

# Содержание

Введение ..... 7

## **Глава 1**

Коммерческое состояние как основа  
коммерческого мышления ..... 9

## **Глава 2**

Цель «деньги» конечна. Что дальше? ..... 37

## **Глава 3**

«Продажа» изменений коммерческой команде ..... 65

## **Глава 4**

Метанавыки для достижения коммерческих  
результатов ..... 77

## **Глава 5**

Ограничивающие убеждения  
и финансовые потолки ..... 91

## **Глава 6**

Основные формулы для работы с показателями  
эффективности как навык коммерческого  
мышления ..... 123

## **Глава 7**

Выгорание в коммерческой среде ..... 131

Заключение ..... 151

Список использованной литературы ..... 155

*Посвящается всем,  
кто любит деньги*

# Введение

В коммерческой среде я более 20 лет. И на протяжении всего этого времени я сталкиваюсь с тем, что под коммерческим мышлением почти всегда все подразумевают навыки, которые помогают найти новые рынки сбыта, умение работать с клиентами, заботиться о них, а также умение оперировать финансовыми показателями. И если показатели растут, то это коммерческое мышление вроде как есть, а если не растут, то его вроде как и нет. При этом никто не знает, как развить именно это коммерческое мышление. Нас этому не учат. Но ведь выходя на арену бизнеса мы все «на кончиках пальцев» чувствуем, есть ли в нас или в нашем коллеге этот вид мышления или нет. Работая с разными продавцами (лидеров бизнесов я также отношу к продавцам более высокого ранга), я вижу разные стратегии достижения результатов, но вот затыки, границы собственного мышления, в которые упирается

homo commercial (человек коммерческий), всегда похожи. Неважно, что именно порождает в нашем внутреннем мире ограничения (финансовые, возможностные, карьерные), важно, что они есть, а значит, они влияют на наши результаты в бизнесе.

Своим клиентам я говорю:

Коммерческое мышление

в топ-командах начинается тогда, когда заканчивается борьба за власть, среди сотрудников — когда они научились работать со своими страхами и внутренними ограничениями, влияющими на бизнес.

В этой небольшой, но насыщенной полезной информацией книге я поделюсь своим опытом и опытом разных предпринимателей, чтобы разобраться в способах формирования этого самого коммерческого мышления. И пусть возможностей и денег у всех нас будет больше. А иначе зачем это все?

Поехали!

# **Глава 1**

Коммерческое  
состояние  
как основа  
коммерческого  
мышления

Что такое коммерческое мышление?

Где его взять?

Или оно само возникает?

И можно ли его натренировать?

Мне очень часто задают эти вопросы, поэтому давайте, дорогие читатели, для начала определимся с термином, чтобы в дальнейшем понимать друга друга лучше и быть на одной волне. Итак:

Коммерческое мышление — это умение находить выгодные и финансово расширяющие решения для достижения высокого коммерческого результата бизнеса в любой рыночной ситуации; это умение видеть масштаб своей деятельности, понимать свое влияние на коммерческие процессы, сохранять мотивацию и управлять результатом в изменяющемся мире и рыночной экономике.

И к этому определению еще надо добавить:

Коммерческое бесстрашие — это умение действовать и следовать за своими самыми смелыми масштабными желаниями.

Истоки коммерческого бесстрашия и бесконечного потенциала коммерческого мышления уходят в далекое историческое прошлое.

В царской России в первой половине XVIII века формировались торговые ассоциации купечества — гильдии. В истории Российской империи известно множество примеров успеха купцов первой и второй гильдий.

Гильдия — это, по сути, форма организации людей, которые так или иначе заняты в торговле. У них существовали членство и определенные правила, купец попадал в ту или иную гильдию по роду занятий и объему капитала. За купцами закреплялось право заниматься торговлей и промыслом в обмен за уплату торговых сборов. Это сословие было привилегированным.

Процесс становления купечества происходил следующим образом: людям, оплатившим гильдейский сбор, выдавалось купеческое свидетельство. В этот документ кроме «начальника семейства» вписывались члены его семьи: это могла быть жена, сыновья и незамужние дочери. Это был документально подтвержденный статус, который открывал большое количество возможностей для торговцев. Например, купеческие особняки формировали городские торговые зоны и определили лицо исторической части российских городов. По мере формирования элит, отличавшихся образом жизни от основной массы населения, росло значение торговли и предметами роскоши, обладание которыми подчеркивало высокий статус их владельцев.

Или, например, обратимся к мировой истории. В раннем Средневековье купечество Средиземноморья снабжало страны Востока европейскими товарами, а также рабами, а Европу — арабским серебром. Влиятельность конкретного города или региона определялась богатством его купцов. Чуть позже, в период развитого Средневековья, появился влиятельный Ганзейский союз купечества торговых городов на севере Германии, который служил для защиты экономических интересов купечества.

Китайские купцы из провинции Шаньси — настоящие пионеры делового мира. Они одними из первых начали развивать банковское дело, осваивать чайную торговлю и даже заложили основы бизнес-этикета при заключении сделок. Благодаря своему трудолюбию, смелости и предпринимательской жилке они проложили новые торговые пути и заработали огромные состояния. Этих

купцов, известных также как «купцы Цзинь», государство даже удостоило особой привилегии: они занимались поставками в воинские гарнизоны, а взамен получали «соляные купоны». С их помощью купцы закупали соль в местах добычи и с внушительной прибылью перепродавали ее в другие провинции. Неудивительно, что их прозвали «соляными королями» — их богатство могло сравниться разве что с состоянием современных нефтяных магнатов.

Но вот что интересно: шаньсийские купцы столкнулись с жесткой конкуренцией со стороны русских торговцев. Да-да, речь шла о настоящей битве за «чайное господство». Шаньсийцы делали ставку на грамотную организацию управления своими компаниями, а русские купцы, в свою очередь, активно внедряли технический прогресс. Уже в те времена русские открыли в китайских городах Ханькоу, Фучжоу и Цзюцзян фабрики, оснащенные передовым оборудованием, где процесс прессовки чая был механизирован. В то время как шаньсийцы продолжали прессовать чай вручную, что было куда менее эффективно. В итоге количество шаньсийских торговых домов, занимавшихся чайной торговлей с Россией, сократилось в 30 раз, а обороты русских купцов превосходили их китайских конкурентов в пять раз!

Однако шаньсийские купцы не сдавались. Они совершили настоящий прорыв, создав целую цепочку — от фасовки и упаковки до доставки товара конечному потребителю. Это стало революцией в традиционной торговле и доказало, что даже в условиях жесткой конкуренции можно найти свои уникальные пути к успеху. История шаньсийских купцов — это не просто рассказ о торговле, это история о том, как смекалка, упорство и инновации могут изменить правила игры.

А еще можно вспомнить рахдонитов — странствующих купцов-иудеев, которые на протяжении раннего Средневековья контролировали торговлю между исламским

Востоком и христианской Европой по Шелковому пути и другим торговым маршрутам. Они были средневековыми работорговцами и создали первую в истории постоянную торговую сеть, простирающуюся от Китая и Индии до Западной Европы.

Конечно, с одной стороны, это просто исторические сводки, которые рассказывают нам о том, как зарождался коммерческий мир. А с другой стороны, чтобы понять «сегодня», нужно уметь посмотреть во «вчера» и взять оттуда то, что уже наработано веками другими людьми до нас. В данном случае я говорю именно о состоянии.

Из прошлого мы можем черпать вдохновение для нужного нам коммерческого состояния.

Именно там мы можем подпитываться масштабом мысли. В прошлом состояние отдельных личностей меняло мир и приводило к грандиозным коммерческим открытиям.

Через свое внутреннее состояние, смелость свободно мыслить и бесстрашие к созданию изменений люди всегда влияли на коммерческую среду и задавали новый вектор ее развития.

Например, изучение биографий этих людей, их мотивов, деяний, истории и пути преодоления разных препятствий для достижения целей способно наполнить нас сегодня невероятной смелостью, силой и решительностью в своих достижениях. Полезно вдохновляться удачными примерами и выдающимися личностями, перенося какие-то моменты в нынешнее время. Как минимум это помогает укрепить внутреннее состояние «коммерческого достоинства» и легче посмотреть на трудности, которые проживают бизнесы сегодня. Нашим предкам было гораздо сложнее. Мы привыкли недооценивать или

не уделять внимания тому, какие схожие с нынешними бизнес-процессы происходили в прошлом. А ведь там есть опыт, сила, навык чувствовать рынок и масштабировать свою деятельность в любых, даже непростых ситуациях, которые всегда случаются в мировой политике и экономике.

Например, вот история одного из самых влиятельных купцов Первой гильдии в Российской империи — Анфилатова Ксенофонта Алексеевича.

В начале XIX века он ходатайствует об учреждении в г. Слободском (Вятская губерния) первого общественного банка<sup>1</sup> в России и самостоятельно разрабатывает его устав. И в этом ему очень пригодилось то самое коммерческое бесстрашие. Анфилатов сыграл немалую роль в стабилизации социально-экономической ситуации в регионе, а также в истории отечественного банковского законодательства. В 1814 году за учреждение Слободского Общественного банка Ксенофонт Анфилатов был награжден медалью на голубой андреевской ленте.

Благодаря ему началось налаживание и установление первых торговых контактов между Россией и Америкой — на его кораблях российские товары отправлялись в порты Соединенных Штатов, а оттуда возвращались с сахарным песком, кофе, какао, шоколадом, мускатным орехом, гвоздикой, перцем, сандалом, ромом, ликером, краской и другими товарами. Россия открыла для себя нового перспективного экономического партнера, а Ксенофонту Алексеевичу экспедиция в Северную Америку принесла солидные прибыли, он стал купцом-миллионером. При этом он принимал участие и в благотворительной деятельности — вносил пожертвования на нужды русской армии.

---

<sup>1</sup> Общественный банк — депозитарий или кредитное учреждение, которое в основном обслуживает предприятия и частных лиц в небольшом географическом регионе.

Судьба уготовила Ксенофону Алексеевичу много испытаний и в конце жизни он вынужден был перейти в мещанское сословие — его роскошный каменный дом с двумя флигелями был продан с торгов. Но он до последнего оставался энергичным человеком и продолжал следить за ходом дел своего детища, консультируя дирекцию общественного банка по вопросам управления капиталами.

Анфилатов стоял у истоков развития банковского дела и российско-американских торговых отношений, он был крупной фигурой в истории экономики. Его главные черты, характеризующие его как предпринимателя своего времени, — новаторство, смелость, деловая смекалка, осознание общественной пользы, истинный патриотизм.

И это только одна история конкретного человека нашей страны, которая уже при прочтении наполняет нас силой.

Если переключить внимание на европейский опыт, то, например, в Англии XVII века руками купцов было создано кое-что очень любопытное. А именно — искусственный спрос, предприимчивые английские торговцы заложили моду на потребление и перепотребление, от которого с тех пор и по сегодняшний день страдает практически вся планета. Это они раскачали человеческое «хочу» до невообразимых масштабов, что привело к резкому скачку в росте международной торговли.

Европейские государства всегда проводили политику меркантилизма: значимо поощряли купцов, которые вывозили свои товары за рубеж и возвращались назад с серебром и золотом. А тех, кто поступал наоборот, финансово и законодательно ограничивали. Много ли изменилось с того времени? И как мы можем использовать эту практику? Предлагаю вам, дорогие читатели, поразмыслить над этими вопросами самостоятельно.

Когда я читаю такие истории, то всегда чувствую силу, коммерческий дух и масштаб этих личностей. Силу, которая передается через века в историях и текстах.

Все вроде бы понятно и даже просто, но при этом на сегодняшний день задача может оказаться совершенно нетривиальной. Развитие и поддержка коммерческого мышления для руководителей и владельцев компаний в нашем мире, где каждый день — это новый вызов для бизнеса и команд, становится сложнейшей задачей. Поэтому коммерческое бесстрашие сегодня необходимо не только лидеру, а каждому члену бизнес-команды для решения вопросов, направленных на развитие и масштабирование общего дела. В меняющемся мире бизнес-лидеры в какой-то момент перестают чувствовать себя уверенно, теряют баланс, точки опоры внутри себя и не всегда могут быстро найти их извне. Состояние «ежика в тумане» захватывает сознание, и привычный инструментарий для поиска решений уже не кажется эффективным.

По сути, **коммерческое мышление — это следствие опыта, эмпирического восприятия мира, развитие масштаба личности, а также ряд навыков и умение понимать и правильно расшифровывать процессы рынка.** У лучших бизнес-игроков, можно сказать, это функция встроенная. Но всегда ли она работает на полную мощь?

Способность увидеть возможности сохраняется только при умении удерживать особое — «коммерческое» — состояние.

Оно всегда помогает определить, куда двигаться дальше, чтобы не потеряться. Не секрет, что на нашу результативность, деятельность и метод мышления влияет внутреннее состояние, которое зависит от нашего диалога с самими собой, особенно в момент принятия ключевых решений. Для коммерческих результатов это, как подтверждается личной практикой и практикой команд,

обученных коммерческому мышлению, оказывается крайне важным.

Получается, что для эффективного коммерческого результата важно не только развивать бизнес-навыки, изучать рынки и клиентов, запросы и тренды, а также научиться входить легко и удерживать «коммерческое состояние» в любой момент при необходимости.

«Коммерческое состояние» существенно влияет на коммерческое мышление и создается из состояния внутренней игры, а также умения видеть, что рынок и количество возможностей всегда больше, чем личное восприятие в данных обстоятельствах и в конкретный момент времени.

Оно усиливается через глубинное осознание смысла своей деятельности и его транслирование во внешний мир. А также подпитывается этими чертами, которые объединяют всех коммерческих людей.

## **Черты коммерчески успешных людей**

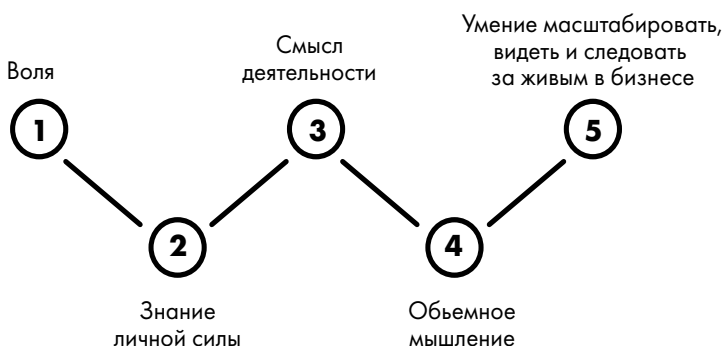
Я надеюсь, что в предыдущей исторической сводке вам удалось поймать то самое «коммерческое состояние», почувствовать безграничность возможностей, смелость создавать перемены и, возможно, вы снова встретились со своим внутренним коммерческим масштабам.

«Коммерческое состояние» для высоких результатов всегда первично.

Другое дело, что кроме состояния есть еще общие черты, которые объединяют коммерчески успешных людей. Ведь если посмотреть на исторические процессы

глазами нынешнего предпринимателя, можно удивляться: у людей получилось создать такую волну, такую моду, такой спрос — невероятную силу, запустить маятники, которые качаются до сих пор. А мы можем только вдохновляться силой «коммерческого состояния» и действиями предпринимателей той эпохи, которые изменили человечество постепенно, но основательно.

Давайте рассмотрим эти общие коммерческие черты, объединяющие людей во все времена существования торгового рынка.



Итак.

### 1. Воля на пути к цели

Сегодня многие бизнесмены или руководители бизнес-команд частично, а иногда полностью, истощены. Они движутся чаще инертно, чем по самостоятельно выбранной траектории и к четко заданной цели. Постоянное напряжение, которое диктует рынок, выносить все сложнее. Человеческие ресурсы ограничены. Воля слабеет или окончательно покидает лидеров, что приводит к бесцельным качкам на волнах, которые задает рынок, или согласию на разные сценарии будущего. И если это согласие может облегчить путь к цели, то потеря воли часто приводит к потере смысла самого движения в мире бизнеса.

Например, часто встречающаяся отговорка о том, что «мы ждем, куда двинется рынок» отлично демонстрирует, что современный представитель коммерческой среды передает ответственность за движение рынка каким-то эфемерным призракам, которые этим рынком и управляют. Ждем мы, ждет рынок и все, получается, чего-то ждут...

Коммерческая воля — это умение сохранять твердость на пути движения к цели, где изменения — лишь часть игры и эмоциональных декораций. Не стоит отдавать им ведущую роль.

Умение ставить амбициозные цели, быстро адаптироваться к изменениям на рынке, принимать иногда непопулярные решения, доводить начатое до конца и постоянно действовать — именно из этого состоит воля коммерческого победителя.

Развить волю помогает несколько факторов.

- Наличие большой цели и движение к ней. Без движения цель не достигается и перестает быть целью, превращаясь в «розовую мечту».
- Умение анализировать риски. Страх ошибок не должен парализовать. Риски — это предусмотренные потери, которые ведут к большой цели.
- Доверие себе определяет устойчивость на пути. В коммерческой среде действовать всегда нужно из состояния уверенности в себе.
- Ошибки — это возможность стать лучше.

## ВОПРОСЫ К РАЗМЫШЛЕНИЮ



Как давно вы перекладывали бизнес-решения на рынок, будущее, коллег, экспертов и т. п.?



Оцените свою энергию от 0 до 10 по отношению к вашей бизнес-цели.



Чего не хватает в вашей бизнес-цели, чтобы ваше движение к ней было твердым и волевым?

## 2. Знание личной силы

Второе качество коммерческого человека — это знание личной силы. И здесь важно знать не только свою собственную силу, но и личную силу игроков команды, если вы руководитель, а также силу вашего проекта или бизнеса.

Рост происходит, когда вы точно понимаете для себя и можете быстро ответить на вопрос: «Какая у вас личная сила в коммерческой деятельности?»

Например, ваша личная сила может быть в том, что вы умеете находить общий язык с любым человеком, или в том, что ваши презентации никого не оставляют равнодушными, или в том, что вы легко договариваетесь с инвесторами и находите поддержку своим проектам, или вы просто мастер запоминающихся переговоров. Поверьте, сделать переговоры запоминающимися — целое искусство! Когда мы понимаем свою силу, мы знаем, на что делать ставку, и выбираем путь, в котором расти и достигать результатов становится легче.

Представьте, как умножатся ваши шансы выигрывать, если вы поймете свою личную силу, силу своей команды, а именно каждого игрока по отдельности и в целом, если вы будете пользоваться талантами по назначению в разных задачах. Когда вы понимаете, в чем конкретно и в какой мере вы можете опираться на людей, которые рядом, — это как сорвать джек-пот в лотерее.

Ответы на эти несложные вопросы помогают увидеть и свою роль в коммерческом мире, и роль ваших коллег на пути к общей цели. Не поленитесь, уделите этому время.

## ВОПРОСЫ К РАЗМЫШЛЕНИЮ



Какой у вас самый яркий коммерческий талант? А у игроков в вашей команде?



За счет чего вы достигаете целей? А ваши коллеги?



Что отличает вас от остальных? Что других отличает от вас?



Что у вас получается легче всего? Что у ваших коллег получается легче всего?



А что у вас получается хорошо, но вы не считаете это своим талантом? А у коллег?



На что вы опираетесь в себе в сложных бизнес-ситуациях?

### 3. Смысл деятельности

Третье качество коммерческого человека — это понимание смысла своей деятельности.

Раньше рынком правили потребности, сегодня мы переходим в мир, где править выбором потребителя будет осознанность.

Понимание смысла своей деятельности и умение его доносить до клиентов (через создание благоприятной внутренней бизнес-среды в компании или команде) становится куда важнее, чем рассказ о миссии на сайте компании.

Осознанность — это новый тренд, который меняет правила игры. Люди стали больше задумываться о том, что они покупают, как это влияет на их жизнь, на окружающую среду и на общество. Что это значит для бизнеса?

**Понимание смысла своей деятельности.** Компании больше не могут просто продавать товары или услуги. Они должны четко понимать, зачем они существуют и какую ценность несут миру.

**Умение доносить смысл до клиентов.** Осознанность потребителей требует от бизнеса искренности и прозрачности. Люди хотят видеть, что компания не просто говорит о своих ценностях, но и живёт ими.

**Создание благоприятной внутренней среды.** Если ваши сотрудники не верят в миссию бренда, если они не чувствуют себя частью чего-то большего, это неизбежно отразится на клиентах. Счастливые, мотивированные сотрудники — это лучшие амбассадоры.

**Отказ от пустых обещаний.** Раньше компании могли позволить себе красивые слова о «миссии» и «ценностях», не подкрепляя их действиями. Сегодня это больше не работает. Потребители видят фальшь и перестают доверять.

Осознанность — не просто тренд, это новый стандарт ведения бизнеса. Потребители теперь голосуют не только кошельком, но и сердцем.





#### 4. Объемное мышление

Объемное мышление<sup>1</sup> развивается разными способами: чтение книг, просмотр документальных фильмов, посещение галерей и театров, изучение архитектуры, живописи и т.п. Все это способствует развитию логики, внутренней чувствительности, чувства прекрасного, а главное — развитию способности распознавать людей создающих и их язык.

Встреча с произведениями и проявленностью других людей не только позволяет самому разгадывать других и учит угадывать парадигмы мышления окружающих, но еще и помогает создавать собственную траекторию движения. Стоит напоминать себе, что все великие произведения создаются на стыке разных направлений и сфер жизни человека. Объемное мышление учит видеть мир иначе. Шире и красочнее.

Это не просто анализ данных, а синтез информации из разных источников, прогнозирование последствий и поиск неочевидных решений. В коммерческой среде это означает:

- умение видеть не только текущие задачи, но и долгосрочные перспективы;
- понимание, как решения в одной области влияют на другие;
- способность находить баланс между краткосрочной выгодой и устойчивым развитием.

Современный рынок — это сложная система, где взаимодействуют технологии, потребительские тренды, экологические и социальные факторы. Линейное мышление не позволяет учесть все это. Тренды меняются быстрее, чем компании успевают адаптироваться. Потребители стали требовательнее. Они хотят не просто продукт, а решение своих проблем, эмоциональную связь с брендом и уверенность в его ответственности.

---

<sup>1</sup> Объемное мышление — это процесс, при котором человек осознает пространственные характеристики объекта и мысленно совершает действия с этим объектом.

## ВОПРОСЫ К РАЗМЫШЛЕНИЮ



Как вы развиваете свое объемное мышление?

.....

.....

.....



Какие авторы, художники, деятели искусства вам нравятся?

.....

.....

.....

.....



Есть ли между ними что-то общее?

.....

.....

.....



Как давно вы узнавали что-то совершенно новое?

.....

.....

.....

.....

## 5. Умение масштабировать бизнес, видеть и следовать за живым в бизнесе

Еще один важный пункт, в котором наши предприимчивые предки были похожи на нас, — не только умение масштабировать бизнес на огромные территории и на множество людей, но еще и постоянно развивать (оживлять) бизнес-процессы, созданные системы и себя.

Давайте поговорим про истинное развитие человека и систем. Мне импонирует мысль немецкого психотерапевта и создателя системной расстановочной терапии Берта Хеллингера:

Развитие — это умение следовать за живым.

Люди, команды, рынки могут быть живые, а могут быть и мертвые.

Уверена, что людей и команды, которые находятся в развитии, вы определите легко.

Основные признаки чего-либо живого в мире:

- подвижное,
- инициативное,
- идейное,
- позитивное,
- нацелено на рост и созидание,
- стремится к обновлению,
- креативно по своей сути,
- изменчиво и т.д.

**Живое всегда развивает, заставляет экспериментировать, оно всегда идет к расцвету, хотя у него зачастую достаточно высокая степень неопределенности. И именно поэтому то, что сейчас происходит в мире со многими процессами, — не то, чем кажется.**



Рынок не умирает. Он перерождается.

Если вы возьмете именно эту парадигму мышления за основу и попытаете в ней пожить какое-то время, вы точно увидите гораздо больше возможностей для собственного развития, роста своей команды и, главное, для достижения результатов в бизнесе через новые движения, которые задает рынок.

Стабильность бизнес-процессов — фундамент для бизнеса, стабильность в мышлении — фундамент для стагнации в результатах.

А с мертвым в бизнесе и жизни все понятно: практически ко всем этим описаниям можно подставить частицу «не», и у вас сложится вполне определенное представление:

- не подвижное,
- не инициативное,
- не идейное,
- не позитивное,
- не нацелено на рост и созидание,
- не стремится к обновлению,
- не креативно по своей сути,
- не изменчиво.

То есть все упорядоченно и бездвижно, как на кладбище.

То, как мы смотрим на себя, на рынок, на себя в рынке, во многом определяет траекторию нашего движения.

Для коммерческого бесстрашия важно помнить о маркере рынка: чем выше степень неопределенности, тем больше возможность вырасти (через встречу с живым).

Но что делать, если вы видите, как ваш бизнес или ваша команда (а может, и вы сами) постепенно уходите с траектории оживления и модернизации, переходя в стагнацию и «болотистый» настрой? Как тогда поддерживать живое?

Живое всегда поддерживается человеком через определенные ритуалы для сохранения его процветания.

Рутинная трудовая будней часто затягивает, превращая процессы в обязательства. Бесконечная череда встреч больше выматывает, чем поддерживает. Тем временем формула, где живое всегда поддерживается человеком через определенные ритуалы для сохранения его процветания, ясно дает понять, что в свои будни нужно вводить непривычные инструменты, направленные на сохранение потока нового и оживляющего в системе.

Например, история из моего личного опыта. Демотивированная команда продавцов, которая несколько лет подряд выполняла грандиозные планы бизнеса, начала сдуваться. Сотрудники стали часто болеть, скучать на совещаниях и работать «от сих до сих», не выдвигая никаких инициатив. Внимание команды перетекало на внутренние процессы бизнеса больше (кто что делает, кто что должен делать, чем заняты другие отделы), чем на выполнение плана.

Основной закон психологии гласит — где внимание, там и энергия, и результат. И в коммерческом мире этот закон тоже отлично работает.

Я нашла выход, вспомнив школьные годы. В элитной гимназии, где я училась с 8:00 до 17:00 каждый будний день, у нас было два часа, специально отведенных для «хождения на ушах». И эти заветные два часа назывались психорелаксацией. Я решила рискнуть и предложила своей команде по пятницам, когда мы собирались минут на 30, чтобы обсудить рабочие дела, проводить «час слива», на котором каждый мог пожаловаться, поныть и попричитать вволю. Было лишь одно «но» — жаловаться можно только на работу, рабочие вопросы и на себя в ней. Вначале команда обрадовалась и с удовольствием стала изливаться на встречах все свои страдания. Но через какое-то время они и сами не заметили, как стали рационализировать свое нытье, искать самостоятельные решения, быстрее смиряться с неидеальностью коллег, искать новые способы работы с клиентами, инициировать дополнительные встречи для генерации идей, чтобы больше продать. В итоге команда продолжила выполнять план и достигать необходимых финансовых показателей. Что же случилось? А сработало простое правило:

Чтобы запустить новое, в том числе и стремление к новым вершинам и бизнес-показателям, нужно отпустить старое (или, иначе говоря, мертвое).

С точки зрения коммерческого мышления, чтобы вырасти на меняющемся рынке, нужно отпускать старые шаблоны мысли и поведения, как свои, так и команды. Иногда, в зависимости от интенсивности, это стоит делать каждый день.

Управлять потоком живого — это сносить плотины на пути к амбициозным целям не только на рынке в целом, но и, если того требует ситуация, внутри команды или бизнеса, чтобы новая волна подхватила и вынесла к желанным берегам.

## ВОПРОСЫ К РАЗМЫШЛЕНИЮ



Вы ощущаете себя больше в стагнации или в развитии?



Если посмотреть на ваш бизнес или команду, то они больше в развитии или в стагнации?



Можете ли вы определить, куда направлено внимание каждого игрока в вашей команде?



Какие процессы вам нужно оживить сегодня, чтобы приблизиться к большим целям завтра?



Какой ритуал вы придумаете для того, чтобы оживляться самому и оживлять свою команду?