

СОДЕРЖАНИЕ

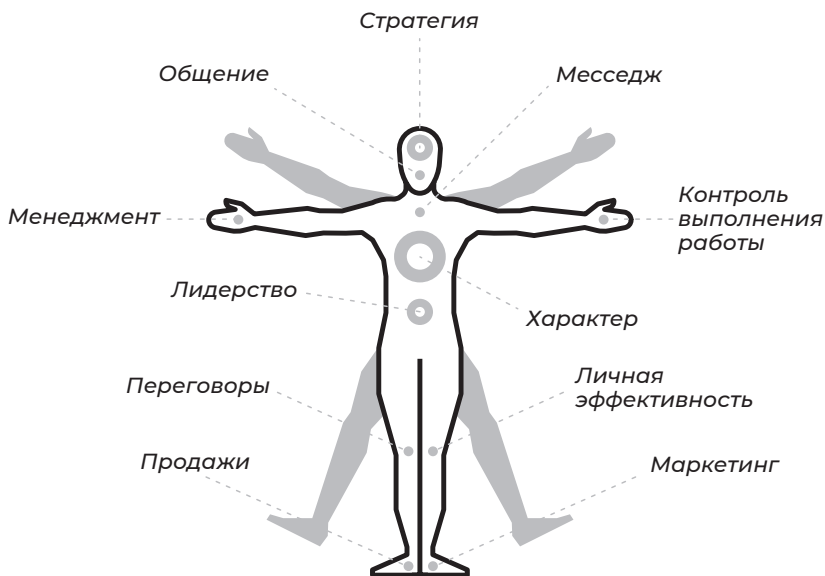
Предисловие	11
Глава 1. Двухнедельный марафон.....	17
Глава 2. Лидерство.....	47
Глава 3. Личная эффективность.....	69
Глава 4. Стратегия.....	85
Глава 5. Месседж	107
Глава 6. Маркетинг.....	123
Глава 7. Мастерство докладчика.....	139
Глава 8. Продажи.....	153
Глава 9. Переговоры	169
Глава 10. Менеджмент.....	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 (2.1.23–23a)

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.

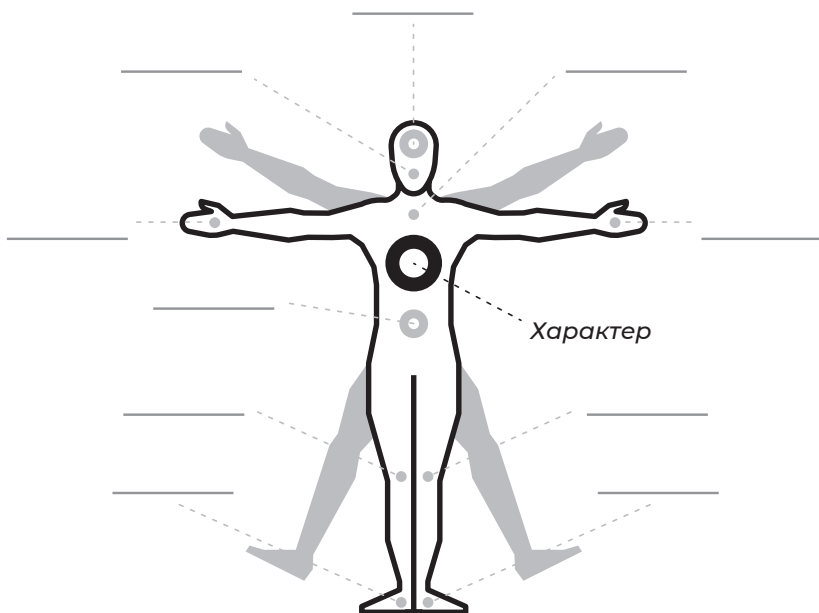
К сожалению, учась в университете, мы не понимали, что вечеринки до утра, походы на футбольные матчи, игры в пинг-понг, сон на лекциях по глобальным тенденциям в маркетинге и гадание, какие вопросы попадутся на экзамене, не смогут повысить нашу ценность на рынке труда. А эта книга сможет.

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 перевесят 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 приносить 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 впадать 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, учитеcь 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 скромным, и тех, кто, напротив, был чрезвычайно высокомерен. 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