независимо от того, являетесь вы руководителем или нет, ваша профессиональная ценность существенно повысится, если вы сможете продемонстрировать общее понимание того, как устроен бизнес. Удивительно, но многие профессионалы, работающие долгие годы и считающие, что это понимают, на самом деле ошибаются. Свою компанию они воспринимают не как коммерческую структуру, которая за определенную плату решает проблемы клиентов, а как некое сообщество, на поддержание которого клиенты дают деньги. Такой подход губителен для бизнеса, причем разрушает его очень быстро.

Я полностью за сплоченность коллектива (без нее неизбежно начнутся трения), но бизнес должен приносить прибыль, иначе это сообщество перестанет существовать.

К тому же если вы не понимаете, как функционирует бизнес, то это может стоить вам продвижения по службе или повышения зарплаты. А владелец или руководитель компании, не понимающий этого, может потерять все. Бизнес тонет или держится на плаву в зависимости от того, насколько мудрые и взвешенные решения принимают члены команды.

Так как же на самом деле устроен бизнес? Если ответ на этот вопрос вам известен, вы можете создавать бизнес, развивать его, продавать или налаживать. Это знание повышает вашу ценность на рынке труда.

Конечно, у каждого бизнеса свои особенности, но есть и несколько общих условий. Если вы знаете, что это за условия, вы можете создать успешный прибыльный бизнес. В течение следующих пяти рабочих дней я буду объяснять вам структуру функционирования бизнеса. Она предназначена для понимания, какие решения необходимо принимать, чтобы бизнес развивался.

По аналогии с самолетом я покажу вам, из каких элементов состоит бизнес и как они должны взаимодействовать друг с другом, чтобы он оторвался от земли и полетел. Если вы когда-нибудь работали в небольшом подразделении компании и задавались вопросом, каково ваше место в ней, эта схема поможет найти ответ. Когда вы научитесь видеть целое и составляющие его части, вы сможете не только управлять собой и своим подразделением, но и помогать другим создавать и развивать успешный прибыльный бизнес.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ПЕРВЫЙ

Стратегия: учитесь понимать,
как на самом деле устроен бизнес

Ценностно-ориентированный специалист знает, что бизнес устроен по принципу самолета.

Как понять, развалится бизнес или взлетит? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять динамику полета. Структура любого бизнеса в общих чертах напоминает конструкцию самолета. От этой аналогии мы и будем отталкиваться.

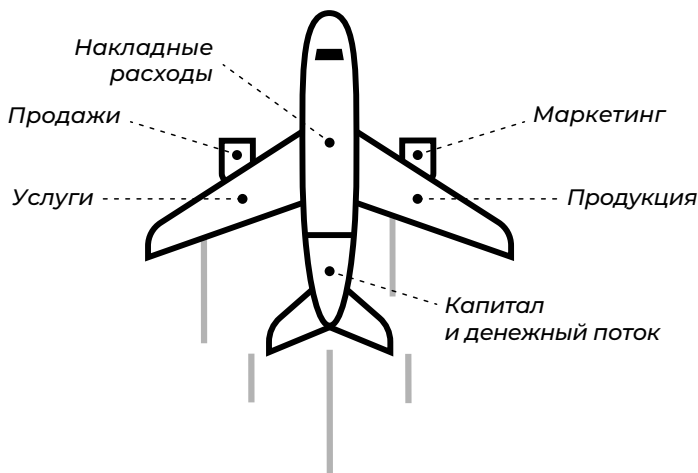
Я расскажу вам, из каких пяти главных частей состоит самолет вашего бизнеса и как они должны взаимодействовать, чтобы заставить тяжелую машину взлететь. Каждая часть «самолета» символизирует определенную составляющую часть бизнеса, и всем им необходимо органично взаимодействовать, иначе бизнес разрушится.

Фюзеляж: накладные расходы

В фюзеляже самолета размещаются пассажиры и груз. Это самая крупная часть самолета, то, ради чего он существует.

Самолет создан для того, чтобы перевозить людей. Смысл существования бизнеса близок к этому. Бизнес существует для того, чтобы решать проблемы клиентов. В обмен на это компания получает прибыль, а ее сотрудники — зарплату и соцпакет.

Фюзеляж самолета — это накладные расходы. В них входят зарплата и медицинское страхование сотрудников, арендная плата, расходы на офисное оборудование и пр. Эти расходы необходимы, ведь проблемы клиентов невозможно решить без людей и оборудования.



Крылья: продукция и услуги

Крылья позволяют самолету оторваться от земли. Когда двигатели начинают толкать самолет вперед, мощный воздушный поток подхватывает крылья и начинает поднимать вверх вместе с фюзеляжем.

Продукция и услуги создают подъемную силу для вашего бизнеса. Все, что вы продаете, — его крылья. Без прибыльной продукции никакие воздушные (денежные) потоки не смогут оторвать ваш самолет от земли.

Правый двигатель: маркетинг

Двигатели заставляют самолет стремиться вперед. В компании эту функцию выполняют отделы маркетинга и продаж (либо только отдел маркетинга — как один двигатель у одномоторного самолета). Но в любом случае крылья не смогут поднять самолет в воздух, если не будет хоть какого-то двигателя, который будет продавать продукцию и продвигать компанию вперед. Продавать продукцию и продвигать компанию — это задача специальной маркетинговой системы или отдела продаж.

Любые маркетинговые мероприятия необходимо проводить раньше старта продаж. Во-первых, как правило, они обходятся дешевле, а во-вторых, без них никакие действия отдела продаж не будут подкреплены четким посланием.

Левый двигатель: продажи

Конечно, самолет может летать и с одним двигателем, но с двумя он движется гораздо быстрее и поднимается выше. Кроме того, два двигателя способны поднять фюзеляж большего размера, а значит, он вместит больше людей (сотрудников, которые смогут обслуживать еще больше клиентов).

Второй двигатель — это продажи. Они помогают компании увеличивать прибыль и за счет этого развиваться.

Топливо: капитал и финансовый поток

И, наконец, самолету необходимо топливо. Неважно, насколько самолет мощный или легкий, без топлива он не полетит. Топливо — это денежный поток. Когда он иссякает, бизнес по инерции еще некоторое время продолжает парить в воздухе, но затем неизбежно падает и все, кто находился на борту, теряют свои деньги.

Если вы развиваете бизнес, вы можете брать кредиты или привлекать инвесторов, но в конечном итоге цель любого бизнеса — наладить денежный поток. Наличие капитала, необходимого для ведения бизнеса, — это, безусловно, главный фактор успешности.

Как удержать бизнес в воздухе?

Если части самолета непропорциональны, он неизбежно разобьется. Оба двигателя должны быть достаточно мощными, а крылья — большими, чтобы поднять самолет в воздух. Фюзеляж же, в свою очередь, должен быть достаточно легким, чтобы крылья и двигатели смогли поднять его.

И конечно же, у самолета должен быть необходимый запас топлива.

Эти принципы верны и для бизнеса. Продукция компании должна быть прибыльной, востребованной клиентами, а отделы маркетинга и продаж должны работать эффективно, чтобы продавать эту продукцию. Кроме того, фюзеляж (накладные расходы) должен быть относительно легким, а капитал — достаточно большим, чтобы оплачивать счета.

Так как принимать правильные решения? Необходимо всегда помнить, что бизнес устроен как самолет. Если руководитель компании хочет увеличить накладные расходы, но не может компенсировать их ростом объема выпускаемой продукции и продаж, он делает самолет тяжелее, не увеличивая подъемную силу. Это очень опасно. Все части конструкции должны быть пропорциональны. Всегда.

Если вы хотите перевести офис компании в новое современное здание в центре города, но при этом у вас нет линейки продуктов, которые пользуются стабильным спросом, вы совершаете большую ошибку. Почему? Потому что вы утяжеляете фюзеляж, не усилив крылья и двигатели. Если вы и дальше будете принимать подобные решения, ваш бизнес определенно развалится.

Вот несколько правил, сформулированных на примере самолета, которые должен помнить хороший руководитель отдела или компании:

- **Не спешите увеличивать накладные расходы (тем более не делайте этого регулярно).** Они утяжеляют фюзеляж самолета, а это ставит под угрозу весь коллектив.
- **Требуйте от отделов маркетинга и продаж регулярно отчитываться об эффективности работы.** Они — два двигателя, которые должны обеспечивать объем продаж, компенсирующий накладные расходы.

- **Следите за тем, чтобы размер прибыли покрывал накладные расходы.** Доход от продажи каждого продукта должен покрывать его себестоимость и накладные расходы, а рентабельность компании должна быть достаточно высокой, чтобы обеспечивать стабильную работу.
- **Постоянно повышайте эффективность производства, продаж и маркетинга.** Хороший руководитель уделяет большое внимание эффективности. Как и хороший авиаконструктор, он постоянно работает над усовершенствованием механизма, стараясь сделать его более компактным и быстрым. Другими словами, он следит за тем, чтобы производительность была высокой и компания стабильно развивалась.

Конечно, по мере развития бизнес усложняется, но пять его базовых компонентов не меняются. Понимая, как работает бизнес, вы сможете быстро распознавать его проблемы и следить за его состоянием.

В течение следующих пяти дней мы изучим каждую часть нашего самолета, чтобы вы поняли, как правильно управлять бизнесом. Поняв, как устроен бизнес, вы сможете принимать оптимальные решения, повышая эффективность вашей компании или подразделения.

ИДЕЯ ДНЯ

Всегда помните пять компонентов бизнеса, чтобы не потерпеть неудачу.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ВТОРОЙ

Стратегия: сокращайте накладные расходы

Фюзеляж: накладные расходы должны быть как можно меньше.



Если бизнес терпит неудачу, причина всегда одна: доход не покрывает накладных расходов. Иначе говоря, слабые двигатели и маленькие крылья не смогли удержать в воздухе слишком тяжелый фюзеляж.

Может показаться очевидным, что накладные расходы нужно стараться минимизировать. Но, к сожалению, в повседневной практике об этом очень часто забывают. В суматохе дел руководитель может принять решение выделить деньги на дорогостоящую экспедицию или премиальное вознаграждение сотрудников, а то и удвоить финансирование неудачного проекта — и внезапно денежный поток падает до нуля.

Это всегда происходит внезапно, будто никто даже не предполагал такое развитие событий. Это легко понять. Мы часто уходим с головой в разработку новых продуктов или передовой маркетинговой стратегии и не замечаем, как накладные расходы начинают расти.

Что такое накладные расходы? У этого термина есть множество определений, но я уже много лет предпочитаю самое простое: это все затраты на ведение бизнеса, не связанные с разработкой продукции, маркетингом и продажами.

Другими словами, накладные расходы – это все, что не участвует в создании тяги, двигающей бизнес вперед, или в усилении крыльев, которые его несут.

Накладные расходы – это аренда, медицинское страхование сотрудников, газировка в офисном холодильнике, лампочки, горящие над ним. Также в них входит заработная плата сотрудников, не занятых напрямую в производстве, маркетинге и продажах. По этой причине административному персоналу, к его большому сожалению, часто платят меньше, чем тем, кто производит товар, занимается его продвижением и продажами.

Любые расходы, которые не приводят к увеличению прибыли, необходимо тщательно проверять на целесообразность. В этом и заключается секрет контроля накладных расходов. Это не означает, что на маркетинг, продажи и производство можно тратить сколько угодно. Мы должны быть экономными во всем. Однако расходы, которые способствуют развитию компании, должны иметь приоритет перед теми, которые только «утяжеляют самолет».

Очевидно, что если накладные расходы растут (фюзеляж становится тяжелым), ассортимент продукции (крылья) мал, а усилия по продвижению и продажам (двигатели) малоэффективны – самолет разобьется. Мы должны помнить это, если хотим, чтобы наш бизнес был успешным.

Один из способов уберечь свою компанию от провала – следить за накладными расходами. Например, принимая решение о запуске нового продукта, ценностно-ориентированный руководитель обязательно учитывает, как это отразится на накладных расходах. Почему? Потому что запуск нового продукта (увеличение крыльев) практически всегда ведет к росту накладных расходов (утяжелению фюзеляжа), и необходимо рассчитать, смогут ли большие крылья обеспечить необходимую подъемную силу.

Прежде чем пилот поднимет самолет в воздух, он должен рассчитать, нет ли перегрузки. Если самолет небольшой, то ради безопасности иногда приходится избавляться от лишнего багажа и даже от некоторых пассажиров. Мудрый руководитель всегда заботится о том, чтобы крылья его самолета были достаточно большими, двигатели – мощными, а фюзеляж – легким, иначе бизнес развалится.

Еще раз повторю: приоритетом всегда должно быть снижение накладных расходов. В ином случае бизнес станет слишком тяжелым и рухнет.

Вот несколько стратегически важных вопросов, которые должен задавать себе мудрый руководитель, чтобы бизнес процветал:

1. *Чье время нужно будет потратить, чтобы создать, запустить и продать этот продукт?* Время стоит дорого. Если неправильно рассчитать, сколько рабочего времени ваших сотрудников потребуется, чтобы выпустить новый продукт, вы поставите бизнес под угрозу.
2. *Каких специалистов нужно нанять дополнительно для того, чтобы выполнить этот проект, и сколько им придется заплатить?* Заработная плата – это обычно самая большая статья расходов, и необходимо заранее учитывать, насколько она увеличится, если вы решите выпустить новый продукт. Кроме того, необходимо понимать, какая часть фонда заработной платы уходит сотрудникам, которые занимаются производством, маркетингом и продажами, а какая – административному персоналу. Помните, что производство, маркетинг и продажи обеспечивают рост компании, а большая часть административной работы – это накладные расходы.
3. *Насколько возрастут накладные расходы после запуска нового продукта?* Понадобится ли офис больше, вырастут ли

расходы на медицинское страхование сотрудников, обучение и так далее? Другими словами, если вы увеличите крылья самолета, насколько придется утяжелить фюзеляж?

4. *Можно ли сократить часть расходов при запуске продукта, чтобы не перегрузить самолет? Для его безопасности и надежности необходимо увеличить мощность двигателей и площадь и прочность крыльев и уменьшить вес фюзеляжа. Иначе говоря, необходимо повышать эффективность. Всегда.*

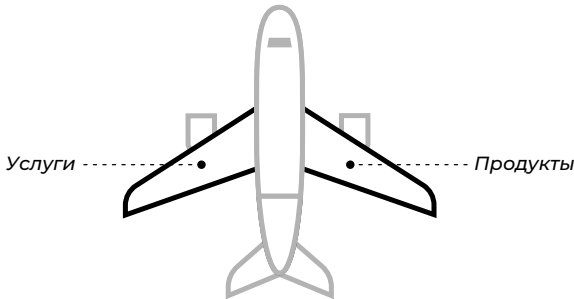
ИДЕЯ ДНЯ

Чтобы создать надежный развивающийся бизнес, разделите все расходы на четыре основные категории: производство, продажи, маркетинг и накладные расходы.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ТРЕТИЙ

Стратегия: создавайте и продавайте правильный продукт

Крылья: есть ли спрос на продукты, которые вы продаете, и приносят ли они прибыль?



Непросто определить, какие продукты стоит производить и продавать. Часто решения принимаются на эмоциях. Например, нам нравится команда, которая хочет создать продукт X, и, честно говоря, мы у нее в долгу.

Или на последнем собрании мы решили стимулировать продвижение продукта Y, несмотря на низкие продажи, и теперь приходится выделять на него дополнительные ресурсы, чтобы наше решение не выглядело необоснованным. А еще хуже, если у нас есть возможность быстро увеличить доход, сосредоточившись на продукте Z, но мы вынуждены оплачивать накопившиеся счета. Ни одну из этих ситуаций нельзя считать благоприятной для создания продукта или выделения средств на его продвижение и продажи.

Продукция, которую вы производите, — это крылья самолета. Когда вы ее продаете, мощный поток воздуха поднимает самолет ввысь и заставляет его лететь.

При выборе продуктов, которым надо отдать приоритет, следует руководствоваться двумя критическими характеристиками. Продукт должен быть:

- 1) легким;
- 2) надежным.

Что я под этим подразумеваю?

1. **Продукт должен быть легким:** его можно продавать, получая значительную прибыль, или меньшую, но в больших объемах.
2. **Продукт должен быть надежным:** он пользуется большим спросом.

Другими словами, независимо от вашего отношения к продукту вы должны инвестировать только в тот, который

является прибыльным и востребованным. Вот и весь секрет. Если поступать иначе, то у вашего самолета будут маленькие крылья, и это приведет к катастрофе.

При принятии решения о создании продукта, его продаже или даже о покупке компании, которая производит этот продукт, главные критерии — прибыльность и спрос. Опять же, если продукт не приносит прибыли или не пользуется спросом, слишком хлипкие крылья вашего самолета не выдержат тяжести накладных расходов, и он разобьется.

Эти критерии также важны для оптимизации продаж существующих продуктов. Например, несколько лет назад компания нуждалась в деньгах и было принято решение продавать продукт X за \$500. На какое-то время денежный поток увеличился, но затем вернулся на прежний уровень. Почему? Потому что себестоимость товара составляет \$425 и прибыли в размере \$75 недостаточно для того, чтобы покрыть накладные расходы. Этот продукт не был легким. Он приносил недостаточно прибыли.

Другой продукт был создан по запросу одного из клиентов, который обещал купить его. Вы потратили большие средства и в итоге поняли, что этот клиент — единственный человек в мире, которому ваш продукт нужен. Спрос отсутствовал. В этом случае решение о запуске продукта было неверным не потому, что продукт мог принести слишком мало прибыли, а потому, что он вообще не пользовался спросом.

Возможно, пора применить эти критерии в вашей компании, чем бы она ни занималась. Производит ли она то, что не приносит прибыли? Залеживается ли у вас на складах продукция, не пользующаяся спросом? Вы можете быстро укрепить крылья вашего самолета, избавившись от такой продукции и заменив ее чем-то прибыльным и востребованным.

Может, какие-то продукты вы продаете по себестоимости или ниже ее, чтобы позже вы могли продавать что-то другое. В этом случае их можно оставить. Но будьте осторожны: все же лучшая стратегия – производство прибыльной продукции, которая востребована на рынке.

Проанализируйте продукты, которые вы продаете. Достаточно ли они надежные и легкие? Есть ли на них спрос? Приносят ли они прибыль? Если нет, оптимизируйте ваш ассортимент, чтобы не тратить силы и средства на продвижение продуктов, которые не помогут самолету держаться в воздухе. Для уверенного, стабильного полета нужны легкие и прочные крылья. Ваша продукция должна быть востребованной и обладать высокой рентабельностью.

ИДЕЯ ДНЯ

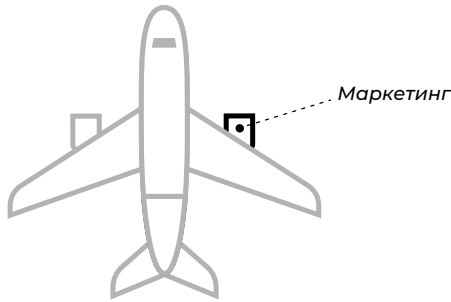
Чтобы увеличить доходность бизнеса, проанализируйте продукты, которые вы продаете, и выясните, пользуются ли они спросом и приносят ли прибыль.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЕРТЫЙ

Стратегия: сделайте упор на маркетинг

Правый двигатель – маркетинг: перед запуском продукта протестируйте свою маркетинговую кампанию.

Один из моих любимых фильмов – *«Поле его мечты»*. Кевин Костнер играет в нем роль фермера, который по велению мистического голоса строит на своем кукурузном поле площадку для бейсбола. Голос шепчет ему снова и снова: *«Построй ее, и они придут»*. В итоге он построил эту площадку, и они (легендарные игроки прошлого) действительно пришли.



Как я понимаю, это единственный пример, когда что-то привлекло спрос лишь тем, что было создано. К сожалению, в реальной жизни необходимо не только что-то создать, но и затем провести маркетинговую кампанию.

Правило таково: если вы не привлечете внимание людей к тому, что сделали, они не придут к вам. Если вы думаете, что ваш бизнес будет процветать уже потому, что вы производите отличный продукт, вы сильно ошибаетесь. Отличных продуктов очень много. Процвечают те компании, которые умеют рассказывать клиентам о своем продукте.

Позже в этой книге я целую неделю посвящу тому, как построить успешную маркетинговую кампанию, а пока позвольте дать один совет, как ее протестировать. Хитрость заключается в следующем: перед запуском продукта я прошу отдел маркетинга создать на сайте маркетинговую страницу конкретно для этого продукта, чтобы оценить интерес потенциальных клиентов к нему. В результате я получаю полноценную продающую страницу, посвященную этому продукту, и с ее помощью выясняю, проявляют ли к нему интерес. Привычную всем кнопку «Купить сейчас» мы заменяем на кнопку «Оформить предзаказ», а затем наблюдаем, сколько человек нажмут на нее.

Обращаю ваше внимание еще раз, что я говорю не о макете целевой страницы, а о реальной странице на сайте компании, которая выглядит так, будто этот продукт уже существует.

Маркетинговая поддержка еще не существующего продукта позволяет решить две задачи:

1. **Определить стиль маркетинга.** Создание страницы продукта позволит вам уточнить, какими средствами можно привлечь к нему внимание клиентов. Сначала обсудите ее с коллективом, затем покажите группе потенциальных клиентов, чтобы узнать их мнение.
2. **Подтвердить интерес потребителей.** После того как вы определитесь с маркетинговыми средствами, можно открыть доступ к странице для всех или для ограниченной группы клиентов, чтобы они могли делать предварительные заказы. Оформление предзаказа — отличный способ привлечь интерес к продукту и выяснить, будет ли он пользоваться спросом.

Конечно, это предварительный вариант страницы, но она должна выглядеть так, будто вы запускаете продукт на рынок. Важно продумать все детали.

Тестирование ваших маркетинговых средств похоже на тестирование двигателя перед тем, как он устанавливается на самолет. Большинство компаний откладывают маркетинговые мероприятия на последний момент, поскольку все силы брошены на разработку продукта. Однако без проработанного маркетингового плана вы никого не заинтересуете продуктом. Так почему бы заранее не проверить двигатель? Создав тестовую страницу продаж, к запуску продукта вы будете уверены в своих маркетинговых средствах и в том, что продукт будет успешным. Кроме того, маркетинговая команда успеет подготовиться и план будет составлен, чтобы не проверять в последнюю минуту, способен ли двигатель обеспечить самолету тягу.

Конечно, перед тем как принимать предварительные заказы, вы должны быть уверены в том, что продукт действительно

может быть создан. А если заказов будет мало, можно вернуть клиентам деньги и отменить запуск продукта, чтобы ваш самолет не разбился.

Позже мы потратим неделю на то, чтобы научиться разрабатывать эффективный маркетинговый план. А пока просто запомните, что избежать многих ошибок поможет маркетинговое тестирование продукта перед запуском.

ИДЕЯ ДНЯ

Создайте пробную страницу продукта, чтобы проверить эффективность маркетинга и оценить потенциальный спрос.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ПЯТЫЙ

Стратегия: запуск системы продаж

Левый двигатель – продажи: разработайте пошаговую схему покупки и следите за выполнением каждого заказа.

Чтобы левый двигатель нашего бизнеса обеспечивал тягу, нам понадобится структура и система продаж. Недостаточно просто нанять специалистов по продажам и предоставить им свободу действий. Продавец должен иметь методику привлечения клиентов и ответственно подходить к делу.

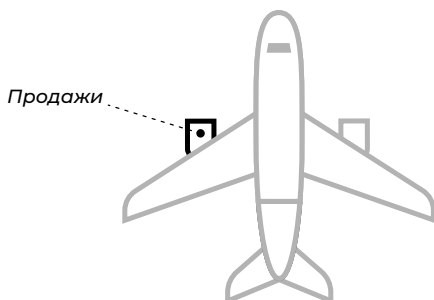
Позже мы неделю посвятим изучению вопроса продаж, а пока спросите себя, насколько больше вы сами, каждый конкретный продавец и весь отдел продаж сможете продать, если у вас будет простая пошаговая схема привлечения клиентов наряду с методикой определения, на какой стадии покупки находится тот или иной клиент.

Конечно, главная цель – закрыть больше сделок. Поэтому специалистам по продажам надо устанавливать план

на неделю и на месяц, который будет мотивировать их привлекать большее количество клиентов.

Вот как должен работать отдел продаж:

Пошаговая схема



У каждой команды специалистов по продажам должна быть пошаговая схема общения с клиентами, которая будет стабильно приводить их к заключению сделки. Схема может быть примерно такой:

1. Получить контакты потенциального клиента.
2. Отправить потенциальному клиенту информацию о своем предложении и назначить время телефонного звонка.
3. Договориться о предварительной личной встрече.
4. Отправить предложение и обозначить пункты, которые необходимо будет обсудить на повторной встрече.
5. Перейти к оформлению сделки.

Структурировать схему общения с клиентом можно по-разному, но имея четкий план, ставить перед сотрудниками какие-либо цели и отслеживать ход каждой отдельной сделки гораздо легче. Повторю еще раз: немного позже я подробно расскажу вам о простой пошаговой схеме

продаж. Пока же просто запомните, что, если ваши сотрудники в общении с клиентами придерживаются определенной схемы, это позволяет всегда точно знать, сколько потенциальных покупателей находятся на том или ином этапе заключения сделки.

Сейчас существует множество специальных программ, с помощью которых можно в автоматическом режиме отслеживать, на какой стадии взаимодействия с вашими специалистами по продажам находится каждый потенциальный клиент. Принцип таков: когда вы определяете пошаговую схему взаимодействия с потенциальными клиентами, вы начинаете лучше понимать их потребности, ваши отношения развиваются, и чем большему количеству клиентов вы помогаете, тем больше продаете.

Есть ли у вас пошаговая схема общения с клиентами? Отслеживаете ли вы для лучшего взаимодействия с каждым клиентом, на какой стадии находятся ваши отношения? Если нет, разработайте систему продаж, которая позволит обслуживать больше клиентов и увеличить прибыль.

ИДЕЯ ДНЯ

Разработайте пошаговую схему общения с клиентами, благодаря которой вы сможете увеличить свою прибыль и отслеживать ход заключения всех сделок.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ШЕСТОЙ

Стратегия: регулируйте денежный поток

Топливо: внимательно отслеживайте денежный поток, ведь если у вас закончатся средства, бизнес развалится.



У вас может быть исправный самолет с большими крепкими крыльями, маленьким легким фюзеляжем и двумя мощными двигателями, и все же он разобьется, если закончится топливо. В бизнесе топливо — это деньги. Без стабильного денежного потока самолет упадет, несмотря ни на что. Каждый раз, принимая решение, необходимо спрашивать себя, как оно отразится на денежном потоке. Если для запуска нового продукта требуются масштабные исследования и разработки, дорогостоящий процесс производства и длинный цикл продаж, ваш самолет будет лететь против ветра и топливо быстро закончится. Решения о таких расходах необходимо тщательно обдумать.

В это трудно поверить, но подавляющее большинство руководителей решают, хватит ли денег для финансирования проекта, интуитивно. Однако хороший пилот никогда не станет доверять интуиции в надежде, что топлива хватит.

Каждый, кто посетил хотя бы пару занятий по пилотированию самолета, знает, что не стоит доверять даже датчику уровня топлива; перед взлетом нужно в буквальном смысле взобраться на крыло и с помощью специального инструмента убедиться, что топлива достаточно.

Прежде чем принимать важное решение, касающееся нового продукта, необходимо задать себе семь вопросов:

1. Сколько денег потребуется для создания продукта?
2. Какова будет прибыль от продажи этого продукта? Окупит ли он себя?
3. Как скоро этот продукт окупится и компания начнет получать прибыль?
4. Как запуск этого продукта отразится на других источниках дохода компании? Уменьшится ли денежный поток от них?
5. Будут ли способствовать затраты на этот продукт увеличению прибыли от чего-то другого? Если да, то насколько?
6. Как можно сделать этот продукт более прибыльным?
7. Какие модификации этого продукта можно продавать дороже?

Задавайте себе эти вопросы по поводу каждого продукта. Убедитесь, что ваши расчеты верны. Пока у вас нет реальных данных, вы можете лишь надеяться, что топлива хватит. Хватит ли топлива для полета, покажет только точный расчет. Цифры не лгут.

Ничто не разозлит вашего руководителя больше, чем ваша неспособность объяснить, как формируется денежный поток. Решения надо принимать исключительно исходя из того, как они повлияют на прибыль. Я называю такой подход «топливным фильтром», ведь каждое решение фильтруется вопросом «Как это повлияет на денежный поток?».

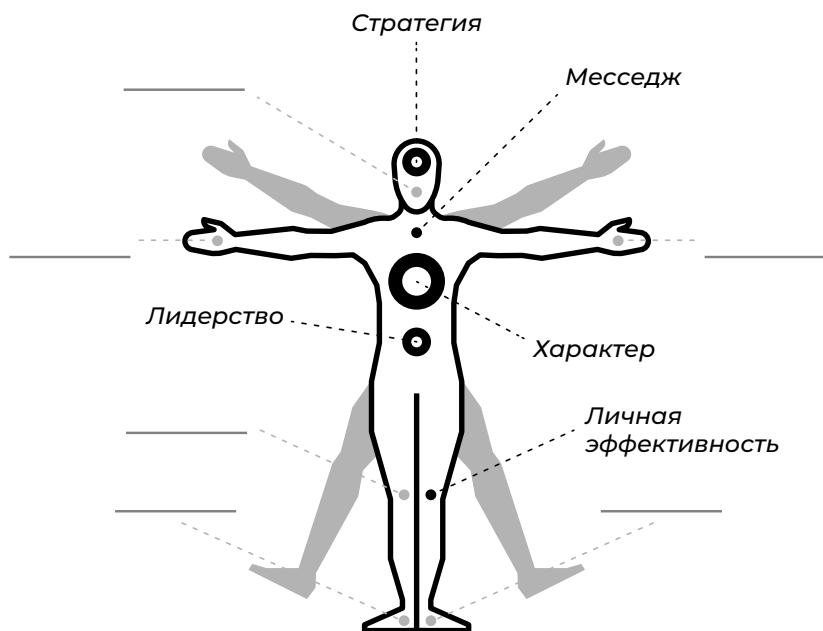
А вы пропускаете каждое решение через «топливный фильтр»?

ИДЕЯ ДНЯ

Принимая любое решение, всегда задавайте себе вопрос, как оно повлияет на денежные потоки компании.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



МЕССЕДЖ

Как донести месседж (и зачем)

ВВЕДЕНИЕ

Вы уже смогли выработать в себе характер ценностно-ориентированного специалиста, научились формулировать общую идею, узнали, как повысить личную эффективность, и поняли, как устроен бизнес на самом деле. Пришло время научиться доносить до клиентов свой месседж.

Все проекты, над которыми вы работаете, к сожалению, будут обречены на провал, если вы не сумеете донести их значимость с помощью привлекательного маркетингового месседжа. Клиентов привлекает не только хороший продукт, но и четкое послание, которое его описывает. В следующих двух главах я расскажу о том, как создать и донести маркетинговый месседж, а затем на его основе разработать эффективную воронку продаж.

Любой специалист, который знает, как сформулировать маркетинговый месседж и донести его до клиента, — это настоящее сокровище для любого работодателя. Почему? Потому что четкий месседж обеспечивает высокий объем продаж.

Самое сложное — привлечь внимание. В течение следующих пяти дней я буду рассказывать вам о том, как правильно это делать. Я научу вас привлекать внимание потенциальных

клиентов с помощью понятного и убедительного маркетингового сообщения. Если вы сможете ясно объяснить, как улучшится жизнь людей после покупки вашего продукта, объем продаж начнет расти. Я научу вас находить весомые обоснованные аргументы, которые убедят клиентов купить вашу продукцию.

После того как вы создадите контент, воздействующий на людей, вы можете использовать его снова и снова, чтобы все его запомнили наизусть. Так поступают ответственные маркетологи. Они заставляют мир упражняться в запоминании. Дилетанты просто излагают свои мысли, но ценностно-ориентированные специалисты направляют мысли людей в нужное русло, раз за разом повторяя слова, которые убеждают клиентов купить продукт, способный изменить их жизнь к лучшему.

Когда ваш месседж будет создан, вы можете структурировать его, как показано на рис. 5.1.

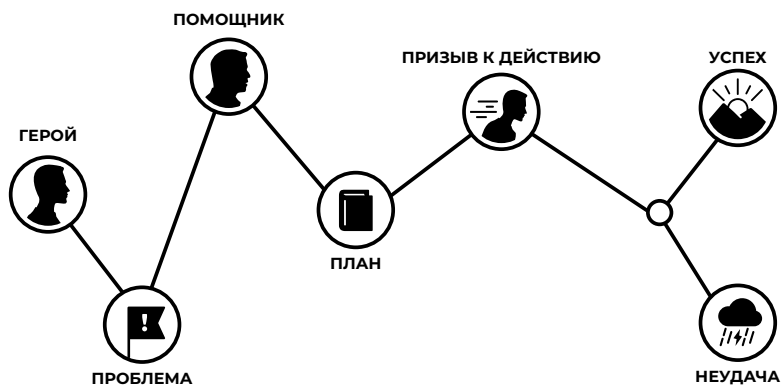


РИС. 5.1

Вы поймете, как работает эта схема, когда дочитаете главу до конца. Научившись формулировать месседж, вы сможете использовать его в маркетинговых материалах, писать речи

для публичных выступлений, яркие и запоминающиеся краткие презентации и даже просто отвечать на вопрос, почему ваша работа важна для всего мира. Проще говоря, имея в своем арсенале убедительный месседж, вы сможете сделать мир немного лучше.

Можете ли вы ясно объяснить, как то, что вы продаете, меняет жизнь людей? Есть ли у вас слоганы, которые способны внушить людям желание совершить покупку? Чувствуете ли вы растерянность, когда пытаетесь написать речь или наметить концепцию сайта для своей компании?

В течение следующих пяти дней я буду знакомить вас с методом StoryBrand, который поможет сформулировать месседж, способный привлечь внимание людей.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ СЕДЬМОЙ

Как донести месседж: придумайте историю для привлечения клиентов

Формулируя месседж, используйте классические приемы литературных произведений.

Среднестатистический человек проводит 30% своего времени в мечтах. В большинстве случаев, когда мы разговариваем с другими людьми, слушаем чьи-то выступления, прокручиваем новостные ленты и даже едим, наши мысли находятся далеко от всего происходящего.

Витать в облаках и мысленно отключаться от происходящего — это не так уж и плохо.

Так работает один из защитных механизмов нашего организма. Когда мы рассеянны, мозг экономит энергию на случай, если она потребуется позже для чего-то важного. Если происходящее нам неинтересно, наш разум переключается в режим рассеянного внимания, чтобы не расходовать энергию, которая может пригодиться при возникновении

угрозы. К сожалению, это означает, что, когда вы говорите кому-либо что-то важное, он, скорее всего, испытывает скуку. А то и вовсе витает в облаках.

Единственный существующий способ с этим бороться — рассказывать интересные истории. Когда мы слышим увлекательную историю, наше внимание включается — настолько велика ее сила. Однако большинство людей не умеют рассказывать истории и не владеют классическими приемами, помогающими привлечь внимание слушателей. Сегодня вы перестанете относиться к этому большинству. Я открою вам формулу хорошей истории, и следующую неделю мы посвятим подробному изучению этой формулы, чтобы вы научились привлекать внимание и создавать отличные маркетинговые меседжи и впечатляющие презентации. Поехали!

Герой, которому что-то необходимо. Хорошая история начинается с главного героя. В первые минуты его появления мы должны понять, чего он хочет. Это должно быть точно определено. Мужчина хочет жениться на любимой женщине. Женщина должна обезвредить бомбу. Что бы это ни было, оно должно быть четко сформулировано, иначе внимание аудитории удержать не удастся.

Герой сталкивается с проблемой. Мы не можем позволить ему сразу получить желаемое, иначе история будет скучной. Он должен пытаться решить проблему. Проблема — ключевой элемент всей истории. Если проблемы не будет, аудитория потеряет интерес.

Герой встречает помощника. Помощник уже справился с той проблемой, которую пытается решить герой, и помогает ему добиться успеха.

Помощник знакомит героя с планом действий. Этот план должен помочь преодолеть проблему. Обычно план состоит

из нескольких шагов, которые герой должен сделать, чтобы достичь цели.

Помощник призывает героя к действию. После того как герой знакомится с планом, помощник убеждает его начать предпринимать конкретные шаги. Герой должен проделать этот путь для решения своей проблемы. Но он ничего не делает, пока его не подтолкнет к этому помощник.

Ставка: успех. В истории что-то должно быть поставлено на карту, иначе всем станет скучно. Как изменится жизнь, если герой победит? Женится ли он на прекрасной девушке? Спасет ли героиня деревню? Рассказчик должен нарисовать картину того, как все будет выглядеть, если герой победит.

Ставка: неудача. Не менее важно показать аудитории, что произойдет, если героя постигнет неудача. Останется ли он навсегда одинок? Будет ли деревня разрушена? Если нашему герою ничто не угрожает, история будет скучной. Должно быть нечто, что он стремится получить или может потерять.

Выступая с презентацией (подробнее о том, как правильно преподносить свои презентации, мы поговорим в одной из следующих глав), разрабатывая макет веб-сайта, и даже создавая краткое запоминающееся описание своего продукта, всегда придерживайтесь этой простой схемы. С ее помощью вы гарантированно завладеете вниманием слушателей.

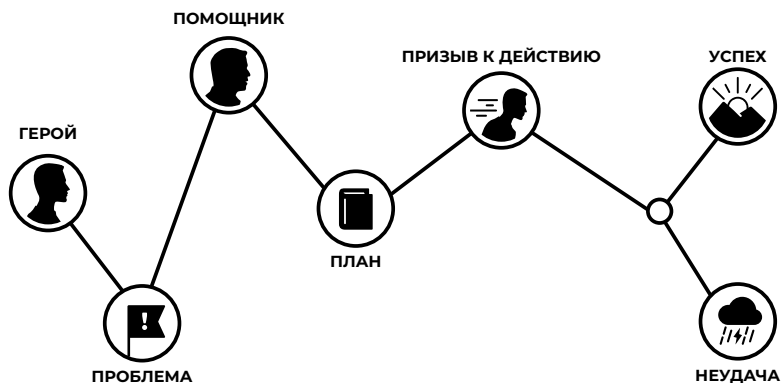


РИС. 5.1

Вот как, к примеру, эта формула может быть использована в истории кондитерской, продающей свадебные торты:

- **Герой, которому что-то необходимо.** Каждая невеста мечтает о красивом свадебном торте, достойном украсить столь значимое событие в ее жизни.
- **Герой сталкивается с проблемой.** Беда в том, что большинство свадебных тортов невкусные и не нравятся гостям.
- **Герой встречается помощника.** Мы, кондитеры «Пекарни на Восьмой улице», разработали свой рецепт. Изготовленные по нему торты не только очень красивы, но и невероятно вкусны.
- **Помощник знакомит героя с планом действий.** Чтобы купить у нас торт, просто свяжитесь с нами; приходите на дегустацию и закажите торт, мы привезем его в назначенное время.
- **Помощник призывает героя к действию.** Не откладывайте, обратитесь к нам уже сегодня!

- **Ставка: успех.** Закажите свадебный торт в «Пекарне на Восьмой улице», и восхищенные гости будут просить еще кусочек.
- **Ставка: неудача.** Не позволяйте свадебному тарту испортить ваш праздник. Запишитесь на дегустацию сегодня.

Конечно, это коммерческое предложение. Фрагменты его можно использовать в презентации, на сайте, для холодной рассылки и даже в рекламных видеороликах. Понимание того, как пишутся интересные истории, поможет вам составить любой месседж таким образом, что он будет интересен людям.

В течение следующих четырех дней мы подробно рассмотрим каждый элемент этой формулы, и вы научитесь составлять убедительный месседж. Независимо от того, чем вы занимаетесь, умение интересно рассказать об этом привлечет ресурсы, необходимые для успеха.

ИДЕЯ ДНЯ

Научитесь составлять маркетинговый месседж в соответствии с последовательностью изложения истории, чтобы привлечь аудиторию.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ВОСЬМОЙ

Как донести месседж: поставьте своего клиента на место героя

Донося до аудитории маркетинговый месседж, никогда не отводите роль героя себе или своей компании. Ваша роль в этой истории – помощник.

В историях главный герой не всегда бывает сильнее всех. Часто он не желает действовать, не уверен в себе, боится, что проиграет, и отчаянно нуждается в помощи. Герои — это слабые персонажи, постепенно обретающие силу. Однако в большинстве историй есть и сильный персонаж: помощник. Он нужен, чтобы помочь герою победить. Поэтому каждый раз, когда мы формулируем наш месседж, мы должны позиционировать себя как помощника, а не как героя.

Замечательно, если в реальной жизни вы играете роль героя. Мы все на самом деле герои, выполняющие свою великую миссию. Но в бизнесе важно уметь надевать другую маску и играть роль помощника.

Задача помощника — помочь герою победить, именно в этом и заключается задача бизнеса. Он существует для того, чтобы решать проблемы клиентов, помогать им добиться цели и овладеть новыми инструментами.

Обычный человек в течение дня много раз меняет роли. Утром, обдумывая свои планы и расписание на день, он — герой. Собирая детей в школу, он превращается в помощника. Позже, в офисе, он опять играет роль героя, решая повседневные задачи. Но как только он берет трубку и начинает говорить с клиентом, он снова перевоплощается в помощника. Чтобы добиться успеха в жизни, будьте героем, но, общаясь с клиентами, всегда будьте только помощником. Почему? Потому что клиенты нуждаются в помощнике, им не нужен другой герой.

Некоторые всеми любимые персонажи фильмов на самом деле не герои, а помощники. В «Звездных войнах» Йода и Оби-Ван помогают Люку и его друзьям сражаться с Империей. А в «Голодных играх» выжить и победить Китнисс помогает Хеймитч. В любой истории помощники — это самые сильные персонажи, потому что они уже прошли все испытания, которые предстоит пройти герою. Это значит, что они обладают опытом и знают, как одержать победу.

В реальной жизни люди, которые нуждаются в помощи (а в этой ситуации время от времени оказывается каждый из нас), ищут не героев. Им нужны помощники. Поэтому если бренд, продукт или лидер позиционирует себя как героя, а не как помощника, клиенты пройдут мимо и будут искать другой бренд, продукт или лидера.

В чем разница между героем и помощником? Герой рассказывает свою историю, в то время как помощник вникает в историю героя и жертвует собой, чтобы помочь ему победить. Помощники сильные, уверенные в себе и знают, как победить зло. Они дают герою ценные советы. Позиционируйте свой бренд, проект или себя как помощника, и люди к вам потянутся.

Но каким должен быть помощник? Вот два его главных качества:

1. **Эмпатия.** Помощник понимает проблемы героя и сопереживает ему.
2. **Авторитет.** Помощник достаточно компетентен, чтобы помочь герою справиться с проблемой. Он знает, что надо делать.

Общаясь с клиентом как профессионал, вы должны сказать: *«Я понимаю, с чем вам пришлось столкнуться, и могу помочь решить эту проблему».*

Когда вы доносите свой месседж в виде маркетингового материала, в публичной речи, в кратком описании продукта, в рамках публичных выступлений и даже во время деловой встречи, играйте роль помощника. Проявляйте сочувствие к аудитории и предлагайте компетентную помощь.

ИДЕЯ ДНЯ

Донося послание, отведите себе, своему продукту или бренду роль помощника, а не героя.

ДЕНЬ ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТЫЙ

Как донести месседж: говорите о проблемах ваших клиентов

Донося месседж, помните, что проблема – это приманка.

История как таковая начинается только тогда, когда герой сталкивается с проблемой. До этого вы можете описать персонаж: сообщить его имя, рассказать, где он живет, с кем общается, к чему стремится. Но пока перед ним не возникнет проблема, публика будет задаваться вопросом, о чем эта история.

Как это перевести на язык бизнеса? А вот как: пока вы не начнете говорить о своем продукте или бренде как о решении какой-либо проблемы, он ни у кого не вызовет интереса.

Проблема – это приманка. Пока рассказчик не обозначит проблему, с которой столкнулся главный герой, аудитория гадает, о чем эта история. Помните об этом. Только когда мы узнаем, что Джейсон Борн не имеет ни малейшего понятия, кто он такой, фильм становится интересным. И если бы Фродо Бэггинс мог избавиться от кольца, выбросив его в мусорное ведро на своей крохотной кухоньке, никакой истории не было бы. Вся история – о конфликте, в который вовлечен герой. Почему? Потому что внимание аудитории привлекают именно конфликты.

Что это означает применительно к нашему маркетинговому месседжу? Что мы должны постоянно говорить о проблемах

наших клиентов, иначе наш продукт не вызовет у них интереса.

Рассказывая о продукте, обязательно точно укажите проблему, которую можно решить с его помощью. От какой головной боли он помогает избавиться? Какое препятствие позволяет преодолеть? Какое зло победить? Ответ на эти вопросы объясняет, почему ваш продукт стоит купить. Чем больше вы говорите о проблеме, которую можете решить, тем выше ценность вашего продукта в глазах клиента.

К сожалению, пытаясь донести месседж, многие начинают пересказывать историю компании. Они рассказывают о том, как их прадед основал компанию, и о том, как долго она находится на рынке. Но все это – ненужная информация. Главное, о чем должен говорить любой профессионал, – это проблема, которую он или его продукт может решить. Пока он не заговорит о проблеме, люди будут сомневаться, стоит ли его вообще слушать.

Какую проблему вы решаете? Какую проблему решает ваш отдел? Ваш продукт? Назовите эту проблему, и люди наконец-то начнут вас слушать.

ИДЕЯ ДНЯ

Донося маркетинговый месседж, расскажите, какую проблему вы решаете.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЫЙ

Как донести месседж: призывайте к действию

Донося месседж, определите, какие действия должна предпринять ваша аудитория.

Ясный убедительный месседж вдохновляет действовать. Он не изменит мир, мир изменят действия людей, услышавших его. Наш мир построен не теми, кто сидел и смотрел в потолок. Его создавали люди, действующие решительно.

Во время Второй мировой британских солдат воодушевляло еженедельное радиообращение премьер-министра Уинстона Черчилля. Когда они видели, как погибают их друзья, и готовы были потерять надежду, именно еженедельная речь Черчилля и его призывы к действию поддерживали их.

В хорошей истории помощник должен настойчиво призывать героя к действию, иначе герой утратит веру в свои силы и потерпит неудачу. Почему? Потому что если помощник не убеждает действовать, аудитория начинает сомневаться в его компетентности. Вы можете помочь герою или нет? Оби-Ван Кеноби не предлагает Люку *попробовать использовать силу*, он дает ему четкое указание: *«Используй силу»*.

Публика очень хорошо чувствует, верите ли вы сами в свои идеи или продукты. Вы либо можете решить ее проблемы, либо нет. Вы либо уверены в себе, либо нет. Вы либо можете помочь, либо не можете. Когда не можете, ваши уговоры купить продукт выглядят так, будто вы просите милостыню (ведь так и есть). Однако если вы действительно способны помочь людям, вы рекомендуете им купить ваш продукт или воспользоваться вашими услугами для того, чтобы они решили свои проблемы.

Многие специалисты недооценивают значение компетентности и уверенности в себе. Если вы действительно можете решить проблемы людей и уверены в этом, вы должны быть настойчивы. Если вы твердо и убедительно рассказываете людям, как решить их проблему, они это делают, но если вы им это будете застенчиво предлагать, вас не послушают.

Много лет назад я вел семинар по работе с месседжем с использованием метода StoryBrand. В семинаре принимали

участие около двухсот бизнес-руководителей. В аудитории я всегда преображаюсь. Видимо, мое призвание – преподавать. Мне нравится находить способы донести свою мысль, не прибегая к учебникам и учебным пособиям. Однажды я сказал слушателям, что мне нужно сообщить им что-то важное, но сделаю я это не в аудитории, а на улице. Я попросил всех встать и проследовать за мной. Все эти руководители, изрядно озадаченные, встали и вышли на улицу. Затем я залез на деревянный ящик и произнес в мегафон то, что собирался. Я сказал им: «Запомните раз и навсегда: люди идут туда, куда им скажут». Все рассмеялись, покивали, и затем мы вернулись в аудиторию.

Вот что я хотел объяснить своим студентам: если вы не скажете людям, что им делать, они не станут делать вообще ничего. Если не закончить свою речь четким призывом к действию, никаких действий они предпринимать не будут. Если на вашем сайте нет пошаговых инструкций, они не сделают ни шага.

Когда вы будете формулировать месседж, непременно включите в него настойчивый призыв к действию, иначе вы никогда не измените мир.

ИДЕЯ ДНЯ

Формулируя свой месседж, включите в него настойчивый призыв к действию.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ПЕРВЫЙ

Как донести месседж: опишите, насколько велики ставки

Формулируя месседж, обязательно укажите, что поставлено на карту.

Когда я был маленьким, мама водила нас по пятницам в недорогой кинотеатр, где показывали фильмы, которые уже были сняты с проката. За каждый билет она платила по доллару и еще доллар тратила на колу и попкорн. Представьте себе: мы жили очень бедно, поэтому такой поход в кинотеатр был для нас большим событием.

Я клянусь, что ни за что не променял бы эти вечера на детство в богатой семье. Они были волшебными.

Именно в этом дешевом кинотеатре я влюбился в истории. Да, мы смотрели фильмы на пару месяцев позже, чем люди из богатых семей, но какое нам было до этого дело? Фильмы ведь были великолепны. Сколько волнения они вызывали. Сможет ли Эллиот вернуть инопланетянина домой? Сможет ли Люк разрушить Звезду Смерти? Сможет ли Рокки победить Аполло Крида?

Сидя там, в кинотеатре, я испытывал незабываемые эмоции. Воспоминания об этих чувствах позже сподвигли меня начать изучать литературу, писать книги и сценарии, а еще позже — помогать руководителям компаний создавать осмысленные и значимые месседжи.

Но что делает все эти истории замечательными? То же, из-за чего я в 12 лет при просмотре финала фильма «Парень-каратист» разбрасывал вокруг себя попкорн, вскочив с кресла, и это же поможет вам вовлечь ваших клиентов в увлекательную историю: ставки — то, что поставлено на кон. Мог Дэниел победить хулигана и выиграть турнир по карате с травмированной ногой? Оказывается, мог.

Хотели бы вы, чтобы люди болели за вас и ваше дело так же, как я за *парня-каратиста*? Хотели бы вы заявить о себе как о лидере? Хотели бы вы, чтобы ваш продукт был значимым на рынке? Хотели бы вы, чтобы ваш бренд выделялся из толпы? Если да, расскажите своим клиентам, что они потеряют, выбирая не вас, а кого-то другого. Если вы не расскажете им, что на кону, о вас забудут быстрее, чем об одном из тех черно-белых европейских артхаусных фильмов, в которых упор делался на эстетичность, а не на увлекательность.

Что покупатель потеряет, если откажется от вашего продукта? Что его ждет, если он выберет другой бренд? Если нечего терять, нет и истории. Попробуйте ответить на два вопроса:

- Какой станет жизнь людей, если они примут участие в той истории, в которую я их приглашаю?
- Какой окажется их жизнь, если они не станут участвовать в этой истории?

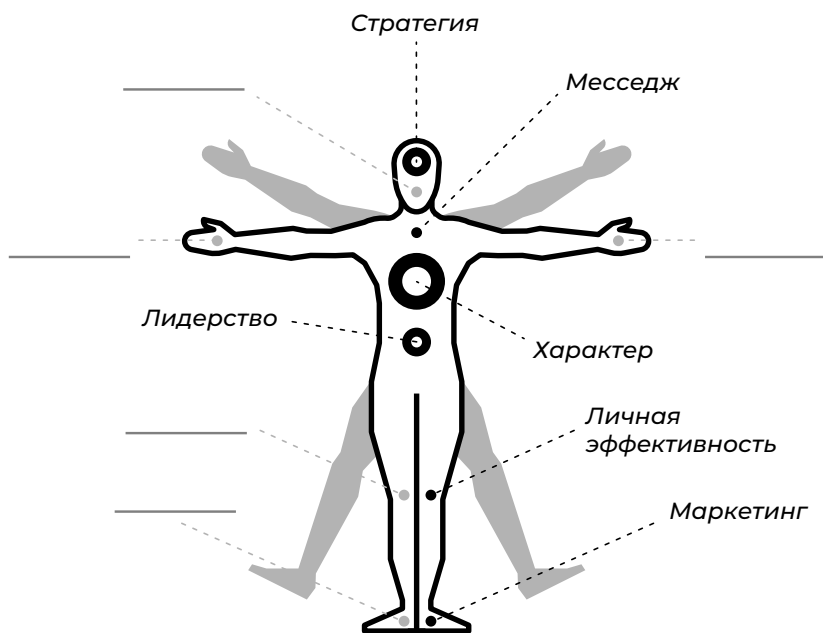
Расскажите, что поставлено на кон, и ваша история станет гораздо интереснее.

ИДЕЯ ДНЯ

Формулируя месседж, расскажите людям, что они могут получить, участвуя в вашей истории, или потерять, отказавшись к ней присоединиться.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



МАРКЕТИНГ

Как создать воронку продаж, которая превратит потенциальных клиентов в покупателей

ВВЕДЕНИЕ

Вы уже изучили черты характера настоящего профессионала, узнали, как сплотить команду вокруг общей идеи, повысили личную эффективность, знаете, как уберечь бизнес от краха, и научились формулировать месседж. Пришло время стать экспертом по маркетингу.

Настоящий профессионал, даже если он не работает в отделе маркетинга, должен знать о маркетинге достаточно, чтобы суметь рассказать о своих идеях, продуктах и инициативах. Маркетинг — это не только месседж, адресованный клиентам, но и информирование коллег, акционеров и СМИ. Мы обучаем наших студентов базовой методологии маркетинга, известной как воронка продаж. Это одна из самых простых, недорогих, но весьма эффективных маркетинговых стратегий, которую вы можете использовать. На мой взгляд, воронка продаж — это фундамент любого хорошего маркетингового плана.

Воронки продаж можно использовать как для привлечения клиентов, так и для внутренней коммуникации. То есть они применяются как для схемы В2С, так и для В2В. Они могут

использоваться и в коммерческих, и в некоммерческих целях. Это неважно. Воронки продаж работают безотказно.

В марте 2020 года, когда эпидемия COVID-19 вызвала мировой экономический кризис и большинство предприятий розничной торговли закрылись на несколько месяцев, я заметил, что лучше пережили кризис те из них, у которых была выстроена воронка продаж. Почему? Вот две причины:

1. Воронка продаж помогает завоевать доверие клиентов и установить с ними дружеские отношения.
2. Воронка продаж позволяет связываться с клиентами и доносить до них ваш месседж.

Компании, у которых к началу эпидемии была выстроена воронка продаж, пережили кризис потому, что собрали контактные данные клиентов. Благодаря этому даже во время локдауна они могли донести до клиентов свой месседж и свои предложения. Те же компании, у которых не было воронки продаж, не могли связаться со своими клиентами и были ими просто забыты.

Если вы развиваете свой бизнес, создание воронки продаж — это первое, что должно быть в вашем маркетинговом плане. В течение следующих пяти дней я буду знакомить вас с моей маркетинговой методологией и рассказывать о пяти элементах воронки продаж. В отличие от большинства умозрительных маркетинговых тренингов мой тренинг абсолютно прагматичный. Моя цель — научить вас разрабатывать базовый маркетинговый инструментарий, эффективность которого доказана на практике, или руководить его разработкой.

Станете ли вы профессиональным маркетологом или нет, понимание того, что такое воронка продаж и как она работает, значительно повысит вашу ценность на рынке специалистов.

Каждый должен уметь объяснить людям, чем он занимается и почему это важно.

Закончив читать эту главу, вы будете знать о маркетинге больше, чем 95% бизнес-руководителей. А это означает, что вы окажетесь в элитном клубе специалистов, которые представляют исключительную ценность для любой организации.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ВТОРОЙ

Как создать маркетинговую кампанию: что такое воронка продаж

Хороший маркетолог знает, как выстроить воронку продаж.

Все продажи взаимосвязаны. Люди постоянно сталкиваются с рекламой продуктов и услуг, но в основном пропускают эту информацию мимо ушей. За исключением тех случаев, когда они слышат о продуктах и услугах брендов, которым доверяют.

Чтобы создать эффективный маркетинговый план, необходимо понять, как устроены человеческие отношения. Все отношения проходят через три этапа (см. рис. 6.1).

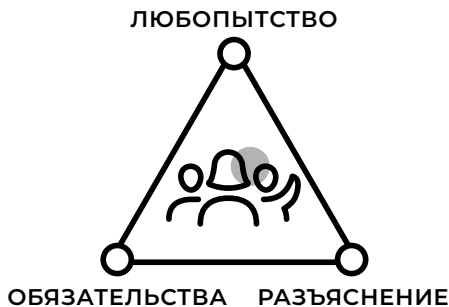


РИС. 6.1

Когда мы знакомимся с человеком, у нас либо возникает желание узнать его лучше, либо нет. То же относится к брендам и продуктам. Люди либо хотят узнать о них больше, либо нет. Иногда им надо несколько раз услышать о вашем бренде, прежде чем возникнет интерес к нему. Но от чего это зависит?

Любопытство

Заинтересует людей ваш бренд или нет, зависит от того, связан ли он с их жизненными интересами. Звучит банально, но это правда. Люди созданы для того, чтобы выживать, и всю поступающую информацию фильтруют с точки зрения выживания. Сможет ли этот продукт помочь мне выжить и достичь процветания? Помогут ли мне отношения с этим человеком почувствовать себя в большей безопасности или преуспеть в жизни?

Представьте, что вы на вечеринке и какой-то человек вызывает у вас интерес (запускается ваш механизм выживания). Если вы молоды и одиноки, а этот человек внешне привлекателен, это может быть связано с поиском партнера. Если вы уже не молоды, а этот человек, например, недавно был на конференции, на которую вы хотите отправиться, механизм выживания сигнализирует о возможности выяснить, стоит ли туда ехать. Поверьте мне, чем бы ни было вызвано ваше любопытство, это связано с какими-то жизненно важными интересами.

Следовательно, чтобы пробудить в ком-то любопытство, следует показать, что ваши продукты или услуги способствуют его выживанию. Это может выражаться в чем угодно: экономии или зарабатывании денег, знакомстве с новыми людьми, рецептах полезной пищи, возможностях для отдыха, повышении статуса и так далее. Практически любой продукт или услугу можно связать с выживанием.

После того как вам удастся пробудить в клиенте любопытство и связать в его глазах вас или ваш продукт с его выживанием, вы получите возможность перейти к следующему этапу отношений – разъяснению.

Разъяснение

Вам удалось заинтересовать клиента – теперь необходимо объяснить ему, что вы действительно способны помочь ему выжить. Надо просто рассказать ему об этом. Как этот продукт поможет ему выжить? Насколько лучше станет его жизнь, если он начнет использовать этот продукт? Что говорят другие люди об этом продукте?

На этом этапе вы можете несколько сбавить темпы общения с клиентом, чтобы лучше рассказать, как работает ваш продукт. Только после этого можно перейти к следующему этапу – обязательствам.

Обязательства

Обязательства в отношениях возникают в тот момент, когда человек решает рискнуть и довериться другому человеку или продукту в вопросе своего выживания. В нашем случае это означает, что клиент готов заплатить деньги за товар, который, по его мнению, поможет ему выжить. Обязательства возникают, когда клиент делает заказ.

К сожалению, большинство маркетинговых кампаний строится без учета естественного сценария развития отношений, поэтому они терпят неудачу. Установление обязательств требует времени. Если мы заговорим о них раньше, чем пробудим у человека интерес и расскажем о нашем продукте, он просто уйдет. Все это надо делать последовательно.

Моя методика создания воронки продаж, о которой я буду рассказывать вам в течение следующих четырех дней, построена на неспешном естественном выстраивании

отношений с клиентом, чтобы он начал вам доверять и сделал заказ.

На рис. 6.2 схематично показано, из каких элементов состоит моя воронка продаж.

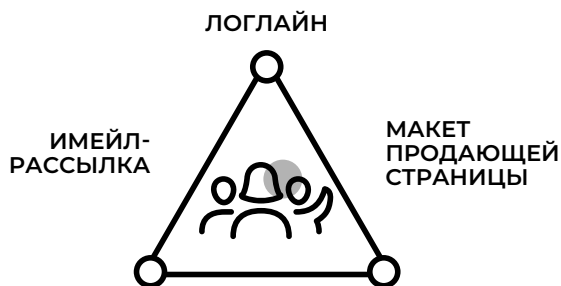


РИС. 6.2

Научившись создавать воронку продаж, вы сможете разработать маркетинговый план, который позволит завоевать доверие клиентов, построить с ними крепкие отношения и развивать ваш бренд.

Независимо от того, станете вы заниматься созданием собственной воронки продаж или нет, понимание, из чего она состоит и как работает, повысит вашу ценность в любой компании как специалиста, имеющего представление о том, как составить маркетинговый план, способствующий продвижению продуктов или идей.

ИДЕЯ ДНЯ

Научитесь создавать воронку продаж, способствующую укреплению отношений с клиентами.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ТРЕТИЙ

Как создать маркетинговую кампанию: напишите логлайн, способствующий увеличению продаж

Хороший маркетолог знает, как создавать логлайн.

Первое, что необходимо сделать, чтобы построить отношения с клиентом, — пробудить его любопытство. Но как это сделать одним простым предложением?

Когда людей спрашивают, чем они занимаются, они называют компанию, в которой работают, или свою профессию. Эта информация никому неинтересна. Но что, если подойти к этому иначе? Чтобы ответ заставлял людей попросить визитную карточку или записаться на прием?

Как я говорил во введении к этой главе, чтобы заинтересовать клиента, надо связать вашу продукцию или услугу с его выживанием. И для этого есть проверенная формула. Чтобы составить предложение, которое заинтересует клиента, напишите то, что я называю маркетинговым логлайном.

Идея родилась в киноиндустрии. Когда сценарист пишет сценарий, ему нужно представить фабулу одной фразой, но так, чтобы продюсеры захотели финансировать проект, а впоследствии у зрителей возникло желание посмотреть фильм. Когда речь идет о том, чтобы привлечь зрителя в кинотеатры, такое описание может принести киностудии миллионы долларов.

Но почему бы не использовать это в бизнесе? Что, если придумать одно предложение, которое побудило бы людей узнать больше о продукте и даже купить его? Это и есть маркетинговый логлайн.

Хороший логлайн состоит из трех компонентов:

1. Проблема.
2. Ваш продукт как ее решение.
3. Результат.

Как видите, структура логлайна – это короткая история. У персонажа есть проблема, и он находит способ ее решить. И когда вы в одной фразе объясняете, чем занимаетесь, у людей возникает интерес.

К примеру, представьте, что на вечеринке вы спрашиваете кого-то, чем он занимается, и в ответ слышите, что он частный повар. Вероятно, у вас возникнут вопросы, как он к этому пришел, какие рестораны ему нравятся, для каких знаменитостей он готовил. А теперь представьте, что в аналогичной ситуации человек ответил: «Многие семьи практически не собираются за одним столом, а если это и случается, то едят нездоровую пищу. Так вот, я – домашний повар. Я прихожу домой к людям и готовлю для них, чтобы они могли хорошо поесть и провести больше времени со своими близкими».

У такого повара не просто появится больше клиентов, он привлечет всех потенциальных клиентов. Почему? Потому, что ему удастся пробудить в людях любопытство, рассказав им историю, в которой у них появляется больше возможностей для того, чтобы выживать и улучшать свою жизнь. Теперь его слушатели задают другие вопросы:

- *Могу ли я воспользоваться вашими услугами?*
- *Сколько это стоит?*
- *Вы приходите каждый день или раз в неделю?*

В первом варианте повар назвал свою профессию. Во втором рассказал логлайн.

Можете ли вы кратко рассказать о том, чем занимаетесь, так, чтобы заинтересовать слушателей? Распечатайте свой логлайн на обратной стороне визиток. Используйте его в качестве подписи в электронных письмах. Непременно разместите на своем сайте. Запомните его, чтобы всегда могли интересно

рассказать, чем вы занимаетесь, — это пойдет на пользу вашему бизнесу.

Логлайн — кратчайший путь создания волшебного предложения, которое способно привлечь к вам людей.

ИДЕЯ ДНЯ

Создавая ваш маркетинговый план, начните с написания логлайна, который сможет разжечь любопытство потенциальных клиентов.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЕРТЫЙ

Как создать маркетинговую кампанию: разработайте хороший макет сайта

Профессиональный маркетолог знает, как разработать макет хорошего сайта.

Следующий элемент воронки продаж — это сайт. Существует множество типов эффективных сайтов, но есть одно правило, которому вы должны следовать: ваш сайт должен быть всем понятен.

Большинство людей не читают тексты на сайтах, а пробегают глазами, сканируют. Чтобы они перестали сканировать и начали читать текст (перейдя от стадии любопытства к стадии разъяснения), необходимо еще сильнее заинтересовать их, дав четкие ответы на три важных вопроса. Эти вопросы настолько просты, что ответы на них, написанные крупным жирным шрифтом, поймет даже пещерный человек, заглянувший на сайт.

Представьте, что вы сажаете перед ноутбуком пещерного человека и на пять секунд открываете ваш сайт. За эти пять секунд он должен найти ответы на три вопроса:

1. Что мне предлагают?
2. Как это сделает мою жизнь лучше?
3. Как мне это купить?

Если за пять секунд найти ответы на эти вопросы невозможно, вы теряете прибыль.

Допустим, вы строите летние семейные бассейны. Что мне нужно сделать, чтобы установить такой бассейн? Нажать кнопку «Заказать звонок»? Если даже пещерный человек за пять секунд это поймет, значит, информация представлена верно.

Большинство компаний размещают на сайтах слишком много информации. Но никого не интересует, что компании основала ваша бабушка и что 10 лет назад вы получили награду Торговой палаты. Людям нужно знать, что вы предлагаете, как это сделает их жизнь лучше и как это купить.

Особенно важна шапка сайта, поскольку с нее начинается знакомство с ним. Мы называем это заголовком. Если заголовок проходит тест на понятность, ваши продажи начнут расти.

ИДЕЯ ДНЯ

Научитесь создавать второй элемент вашего маркетингового плана: разработайте макет сайта, который пройдет тест на понятность.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ПЯТЫЙ

Как разработать маркетинговую кампанию: собирайте имейл-адреса

Хороший маркетолог создает базу имейл-адресов, предлагая бесплатные бонусы.

После того как вы заинтересовали потенциальных клиентов логлайном и сайтом, можете с помощью лидогенерации перейти к этапу разъяснения. Затем переходите к имейл-рассылке, чтобы завязать отношения с клиентами.

Многие специалисты хорошо справляются с разработкой сайта, но на этом их маркетинговая кампания заканчивается. Я понимаю, если вы не собираете базу электронных адресов клиентов, потому что не хотите их беспокоить назойливой рекламой. Возможно, вы не знаете, что делать с собранными адресами, и вообще не понимаете, как все это работает.

Все эти причины не являются достаточно вескими для того, чтобы отказаться от сбора адресов электронной почты и от рассылки. Имейл-маркетинг — слишком дешевое и прибыльное средство, чтобы отказываться от него. Если вы еще не собираете базу электронных адресов, то начните. Но как это сделать и не выглядеть при этом навязчивыми? Просто предложите что-то бесплатно, точнее в обмен на контактную информацию.

Психологически человек оценивает стоимость своего электронного адреса в \$10–20. Это означает, что он согласился бы сообщить имейл в обмен на что-то, что можно купить по этой цене. При этом мы должны предложить ему то, что ему действительно нужно.

Вы ведь наверняка являетесь экспертом в какой-либо области и обладаете знаниями, которые имеют ценность для других людей. Если вы дантист, то, скорее всего, знаете несколько способов приучить ребенка чистить зубы. Родителей это

заинтересует. А если вы владелец зоомагазина, то знаете, как отучить собаку бросаться на людей, которые входят в вашу дверь. Владельцы собак могут счесть эту информацию ценной.

Если в обмен на адреса электронной почты предложить потенциальным клиентам бесплатно какой-то контент в виде PDF-файла или небольшого видеокурса, вероятность, что они обидятся на вас, когда после скачивания этого контента вы пришлете им письмо, мала. Кроме того, они всегда могут отписаться от вашей рассылки. Суть в том, что надо предложить вашим клиентам что-то действительно ценное, способное помочь им решить какую-то проблему.

Наверняка многие из вас в прошлом пытались сподвигнуть своих потенциальных клиентов подписаться на вашу новостную рассылку, но практически никто на это не соглашался. Почему? Потому что люди не понимают, какую проблему может решить ваша новостная рассылка. Зато они точно поймут, какую проблему решает PDF-файл с названием «Как отучить собаку бурно реагировать на приход гостей».

Что бы вы ни предлагали, это должно иметь очевидную ценность. Чтобы создать какой-то маркетинговый продукт, в обмен на который люди будут готовы сообщить вам адрес своей электронной почты, руководствуйтесь следующими правилами:

1. **Будьте лаконичны.** Не нужно писать целую книгу или снимать полнометражный документальный фильм.
2. **Оформите все красиво.** Яркое оформление наводит на мысли, что содержимое столь же интересно, как обложка. Простой текстовый документ не вызывает желания поделиться за него адресом электронной почты.
3. **Решайте конкретную проблему.** Люди будут готовы сообщить свой имейл только в обмен на что-то, помогающее решить какую-то их проблему.

Необходимо планомерно выстраивать отношения со своими клиентами и постепенно завоевывать их доверие. Чтобы просветить клиентов и повысить шанс того, что рано или поздно они проявят приверженность вашей компании, используйте лидогенерацию, которая поможет им решить какую-либо их проблему.

ИДЕЯ ДНЯ

Создайте лидогенерацию — третий элемент вашего маркетингового плана, позволяющий собирать адреса электронной почты потенциальных клиентов.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ШЕСТОЙ

Как разработать маркетинговую кампанию:
организуите электронную рассылку для клиентов

Хороший маркетолог выстраивает отношения с клиентами и повышает продажи с помощью имейл-рассылок.

Много лет назад, когда я только начал встречаться с будущей женой, она помогла мне понять самое важное маркетинговое правило, которое я знаю. Она сказала: «Дон, ты парень, для которого важно, как мы проводим время, а для меня важно, сколько времени мы проводим вместе». Разумеется, она говорила не о маркетинге, а о наших свиданиях. Она объясняла, как мне завоевать ее сердце. Ей не хотелось торопить события. Ей нужно было время.

Она знала, что я — человек действия. Но с ней это бы не сработало. Она хотела, чтобы мы были вместе достаточно долго и, наблюдая меня в разных ситуациях, она могла лучше понять, что я за человек и чего от меня ждать. Мудрая женщина.

Конечно, мне пришлось сбавить темп. Я переехал в ее город, снял дом неподалеку и провел месяцы в ее гостиной, чинно попивая чай с ней и ее подругами. Я пошел на жертвы, но добился ее руки.

Много лет спустя, анализируя работу сайта, я понял, что клиенты ничего не покупают ни после первого визита на сайт, ни после лидогенерации. На покупку они решались только несколько месяцев спустя, получив десяток электронных писем с ценным контентом. И тут меня осенило: им нужно время, чтобы доверять нам. Они совсем как моя Бетси.

Именно рассылка электронных писем позволяет поддерживать связь с клиентами *длительное время*. Постепенно, через недели, месяцы или даже годы, они привыкнут получать от вас письма, предложения, бесплатные продукты и начнут вам доверять. А доверие ведет к прочным отношениям.

После того как люди скачают или посмотрят ваш бесплатный контент, необходимо продолжать отправлять им какие-либо ценные продукты в знак благодарности за то, что они сообщили вам адрес своей электронной почты. Вы должны продолжать решать их проблемы, поощрять их, вдохновлять и информировать. И конечно, нужно ненавязчиво предлагать им купить у вас что-нибудь. Расскажите им о продуктах, которые помогут справиться с их проблемами. В постскриптуме к каждому письму повторяйте ваше предложение, можете даже пообещать какой-либо бонус за покупку.

Предлагать клиенту совершить покупку — это серьезный шаг. Ведь он может потерять деньги или почувствовать себя обманутым, если примет неверное решение. Поэтому нельзя ожидать, что клиент примет решение о покупке прежде, чем вы завоюете его доверие. Используйте лидогенерацию, рассылайте как можно больше писем потенциальным клиентам, поддерживайте связь с ними. Предлагайте им различные

рецепты, учебные пособия, подборки полезных советов, идеи и все, что, на ваш взгляд, может быть им интересно.

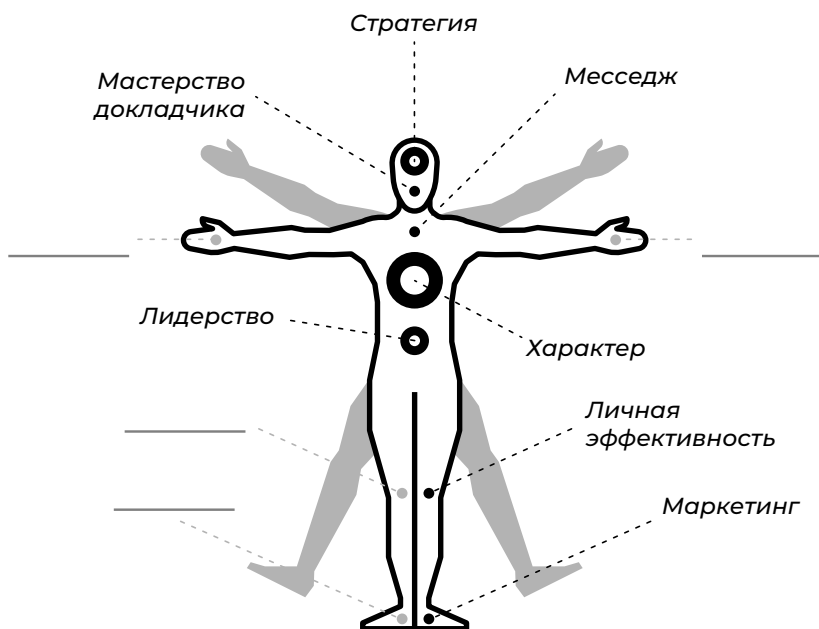
Когда вы долго поддерживаете связь со своими клиентами и присылаете им электронные письма, они начинают вам доверять. А доверяя вам, совершают покупки и делают заказы.

ИДЕЯ ДНЯ

Организируйте рассылку писем по электронной почте, чтобы завоевать доверие клиентов и побудить их делать покупки.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



МАСТЕРСТВО ДОКЛАДЧИКА

Как стать хорошим докладчиком

ВВЕДЕНИЕ

Вы уже сформировали в себе характер ценностно-ориентированного специалиста, научились объединять сотрудников вокруг общей миссии, повысили личную эффективность, поняли, как устроен бизнес на самом деле, как донести свой маркетинговый месседж и создать воронку продаж, пора потратить некоторое время на то, чтобы стать хорошим докладчиком. Давайте научимся делать отличные презентации.

Ведете ли вы собрание, выступаете с новой инициативой, делаете доклад или проводите вебинар, у вас будет больше полномочий и выше оплата труда, если вы умеете привлечь внимание аудитории. Хороший спикер всегда получает руководящую должность.

К сожалению, большинство корпоративных презентаций — попытка для аудитории. Бесконечная череда слайдов с сухими данными и графиками способна убить интерес даже к очень важному проекту. Но вдруг вы попадаете на презентацию, которая не только информативна, но и вдохновляет. И вы не понимаете, почему это происходит. Вы просто приходите к выводу, что человек, проводящий презентацию, хороший докладчик. И в компании о нем говорят именно это.

Но что именно этот человек делает иначе, чем все остальные? Можно ли этому научиться? Ответ — да. И вы удивитесь, насколько это просто. Этот человек всего лишь использует несколько маленьких хитростей, которые помогают ему завоевать внимание аудитории и удерживать его до самого конца.

Итак, что же такое особенное делает хороший докладчик? Знать это важно, ведь если вы хотите получать больше полномочий, вы должны уметь проводить презентации так, чтобы удерживать внимание. Даже когда вы делаете короткое сообщение перед началом совещания, ваши коммуникативные навыки должны быть на высоте.

Чтобы хорошо провести презентацию, вам надо ответить на пять вопросов, ответов на которые ждут слушатели. Если вы не ответите на них, внимание аудитории будет потеряно. Если ответите, причем интересно, так, чтобы слушатели запомнили, вашу презентацию оценят высоко.

Эти вопросы покажутся вам знакомыми, поскольку это все те же классические вопросы, которые люди задают рассказчикам со времен «Поэтики» Аристотеля. Тем не менее, когда мы применяем правила составления хорошей истории к презентации, мы получаем тот же результат, что и сценаристы блокбастеров: воодушевление и внимание зрителей.

Вот эти вопросы:

1. Какую проблему вы помогаете решить?
2. В чем заключается решение проблемы?
3. Как изменится жизнь слушателей, если они поддержат вас?
4. Какие действия должны совершить те, кто вас слушает?
5. Что ваши слушатели должны запомнить?

Многие коучи, обучающие коммуникативным навыкам, посоветуют вам начать выступление с шутки, быть открытым с аудиторией или сделать глубокий вдох, прежде чем

начать говорить. Все эти советы хороши, но не имеют никакого отношения к презентации. Будь вы хоть трижды веселым, умным, открытым и красноречивым, вам прежде всего необходимо ответить на пять перечисленных вопросов. Если вы ответили на них, презентация удалась.

В следующие пять дней я познакомлю вас с простыми правилами общения и научу отвечать на эти пять вопросов таким образом, чтобы произвести впечатление на любую аудиторию.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ СЕДЬМОЙ

**Как стать хорошим докладчиком:
проводите впечатляющие презентации**

Начинайте свое выступление с рассказа о том, какую проблему вы помогаете слушателям решить.

Это случается с каждым: стоит только оказаться перед публикой, как мы забываем, с чего хотели начать. Мы повторяли свою речь миллион раз, но, когда увидели множество устремленных на нас глаз, растерялись. И мы совершаем ту же ошибку, что и каждый докладчик-любитель, — теряем нить выступления. Вместо того чтобы начать с главного, мы принимаемся говорить о погоде, о выпитом только что кофе или рассказываем, как здорово, что тут, в зале, находится наш однокурсник, которого мы не видели с окончания колледжа и с которым сидели рядом на курсе психологии в кабинете 101: «Помнишь мистера Тимора? Боже, этот преподаватель был таким забавным!» И аудитория начинает скучать, поскольку ей неинтересно, с кем вы учились в колледже и почему мистер Тимор был забавным.

Аудитория не проявит интереса к вашей презентации, пока не услышит главное: что вы хотите помочь ей решить какую-то проблему. И пока вы не назовете эту проблему, слушатели будут задаваться вопросами:

1. О чем эта презентация?
2. Почему мы должны это слушать?
3. По какому праву этот человек выступает перед нами?

Все хорошие фильмы начинаются с проблемы. И на то есть веская причина. Проблема — это приманка для зрителя. Сможет ли инопланетянин вернуться домой? Надо посмотреть фильм, чтобы узнать. Пока вы не назовете проблему, слушатели будут спрашивать себя, зачем они тратят на вас время. Так что начните презентацию прямо с проблемы.

Может, вы собираетесь предотвратить снижение прибыли в четвертом квартале? Тогда начните так: «На протяжении последних пяти лет в четвертом квартале уровень прибыли снижался, и мы привыкли думать, что это неизбежно. Я не верю в это. Я полагаю, что мы должны выполнить следующие три условия, чтобы прибыль выросла». Такое утверждение моментально привлечет внимание аудитории и будет удерживать его до конца презентации.

Большинство докладчиков не слушают меня, когда я говорю, что начинать надо с проблемы. Они следуют моему совету лишь отчасти. Начинают рассказывать о проблеме не сразу, а в течение нескольких первых минут. Но сначала представляются и рассказывают о себе. Не делайте этого. Начните прямо с проблемы без всяких предисловий.

Я постоянно выступаю перед людьми и никогда не представляюсь в начале. О себе я рассказываю только в середине выступления или даже в конце. Разумеется, если меня не представил ведущий. Почему? Потому что глупо полагать, что кому-то есть дело до меня, пока я не предложу решить его проблему. Начав презентацию с проблемы, вы с первых слов завладеете вниманием аудитории. В ином случае она не может понять, стоит ли вообще вас слушать.

ИДЕЯ ДНЯ

Хороший докладчик начинает выступление с проблемы, которую его презентация поможет решить.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ВОСЬМОЙ

Как стать хорошим докладчиком:

разделите презентацию на несколько пунктов

Хороший докладчик следит за тем, чтобы все разделы презентации соответствовали ее основной идее.

Итак, вы начали свое выступление с рассказа о проблеме, которую помогаете решить. Далее вам необходимо сделать следующее:

1. Представить аудитории простой план решения этой проблемы.
2. Рассказать поэтапно о каждом разделе этого плана.

Истории удерживают внимание слушателей с помощью сюжетов и отдельных эпизодов, поэтому и в вашей презентации должны быть сюжеты и эпизоды. Обозначив проблему в начале выступления, вы определили его сюжет. Это ваша основная идея. Все остальное в вашей презентации должно быть подчинено этой идее. Это не означает, что вы не можете включить в нее другие идеи. Нужно только вписать их в рамки основного сюжета.

Много лет назад меня попросили написать черновик обращения губернатора штата «О положении в штате». Начать было просто. Я всего лишь попросил губернатора рассказать о проблеме, которую он намеревается решить. Однако дальше возникли затруднения. Это должна была быть длинная речь,

затрагивающая различные аспекты управления штатом, включая бюджетные и административные вопросы. На голливудскую историю не тянет.

Тем не менее речь следовало сделать интересной и яркой, чтобы вызвать широкое обсуждение в прессе. И знаете, как нам удалось заинтересовать аудиторию? Мы сосредоточились на противостоянии двух политических партий. Мы описали, насколько было бы лучше, если бы эти две партии пришли к согласию и сколько вреда наносит обществу их противостояние. Это и стало основной идеей речи: проблема политической борьбы и межпартийных разногласий. Дальше можно говорить о чем угодно, в том числе о статьях бюджета. Об этом я не беспокоился. Идею консолидации партий ради общественного блага можно было развивать в любом направлении, общий смысл сохранялся.

Выбрав основную проблему, то есть основной сюжет презентации, необходимо развернуть план повествования, в котором должно быть три-четыре пункта. Если их более четырех, презентация окажется слишком затянутой. Лично я рекомендую ограничиваться максимум тремя.

Итак, что такое эти пункты, или разделы? В сущности, это то же самое, что эпизоды в истории. А эпизод — это... Скажем, каждая история, которую вы смотрите по телевизору или в кино, состоит из сюжетов и эпизодов. Например, сюжет может быть о секретном агенте, которому необходимо выбраться из чужой страны, а то, как он добирается из своего гостиничного номера до такси, прячась от шпионов, ожидающих его в холле, это эпизод. После окончания этого эпизода начинается другой, когда герой на спортивной машине пытается оторваться от плохих парней, мчащихся за ним на мотоциклах.

Сюжет истории, лежащий в основе длинной цепочки эпизодов, ставит вопрос, за поиском ответа на который нам должно быть интересно наблюдать два часа. Эпизоды — это ответы

на промежуточные вопросы, которые двигают действие вперед, поддерживая интерес зрителей.

Вот примерная структура простой истории:

СЮЖЕТ	Герой должен найти и арестовать террориста-подрывника.
ЭПИЗОД 1	Герой ищет бомбу в здании.
ЭПИЗОД 2	Рядом с бомбой герой обнаруживает какую-то загадку, которую ему необходимо решить.
ЭПИЗОД 3	Герой понимает, что загадка предназначена лично ему, террорист его знает.
ЭПИЗОД 4	Герой решает загадку и понимает, что террорист — его брат.
ЭПИЗОД 5	Герой должен найти брата, которого не видел 20 лет.
Презентация работает так же, как голливудский фильм. Все сводится к общему плану и отдельным пунктам.	

ПЛАН	Демократы и республиканцы должны объединиться ради блага всех граждан.
ПУНКТ 1	Мы должны объединиться, чтобы сделать образование общедоступным.
ПУНКТ 2	Мы должны объединиться, чтобы обеспечить всем доступное медицинское обслуживание.
ПУНКТ 3	Мы должны объединиться, чтобы добиться равенства в сфере налогообложения.

Ваша презентация, состоящая из отдельных пунктов общего плана, будет связана в единую историю. Если вам когда-либо было скучно на презентации, то, скорее всего,

из-за того, что общий ее сюжет не был представлен в виде отдельных пунктов.

В фильме каждая сцена должна приближать героя к решению проблемы или отдалять от нее. Если эпизод не имеет отношения к общему сюжету, его следует выбросить, иначе зрители запутаются и потеряют интерес.

В хорошей презентации всегда есть одна главная тема и три или четыре пункта, в которых изложены этапы решения проблемы. Таким образом, внимание аудитории удерживается в течение всей презентации.

ИДЕЯ ДНЯ

Выделите в вашей презентации главный сюжет и подчиненные ему эпизоды. На протяжении всего выступления помните о своей основной идее.

ДЕНЬ ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТЫЙ

Как стать хорошим докладчиком:

создайте ожидание кульминационной сцены

Хороший докладчик рассказывает слушателям, какой может стать их жизнь, и создает ожидание кульминационной сцены.

Любая хорошая история всегда к чему-то движется, и обычно это в общих чертах представлено уже в начале сюжета. Когда мы смотрим фильм «Руди», то хотим, чтобы Руди играл в футбольной команде Университета Нотр-Дам. При просмотре фильма «Ромео и Джульетта» ожидаем, что Ромео и Джульетта поженятся. С начала фильма «Король говорит!» ждем, что король Георг выступит с речью, ни разу не заикнувшись.

Любая история движется к кульминации, именно после кульминации напряжение спадает и зрители испытывают

удовольствие от того, что проблема разрешилась. Поэтому хороший докладчик всегда подводит выступление к кульминации, свидетелями которой станут его слушатели, если будут его поддерживать.

Джон Кеннеди в своей знаменитой речи нарисовал кульминационную сцену, в которой американский астронавт впервые ступает на поверхность Луны, — вся Америка хотела увидеть это: «Мы решили отправиться на Луну в этом десятилетии...» Уинстон Черчилль нарисовал перед своими согражданами кульминационную сцену, которая могла стать реальностью, только если Британия будет храбро сражаться с Гитлером: «Если мы сумеем ему противостоять, вся Европа станет свободной, и жизнь всего мира снова потечет вперед, к безбрежным светлым далям». *Мир, движущийся к безбрежным светлым далям*, — это та самая нарисованная Черчиллем кульминационная сцена.

Какой станет жизнь, если люди сделают то, к чему вы их призываете? Удалось ли вам описать, насколько она улучшится? Если нет, значит, вы не нарисовали слушателям кульминационную сцену и они не представляют, как может измениться их жизнь, если они прислушаются к вам.

Кульминационная сцена должна представлять собой зримый образ. Чем сложнее ее визуализировать, тем труднее привлечь внимание аудитории. Когда вы в своей презентации рисуете кульминационную сцену, аудитория представляет ее вместе с вами. Она должна захотеть, чтобы эта сцена воплотилась.

ИДЕЯ ДНЯ

Нарисуйте кульминационную сцену, и вы вдохновите ваших слушателей.

ДЕНЬ СОРОКОВОЙ

Как стать хорошим докладчиком: призовите аудиторию к действию

Выступление хорошего докладчика обязательно содержит призыв к действию.

Отличная презентация всегда вдохновляет аудиторию на действие. Слушатели захотят «что-то сделать», чтобы помочь астронавту высадиться на Луну или приблизить человечество к достижению безбрежных светлых далей. Но что именно они должны сделать? Проголосовать? Сражаться?

Выступление хорошего докладчика обязательно содержит призыв к действию, чтобы слушатели смогли внести свой вклад в решение проблемы. Призвать людей к действию необходимо по той причине, что, если этого не сделать, они, как правило, не начинают действовать. В историях героев обычно вынуждает действовать какое-либо чрезвычайное происшествие. Например, кто-то похищает собаку героя или мужа героини превращают в оборотня!

Решительный призыв к действию в вашей презентации послужит стимулом. Он побудит слушателей сделать что-то конкретное. Еще одна причина включать в выступление призыв к действию — то, что люди верят в вашу идею, только действуя вместе с вами. Если хотите, можете называть это шкурным интересом, но, когда вы убедите аудиторию чем-то пожертвовать ради вашей идеи или проекта, эта идея или проект становятся их собственными.

Хороший призыв к действию должен быть четким и конкретным, избегайте неопределенности. Если вам нужно срочно заправить машину, а прохожий, у которого вы спрашиваете, как проехать к заправке, отвечает что-то вроде: *«Да, где-то здесь есть заправка»*, — это вряд ли вам поможет. Полезным будет четкий ответ, что заправка в трех кварталах

справа. Просьбы вроде «*проявите внимание*» или «*позаботьтесь о других*» — это не призыв к действию, на который будут реагировать. Вы должны попросить людей сделать что-то конкретное, например позвонить их конгрессмену (при этом надо вывести на экран номер его телефона).

Если вы проводите презентацию какого-то товара, надо призвать слушателей сделать заказ или оставить заявку. Если вы выступаете с презентацией на внутреннем совещании, может прозвучать призыв собрать исследовательскую команду или продать какое-либо подразделение компании. В любом случае призыв к действию должен быть ясным.

В нашем офисе часто звучит фраза: «Не заставляйте читателя заниматься математикой». Это означает, что не следует заставлять людей строить предположения о том, чего вы от них хотите. Просто скажите им это напрямую.

ИДЕЯ ДНЯ

Используйте в презентации убедительный призыв к действию, чтобы слушатели присоединились к вам.

ДЕНЬ СОРОК ПЕРВЫЙ

Как стать хорошим докладчиком: повторяйте основную идею вашей презентации

Хороший докладчик завершает презентацию, напоминая аудитории основную идею выступления.

Много лет назад я нанял преподавателя ораторского искусства, чтобы он помог мне улучшить речь, с которой я в то время выступал. Два дня мы смотрели видеозаписи этой речи, записанной более ста раз. Она казалась мне замечательной, публика даже аплодировала стоя. Несмотря на это,

у моего преподавателя нашлась масса замечаний. Оказалось, что речь была весьма посредственной.

Во время тех занятий я многому научился и теперь передаю эти знания своим студентам. Но лучший совет, который дал мне преподаватель, — тщательно продумывать последнюю фразу перед уходом со сцены. «Последнее, что вы произнесли, люди запоминают лучше, чем все остальное, — сказал он. — Это все равно что удар в колокол. Эти слова продолжают звучать в голове еще в течение часа, а то и больше».

Это был полезный совет. По правде говоря, я давно не задумывался о том, что скажу в конце. Обычно я благодарил за внимание аудиторию или ведущего либо отвечал на последний вопрос, затем прощался и уходил. После занятий с преподавателем ораторского искусства я начал каждый раз продумывать и репетировать последние слова. Я должен быть уверен, что в течение часа или больше в головах слушателей колокольным звоном будет звучать именно та мысль, которую я хочу донести до них.

Возникает вопрос: о чем должна быть эта последняя фраза? Что нужно сказать? В заключительной и самой сильной фразе вы должны высказать основную идею вашего выступления.

Понятие идеи сюжета существует с древности. Идея выражает *суть или мораль истории*. Например, идея «Ромео и Джульетты» заключается в том, что *любовь стоит того, чтобы умереть за нее*. В «Голодных играх» идея в том, что *свобода и человеческое достоинство стоят того, чтобы за них сражаться*.

Как любая хорошая история, ваша презентация должна иметь идею. Чтобы понять, в чем именно она заключается, спросите себя, почему ваша презентация важна. Потому ли, что вся работа, которую сотрудники проделывают в четвертом квартале, не должна пропасть даром? Или идея в том,

что никто из клиентов не должен переплачивать за услуги садовника? Идея речи губернатора, о которой я писал выше, в том, что общество не должно быть расколотым из-за разногласий между республиканцами и демократами.

Заканчивая выступление изложением основной идеи, вы можете быть уверены, что донесли суть речи до аудитории. Не обозначив ее, вы заставляете аудиторию гадать, в чем суть вашей речи. Скорее всего, слушатели этого так и не поймут. А значит, вас как докладчика никто не вспомнит.

Как определить идею вашего выступления? Просто закончите предложение: «Суть моей презентации в том, что _____

_____». Изложите основную идею несколько раз в течение выступления и, конечно, повторите ее в самом конце, и ваши слушатели точно поймут, что вы пытались им сообщить. К сожалению, в большинстве случаев публика не понимает, что хотел сказать докладчик, она лишь реагирует на удачные шутки и трогательные истории, а потом все забывает.

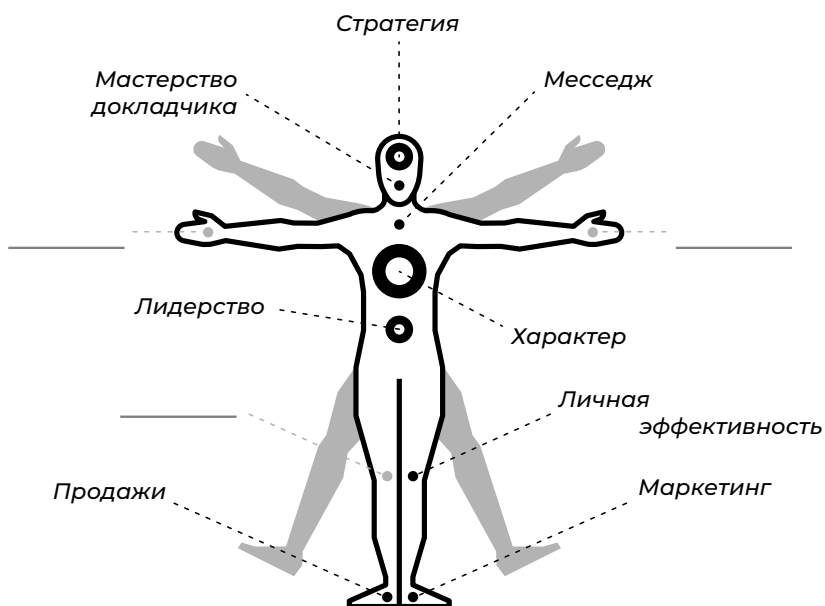
Определив идею вашей презентации, вложите ее в заключительную фразу. Ведь вы хотите, чтобы слушатели навсегда запомнили вашу речь. В своих выступлениях я повторяю основную идею несколько раз и, конечно, обязательно четко формулирую в конце.

ИДЕЯ ДНЯ

Завершите презентацию изложением основной идеи, чтобы слушатели поняли, почему то, о чем вы говорили, важно.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



ПРОДАЖИ

ВВЕДЕНИЕ

Мы выяснили, какими чертами характера должен обладать ценностно-ориентированный специалист, как сплотить сотрудников вокруг общей миссии и повысить личную эффективность, разобрались, как устроен бизнес на самом деле, как сформулировать месседж, выстроить воронку продаж и стать хорошим докладчиком. Настало время поговорить о том, как организовать эффективную систему продаж.

Независимо от того, управляете вы компанией или стрижете газоны, ваша ценность как профессионала значительно выше, если вы понимаете, как продавать продукцию или услуги. Суть продаж в том, чтобы объяснить потенциальному покупателю, как этот продукт или услуга могут решить его проблему, а затем грамотно подвести его к оформлению покупки.

Большинство людей считают, что продажа — это умение «угovorить человека купить то, что ему не нужно», но при таком подходе человек купит ваш продукт один раз и больше вы ему никогда ничего не продадите. Люди обижаются, когда им навязывают товар. И даже если в итоге покупают его, это своего рода форма сопротивления, самый быстрый способ отвязаться от назойливого продавца. Многие уезжают из автосалона на новой машине, зная, что больше никогда ничего здесь покупать не будут.

Хороший продавец работает по схеме, вовлекающей в историю, в которой проблема покупателя решена, а сам он чувствует удовлетворение. Такой продавец дает покупателю возможность ощутить себя героем и помогает ему добиться успеха. На протяжении следующих пяти дней я буду рассказывать о простой схеме продаж, которая позволит вам значительно увеличить количество покупателей среди потенциальных клиентов, а кроме того, завоевать их уважение и благодарность. Изучив эту схему, вы будете понимать, на какой стадии процесса продажи находятся ваши отношения с конкретным клиентом, и сможете найти индивидуальный подход к каждому. Процесс продажи станет осмысленным. Вскоре вы научитесь радоваться каждому потенциальному клиенту, поскольку многие из них станут покупателями.

Сделайте клиентов героями истории, это верный способ помочь большому количеству людей и совершить больше продаж.

ДЕНЬ СОРОК ВТОРОЙ

Как продавать: оценивайте потенциальных клиентов

Выбирайте подходящих героев: оценивайте потенциальных клиентов.

Много лет назад я принимал участие в написании сценария фильма, и режиссер попросил меня присутствовать на отборе актеров. Мы часами смотрели видеопробы, на которых актеры разыгрывали различные сцены. До этого я думал, что режиссер просто выбирает тех, кто играет лучше всех. Но оказалось, что на каждую роль он ищет не лучшего актера, а наиболее подходящего. Кто-то более талантливый может оказаться слишком высоким, или слишком старым, или чересчур драматичным либо может не подходить по другим критериям. А режиссеру всегда нужен актер, который подходит идеально.

То же самое относится и к продажам. Продавая свой товар, вы приглашаете героя стать частью истории, в которой его проблема найдет решение, а он сам станет лучше и сильнее. Однако для этой роли подходит не каждый.

Когда речь идет о продажах, это означает, что потенциального клиента нужно оценить. Является ли проблема, которую решает ваш продукт, его проблемой? Может ли он позволить себе купить ваш продукт? Есть ли у него полномочия для совершения покупки?

У продавца должен быть список критериев для определения подходящего претендента на роль в истории. Ведь если он ошибется с выбором, история не состоится. В моей компании есть штатный сотрудник, единственная задача которого — оценивать потенциальных клиентов. Зачем? Это нужно для того, чтобы не тратить зря время клиента, если он не подходит под критерии отбора, а также сберечь время отдела продаж и не выбрасывать на ветер деньги компании.

В продажах важно правильно распределять свои усилия. Время, потраченное на общение с неподходящим клиентом, с большей пользой можно было бы использовать, скажем, для сна в тихом уголке офиса. В конце концов, научно доказано, что сон важен для повышения работоспособности, а тратить время на неподходящего клиента бессмысленно.

Так каким критериям должен соответствовать подходящий клиент? Как выше упоминалось, их три:

1. Он столкнулся с проблемой, которую решает ваш продукт.
2. Он может себе позволить купить этот продукт.
3. У него достаточно полномочий для покупки.

Если проблема, которую вы решаете, не имеет отношения к клиенту, вам следует перейти к другому. Чтобы это понять, необходимо четко определить, какую проблему решает ваш

продукт, и составить список вопросов, которые позволят вам выяснить, есть ли у человека эта проблема. Нужно ли ему обновить страховку? Есть ли у него проблемы с наймом сотрудников и поиском специалиста по кадрам? Испытывает ли он трудности с соблюдением законодательства?

Составьте список вопросов, которые помогут определить, действительно ли ваш продукт нужен конкретному клиенту, чтобы не тратить на него время зря. Затем надо выяснить, может ли клиент позволить себе ваш продукт. Вопросы вроде «Сколько средств вы в настоящее время инвестируете в маркетинг?» или «Сколько вы сейчас платите за печать?» вполне уместны, чтобы выяснить, позволяет ли бюджет потенциального клиента купить ваш продукт. Если у него на это нет денег, надо тактично завершить разговор и перейти к более подходящему клиенту.

Наконец, многие потенциальные покупатели нуждаются в вашем продукте и могут позволить себе купить его, но у них нет для покупки необходимых полномочий. В этом случае нужно договариваться с тем, у кого эти полномочия есть. Спросите потенциального клиента, может ли он принять решение о покупке самостоятельно. Если нет, попросите его связать вас с тем, кто имеет для этого полномочия. В некоторых случаях, в зависимости от того, насколько высока стоимость вашего продукта, можно предложить клиенту вместе пообедать и привести на обед того, кто эти полномочия имеет. Главное — еще до начала процедуры продажи убедиться, что вы говорите с подходящим человеком. С тем, кто столкнулся с проблемой, которую вы помогаете решить, может купить ваш товар и имеет на то соответствующие полномочия.

У каждого продавца должен быть большой список подходящих потенциальных клиентов. Каждый из них — кандидат на роль героя в истории, в которой вы приглашаете его

принять участие. Рассматривайте такой список как потенциальный состав актеров для вашего фильма. Конечно, вы еще не предложили им роли, но уже проделали большую работу и отсеяли всех, кто не подходит. Одно это позволит вам сэкономить сотни, если не тысячи часов, потраченных на попытки решить проблемы клиентов и изменить их жизнь к лучшему. Ну а далее дайте герою главную роль в вашей истории.

ИДЕЯ ДНЯ

Составьте список вопросов, позволяющий отобрать подходящих потенциальных клиентов, которые смогут стать частью вашей истории.

ДЕНЬ СОРОК ТРЕТИЙ

Как продавать: приглашайте клиентов принять участие в вашей истории

Вовлекайте подходящих потенциальных клиентов в историю, которую создает ваш продукт или услуга.

Теперь, когда вы научились выбирать тех, кого можно вовлечь в вашу историю, пришло время сделать это. Практически каждая история состоит из пяти частей. Герой сталкивается с проблемой, эта проблема вынуждает его что-то предпринять, он встречает помощника, у которого есть некий план или средство для решения проблемы, герой начинает верить в эффективность этого решения и принимается действовать.

Итак, чтобы подходящий потенциальный покупатель заинтересовался историей, вам нужно просто ее рассказать.

Чтобы найти подход к каждому из клиентов, используйте эту схему:

1. Я вижу, что вы столкнулись с проблемой X.
2. Я вижу, что проблема X доставляет вам неудобство Y.
3. Наш продукт или услуга устраняет неудобство Y, помогая решить проблему X.
4. Мы помогли сотням клиентов решить проблему X и достигли хороших результатов.
5. Давайте вместе разработаем пошаговый план, чтобы решить вашу проблему и устранить неудобство.

Эта формула использовалась на протяжении тысячелетий, потому что людям она понятна и способна их привлечь. Поэтому вы можете применять ее для того, чтобы вовлечь клиентов в историю, в которой ваш продукт помогает решить их проблему. По мере усвоения этой схемы вы научитесь правильно ее использовать в истории, в которую вовлекаете клиентов. Многие продавцы не следуют ей, и количество продаж, которые они совершают, остается небольшим.

Вместо того чтобы делать клиентам подарки, отправлять открытки и поздравлять их с днем рождения, изучите их проблему, выслушайте жалобы и обсудите с ними, как эту проблему можно решить. Продавец не должен стремиться понравиться, ему необходимо заслужить доверие. Нам нравятся все, кто к нам хорошо относится, но доверяем мы тем, кто может решить наши проблемы.

Общаясь с потенциальным клиентом, хорошо ли вы его понимаете и можете ли ясно изложить ему историю, в которой предлагаете принять участие? Способны ли вы адаптировать эту историю к ситуации и проблемам конкретного клиента? Можете ли вы преподнести ее как способ решить проблему клиента и изменить его жизнь к лучшему? Примените схему, приведенную выше, к каждому клиенту и предложите решить его проблему. Когда вы начнете

ее применять, то увидите, что доверие и уважение клиентов к вам выросло и объем продаж увеличился.

ИДЕЯ ДНЯ

Выясните проблемы ваших клиентов и предложите им поучаствовать в истории, в которой эти проблемы будут решены.

ДЕНЬ СОРОК ЧЕТВЕРТЫЙ

Как продавать: повторяйте ваши тезисы

Управляйте ситуацией и держитесь своей линии.

Большинство потенциальных клиентов, отказывающихся совершить покупку, делают это не потому, что продавец недостаточно обаятельный, доброжелательный и настойчивый, а из-за того, что он не убедил их, что может решить их проблему. Как увеличить количество продаж? Играйте роль помощника. Вы ведь уже знаете, какие персонажи должны быть в любой истории. Как и то, что клиенту нужно отводить роль героя. Ведь история о нем. Тем не менее ваша роль тоже очень важна. Вы — помощник. Оби-Ван Кеноби был помощником Люка Скайуокера в «Звездных войнах». Хеймитч — помощником Китнисс в «Голодных играх». Вы — помощник вашего клиента.

Так чем же занимается помощник? Когда речь идет о продажах, у него три функции:

1. Напоминать герою, о чем эта история.
2. Снабдить его планом действий, чтобы решить проблему и добиться успеха.
3. Создавать ожидание кульминационной сцены истории.

Играя роль помощника, вы должны постоянно напоминать клиенту вашу историю и вовлекать его в нее, чтобы он мог добиться успеха в решении проблемы. Помощник должен знать свои реплики и повторять их. Напоминание клиенту истории и предложение плана действий сводится к обсуждению ряда вопросов.

Например, если вы продаете оборудование для детских площадок, а клиент — местная церковь, ваш текст может быть примерно таким:

Я знаю, что вы стремитесь сделать церковь более привлекательной для местной общины и вас огорчает, что она недостаточно популярна. Оборудовав детскую площадку и пригласив местных жителей на ее открытие, вы проявите заботу к ним, и они почувствуют свою связь с приходом. Полагаю, это привлечет людей к церкви, а значит, больше жизней изменится к лучшему.

Вы поняли, каковы здесь сюжет, план действий и кульминационная сцена?

Проблема: церковь посещает мало людей, потому что она не кажется им достаточно гостеприимной.

План: оборудовать детскую площадку и пригласить людей на ее открытие.

Кульминационная сцена: «...Это привлечет людей к церкви, а значит, больше жизней изменится к лучшему».

Эти пункты и их вариации должны лежать в основе тезисов помощника.

Заучивайте ваши тезисы

Чтобы привлечь клиента к участию в истории, необходимо определить основные ее моменты и повторять их на встречах, в электронных письмах, в маркетинговых предложениях, по телефону и так далее.

Многие продавцы тратят уйму времени на то, чтобы достичь взаимопонимания с клиентом. Это очень мило с их стороны. Но задача продавца – решать проблемы людей и изменять их жизнь. И честно говоря, ничто так не способствует взаимопониманию с человеком, как решение его проблем и изменение его жизни к лучшему.

Конечно, если вы будете просто повторять клиенту свои тезисы, а не вести с ним осмысленный диалог, это только оттолкнет его. Главное то, что вы подготовили тезисы для каждого клиента и можете их использовать в разговоре, то есть 80% времени вы можете уделить общению с ним на любые темы и установлению отношений, а 20% – изложению своих тезисов и вовлечению его в вашу историю. Тезисами лучше всего начинать и завершать разговор с клиентом, чтобы быть уверенным, что клиент вас понял.

Хороший продавец должен знать свои тезисы так же хорошо и повторять так же активно, как руководитель, выступающий с важной речью или дающий интервью. Благодаря этим тезисам клиент начинает воспринимать продавца как помощника, доверять истории, к участию в которой его приглашают, и делает покупку, способную улучшить его жизнь.

Всегда помните, что клиент – это герой. А герой всегда ищет помощника, который пригласит его поучаствовать в какой-то истории, чем и занимается продавец.

ИДЕЯ ДНЯ

Подготовьте убедительные тезисы, способные вовлечь клиента в вашу историю, и повторяйте их ему снова и снова.

ДЕНЬ СОРОК ПЯТЫЙ

Как продавать: создайте хорошее коммерческое предложение

Изложите свое предложение, придерживаясь классической формулы построения истории.

Многие продавцы на скорую руку составляют коммерческое предложение в виде маркированных пунктов и рассылают его, а потом удивляются, что клиенты им отказывают. При этом часто клиенты мотивируют свой отказ высокой ценой, большим выбором, неподходящим графиком, проблемами с бюджетом и так далее. Но я сомневаюсь, что эти объяснения правдивы. Скорее всего, клиенты плохо понимают, как будет проходить сделка и что они получат. Люди всегда отказываются от непонятных предложений. Опишите сюжет вашей истории в предложении, создайте для этого брошюру или даже видеоролик.

Когда вы выслушиваете проблемы клиента, а потом составляете план действий и рисуете ему кульминационную сцену, не ждите, что он запомнит каждое слово, будет делать пометки или потратит часы на изучение вашего предложения. Скорее всего, он с удовольствием побеседует с вами, оценит ваше предложение, а потом пойдет домой и все забудет. И когда придет время принимать решение, он окажется в замешательстве.

Каждый раз, когда клиент говорит, что подумает о вашем предложении и свяжется с вами позже, вы, вероятно, считаете, что получили отказ. Но я не думаю, что это так. На самом деле он говорит вам: «Я должен все для себя прояснить, а потом дам ответ». К сожалению, разобраться самостоятельно у него не получается практически никогда. Почему? Потому что вы не предоставили ему ясное, интересно составленное коммерческое предложение, которое он мог бы прочитать и обдумать.

Именно поэтому для успешной организации продаж важно правильно составить хорошее коммерческое предложение, изложенное в брошюре, на сайте, в видеоролике или в другом источнике информации.

Людам не нравится неясность. Наш механизм выживания требует, чтобы окружающая среда была свободна от реальных и потенциальных угроз, а все, что непонятно, не соответствует этому требованию. Это верно и в психологическом плане. Если мы не до конца понимаем, что нас ожидает, каковы чьи-либо намерения или даже что нам делать, наш мозг сигнализирует об опасности.

Хороший продавец создает шаблон коммерческого предложения, а затем адаптирует его индивидуально для каждого клиента: вникает в его проблемы, обсуждает конкретный план действий и призывает к действию, которое приводит к кульминационной сцене. Этот шаблон выглядит следующим образом:

1. Проблема клиента.
2. Продукт, который решит проблему.
3. План действий по решению проблемы клиента с помощью продукта.
4. Цена и варианты.
5. Кульминационная сцена (результат).

Этот простой шаблон не слишком отличается от построения текста в детских книжках. В нем все понятно. Составленное по нему коммерческое предложение, PDF-файл или видео не оставляет неясности и с большей вероятностью приведет к заключению сделки.

Формат коммерческого предложения может казаться устаревшим, медленным и ненужным, тем не менее это отличный сервис для клиентов, который способствует заключению сделок.

Хороший продавец всегда уделяет время просмотру своей клиентской базы, изучая проблемы клиентов и подготавливая для них коммерческое предложение. Он заключает больше сделок, чем другие продавцы. Почему? Потому что не ленится запоминать историю клиента и разъяснять ему свое предложение.

ИДЕЯ ДНЯ

Используйте коммерческое предложение или другой инструмент обеспечения продаж, чтобы напомнить клиенту его историю, прояснить то, что вы предлагаете, и помочь принять решение.

ДЕНЬ СОРОК ШЕСТОЙ

Как продавать: заключаем сделку

Хороший специалист по продажам настойчиво призывает клиентов к действию.

Я знал парня, который в старших классах встречался со всеми симпатичными девушками в школе. Он всегда вел себя как джентльмен: завязывал разговор, развлекал их и, если девушка вызвала у него интерес, приглашал ее на свидание. Он всегда действовал уверенно, и девушки это ценили. Им нравилось, что он общается с ними легко, весело и никогда не давит на них. Похоже, что ему было все равно, отвергнет девушка его ухаживания или нет. Он это не драматизировал, и девушкам было с ним легко. Из-за этого он им нравился еще больше.

Однако я и мои друзья придавали слишком большое значение знакомствам с девушками. Нам казалось, что, если девушка отказала, она никогда больше не заговорит с нами

и всем расскажет, что мы придурки. Поэтому мы кружили вокруг да около и задавали дурацкие вопросы: каким шампунем она пользуется, сама ли завязывает свой бант и тому подобное – худшее, что можно придумать, если хотите понравиться.

Однажды мы спросили того парня, как ему удастся так общаться с девушками. Он улыбнулся и сказал: «Чуваки, просто не делайте из этого проблему». Это был хороший совет, касающийся не только отношений с девушками. Этот совет касается отношения к жизни. Мне потребовались годы, чтобы понять, что свидания – это всего лишь свидания, а отказы – это часть жизни, и они не должны выбивать из колеи.

Я считаю, что все это относится и к продажам. Причина, по которой люди нервничают из-за свиданий, та же, по которой продавцы переживают из-за сделок. Они боятся получить отказ. Они делают из этого проблему. На самом же деле, если вы не мерзавец, относитесь к людям с уважением и верите, что можете принести им пользу, в торговых отношениях не должно возникать никаких проблем.

Продажа – это часть жизни, и никто в ее процессе не должен испытывать неловкость. Специалисты по продажам работают более эффективно, когда ведут себя как продавцы: рассказывают всем, что они продают, какую проблему решает их продукт, и просят поделиться этим с друзьями. Если хотите стать хорошим продавцом, вы не должны бояться услышать отказ.

Самая важная часть процесса продажи – призыв к действию. Это знает каждый продавец. Но успешно продавать удается тому, кому этот призыв к действию дается легко, кто сам им вдохновляется и чувствует, что работает на благо мира. Когда я беседую с потенциальным клиентом (или, если уж на то пошло, с другом, членом семьи или водителем

автобуса), я часто говорю: «У людей есть потребность развиваться, но они не могут вновь отправиться в колледж. Посоветуйте им записаться на мои курсы. С одной стороны, они станут профессионалами в области бизнеса, а с другой — почувствуют, что вы о них заботитесь».

Почему я так часто рассказываю о своем продукте? Потому что я провел годы в колледже и так и не узнал того, что мне было нужно, чтобы стать ценным специалистом. Узнав это из книг, от друзей и благодаря собственному опыту и став успешным бизнесменом, я захотел облегчить этот путь другим. Я верю в свой продукт. Я верю, что он может решить серьезную проблему мирового масштаба, и поэтому не стесняюсь о нем говорить. Проще говоря, я верю, что могу сделать людей частью истории, которая изменит их жизнь. Почему я должен стесняться этого?

Верите ли вы в продукт, который продаете? Верите ли вы в то, что можете помочь клиенту решить его проблемы и изменить его жизнь к лучшему? Если нет, бросьте это все. Я не шучу. Просто уйдите из компании, в которой работаете, и найдите миссию, в которую верите. Я могу долго учить вас продавать, но, если вы не верите в себя и свой продукт, все это не сработает.

Большинство проблем, с которыми продавцы сталкиваются при заключении сделки, носят психологический характер. Продавцы слишком боятся услышать отказ и поэтому ведут себя неестественно. Они не верят в себя. Они не верят в свой продукт.

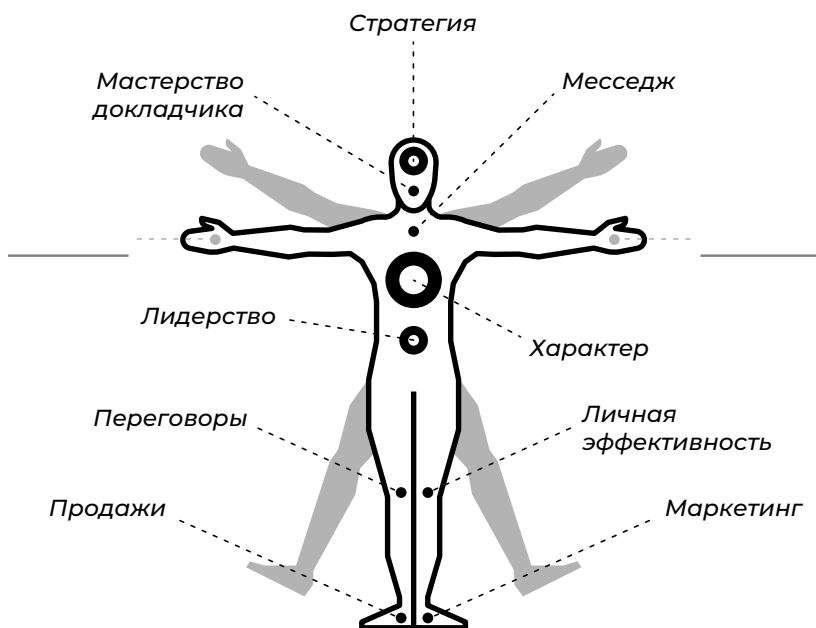
Если мы верим в себя и свой продукт, мы действуем без страха и уверенно призываем клиентов действовать.

ИДЕЯ ДНЯ

Не бойтесь услышать отказ и уверенно призывайте клиентов к действию.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



ПЕРЕГОВОРЫ

ВВЕДЕНИЕ

После того как вы изучили черты характера ценностно-ориентированного специалиста, узнали, как сплотить коллектив вокруг общей миссии и повысить личную эффективность, выяснили, как на самом деле устроен бизнес, как донести свой меседж и выстроить воронку продаж, получив навыки хорошего докладчика, — вы можете начать учиться вести переговоры.

Каждый профессионал постоянно ведет переговоры, осознает он это или нет. Вы обсуждаете с начальством размер вашей заработной платы, ваше расписание — с секретарем, условия контракта — с поставщиками и даже с друзьями договариваетесь о том, в каком ресторане будете ужинать. Каждый раз, когда вы общаетесь с кем-то с целью заключить сделку или решить какую-либо проблему, вы ведете переговоры.

Хороший переговорщик может ежегодно зарабатывать или экономить для своей компании миллионы долларов. Поэтому любой член команды, который понимает правила ведения переговоров, представляет для компании большую ценность.

К сожалению, большинство специалистов даже не осознают, что ведут переговоры. Обсуждая с кем-то какое-либо решение, они думают, что просто беседуют. Из-за этого они не достигают того, что нужно им или компании, в которой они работают.

На курсах ведения переговоров проходят обучение менее 10% специалистов. А ведь это серьезная возможность для каждого из вас повысить свою профессиональную ценность.

Джон Лоури, наш преподаватель курса ведения переговоров, утверждает, что, если у вас нет стратегии, вы, скорее всего, проиграете. И он прав. Во время переговоров не доверяйтесь интуиции. Положитесь на проверенные правила. В течение следующих четырех дней я познакомлю вас с четырьмя из тех правил ведения переговоров, которым учит Джон.

Я посещал курс Джона трижды и каждый раз узнавал что-то новое. В его классе я научился нескольким приемам переговоров, которые принесли мне миллионы. Для этой главы я выбрал четыре моих любимых правила из курса Джона, которые помогли мне заработать или сэкономить деньги. Освоив их, вы станете лучшим переговорщиком из тех, кого вы знаете. А хороший переговорщик — это ценный специалист для любой команды.

ДЕНЬ СОРОК СЕДЬМОЙ

Как вести переговоры: два типа переговоров

Хороший переговорщик знает, что есть две модели ведения переговоров: позиционная и коллаборативная.

Не всегда обе стороны переговоров видят ситуацию одинаково. Для одних переговоры — это возможность выиграть, а другие пытаются найти взаимовыгодное решение. На самом деле при длительных переговорах эти два подхода могут сменяться, и если вы не заметили перемены, то наверняка проиграете.

Модель переговоров, при которой они напоминают соревновательную игру, называется позиционной. Вторая модель, при которой стороны стараются найти взаимовыгодное решение, называется коллаборативной.

Общее правило ведения переговоров таково: если одна сторона ведет переговоры по позиционной модели, а другая — по коллаборативной, победу одержит позиционная модель. Это происходит практически всегда. Однако это не означает, что позиционная модель всегда гарантирует успех. Если обе стороны ведут переговоры по позиционной модели, одна из них все же должна будет оказаться проигравшей.

Для тех, кто ведет переговоры по позиционной модели, недостаточно добиться условий, которыми они будут довольны. Для них важно, чтобы вторая сторона осталась недовольна. Они не почувствуют себя победителями, пока другая сторона не объявит о своем поражении.

В случае же, если переговоры ведутся по коллаборативной модели, стороны пытаются найти условия, при которых все участники переговоров окажутся в выигрыше.

Правило таково: если вы ведете переговоры по коллаборативной модели, но чувствуете, что второй участник придерживается позиционной, немедленно переключайтесь на нее. Почему? Потому что второй участник не ищет взаимовыгодного решения, и, чтобы обе стороны были удовлетворены, вам нужно играть по одним правилам.

Но как это осуществить? Недавно я вел переговоры о покупке коммерческой недвижимости. Изначально я всегда настраиваюсь вести переговоры по коллаборативной модели и пытаюсь найти решение, выгодное для обеих сторон. Однако команда, с которой я вел переговоры, не желала принимать во внимание мои желания, а стремилась лишь получить то, что было нужно ей, поэтому я быстро переключился на позиционную модель. Мы долго торговались, пока цена не снизилась до уровня, который я считал приемлемым. Но вместо того, чтобы пожать руку своим партнерам, улыбнуться и сказать «все остались в выигрыше», я дал им понять, что и эта цена для меня слишком высока и мне придется слишком

многим пожертвовать, чтобы заплатить ее. Я попросил их снизить цену еще немного, но они отказались. Так что я согласился на это предложение.

Почему для меня было важно скрыть, что цена меня устраивает? Потому что если бы они поняли, что я удовлетворен, то подняли бы цену. Переговорщик, который придерживается позиционной модели, желает вашего поражения, поэтому удовлетворится результатом только в том случае, если вы продемонстрируете, что недовольны сделкой.

Вы считаете, что это обман? Я так не думаю. Мне действительно пришлось пойти на какие-то жертвы, чтобы заключить эту сделку, и я на самом деле с удовольствием купил бы это здание за меньшую цену, и, если они хотят видеть, что я огорчен, почему бы не подыграть им? В конце концов, это был единственный способ заключить сделку. Помните: если вторая сторона придерживается позиционной модели ведения переговоров, она не будет удовлетворена результатом, пока не убедится, что вы проиграли.

На самом деле я показал им «фальшивое дно». Сторона, которая ведет переговоры по позиционной модели, торгуется до конца, то есть пытается нащупать то самое дно. Когда переговоры заходят в тупик, обязательно дайте понять, что дальше торговаться не можете, чтобы вторая сторона почувствовала себя победителем.

Не будьте наивными. При позиционной модели ваш оппонент стремится, чтобы вы проиграли. При коллаборативной стороны ищут взаимовыгодное решение. Нельзя сказать, что какая-то модель лучше. Обе отлично работают. Но если вы используете коллаборативную модель, а другая сторона — позиционную, вы проиграете, если не поймете, что происходит.

Всегда определяйте, какой модели придерживается тот, кто ведет с вами переговоры, и подстраивайтесь под нее.

ИДЕЯ ДНЯ

Всегда старайтесь понять, по какой модели ведет переговоры ваш партнер, и придерживайтесь той же модели.

ДЕНЬ СОРОК ВОСЬМОЙ

Как вести переговоры: старайтесь показать подводную часть айсберга

Хороший переговорщик всегда показывает то, что не лежит на поверхности.

Не все переговоры ведутся на рациональной основе. Люди – сложные существа, и часто в ход переговоров вмешиваются эмоции. На поведение людей влияют самые разные факторы, а не только лишь деньги.

Когда я создавал компанию, мне нужно было привлечь самых талантливых специалистов, которые обычно соглашались работать только в крупной компании. Я перечислял им преимущества работы в моей команде. Во-первых, у нас была важная миссия, которая могла их привлечь. Во-вторых, каждому сотруднику мы могли предложить нечто большее, чем только зарплата. Например, небольшую платформу, используя которую они могли увеличить собственное влияние, работать удаленно или вместе с лучшими профессионалами. Именно благодаря такому подходу нам и удалось создать потрясающую команду. Джон Лоури, наш преподаватель курса ведения переговоров, называет это «показать подводную часть айсберга».

Во время переговоров спрашивайте себя, какие неочевидные факторы можно задействовать. Хочет ли продавец машины, чтобы новый владелец заботился о ней так же, как и он? Если вы намерены это делать, обязательно расскажите

ему, что продолжите его традицию. Готов ли покупатель заплатить больше, если узнает, что именно это арахисовое масло ел Элвис перед смертью? Если вы говорите с сумасшедшим фанатом Элвиса, это будет веским аргументом.

Однажды во время важных переговоров я нашел беспроигрышный аргумент, чтобы уговорить знаменитого лектора выступить на одном из моих мероприятий. Я предложил ему помочь составить речь таким образом, чтобы впоследствии ее можно было использовать в книге. Разумеется, он согласился не потому, что я хорошо заплатил, а потому, что с моей помощью смог подготовить материал для будущей книги.

Джон Лоури прав. Почти всегда есть какие-то нюансы. Хороший переговорщик понимает, что переговоры — это нечто большее, чем возможность заработать; речь идет о том, чтобы стороны получили что-то еще в результате сделки, в том числе эмоциональное удовлетворение.

Ищете ли вы какие-то скрытые стимулы при ведении переговоров?

ИДЕЯ ДНЯ

Во время переговоров старайтесь выяснить, есть ли что-то неочевидное, что вы можете предложить другой стороне, чтобы сделка стала для нее более привлекательной.

ДЕНЬ СОРОК ДЕВЯТЫЙ

Как вести переговоры: сразу излагайте свои условия

Хороший переговорщик начинает переговоры с изложения своих условий.

Специалисты по ведению переговоров расходятся во мнении, стоит ли сразу сообщать свои условия. Логика следующая:

если вы сначала выслушаете другую сторону, то сможете выяснить, чего она хочет, и это подскажет вам, как заключить сделку. В этом есть смысл, потому что чаще всего мы не знаем, на что готова согласиться другая сторона. Но при этом вы теряете нечто, что я считаю более ценным, — возможность задать точку отсчета.

Задать точку отсчета в этом контексте означает сообщить сумму, вокруг которой вы готовы вести переговоры. Например, если вы покупаете новый автомобиль, на лобовом стекле обычно приклеен стикер с ценой. Эта сумма становится точкой отсчета. Если автомобиль продается за \$35 000, а вам удалось снизить цену до \$34 000, значит, вы сэкономили \$1000. Но что, если цена изначально была на \$5000 выше, чем та, за которую дилер был готов продать эту машину? Тогда получается, что он получил на \$4000 больше, чем рассчитывал.

Если у вас есть возможность сделать предложение первым, именно вы устанавливаете точку отсчета. Это дает вам стратегическое преимущество.

Давайте представим, что возможности сделать это нет. Например, при продаже недвижимости и автотранспорта продавец обычно устанавливает цену до начала переговоров. В этом случае вы можете склонить чашу весов в свою сторону, выдвинув встречное предложение. Это не так эффективно, как возможность самому задать точку отсчета, но все равно может принести пользу.

Иногда, имея какую-то дополнительную информацию, вы можете повлиять на результат переговоров. Например, недавно мой друг, который продает программное обеспечение для автосалонов, купил новый автомобиль в автосалоне класса люкс. Продавец установил на автомобиль цену \$90 000. Но мой друг показал ему распечатку, в которой значилось, что дилер купил этот автомобиль за \$60 000, и сказал, что \$70 000 — справедливая цена, поскольку автосалон получит

прибыль в размере \$10 000. Эта информация повернула переговоры в его пользу, и ему удалось купить за \$72 000 автомобиль, за который продавец хотел получить \$90 000.

Независимо от того, делаете вы предложение первым или нет, предлагая свои условия, вы можете изменить ситуацию в свою пользу.

ИДЕЯ ДНЯ

Предлагайте первым свои условия, чтобы установить точку отсчета в переговорах.

ДЕНЬ ПЯТИДЕСЯТЫЙ

Как вести переговоры: не поддавайтесь эмоциям

Хороший переговорщик не поддается эмоциям.

Как я уже говорил ранее, во время переговоров мы часто ведем себя нерационально. Поэтому надо стремиться к тому, чтобы эмоции не заставили нас принять плохое решение. Иногда мы слишком сильно хотим получить то, о чем ведем переговоры, будь то дом, автомобиль, новый сотрудник или даже какие-то отношения. Мы вдруг понимаем, что инициатива перешла к другой стороне. Мы готовы пожертвовать чем угодно, чтобы получить предмет переговоров. Это плохая позиция.

Что же делать, когда нас переполняют эмоции? Хорошая тактика — найти альтернативу, рассмотреть другие варианты, чтобы не слишком увлечься одним. Например, несколько лет мы с женой вели переговоры о покупке соседского дома. Наш план состоял в том, чтобы снести его и на его месте построить новый дом, а наш старый использовать в качестве гостевого. Каждый год мы принимаем более 200 гостей, которых надо где-то размещать.

По правде говоря, сосед запросил за свой дом слишком высокую цену. Он оценил его, исходя из средней стоимости аналогичной недвижимости в более престижном районе города. Я ходил по его заднему двору и мечтал о том, как на этом месте будет стоять дом нашей мечты. Я едва сдерживался, чтобы не побежать за деньгами. Но вместо этого я вспомнил, чему меня учил Джон Лоури на своем курсе. Если эмоции берут верх, попытайтесь найти альтернативные варианты.

Когда нам кажется, что предмет переговоров единственный в своем роде, разум нам отказывает и мы теряем контроль над эмоциями. Вместо того чтобы согласиться на условия соседа, я позвонил своему агенту по недвижимости и попросил сделать предложение о покупке владельцу участка площадью 15 акров ниже по нашей улице. Я давно присматривался к этому участку, но он был нам не по карману.

Агент взялся за дело неохотно (цена, которую я предложил, была настолько низкой, что он счел ее оскорбительной), но, к нашему удивлению, хозяин участка согласился начать переговоры. Через несколько месяцев мы с женой купили участок площадью 15 акров за две трети первоначальной цены. Мы не могли в это поверить.

Когда мы очень сильно чего-то хотим, нам кажется, что это самый лучший вариант, но если мы рассматриваем другие варианты, то берем ситуацию в свои руки и начинаем понимать, насколько нам мешало ограниченное мышление.

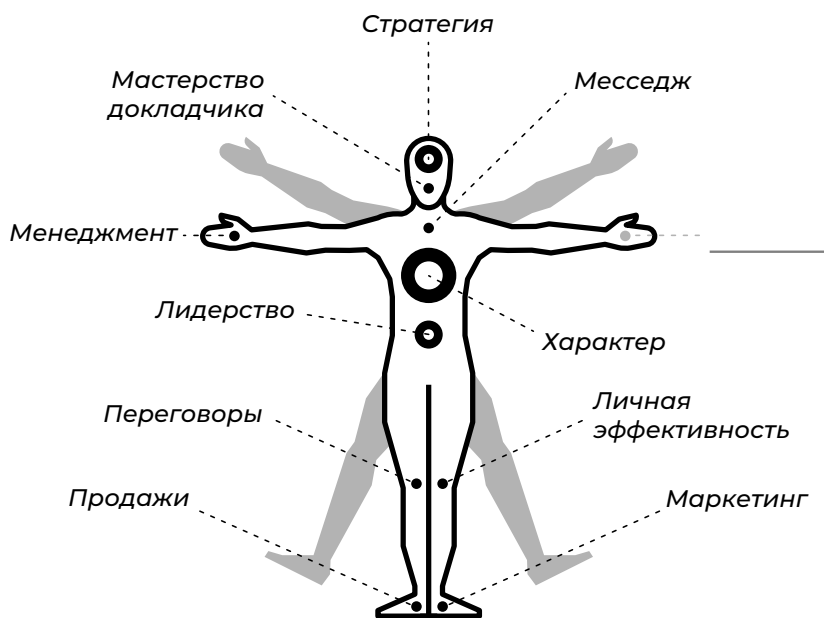
Суть проста: избегайте желать чего-то слишком сильно. Иначе это желание поглотит вас и вы начнете принимать неверные решения. Всегда существует множество вариантов. Помните об этом, начиная переговоры.

ИДЕЯ ДНЯ

Перед началом переговоров рассмотрите разные варианты, чтобы не стать заложником собственных эмоций.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



МЕНЕДЖМЕНТ

ВВЕДЕНИЕ

Итак, мы рассмотрели восемь качеств ценностно-ориентированного специалиста: способность сплотить команду вокруг общей миссии и повысить личную эффективность, понимание того, как устроен бизнес на самом деле, умение донести свой месседж, владение базовыми знаниями о маркетинге и продажах, навыки хорошего докладчика и переговорщика. Без сомнения, ваш профессиональный уровень сейчас выше, чем был, когда вы начинали читать эту книгу. Давайте поднимем его еще, поговорив о том, чем большинству из вас приходится заниматься каждый день, — об управлении людьми.

Менеджмент — это помощь, оказываемая каждому участнику команды ради общего успеха. У менеджеров, которые не пользуются любовью подчиненных, нет четкого понимания того, что такое успех и как личные достижения каждого участника команды способствуют общей победе. Проще говоря, мы доверяем руководителям по двум причинам:

1. Они знают, что делают, и могут помочь команде добиться успеха.
2. Они заботятся о каждом члене команды.

Хороший менеджер способен проанализировать навыки и таланты своих сотрудников и разработать план успешной работы. В этом разделе книги я собираюсь рассказать, как это сделать. По правде говоря, я рассматриваю менеджмент и исполнение как две стороны одной медали. Однако менеджмент — это креативный подход к привлечению нужных людей для выполнения необходимых задач. Менеджмент создает систему, а исполнители реализуют ее. Хороший менеджер разрабатывает систему или процесс, а затем руководит ими до тех пор, пока не получит превосходный результат.

Менеджеры есть везде, даже если их так не называют. Каждый член команды, который имеет возможность совершенствовать рабочий процесс, на самом деле является менеджером. Он менеджер потому, что в его задачи входит определять приоритеты в работе и разрабатывать процессы, которые позволяют увеличить ее эффективность. Даже если вы в своей компании работаете в одиночку, вы — менеджер. Вы должны стремиться работать лучше, чтобы получить более высокие результаты и повысить шансы на успех. Конечно, как взрослые люди, мы с вами должны помнить, что управляем не просто бездушными системами, а людьми.

В течение следующих пяти дней я буду рассказывать вам о простой структуре менеджмента, которая поможет каждому — от начинающего менеджера до опытного профессионала — улучшить свои управленческие навыки. Это уникальный подход к управлению, выходящий за рамки гибких навыков и необходимый для создания высокоэффективной команды.

Цель этой методики в том, чтобы у каждого сотрудника был менеджер, который ему нравится, а каждый отчет свидетельствовал об очередной победе.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ПЕРВЫЙ

Как руководить людьми:

устанавливайте четкие приоритеты

Хороший менеджер правильно устанавливает приоритеты.

Главная задача менеджера — установить четкие приоритеты работы своего отдела и донести их до сотрудников. Поэтому я делаю все возможное, чтобы каждый менеджер каждого подразделения моей компании твердо знал, что должно быть продуктом работы его отдела, будь то контракты, работа с клиентами, составление учебной программы или продление подписки. В любой компании каждое подразделение должно вносить свой вклад в общее дело. Работу каждого отдела необходимо выстраивать в соответствии с приоритетами этого общего дела. Устанавливая для себя и команды приоритеты, вы определяете то, на чем вам всем следует сконцентрироваться.

Это может показаться странным, но половина менеджеров, с которыми мне приходилось общаться, не знают, что должен производить их отдел. И даже если сами они знают, мнения их сотрудников на этот счет значительно расходятся. Подчиненные не умеют читать мысли, менеджер сам должен практически каждый день объяснять команде, на чем ей следует сосредоточиться.

Еще одна ошибка менеджера — расплывчатость формулировки того, чем занимается его подразделение. Если он руководит отделом обслуживания клиентов, он может сказать: «Мы занимаемся решением проблем клиентов». Это звучит неплохо, но непонятно, что именно делает подразделение. Представлять улыбки и счастье клиентов как результат работы — замечательное маркетинговое клише, но хороший менеджер более практичен.

Например, менеджер отдела обслуживания клиентов должен стремиться к какому-то осязаемому результату: может

быть, к гарантированной обработке заявок клиентов в течение получаса после их поступления. Осознание того, что быстрая обработка заявок производит хорошее впечатление на клиентов, позволяет сотрудникам понять, как отдельные элементы работы влияют на общую производительность.

Мои рассуждения могут показаться умозрительными, но это не так. Как менеджер, вы должны точно определить, чем занимается и что производит ваше подразделение (или компания).

Ваше определение того, что производит и чем занимается ваша команда, должно отвечать трем параметрам:

1. Это должно быть измеримо.
2. Это должно приносить прибыль.
3. Объем производства этого продукта можно увеличить.

Это должно быть измеримо

Знаете ли вы, что производите, и можно ли это измерить? Если вы управляете рестораном, то можете измерить время приготовления пищи и обслуживания клиентов. Ведь клиент может остаться недовольным долгим ожиданием или тем, что блюдо успело остыть, пока его принесли.

Если бы на собеседовании претендент на должность менеджера сказал мне, что первым делом он разделит производственный процесс на составные части, а потом будет контролировать выполнение каждой из этих частей, я бы отметил, что он знает, что надо делать. Однако большинство менеджеров считают, что их обязанность – управлять людьми, и не задумываются о рабочем процессе как таковом. Но эффективность людей значительно возрастает, если они понимают, каковы их задачи и приоритеты в работе.

Это должно приносить прибыль

Что бы ни производило подразделение, это должно приносить прибыль компании. Недостаточно того, что отдел занимается проведением мероприятий, — эти мероприятия должны быть прибыльными. Если руководитель этого подразделения считает, что в его обязанности входит только организация мероприятий, он проведет 50 убыточных мероприятий, которые разорят компанию. Об этом важно помнить, потому что многие менеджеры поступают именно так. Они рассматривают свою работу всего лишь как выполнение ряда задач, поставленных начальством. Это не менеджеры, это работники низшего звена. Менеджер всегда в курсе, как работа его команды влияет на прибыль компании. А если руководитель менеджера не думает о прибыли, но сам менеджер о ней заботится, скоро он займет место своего руководителя.

Финансовый результат компании — это финансовый результат компании. Неприбыльная компания обанкротится, и все сотрудники потеряют работу. Генеральные директора и президенты компаний знают это и тепло относятся к менеджерам, которые заботятся о прибыли.

Объем производства этого продукта можно увеличить. И наконец, должна быть возможность увеличить масштабы производства, что бы вы ни производили. Это важно для всех компаний, кроме тех, которые не хотят расти. Если производственный процесс, который организовал менеджер, невозможно расширять для увеличения прибыли, предприятие не развивается.

Можно ли нанять больше людей, чтобы увеличить производство? Зависит ли масштаб производства от ваших навыков и квалификации сотрудников? Продумали ли вы процесс работы настолько четко, что новые работники могут быстро в него вписаться и увеличить объем производства?

Ценностно-ориентированный специалист знает, какие конкретные параметры необходимо определить при управлении коллективом. Продукт производства должен быть измерим, он должен приносить прибыль – и при этом должна существовать возможность расширять производство. Я считаю, что значительная часть работы менеджера заключается в том, чтобы знать, что надо производить, и определять соответствие продукта и производства трем вышеупомянутым критериям.

К сожалению, немногие менеджеры понимают это. Большинство новичков на еженедельных совещаниях лишь интересуются у подчиненных, как идут дела. На первый взгляд, вполне разумный вопрос, но от него нет совершенно никакой пользы. Подчиненные такого менеджера не имеют представления, что они должны производить, на чем следует сфокусировать усилия и как измерять производительность. Менеджер, который подобным образом общается с командой, стремится понравиться ей, а не заслужить уважение и доверие. Это хорошо для его самооценки, но плохо сказывается на работе.

Люди хотят быть частью большой истории, создавать что-то ценное. А еще им нравится в конце года видеть, что в работе есть прогресс, что они создали нечто большее, чем то, с чего начинали. А менеджер должен стремиться к чему-то большему, чем любовь подчиненных. Создать команду, каждый член которой будет видеть результаты своей работы и чувствовать, что она важна. Добивайтесь любви и уважения, точно формулируя, что именно производит ваше подразделение, и обеспечивая полную отчетность команды в выполнении поставленных задач, от которых зависит производство.

Хороший менеджер анализирует отчеты о проделанной работе и задается вопросом «Что мы можем сделать, чтобы работать лучше?». Точное понимание того, чем занимается и что производит каждое подразделение, приводит

и к пониманию целей и ожиданий. Такая ясность помогает менеджеру, точно определившему перспективы, завоевать уважение и доверие.

ИДЕЯ ДНЯ

Хороший менеджер знает, как сформулировать конкретную цель, которая будет измеримой, принесет прибыль и позволит увеличить масштабы производства.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ВТОРОЙ

Как руководить людьми: определите ключевые показатели эффективности

Выделите ключевые показатели эффективности работы, которые вы сможете контролировать.

Следующее, что делает хороший менеджер, — определяет ключевые показатели эффективности. Хороший менеджер любит точность. Цифры для него не менее важны, чем люди, потому что благодаря цифрам он может мотивировать команду, повышать качество ее работы и достигать совместных успехов. Вашу команду всегда интересует, как идут дела, но вы не сможете это ей объяснить, если не умеете измерять прогресс с помощью ключевых показателей эффективности.

После того как вы сформулируете, что производит ваше подразделение, вы должны контролировать это производство. Определяя, что именно надо контролировать и как, вы устанавливаете для себя и вашей команды важные задачи, которые необходимо выполнять. В конце концов, полное понимание того, за выполнение каких конкретных задач отвечает каждый сотрудник, обеспечивает вам доверие и уважение.

Сформулировав, что производит ваш отдел, вы захотите определить, от каких показателей зависит производство. Первичные показатели — это действия, приводящие к успеху, а вторичные — результаты работы. Например, в январе было совершено 1000 продаж, это вторичный показатель. Это уже произошло, и мы не можем это изменить. Месяц закончился. Однако если каждый ваш торговый представитель совершает ежедневно 15 звонков, это первичный показатель, и он напрямую влияет на показатели вторичные. Первичные и вторичные показатели взаимосвязаны, и хорошие менеджеры уделяют им равное внимание.

Если бы я был назначен директором по продажам, моим главным приоритетом было бы определить, от каких показателей зависят продажи. Скорее всего, таким показателем оказалось бы количество совершенных телефонных звонков. Также я, вероятно, выяснил бы, что, когда мы запускаем автоматизированную имейл-рассылку с предварительным обзвоном клиентов, количество продаж увеличивается. Затем оно увеличивается еще больше после рассылки коммерческого предложения. Итак, какие же показатели работы мне стоит оценивать? Количество клиентов, холодных звонков, разосланных писем и коммерческих предложений. Помимо этого, я могу обнаружить, что при контактах на высшем уровне звонки, совершенные генеральным директором, увеличивают количество сделок до 70%. Так что с согласия генерального директора я добавлю и эти звонки в ключевые показатели.

Хороший менеджер видит все рабочие процессы и может оценивать ход каждого в отдельности и его влияние на всю работу. Однако контроль ключевых показателей — не единственный приоритет. Также хороший менеджер должен предвидеть потенциальные проблемы и знать, как их решить. Например, ему необходимо помнить, что может выйти из строя сборочная линия, и вести учет часов эксплуатации

оборудования, чтобы вовремя проводить техническое обслуживание для предотвращения аварии. Если вы не осуществляете контроль конкретных показателей, влияющих на производительность, вы пускаете все на самотек. А это к добру не приводит.

Хороший менеджер действует как спортивный тренер. Он объясняет команде правила игры и дает конкретные инструкции о том, как надо провести матч, чтобы выиграть. Менеджер, который просто подбадривает свою команду, не тренер, он – болельщик. Тренер разрабатывает тактические схемы, дает конкретные рекомендации и вместе с командой создает стратегию, ведущую к победе.

Чтобы определить ключевые показатели эффективности, вам нужно провести анализ составных частей вашей работы. Например, если работа отдела заключается в продаже продукта через социальные сети, ключевыми показателями эффективности могут быть:

1. Пять постов в Instagram, Facebook и Twitter, описывающих преимущества продукта.
2. Три положительных отзыва покупателей о продукте.
3. Два прямых предложения за месяц, включая бонус с ограниченным сроком действия.

Эти конкретные показатели, безусловно, стимулируют продажи. Если высокие показатели эффективности будут поддерживаться постоянно, это благоприятно скажется на финансовых результатах работы компании.

И последнее замечание. Каждый ключевой показатель должен сравниваться с эталонным значением. Таким образом вы сможете узнать, выполнили ли дневную, недельную или месячную норму. Если за неделю планировалось сделать 100 холодных звонков, а их оказалось только 75, необходимо

проанализировать механизм работы, чтобы понять, что нужно отрегулировать. Возможно, планка была установлена слишком высоко или производительность оказалась слишком низкой. Подобные вопросы хороший менеджер обязан задавать себе постоянно.

Если вы определили ключевые показатели эффективности, это означает, что вы ясно понимаете, как работает механизм вашего бизнеса, и можете контролировать его эффективность и производительность. В ином случае вам придется строить предположения. А пока вы строите предположения, появится тот, у кого эти конкретные показатели имеются, и ваша работа перейдет к нему. Этого допустить нельзя. Выясните, какими должны быть ключевые показатели, и всеми силами старайтесь увеличить количество и качество продукции вашего подразделения.

Некоторым может показаться, что такой подход превращает людей в винтики какой-то машины. Едва ли это так. На самом деле мы лишь задаем правила игры, понятные каждому.

Хороший менеджер знает, как превратить работу в игру и вести команду к победе.

ИДЕЯ ДНЯ

Определите, какие ключевые показатели эффективности влияют на производительность, и научитесь их контролировать.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ТРЕТИЙ

Как руководить людьми:

оптимизируйте рабочие процессы

Создайте процессы, увеличивающие эффективность.

Теперь, когда вы знаете, что производите, и определили ключевые показатели, влияющие на производство, пришло время повысить эффективность рабочего механизма, которым вы управляете.

Разница между ценностно-ориентированным специалистом и средним сотрудником в том, что первый творчески подходит к вопросу повышения производительности. Настоящий профессионал может создать механизм, измерить его производительность, а затем отрегулировать двигатель таким образом, чтобы увеличить его мощность. Но как повысить эффективность вашего отдела? Просто задайте себе вопрос: *«Что нужно сделать, чтобы мы работали лучше?»*

Большинство ваших коллег — умные и талантливые специалисты, поэтому не пытайтесь все решать в одиночку. Проведите несколько совещаний, чтобы вместе с командой проанализировать рабочий процесс и найти ответ на тот самый вопрос. Скорее всего, решение предложит ваша команда. Кроме того, когда вы задействуете команду, то приобретаете единомышленников, которые поддержат вас и помогут справиться с трудностями.

Стремление повысить эффективность рабочего механизма — отличительная черта хорошего менеджера. Рой Крок после покупки McDonald's мелом на доске рисовал своим сотрудникам, где каждый из них должен находиться и что делать, чтобы продажи гамбургеров росли. Хотя большинство из нас не управляют ресторанами быстрого питания, мы все равно заработаем больше, если проанализируем рабочий процесс и создадим систему, увеличивающую коэффициент полезного

действия. Неэффективная работа ведет к большим финансовым потерям, и те менеджеры, которые знают об этом и вовремя устраняют эту проблему, получают больше полномочий.

И снова повторяю: повышение эффективности механизма означает увеличение коэффициента полезного действия. Вы должны постоянно спрашивать себя, как получить бóльшую отдачу от действий. Возможно, стоит более рационально расположить оборудование, или распределить задачи между сотрудниками, или сократить малоприбыльные направления, чтобы освободить ресурсы для высокодоходных. Сформулируем основной вопрос: *«Что надо сделать, чтобы производить больше без потерь качества и без увеличения объема работы?»*

Еще один вопрос, на который вы должны найти ответ, чтобы повысить производительность вашего подразделения: *«Какие факторы мешают работе вашего подразделения и как можно снизить их влияние?»* Вы тратите слишком много времени на разговоры с неподходящими клиентами? Может, возникает очередь к какому-то оборудованию и стоит задуматься о приобретении дополнительного? Или какой-то сотрудник плохо справляется со своей работой? Что снижает эффективность механизма, за работу которого вы отвечаете?

Хороший менеджер задает себе эти вопросы каждый день, а затем вносит изменения, необходимые для увеличения эффективности работы.

ИДЕЯ ДНЯ

Повысьте эффективность работы вашего подразделения, обнаружив и устранив негативные факторы.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ЧЕТВЕРТЫЙ

Как руководить людьми:

обеспечьте необходимую обратную связь

Обеспечьте оперативную обратную связь.

Процессы, которые мы создаем и совершенствуем, функционируют благодаря обратной связи. Однажды я и мой главный операционный директор присутствовали на тренировке футбольной команды «Сиэтл Сихокс». Я был удивлен, насколько эффективно проходила тренировка. За 45 минут футболисты отработали все сценарии предстоящей игры. Игроки сменялись на поле по свистку тренера. Их действия были доведены до автоматизма, команда работала точно, как швейцарские часы. Но в конце произошло то, что действительно сделало тренировку эффективной. Тренер Кэрролл собрал всех игроков и похвалил за результаты тренировки. Зачем? Потому что нельзя превратить человека в машину. Ему важно доброе отношение и поддержка.

Люди бесконечно сложнее и удивительнее машин. Машины не могут видеть красоту, богатство и смысл нашего мира, почувствовать, сопереживать и о ком-то заботиться.

Итак, хороший менеджер знает, что самый ценный его актив — люди, и, совершенствуя рабочий механизм, он непрерывно заботится о них. Внимание к людям проявляется в том, чтобы дать им почувствовать себя членами команды. Для этого необходимо их поощрять и высказывать им конструктивную критику.

Когда вы кого-то хвалите, делайте акцент на том, в чем конкретно его заслуга. Если просто сказать человеку: «Хорошая работа», не ждите, что он поймет, что именно вы имеете в виду. Фразы вроде «Ты хорошо держался» или «Молодец, что потратил время и все сделал как надо» звучат более конкретно.

Хвалить подчиненных легко. К сожалению, это всего лишь одна сторона работы руководителя. Другая сторона — высказывать конструктивную критику. Многие начинающие менеджеры вообще боятся критиковать подчиненных. Им не составляет труда высказать похвалу, но не критику. Из-за этого их общение с некоторыми сотрудниками складывается примерно так: «Хорошая работа, хорошая работа, хорошая работа, ты уволен».

Менеджер должен уметь тактично высказывать членам команды критику, чтобы они могли ее принять, осознать и использовать для улучшения своих профессиональных навыков. Чтобы ваши замечания воспринимали правильно, вы должны всегда стремиться к тому, чтобы они *послужили на пользу человеку*, которому вы их высказываете. Если в ваших словах он услышит только осуждение, он их не воспримет.

Мы все видели по телевизору, как футбольные или баскетбольные тренеры сердятся на игроков и иногда критикуют их на глазах у всей страны. И все же большинство спортсменов обожают своих тренеров. Почему? Из-за того, что остается за кадром: как этот тренер поддерживает спортсменов и болеет душой за их успехи в спорте и в жизни. Любой человек с благодарностью примет критику менеджера, который болеет за него душой.

Когда вы критикуете подчиненных, соблюдайте несколько правил:

1. Высказывайте критику по горячим следам.
2. Обсудите с сотрудником, что произошло.
3. Пересмотрите с ним сценарий произошедшего, чтобы он знал, как в следующий раз действовать в подобной ситуации.
4. Напомните сотруднику, что вы хотите помочь ему добиться успеха.

Недостаточно дать подчиненному понять, что он не выполнил задачу. Нужно объяснить ему, что он должен делать, чтобы добиться успеха.

Если менеджер относится к людям как к расходному материалу, он только хвалит их и увольняет. Тот, кто действительно переживает за своих коллег, всегда старается помочь им работать лучше. Как? С помощью похвалы и конструктивной критики.

ИДЕЯ ДНЯ

Хвалите членов вашей команды и высказывайте им конструктивную критику.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ПЯТЫЙ

Как руководить людьми: будьте больше, чем чирлидером, — будьте тренером

Хороший менеджер — это тренер своей команды.

У тренера и у чирлидера есть одна общая черта: они оба хотят, чтобы команда выиграла.

На этом сходство между ними заканчивается.

К сожалению, когда руководители нанимают бизнес-тренеров, чаще всего они получают не тренеров, а именно чирлидеров.

Тренеры передают свои знания членам команды и таким образом готовят квалифицированные кадры в развивающейся компании. Даже если сотрудники не хотят становиться менеджерами, они более ответственно относятся к работе, когда понимают, что и зачем делает менеджер. Чирлидеры лишь подбадривают команду, а тренер учит ее побеждать.

Я ничего не имею против чирлидеров, но их поддержки недостаточно, чтобы привести команду (или конкретного человека) к успеху. Разница между тренером и чирлидером в том, что чирлидер только подбадривает вас, а тренер дает конкретные инструкции, как добиться победы, и помогает применить их в работе. Специалисты, которым посчастливилось иметь хорошего бизнес-тренера, обречены на успех.

Постарайтесь стать для вашей команды тренером. Хороший менеджер знает, как это сделать. Вот пять его характеристик:

1. Он хочет, чтобы каждый член команды преуспел в работе и карьере.
2. Он честно и объективно оценивает навыки и мотивацию каждого сотрудника.
3. Он обучает членов коллектива профессиональным навыкам, а не ждет от них того, чему их не учили.
4. Он обеспечивает постоянную обратную связь и высказывает конструктивную критику, чтобы члены команды могли улучшать свою работу.
5. Он хвалит каждого сотрудника за индивидуальные достижения и помогает ему развиваться как специалисту.

Представьте, что вы организовали в университете баскетбольную команду. В первый день тренер на построении команды объясняет, что победить в этом сезоне просто: надо всего лишь набрать больше очков, чем другие. Затем говорит, что если команда не сделает этого, то будет наказана, но не стоит волноваться, надо лишь опередить всех и получить заслуженную награду. Только и всего.

Очевидно, что такая команда обречена на провал. Почему? Потому что у нее нет тренера, есть только чирлидер. Тренер должен объяснять игрокам, как устроена игра, оценивать способности каждого и правильно их использовать, помогать

развиваться каждому члену команды, обучая спортсменов приемам игры, направлять их, чтобы они достигли максимума своих возможностей.

В мире бизнеса мало кто вообще знает эффективные бизнес-методики, и тем более им не обучают сотрудников. В большинстве компаний нет менеджеров (не говоря уже о тренерах), есть лишь чирлидеры. Это необходимо изменить. Будучи менеджером, вы должны обучить членов вашей команды тем основам ведения бизнеса, которые узнали из этой книги. Помогите им понять, как работает бизнес, объясните, какими необходимыми навыками они уже обладают и какие им необходимо развить.

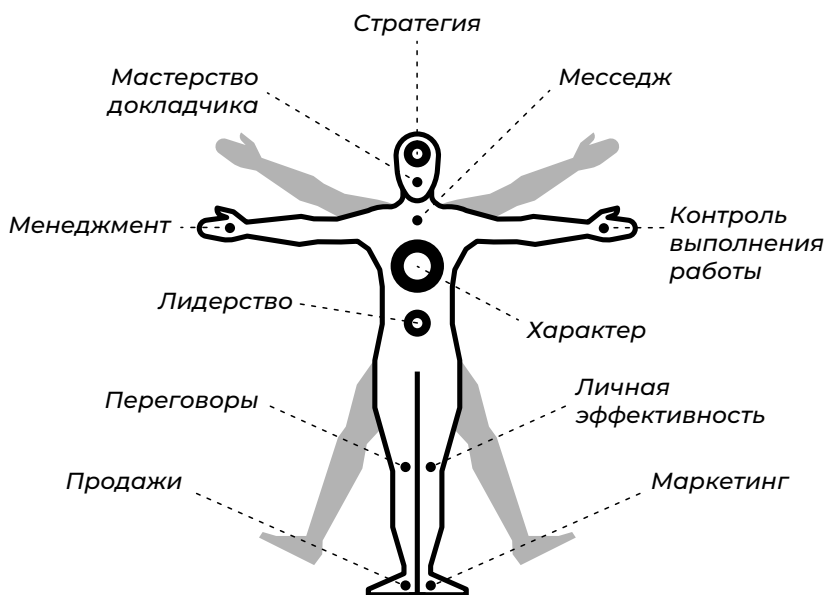
Все команды любят чирлидеров, но тренеров еще и уважают. Хороший менеджер — хороший тренер.

ИДЕЯ ДНЯ

Станьте тренером для каждого члена вашей команды и обучите его основам бизнеса, которые помогут добиться успеха.

Ценностно-ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

ВВЕДЕНИЕ

Мы уже поговорили о характере ценностно-ориентированного специалиста, сформулировали свою миссию и руководящие принципы, повысили личную эффективность, поняли, как устроен бизнес на самом деле, научились доносить свое маркетинговое послание и выступать с хорошими презентациями, поняли, как работает маркетинговая воронка продаж, получили базовые навыки ораторского мастерства, поговорили о схеме, которая помогает увеличить количество продаж, и схеме, которая позволит завоевать уважение ваших подчиненных. Теперь пришло время обсудить систему оперативного управления, благодаря которой ваша команда будет работать эффективно и увлеченно.

Нет ни одного качества, которое я ценил бы в своих сотрудниках больше, чем умение воплощать идеи в жизнь. Можно сидеть и целыми днями обсуждать прекрасные идеи, но лишь те из них, которые становятся реальными продуктами и пользуются спросом у покупателей, позволяют компании развиваться.

Теперь, когда вы знаете, как руководить людьми и выстраивать рабочий процесс, нужно понять, как управлять исполнением этого процесса. Без системы оперативного управления сотрудники блуждают в темноте и действуют наугад.

Развеять сумрак и прояснить ситуацию для всех членов команды способен ценностно-ориентированный специалист, который может организовать систему оперативного управления и руководить ее работой.

Самые высокооплачиваемые специалисты в моей компании возглавляют именно систему оперативного управления. Почему? Потому что именно от них зависит, будет ли каждый сотрудник работать в полную силу.

Компания не увидит прибыли, пока продукт не будет произведен, система продаж не получит необходимые ресурсы и маркетинговая кампания не наберет обороты. Усилия коллектива пропадут впустую, если работа не выполнена до конца, продукт не окупает вложения и не приносит прибыль. Из-за отсутствия хорошо отлаженного контроля выполнения работы ежегодно огромное количество энергии тратится зря.

Если менеджмент — это разработка производства товаров и услуг, то контроль выполнения — это управление повторяющимися (и взаимосвязанными) процессами в рамках этого производства.

Этапы этого контроля таковы:

1. Проведите совещание, посвященное запуску нового проекта или инициативы.
2. Попросите каждого сотрудника изложить свои соображения на одной странице.
3. Проводите еженедельные летучки.
4. Контролируйте работу и фиксируйте ее результаты.
5. Отмечайте успехи своей команды.

Опытный руководитель знает, как довести процесс до конца. Если вы контролируете выполнение работы, вы — ценный для любой компании специалист, тот, кто может добиться достижения поставленных целей.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ШЕСТОЙ

Как руководить проектом: проведите вводное совещание

Устройте вводное совещание, чтобы объявить о запуске нового проекта или инициативы.

Итак, вам наконец доверили руководить проектом. Вы годами ждали этого и теперь должны достойно справиться с этим заданием, чтобы вашу работу отметили. Наградой может быть увеличение зарплаты, продвижение по службе и даже назначение на должность начальника отдела. Что делать дальше?

Если вы действуете как большинство людей, то, скорее всего, составите огромный список дел и, хотя можете попросить коллег помочь в выполнении отдельных задач, большую часть работы будете выполнять самостоятельно, чтобы быть уверенным, что все сделано правильно. Через какое-то время вы перестанете помнить о поставленной перед вами задаче, а потом наступит какой-нибудь кризис. Разрешение этого кризиса станет приоритетной задачей, а работа над проектом будет задвинута на второй план до тех пор, пока ситуация не стабилизируется. Через год этот когда-то столь важный проект будет обсуждаться на собрании, и вы будете смущенно объяснять, что появились другие приоритеты. Начальство будет разочаровано и отметит, что в лучшем случае вам можно доверить работу менеджера среднего звена.

К сожалению, оно будет право. Люди, работающие в руководстве любой организации, могут быть не самыми креативными, умными, увлеченными и трудолюбивыми, но каждый из них знает, как достичь поставленной цели. Так как же добиться успеха? Надо разбить проект на части, а затем контролировать выполнение каждой из частей.

Когда приступаете к важному проекту, не стоит руководствоваться интуицией при выполнении поставленных задач. Чтобы довести проект до конца и уложиться в установленные сроки, придерживайтесь тщательно продуманного плана и стандартных процедур.

Прежде всего, на вводном совещании необходимо составить план выполнения проекта. В нем надо сформулировать четыре пункта:

1. **Выделить критерии успеха.** Предельно понятным языком опишите, что конкретно необходимо сделать. Определите условия, по достижении которых проект будет завершеным.
2. **Назначить ответственных.** У каждого направления работы должен быть конкретный руководитель. Кто-то должен нести ответственность за невыполнение работы.
3. **Составить список необходимых ресурсов.** Перечислите все ресурсы, которые понадобятся для выполнения проекта. Назначьте ответственных за обеспечение проекта этими ресурсами.
4. **Создать график работ.** Повесьте этот график у всех на виду, чтобы были понятны сроки окончания каждого этапа.

Если вы решили привлечь сотрудников к разработке плана, постарайтесь подготовить его до конца совещания. Не забудьте объявить об официальном запуске проекта: это поможет вашей команде психологически мобилизоваться, почувствовать, что с этого момента проект — это уже не какая-то идея, мысль, намерение, мечта. Он запущен и должен быть доведен до конца.

Главное — не допускайте никакой неясности. Каждый должен знать, за какую часть проекта он несет ответственность, когда ее необходимо выполнить и почему это важно.

Ясность – необходимое условие для ответственного выполнения работы. Если не определить точно, что должно быть сделано, кем и в какие сроки, проект обречен на провал.

ИДЕЯ ДНЯ

На вводном совещании составьте план, чтобы установить точные условия завершения проекта, назначить ответственных, определить необходимые ресурсы и уточнить график работ.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ СЕДЬМОЙ

Как руководить проектом:

введите практику составлять личный план для каждого сотрудника

Обязжите своих сотрудников подготавливать одностраничный личный план.

После запуска проекта каждый член команды должен четко знать две вещи: какие задачи являются приоритетными для его отдела, а какие – для него лично. Независимо от того, насколько успешно прошло вводное совещание, вскоре в работе начнется неразбериха, которая будет мешать работе.

Таким образом, второй шаг выполнения проекта – составить для каждого члена команды личный план (см. рис. 11.1). Будет правильно, если каждый из ваших сотрудников подготовит его на вводном собрании. Не стоит переживать, если у кого-то не сразу получится. Со временем каждый такой план будет корректироваться.

Имя
Пять приоритетных задач моего отдела 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Мои личные приоритетные задачи 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Мой план развития 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

РИС. 11.1

По мере выполнения проекта приоритеты будут корректироваться. Мы распечатываем такие планы, ламинируем и вешаем у каждого рабочего места. Почему? Потому что

люди постоянно забывают, какие задачи должны быть для них приоритетными. Когда вокруг разрываются телефоны, а сроки сдачи поджимают, трудно сфокусироваться на самом важном.

Каждый такой план намеренно оформлен максимально просто. После того как вы определите точные условия, свидетельствующие о завершении проекта, вам и вашим сотрудникам нужно всего лишь перечислить пять приоритетных задач своего отдела и столько же собственных. Если эти личные планы повесить там, где их смогут увидеть все, члены команды будут в курсе выполнения каждой задачи и смогут координировать свою работу.

Эти документы могут быть и цифровыми, но в моей компании мы распечатываем их на бумаге. Мне нравится, что они общедоступны и всегда на виду, и мы в любой момент можем сверяться с ними и вспоминать, на чем надо сосредоточиться. Если хотите, вы тоже можете заламинировать их и повесить рядом с каждым рабочим местом, чтобы они всегда были перед глазами. Благодаря такому плану каждый сотрудник будет точно знать, за выполнение каких заданий он несет ответственность.

ИДЕЯ ДНЯ

Поручите всем сотрудникам составить личный план, в котором будут перечислены приоритетные задачи всего отдела и их собственные.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ВОСЬМОЙ

Как руководить проектом:

проводите еженедельные летучки

Раз в неделю устраивайте летучки.

Многие проекты умирают сразу после запуска. Это происходит по двум причинам:

1. Людей отвлекают другие важные задания и обязанности.
2. Люди забывают детали нового проекта и то, насколько он важен.

Для успешного выполнения проекта в соответствии с условиями, сформулированными вами на первом совещании, необходимо определить типовые операции. Чтобы их отработать, требуется многократное их выполнение. Для этого нужно, чтобы каждый член команды отчитывался о своих действиях и уточнял приоритетные задачи на еженедельных летучках. Это короткие собрания, предназначенные для поддержания темпа работы.

Представьте себе, что эти летучки — нечто вроде короткого собрания футбольной команды на поле перед матчем. Это не стратегические обсуждения, а быстрые совещания. Обязательно проводите их каждую неделю в одно и то же время. А чтобы они не затягивались, лучше, чтобы все их участники стояли, а не сидели. Требуйте, чтобы на летучку каждый член команды приходил с личным планом, чтобы можно было оперативно вносить в эти планы правки. Кроме того, каждый сотрудник должен приготовить письменные ответы на стандартные вопросы, которые задаются каждую неделю. Если это сделано, летучка пройдет оперативно и все запомнят свои задачи.

На летучке необходимо зачитать памятку из трех пунктов и задать сотрудникам три вопроса:

Памятка из трех пунктов

1. Зачитайте критерии успеха вашего проекта.
2. Расскажите о приоритетных задачах подразделений.
3. Расскажите о приоритетных задачах каждого члена команды.

Три вопроса

1. Чего добился каждый сотрудник?
2. Что он должен делать дальше?
3. Какие проблемы мешают ему двигаться вперед?

Третий вопрос позволяет каждому члену команды обратиться с просьбой о помощи, ведь одна из функций лидера — устранять помехи, мешающие работе.

Летучка должна вдохновить и направить сотрудников. Менеджер же должен уйти с нее со списком проблем и действий, которые ему необходимо предпринять, чтобы устранить эти проблемы. Все это не должно длиться более 20 минут, именно поэтому летучки лучше проводить стоя. Если все рассядутся, совещание затянется и, скорее всего, только помешает работе.

Чрезвычайно важно не пропускать и не отменять летучки. Иначе почти наверняка коллектив не будет иметь четкого представления о критериях успеха. Если вы не можете присутствовать на летучке, проведите ее по телефону или удаленно с помощью соответствующего программного обеспечения. В том случае, когда проект является критически значимым или назрела кризисная ситуация, летучки можно проводить каждый день. Неважно, что какие-то приоритеты и задачи будут оставаться прежними, все равно повторение способствует поддержанию высокой производительности работы.

Если не проводить летучек, выполнение плана работ будет под угрозой и проект может развалиться. Необходимо постоянно поддерживать темп, для этого летучки и предназначены.

ИДЕЯ ДНЯ

Чтобы каждый член вашей команды сохранял высокий темп работы и регулярно отчитывался о ней, еженедельно проводите летучки.

ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ДЕВЯТЫЙ

Как руководить проектом: ведите счет вашим успехам

Ведите счет успехам вашей команды.

Чтобы оставаться счастливыми и здоровыми, люди должны иметь возможность оценивать свой прогресс. Если они будут работать, не видя результатов, это сведет их с ума и деморализует. Лучшее, что вы можете сделать, чтобы поднять моральный дух и активность команды, это объяснить всем правила игры, дать им почувствовать, что они движутся к победе, и продемонстрировать результаты, свидетельствующие о прогрессе, на доске учета.

Таким образом, отображение результатов на общедоступной доске учета — четвертый элемент выполнения работы. Сколько звонков должен был совершить за неделю каждый сотрудник отдела продаж? Выполнена ли эта задача? Сколько часов разработчики контента потратили на его создание? Сколько заявок обработала служба поддержки?

Чтобы заполнить общую доску учета, поговорите с каждым членом команды и выделите приоритетные задачи его отдела. Разбейте эти задачи на повторяющиеся действия. Затем укажите эти действия на доске.

Какой объем кода может проверить ваш кодировщик за неделю? Привлекайте членов вашей команды к оформлению доски учета. Вопросы вроде «Какие показатели, по вашему мнению, лучше учитывать, чтобы оценить прогресс в работе?»

важны для того, чтобы каждый член команды чувствовал свою причастность к общему проекту. Это создает комфортную атмосферу в коллективе и позволяет людям испытывать радость от того, что их успехи фиксируются.

У вас может возникнуть соблазн измерять вторичные показатели, но делать этого не стоит. Напомню, что это такие показатели, как объем продаж, число новых клиентов, количество доставленных продуктов и так далее. Вы никак не можете повлиять на количество уже совершенных продаж — слишком поздно.

Считайте первичные показатели. Это те действия, которые члены вашей команды могут выполнить, чтобы повлиять на показатели вторичные. Если взять такой вторичный показатель, как объем продаж, первичным по отношению к нему может быть количество звонков, благодаря которым эти продажи совершаются. Поэтому записывайте на доске учета количество сделанных звонков, а не совершенных продаж.

Можно указывать больше одного первичного показателя из личного плана ваших сотрудников, но больше трех не стоит. Иначе люди будут путаться, пытаясь понять, какие из их повторяющихся задач действительно важные, напрямую влияющие на работу отдела.

Обязательно проводите краткий обзор данных с доски учета во время еженедельной летучки (см. рис. 11.2). Этому можно уделить буквально несколько секунд. Затем обсудите с коллективом, что можно сделать, чтобы улучшить показатели.

Если вы не будете сообщать своим сотрудникам результаты работы, моральный дух коллектива начнет падать. Никто не любит неясности. Все хотят знать, как продвигается работа, и видеть конкретные результаты.

ДОСКА УЧЕТА	
<i>Звонки клиентам</i>	400
<i>Неформальные встречи</i>	6
_____	_____
_____	_____

РИС. 11.2

С другой стороны, когда вы отображаете результаты работы на доске учета, вы улучшаете не только производительность сотрудников, но и их настроение.

ИДЕЯ ДНЯ

Создайте доску учета для каждого подразделения, чтобы все сотрудники знали, как продвигается работа.

ДЕНЬ ШЕСТИДЕСЯТЫЙ

Как руководить проектом:
отмечайте достижения вашей команды

Фиксируйте успехи вашей команды.

В ходе выполнения работы важно отмечать успехи коллектива как подтверждение того, что ваши сотрудники становятся ценностно-ориентированными специалистами. Для достижения успеха необходимо регулярно фиксировать победы. К сожалению, многие руководители этого не делают. А в этом есть смысл. Когда мы заиклены на достижении цели, мы

не уделяем внимания промежуточным достижениям и сразу переходим к следующим задачам. Но большинство людей не умеют сами мотивировать себя. Им нужно признание. Кто-то из руководства должен сказать им, что они достигли успеха.

Многие фильмы заканчиваются сценой, которую можно назвать «подтверждение трансформации». В этой сцене участвуют два главных персонажа: герой и помощник. После того как герой преодолевает все препятствия и достигает цели, помощник подходит к нему и, глядя в глаза, говорит: «Ты изменился. Теперь ты другой. Ты стал сильнее, умнее и опытнее. Поздравляю. Ты сделал это».

Йода и Оби-Ван возвращаются, чтобы в знак одобрения кивнуть Люку. Лайонел, преподаватель актерского мастерства из фильма «Король говорит!», сказал Георгу VI, что тот великий король. В фильме «Парень-каратист» Мияги сообщает Дэниелу, что тот стал чемпионом.

Отметить успехи человека означает дать ему понять, что он изменился, стал более компетентным и опытным. Это важная и необходимая часть повседневной работы менеджера, который хочет, чтобы его сотрудники развивались.

Чтобы отметить успехи ваших подчиненных, вам необходимо:

1. Обращать внимание на эти успехи.
2. Фиксировать их в памяти.
3. Благодарить тех, кто добился успеха.

Во-первых, победы нужно замечать. В этом вам поможет доска учета. Когда показатели оказываются выше запланированных, это надо отметить.

Во-вторых, успех надо зафиксировать. Конечно, похвала должна соответствовать масштабу успеха. Если сотрудник

выполнил свою еженедельную задачу, достаточно сказать ему: «Отлично!» Когда же достигнут более значительный результат, например речь идет о выполнении месячного плана или достижении общей цели коллектива, можно устроить праздничный обед, чаепитие с тортом, позволить коллективу как-то расслабиться.

Как лидер, вы должны сказать несколько слов об успехе. Ваши сотрудники не умеют читать мысли. Очень важно сообщить всем, по какому поводу устроено празднование, иначе мероприятие не укрепит моральный дух и не повысит самооценку коллектива.

В-третьих, необходимо отдельно поблагодарить тех сотрудников, чьими усилиями эта победа была одержана. Это подходящий случай, чтобы, глядя героям в глаза, подтвердить их прогресс. Сказать, что они стали сильнее, компетентнее и опытнее. Дайте им понять, что они изменились и их ценность для команды возросла.

Избегайте отмечать то, что победой не является. Может возникнуть соблазн отпраздновать приближение к цели, но впоследствии это ослабит радость, когда цель будет достигнута. Разочарование из-за того, что мы не достигли цели, — важная часть жизни. И если кто-то из желания всем угодить поспешно предлагает отпраздновать приближение победы, помните, что такая поддержка наносит вред прогрессу команды.

Вкус победы ощущается сильнее, когда мы знаем цену поражению. Праздновать надо реальные успехи. В конце концов, когда мяч не попадает в ворота, это называется промахом.

Если вы отмечаете достижения и учитесь на ошибках, ваша команда будет постоянно развиваться. Нам всем нравится соревноваться и побеждать. Ведите учет достижений и празднуйте победы — это делает работу продуктивной, приносит радость и помогает развиваться.

ИДЕЯ ДНЯ

Чтобы морально поддержать команду и увеличить ее производительность, фиксируйте и празднуйте победы и отмечайте тех, благодаря кому они были достигнуты.

МОИ ПОЗДРАВЛЕНИЯ!

Когда вы открыли эту книгу, то, скорее всего, ожидали получить ежедневную порцию размышлений, но оказалось, что это нечто большее. Вы получили бизнес-образование такого уровня, который мало кому доступен. Вы приобрели базовые знания, необходимые для того, чтобы стать ценностно-ориентированным специалистом, а также изучили 60 бизнес-стратегий, которые вряд ли преподают в колледже. Чтобы стать профессионалом более высокого класса, повторите все заново (или воспользуйтесь услугами одного из наших лицензированных тренеров). Чем чаще вы будете применять на практике то, чему научились благодаря этой книге, тем выше будет ваша ценность как специалиста, это я вам обещаю.

Печально, что многие платят за обучение в колледже по \$50 000 в год, влезая в долги, до 30 лет не могут купить собственное жилье (а значит, теряют годы, за которые могли бы заработать собственный капитал), а затем на протяжении десятилетий оплачивают медицинские и прочие счета. Люди заслуживают лучшего. Они не должны жертвовать благосостоянием и свободой ради образования. Я верю, что, освоив те методики, которые изложены в этой книге, вы станете ценным специалистом. И вам не придется для этого влезать в долги.

Поздравляю, вы стали ценностно-ориентированным специалистом. Вы тот, кого рынок труда ждал долгое время. Пора применить полученные знания для решения мировых проблем.

Используйте эту книгу для продвижения культуры обучения и для саморазвития!

Приобретите по одному экземпляру этой книги для каждого члена вашей организации и наслаждайтесь работой в команде ценностно-ориентированных специалистов.

Эта книга – инструмент расширения возможностей вашей компании!

Поручите всем новым сотрудникам в обязательном порядке изучить этот шестидесятидневный курс при подготовке к работе.

Вы уже купили 1000 экземпляров этой книги для своих сотрудников?

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга не увидела бы свет без прекрасной команды специалистов, работающих на моих курсах Business Made Simple. Каждое утро они просыпаются, помня, что помогают десяткам тысяч компаний добиться большего, увеличить прибыль и работать лучше. И все это стоит копейки по сравнению с обучением в колледже. Спасибо им за то, что они вместе со мной разрушают сложившуюся американскую систему университетского и корпоративного образования. И за их веру в то, что каждый заслуживает получить бизнес-образование, которое может изменить его жизнь.

Отдельное спасибо Коуле Кэллахан, доктору Дж. Дж. Питерсону и Дагу Кейму, моим помощникам по созданию контента, которые внесли большой вклад в эту книгу.

Мне всегда приятно сотрудничать с издателями и редакторами HarperCollins Leadership. Благодарю Сэру Кендрик и Джеффа Фарра, отредактировавших эту книгу, и всех, кто принимал участие в допечатной подготовке. Огромное спасибо Сицилии Экстон и специалистам по маркетингу HLC за их поддержку.

И наконец, спасибо вам, читатели, за то, что вы, заботясь о собственном развитии и обучении коллектива, купили эту книгу. Мы считаем, что между людьми и необходимыми для ведения бизнеса знаниями не должна стоять стена из десятков тысяч долларов. Увеличение количества успешных компаний по всему миру — лучший способ победить бедность. Без вас мир будет продолжать страдать.

Желаю успеха вашему бизнесу!

Миллер Дональд

БИЗНЕС НА ПАЛЬЦАХ

Развитие навыков управления, продаж
и маркетинга за 60 дней

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *Е. Кунина*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*
Корректоры *Т. Редькина, О. Улантjikова*
Компьютерная верстка *К. Свищев*

Подписано в печать 16.11.2021.
Формат 60×90 / 16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 13,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru,
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано с готовых файлов заказчика
в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14