

An abstract background featuring a collage of various arrows in grey, orange, and black, some pointing in different directions. Several light-colored wooden blocks are arranged in a stepped pattern across the middle of the image. The overall theme suggests growth, progress, and strategic planning.

18+

Дмитрий ЕРОФТЕЕВ

10 ПРИНЦИПОВ УСПЕШНОГО ПРОФИ

пособие по эффективности

Дмитрий Ерофтьев
10 принципов успешного
профи. Пособие
по эффективности

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27097452

ISBN 9785448590771

Аннотация

Эта книга для тех, кто хочет жить, а не выживать. Кто предпочитает учиться на чужих ошибках. Кто хочет чуть лучше и чуть больше, чем у всех. Успех в вашей власти, а не случайное стечение обстоятельств. Ее надо читать, когда дела идут не так, как хотелось, или когда, казалось бы, уже все знаешь, но это не работает. Книга основана на реальном опыте автора. Она без вранья или обещаний, что, прочитав, вы сразу станете миллионером. Никаких призывов и бестолковых советов. Все по существу и с пользой. Организация "Meta Inc." запрещена на территории РФ.

Содержание

А ЗАЧЕМ ВАМ ЭТО ЧИТАТЬ?	5
ВСТУПЛЕНИЕ	9
ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ	19
ПРИНЦИП №1. ТОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТ	23
НЕ ВРЕТ	
ПРИНЦИП №2. НЕ ВРИ. НЕ ВОРУЙ	32
Конец ознакомительного фрагмента.	36

10 принципов успешного профи Пособие по эффективности

Дмитрий Ерофтьев

© Дмитрий Ерофтьев, 2020

ISBN 978-5-4485-9077-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

А ЗАЧЕМ ВАМ ЭТО ЧИТАТЬ?

Это первый и основной вопрос. А что здесь нового? Отвечу на эти вопросы вопросами же. У вас есть желание поднять свою личную профессиональную эффективность? Вы управляете людьми и стремитесь к большей эффективности управления? Вы хотите сделать карьеру и занять ступеньку выше на служебной лестнице? Вы хотите заработать больше денег и быть обеспеченным?

Тогда стоит прочитать. Тогда эта книга для вас. Дальнейшее содержание, если вы приложите к этому должные усилия, поможет вам в достижении этих целей. Или не поможет. Это уже будет зависеть от вас самих.

Я читать люблю. Особенно российских авторов с реальным опытом карьерного роста и управления. Особенно тех, кто сделал свою карьеру сам. И, пожалуй, не было в моей жизни книги, не давшей хотя бы одной полезной мысли. Даже если читаешь, и кажется, что все это знаешь, точка зрения другого человека, изложенная на бумаге, оказывает положительное воздействие, а во время прочтения возникают мысли и идеи, которые дальше применяешь в жизни. Собственно, от самих текстов мало что зависит. Больше зависит от того, что лично вам удаётся почерпнуть из них, какие удаётся сделать выводы и потом переложить теорию на свой предыдущий опыт. Знания, которые получается применять

на практике, делают нас сильнее.

Так уже привычно слышать причитания о том, в какой стране мы живём, какие злые люди нас окружают, какой страшный кризис опять разрушил всё, созданное с таким трудом. Или ещё круче – рассказы о том, как надоело то, чем занимаешься, как все достало и неинтересно. Ты такой какой есть, твоя жизнь такая, какую ты заслужил. Хочешь поменять жизнь – поменяй вначале себя. И тогда всё изменится. А если нравятся собственные стенания и устраивает то, где вы есть сейчас, то ни к чему все попытки что-то в жизни поменять. Все равно не получится.

Любое дело начинается с потребности и желания. Без этих ингредиентов дальше суп не варится. Ни таблетка успеха, ни алхимический рецепт превращения неудач в удачи не помогут. Их просто не существует. Помогают только свой труд и старательность, как бы тривиально это ни звучало.

Но и трудиться можно по-разному. Можно так, чтоб от забора и до обеда, чтобы без сил, чтобы с потом и кровью и без больших успехов, но зато с ощущением честно заработанной усталости. А можно в меру своих возможностей, придерживаясь неких ограничений и получая максимальный результат, добиваясь поставленных целей и не отступая от намеченного.

Некоторых удача любит, а других она обходит стороной. **Удача – подруга сильных, а не везучих.** Давайте с ней дружить, давайте станем теми «некоторыми», с которыми

удача дружит. Я знаю кое-какие секреты дружбы с ней. И пользуюсь ими. Ежедневно.

Почему я считаю, что знаю, как правильно? По результату и своему жизненному опыту. И по тому, что у меня получалось, а что нет.

Я обычный советский человек в прошлом, вырос в обычной советской семье. Сын советских инженеров. Не имея ничего на старте, не отжимая ничью собственность, не участвуя в разборках и приватизациях, я сделал свою карьеру сам. Без специального образования, без мохнатой лапы и старшего брата я прошел путь от охранника в магазине до совладельца крупнейшей в своем рынке компании. И то, что написано ниже, помогло и привело к этим результатам. Является ли это достаточным основанием читать дальше?

Осознание и создание некоей системы деловых принципов привело к тому, что я сам и структуры, в которых я работал, чаще побеждали. А поражения лишь подтверждали эту систему, так как были обусловлены отступлением от этих основ.

Я видел много примеров того, как люди терпели поражение только по причине отсутствия подобной системы ценностей, которую обобщил я. Начиная дело, не заканчивали его, находили миллион оправданий неудачам, оставшись в одиночестве именно тогда, когда была нужна поддержка, делали много хорошего, но не добивались результата...

В этой книге заложены основы моего личного успеха, ос-

новы, сложившиеся из собственного опыта, из шрамов, синяков и шишек, оставленных жизнью, основы, подтверждённые общемировым опытом, применяемые крупнейшими мировыми брендами. И всё это просто, понятно и важно. Это базис, фундамент, основы.

Наблюдая за многими неудачными примерами действий окружавших меня людей, возьмусь утверждать, что именно незнание этих основ и неумение ими пользоваться мешает большинству получать то, что они хотят, достичь желаемых вершин.

Я написал это в тот момент, когда понял, что я нахожусь не там, где хочу быть, и делаю не то и не так, как хочу, понял, что мое благосостояние не соответствует чаяниям, надеждам и трудозатратам. Написал для себя самого. Чтобы привести в порядок свои мысли и сформулировать цели и принципы.

Мне помогло.

Так пусть теперь поможет и вам.

ВСТУПЛЕНИЕ

*Если хочешь изменить жизнь, будь готов делать
что-то по-другому. Если не получается, посмотри,
что ты делаешь не так*

Хэл Элрод, «Магия утра»

Не хочется писать всякую белиберду просто так. Поэтому дальше ни одного лишнего слова.

Я понял, как увеличивается личная успешность и эффективность, у меня получилось жить лучше, и это только начало. Хочу, чтобы это получалось не только у меня. Хочу, чтобы больше людей придерживались этих здравых мыслей, этих принципов. Так и мне станет легче, так и мне будет эффективнее. Ведь всегда полезно стыковать понятийный аппарат людей. Люди, понимающие друг друга, сосуществуют успешнее.

И пусть из этих текстов не получится пустобрехва. Пусть они будут реально полезны и применимы. Повторюсь, это зависит не только от меня, но и от вас. Чтение книги – процесс взаимный, в котором участвует и автор, и читатель вместе.

Если мои 10 принципов успешного бизнеса и работы покажутся вам интересными и полезными, их надо будет научиться применять.

Это не так просто, как кажется на первый взгляд. Хотя и не так сложно. Это требует работы над собой, иногда самопринуждения и долговременного усилия. К сожалению, это не таблетка от всех болезней и даже не микстура от некоторых. Таких таблеток нет, это миф для ленивых.

Это, скорее, краткая инструкция по эксплуатации, соблюдение которой приведет к долгосрочному эффективному использованию вами самого себя.

В конце книги будет отдельная глава, посвященная внедрению, принятию принципов и влиянию их на вашу жизнь. Желающие смогут научиться применять и использовать их за относительно короткое время.

Как говорится, «ищущий да обрящет». Прекрасная библейская фраза, актуальная всегда.

Как-то проводя собеседование на одну из вакансий компании, я указал кандидату на листок с распечаткой 10 принципов компании, которые представляли не что иное, как мои персональные принципы, которые я внедрял в умы подчиненных.

Я спросил: «Ничего из написанного вас не смущает?»

Ответ был: «Разве может что-то здесь смутить? Это нормальные принципы здорового человека».

Сложно было бы более правильно описать заложенную в них мысль. Только я бы добавил – «не только здорового, но и успешного во всех отношениях». Именно так сейчас к ним я и отношусь. Но не все со мной соглашаются. Мно-

гие ищут исключения, указывают на несовершенство, придумывают ситуации, когда эти принципы неактуальны. Кому-то кажется, что это перегибание палки, кто-то указывает на непрозрачность формулировок, на их неактуальность и двойкость.

Слепое отрицание – не лучший путь. Ищущий исключения из правил будет жить с этими исключениями для оправдания своих неудач, постепенно погружаясь в пучину самооправданий и самокопания.

Для меня же они все всегда актуальны. Не один, так другой. Я не стремлюсь к истине в последней инстанции. Это моя точка зрения. Это то, чему меня научила жизнь методом проб и ошибок, кнутами и пряниками. Не буду говорить о морали, не буду говорить о ценностях. Под словом «принципы» я подразумеваю, скорее, профессиональные, интеллектуальные основы, способствующие достижению социального и профессионального успеха и самореализации. Все-таки принципы эффективности и принципы личного счастья – это зачастую разные вещи.

Повторюсь. Все, что написано дальше, только моя точка зрения и мои жизненные выводы.

Что же в них такого особенного? Как ни смешно, ничего особенного. Всему этому нас учат в школе, учат родители, учат в университетах. Но почему-то усваиваются эти уроки не очень хорошо. Пожалуй, в детстве и подростковом возрасте мы ещё к ним не готовы. У нас своя правда в этом

возрасте. Помню, родители любили повторять – «делу время, потехе час», «без труда не выловишь и рыбку из пруда», «сделал дело, гуляй смело» и т. д. Все верно. Но слишком уж иносказательно для четырнадцатилетнего подростка, у которого в голове только девочки и гулянки. Я просто не слышал этих советов. Более того, даже сейчас с некоторыми из них я не соглашусь полностью. Например, с первым. И делу – время, и потехе – время. Все надо делать на совесть. И работать, и отдыхать. Хорошо не отдохнув, много не наработаешь. Тогда же просто не хватало желания услышать спрятанный смысл, не существовало фильтра на корректность восприятия. Или все принять, или ничего.

Мне кажется, многие до сих пор живут в этом состоянии. Все или ничего. Более того, иногда эту фразу можно назвать национальной идеей. Как когда-то сказал один из первых моих руководителей: «Любовь к крайностям у нас в крови».

В начале своей взрослой жизни, а тем более и раньше, я многого не понимал, действовал по правилам, актуальным в моем ближайшем окружении. Повторял ошибки раз за разом. Но это сейчас я их называю ошибками. Тогда для меня это было невезение, неудача, стечение обстоятельств и т. д. Все как у Пушкина А. С.: «...и опыт, сын ошибок трудных...».

На пятом десятке лет жизни уже есть опыт, уже сформированы корректные фильтры восприятия, уже можно сказать, почему что-то получилось, а что-то нет. И обобщить

в единый список то, «почему получилось».

Этот текст – не предмет для споров и дискуссий. Всегда можно доказать, почему все неправильно. Всегда можно доказать, почему чужие правила с тобой не работают. Задайте себе вопрос – а оно вам надо? А зачем? А что вам надо?

Намного правильнее учитывать и рассматривать чужой положительный жизненный опыт и адаптировать его к своим ценностям. Если у меня работает, почему у вас не должно работать?

Все люди больше похожи друг на друга, нежели различаются. Конструктивно мы очень близки друг другу. Руки, ноги, голова, уши, нос. Разными нас делает жизненный опыт. У всех он разный, и уроки жизни разные.

Кто-то умеет учиться на уроках, кто-то нет.

Это, пожалуй, главный навык в истории реальных успехов – уметь учиться. Кто не умеет, тому необходимо учиться «учиться», но помочь в этом я не смогу на этих немногочисленных для этой грандиозной задачи страницах.

Все знают, что учиться на чужих ошибках менее болезненно, чем на своих. Но и менее эффективно. Сам два раза на одни грабли не наступишь. Удар граблями в свой лоб учит лучше любых рассказов о чужих граблях. Ведь как говорят: «Глупый учится на своих ошибках, а умный на чужих». Исходя из этой расхожей истины, я не очень умный. Лучше удавалось усваивать персональные уроки, которые давала мне жизнь. Прежде чем удалось начать слышать другие мнения,

пришлось настучать себе шишек и пройти свои жизненные университеты.

Я люблю повторять, что умный отличается от образованного тем, что рано или поздно догадается о том, что образованный уже знает. То есть образованный и умный достигнет результата быстрее, чем просто умный. И не всегда это классическое образование. Усвоения жизненных уроков бывает вполне достаточно.

И здесь я пытаюсь сформулировать лишний раз для себя самого и поделиться с читающим тем жизненно-понятийным образованием, которое мне дала жизнь.

Прочитав и узнав, а еще более желательно приняв эти принципы, дальше жизнь выстраивается четче, понятнее, успешнее. Становится больше и денег, и успеха, и радости. Так это происходит у меня.

Почему принципы, понятия, заповеди, правила? Все эти 4 слова достаточно корректно отражают то, что я хочу сказать. Но языки общения у разных людей всегда несколько отличаются. Для кого-то слово «заповеди» относится только к религиозным понятиям, кто-то слово «понятия» отнесет к временам беззакония. У кого-то слово «правила» вызовет раздражение как само слово, слово регламентов и инструкций.

Поэтому мне нравится слово «принципы». Обычно именно его я и использую.

«Заповеди». Возвращаясь к религиозным христианским

заповедям, нельзя отрицать их огромное влияние на культуру будущих веков, на правила социальной гигиены и сосуществования. Я не глубоко религиозный человек, но все равно готов под большей частью из тех заповедей подписаться. И один из моих личных принципов практически дословно повторяет одну из них.

«Понятия» тоже не прошли даром. Самое распространенное время решения вопросов «по понятиям» в нашей стране пришлось на «лихие девяностые». Почему пришлось действовать и решать вопросы «по понятиям»? Потому что законы «поплыли», не исполнялись, не работали. Все менялось. И только основные человеческие понятия остались неизменными. А они воспитаны были в нас с детства.

Многие помнят, наверное, или видели в кино те времена о «конкретных» парнях, решающих проблемы по понятиям. Нет ничего плохого в конкретных действиях, произведенных в соответствии с убеждениями, соответствующими воспитанию.

В те годы, к сожалению, это не всегда были цивилизованные методы. И здесь не мне судить, хорошо это или плохо. Так было, а значит, это факт. И сегодня многие из тех, кто тогда был «конкретным» и по «понятиям», достаточно высоко забрались в пищевой цепочке потребления и могут считаться успешными.

«Правила». С ними все еще проще. Никто, надеюсь, не будет спорить о пользе правил пожарной безопасности, пра-

вил дорожного движения. Все они написаны кровью, как это ни прискорбно. Пусть мне и не нравится это слово в контексте того, о чем я буду говорить, но уверен, найдутся те, кому это слово окажется ближе.

«Принципы». И дальше, и до этого я употребляю именно это слово как максимально для меня близкое по смыслу к тому, что я хочу сказать. Принципы – это то, что стоит над регламентами, над инструкциями. Для меня они стоят даже выше правил дорожного движения.

Многие ведь знают, что правила дорожного движения важны, они облегчают и делают возможным относительно безопасное движение в плотном городском потоке. Но многие помнят и другое неписаное правило на дороге, так называемое правило трех «Д» – «дай дорогу дураку». Думаю, если в определенной ситуации ПДД вступят в противоречие со здравым смыслом, то выполнение трех «Д» будет для вас приоритетнее. И неважно, что согласно правилам ДД вы правы, а тот другой нет. Уступив, максимум, что вы можете потерять – пару минут. Не уступив, чаще всего потери несопоставимо глобальнее, и времени на решение созданной проблемы уходит значительно больше. Своего времени. Пожалуй, единственного невосполнимого ресурс нашей жизни.

Так же и с принципами. У каждого из нас в жизни они есть.

Кто-то «принципиально» не пьет пепси-колу, кто-то «принципиально» не покупает себе иномарку, кто-то «прин-

ципиально» не платит налоги.

Но я не об этих псевдопринципах. Я не о том, что пишется с частицей «не». Это не принципы, это самоограничения. Если они не противоречат закону, ваше право... Если противоречат, то они могут вам дорого обойтись, не принеся никакой пользы. Законы все же надо соблюдать.

У меня тоже есть самоограничения. Например, не объедаться шоколадным мороженым после 19:00. И пусть не всегда хватает силы воли, но я стараюсь ограничиваться в этом.

Принципы не требуют силы воли. Свои принципы человек хочет исполнять сам. Принципы стоят во главе всего, являются главным тем, что определяет наше поведение. И от того, какие они и насколько вы их понимаете, зависит, что вы делаете и что у вас получается.

Дальше я расскажу и об опыте внедрения моих личных принципов в профессиональную деятельность, и о реакции персонала на этот процесс, а также о выгодах и недостатках такого подхода.

Прежде чем перейти дальше, мне хотелось бы сказать – не верьте здесь написанному, не воспринимайте это как истину в последней инстанции.

Наверное, диковато такое прочитать, но чужие знания, не переложенные на свой опыт, не стоят ничего. Это только текст и постулаты.

Если все написанное не похоже на ваш опыт, и вы не нахо-

дите никаких аналогий в своей жизни и профессиональном опыте, этот текст вам не поможет.

Мой же опыт показывает, что те, кто меняет жизненные методы и принципы достижения целей в соответствии с нижеуказанным текстом, становятся и успешнее, и счастливее, и богаче.

Те, кто уже смог принять это полностью или хотя бы частично, говорят спасибо. Наверное, эти «спасибо» и являются основной причиной того, зачем я взялся писать эту книгу. Если кто-то из прочитавших поймет, что текст ему помог, я буду считать этот труд ненепростым.

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

В моей жизни есть два основных вопроса – зачем и почему. *Почему* – это о прошлом, о причинах происходящего и произошедшего. *Зачем* – это вопрос, обращенный в будущее, определяющий цели действия. Я постоянно задаю себе эти вопросы, хотя вопрос «зачем» люблю больше. Но часто, не поняв «почему», нельзя правильно ответить за вопрос «зачем».

Так почему же написаны мои 10 принципов и почему они возникли? Причина их появления проста. Это жизнь и опыт, ошибки и неудачи. Пусть не всегда это формировалось осознанно и с первого раза.

Написаны они были в далеком 2010 году в первую очередь для структурирования собственного понимания происходящего, правильного распределения своих персональных усилий в частной и профессиональной жизни. Тогда меня штормило и в той, и в другой областях. И эти 10 принципов очень помогли мне остаться на плаву и выйти из всего этого не с потерями, а с победами.

Они были мне нужны, поэтому и возникли.

Пусть победы пришли не сразу, но основа была заложена именно написанием того, что я и так уже знал, но не структурировал сам для себя. Все-таки записать тезисно свои мысли – очень мощный инструмент организации своего сознания.

ния. Правда, тогда их было двенадцать. Позже они претерпели несколько редакций, и на сегодняшний день осталось только десять, но выверенных и проверенных временем.

Уже многим позже ко мне пришло понимание, что, кроме личной эффективности и удачливости, я могу с их помощью добиться и коллективных высоких результатов. Это было в момент моих терзаний и стремлений в области формализации и развития корпоративной культуры управляемой мною компании. И довольно неожиданно для себя я пришел к выводу, что те самые принципы будут здесь очень к месту. И именно им и быть основой корпоративных ценностей и каркасом корпоративной культуры. Слегка подкорректировав написанное под профессиональные нужды, я разместил их на портале компании. По одному в день, с расшифровкой каждого из них. Многое из того, что будет описано дальше, взято как раз из этих расшифровок.

Принципы помогли организовать деятельность всех сотрудников в рамках единой ценностной культуры и говорить на одном языке при недопонимании. Многие конфликты заканчивались фразами типа «а теперь вспомним шестой принцип!» Или пятый, или другой. Но все понимали, о чем идет речь.

Мои 10 принципов написаны в первую очередь для осознания самого себя и методов достижения поставленных целей. Сама процедура написания и формулирования меняла мое поведение. Некоторые из них не были мне присущи,

и изначально я им не следовал, но после прописывания проникся сутью и стал стараться выполнять. А позже их удалось использовать для создания корпоративных ценностей внутри компании.

Донесение ваших принципов до других людей очень эффективно позволяет синхронизировать понятийный аппарат коммуникаций между вами. А это, в свою очередь, сильно повышает эффективность совместной деятельности. Так что эти принципы нечто типа шпаргалки для жизни, в которой есть подсказки на большинство вопросов. Как ни удивительно, их можно использовать в любом аспекте нашей деятельности.

Кстати, вспоминается забавная история времен внедрения принципов. Один из топовых сотрудников компании порекомендовал мне прочитать книгу Т. Горяева «Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте». Я люблю читать, особенно люблю читать про реальный опыт реальных успешных руководителей, учившихся не на западных метриках, а в нашей самобытной действительности. Для этого, конечно, книга экс-владельца концерна «Калина», одного из очень немногих справившихся в России с построением своего успешного производства, была бесценна. Прочитал я с удовольствием, пусть не со всем и согласился, но точка зрения умного успешного человека всегда полезна. А по прочтении я спросил у порекомендовавшего книгу топ-менеджера: «Почему

именно ее надо было почитать?». Как же меня порадовал, с одной стороны, и удивил, с другой стороны, ответ: «Там тоже про принципы написано, видимо, действительно дельная затея».

И это мне сказал один из самых лояльных сотрудников, для которого мое мнение было авторитетом. Вот уж воистину нет пророков в своем отечестве. Своим не верим, а мнение чужого авторитета возвеличиваем.

Так что это за принципы такие? Обычные принципы здорового человека.

ПРИНЦИП №1. ТОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТ НЕ ВРЕТ

*Именно результат показывает, что было
сделано, достаточно ли было приложено усилий
и в правильном ли направлении.*

*Важно не стремление. Важен результат вашей
работы.*

Ицхак Адизес

Это основной краеугольный принцип, действие которого распространяется на все аспекты деятельности. Мы не оцениваем затраченные усилия, мы оцениваем результат.

Данный принцип стоит читать следующим образом: «Нам очень интересен ваш рассказ о сложностях пути, преградах и невероятности усилий, и в рамках литературной встречи мы готовы это оценивать. Но в рамках деятельности компании будет оценен только результат. И если не получилось, значит, вы делали не то, не так, не там, недостаточно усердно и т. д. и т. п.».

Это как в мультике про поросёнка Фунтика: «Хозяйка, пули свистели над головой!» «А сапоги у вас над головой не свистели?»

Много раз при общении с разными людьми я сталкиваюсь с тем, что большинство ценят не результат, а сам процесс ра-

боты. Это особенность мышления. Возможно, личный опыт, полученный путем копирования взрослых в детстве.

Но мы уже не дети. И пора взрослеть.

Делая работу, надо понимать, зачем вы ее делаете, видеть результаты труда и стремиться к ним. Оценивать именно результаты.

Результаты могут быть хорошими, плохими, нейтральными. Для данного принципа это неважно. Важно то, что, наблюдая и оценивая результат, мы понимаем реальное положение дел, какими бы фантазиями и историями ни сопровождалось его достижение. Какими бы причинами не оправдывалось его несоответствие цели. Или наоборот. Но об этом подробнее будет написано в шестом принципе.

В первую очередь начните с себя. Единственный человек в этом мире, которого вы можете изменить, это вы сами. Изменить окружающих не в наших силах. Окружающие себя будут менять сами. Возможно, с оглядкой на наш положительный пример.

Начните оценивать успехи и неудачи по результатам. Если вы работаете лучше всех, но повышают не вас, а коллегу. Как такое возможно? Вы хотели повышения, были лучшим, лидером в гонке, и проиграли. Бесполезно теперь махать кулаками и доказывать что-то себе, друзьям, жене, коллегам, начальнику. Результат один – повысили не вас.

Самое время подумать, в чем была ваша ошибка?

В школе на уроках русского языка после проверки дик-

тантов нас усаживали за работу над ошибками, где мы раз за разом повторяли слова, в которых ошиблись до этого.

Так и здесь. Садитесь и делайте работу над ошибками. Поймите, в чем вы просчитались, осознайте это. Без этого так и будут повышать кого угодно, но не вас.

Возможно, вам лишь казалось, что вы лучший. Людям свойственно оценивать свою работу лучше, чем чужую. Возможно, вы действительно лучший, но не в той сфере, которая требуется вашему руководству. Возможно, вы слишком ценный специалист, чтобы потерять вас, переведя на должность руководителя. А может, вам, на самом деле, это было и не нужно.

Не надо обвинять весь мир, называть руководство дураками. Это вам не поможет, а скорее, будет помехой.

Поняв причину неудовлетворительного результата, вы сделаете выводы, которые помогут вам стать сильнее и конкурентоспособнее. Возможно, вы даже поменяете цель и поймете, что она не соответствует вашим желаниям. Если у вас лучшее предложение по цене, но купили не у вас, сделайте то же самое. Поймите почему? Нет дураков вокруг, есть люди, действующие согласно своим целям и результатам. Значит, вы недостаточно соответствовали конкретно этим целям и результатам.

И не стоит сетовать на неудачи. Неудачи – всего лишь следствие ваших действий. Делайте выводы из результатов. Именно они являются мерилom вашей деятельности.

Дико слышать от сотрудника, который две недели корпел над проектом, не спал, отдавался полностью работе, что «он же работал изо всех сил и достоин премии за усердие». Достаточная ли это причина для оценки его усилий? А где результат этой работы? Если нет результата, нет и темы для обсуждения.

Если сотрудник продавал, но не продал, разве это повод ему платить премию? Если план за период не выполнен, но он исправно ходил на работу и работал изо всех сил, будет ли ему выплачена премиальная часть за планы? Если сотрудник не будет выполнять поставленные цели раз за разом, месяц за месяцем, будет ли работать такой сотрудник в компании?

Результат никогда не врет. Значит, он делал не то, не так, не тогда. И это задача этого сотрудника – разобраться, что пошло не так. Можно просить помощи, решать самому, пробовать еще раз по-другому. Можно попробовать ему помочь, если его результат важен для вас. Или, возможно, отказаться от выполнения задачи, признав поражение.

Умение вовремя выйти из неудачного проекта дорогого стоит. Мне, к сожалению, это удастся не всегда. Сам я сдаюсь трудно и неохотно, стараясь отработать все возможные сценарии решения. Но биться в бетонную стенку лбом бесперспективно, и если везде вокруг такая стена, лучше отступить.

Постоянно не получается – возьми паузу. Отрица-

тельный результат – тоже результат.

Этот принцип включает в себя запрет на недоделки. Любое начатое действие должно быть доведено исполнителем до логического конца. Фразы «звонил – не дозвонился», «стучал – не достучался», «шел – не дошел» не должны приниматься в качестве оправданий. Так же, как и «ой, я это случайно» или «это стечение обстоятельств, не зависящее от меня». Результатом этих действий будут «не дозвонился», «не достучался», «не дошёл». Что трактуется так же, как «не делал» или «делал не то».

Систематическое отсутствие результата делает бессмысленным любое сотрудничество. Так же, как и наличие деструктивного результата.

На первый взгляд может показаться, что теперь ценится только конечный результат. Это не совсем так. Без промежуточных результатов не бывает конечных. И промежуточные результаты тоже важны, особенно если весь процесс разделен между разными специалистами.

У каждого есть своя цель. Как писал Маяковский: «Ведь, если звезды зажигают – значит – это кому-нибудь нужно? Значит – кто-то хочет, чтобы они были?». А если есть цель, то есть и результат, который можно сопоставить с целью. Сопоставимо? Достигнута цель? Значит, вы молодец. Несопоставимо? Не достигнута? Значит, пришло время работы над ошибками. Хорошо работающий процесс тоже является результатом. Так же, как и не работающий вовсе.

В менеджменте и психологии существует много различных типизаций личностей, психофизических профилей. У меня есть тоже свое деление. Я делю людей на стартеров и фиксаторов, результатников и процессников. Это отдельная и интересная тема, и я обещаю еще остановиться на ней. Но в данном случае в этом конкретном принципе речь больше о процесснике и результатнике. В сиюминутной конкуренции между процессником и результатником всегда выигрывает результатник. Процессы важны, но процесс без результата не стоит ничего и лучше его не реализовывать. Не уверен, надо ли это комментировать в силу очевидности. Но очевидно, что искусный фехтовальщик, знающий и применяющий все движения, финты и уклонения, проиграет менее мастеровитому, но настроенному на финальный выпад юниору. Настрой на результат это тот же настрой на победу. Без него побед не бывает. Максимум случайно выигранные битвы.

Неважно, на какой должности вы работаете. Чтобы вас оценили правильно, чтобы вы были более ценны для компании, вы должны давать результат. И хорошо, когда этот результат имеет цифровые показатели, четкие и понятные КРІ.

Вспоминаю возражение, звучавшее на этапе внедрения моих принципов в нашей компании. Сотрудник сказал: «Ну и какой результат может сравниться с дружескими отношениями между хорошими людьми?». Другой добавил: «А что если ее повысили только потому, что у нее интимные отно-

шения с руководителем?». Много было заявлений, но эти, пожалуй, самые забавные. Ох уж эти «если бы да кабы...»

Ну, во-первых, хороший человек это не профессия и отдельно не оплачивается. А во-вторых, если здесь вы показываете высокие результаты, не факт, что руководитель предпочтет вас интимным отношениям. И если он все же совершает такую ошибку, уверен, вы можете, как эффективный и результативный сотрудник, легко найти ту работу, которая будет соответствовать вашим ожиданиям.

Я намеренно здесь пишу про наемных работников и карьеру. Так как не верю в эффективных топов и владельцев, живущих вне результативности. Такие коммерческие компании не живут долго. Про государственные монополии умолчу. Но даже для топ-менеджеров и руководителей бывает очень полезно напоминать себе, что только результат не врет, не фантазирует и не преувеличивает.

Итак, давайте обобщим. Все делаемое или неделаемое успешный человек мерит результатами деятельности. Результат показывает, правильные ли были усилия, правильно ли они были направлены и вовремя ли. **Если вам не нравится результат, значит, что-то вы делали не так.**

Очень важно понимать, что именно. Частая ошибка на этом этапе это доказывать самим себе, что сделано было все возможное, что вы были сплошь и рядом правы. Так не бывает. Или вы получаете то, ради чего трудились, или нет. Если нет, значит, ищем ошибки. Если да, радуемся и ста-

вим новые цели.

Никогда не оправдывайте свои недорезультаты несовершенством мира и глупостью людей. Вам это не только не поможет, но и сильно помешает. Во-первых, такое оправдание демотивирует, и у многих просто отпускаются руки. Во-вторых, если вы людей вокруг будете считать глупыми, у вас не получится достичь уважения и доверия во взаимодействии с ними. Не получится контакта. И люди вокруг станут реально мешать вам в достижениях. Как вы к людям, так и они к Вам. И кстати, это происходит чаще всего неосознанно, инстинктивно.

Я постоянно сталкиваюсь с тем, что если кого-то я причислил к «недружелюбным упырям», то дальше все развивается именно в соответствии с этим утверждением. И часто ложным утверждением. И самую большую цену плачу я сам.

Из реальных примеров. Как-то у меня болело плечо после неправильной тренировки в тренажерном зале. Я пошёл к одному травматологу. Мне он не понравился. Но он прописал пилули, которые сняли боль и воспаления. Я пошёл к другому. Он был дружелюбен, заботлив, много говорил. Но ничего не сделал. Я пошёл к третьему. Тот оказался мне изначально именно тем самым «упырем». Я не обратил внимания на его диагноз. И продолжил лечение в стиле, указанном первым доктором. Прошло десять месяцев. Большой срок для травмы, но плечо полностью так и не восстановилось. Пришло время увидеть результат и подумать, что

я сделал не так. И пошёл я не к первому и не ко второму, а именно к третьему, потому что, как выяснилось, его диагноз был правильным. Я выбросил из головы этот глупый ярлык. И оказалось, что доктор абсолютно нормален, умён и грамотен, и вместо добрых слов пациентам он их реально лечит. Мне был очередной урок. Не поддался бы дурным эмоциям, не страдал бы от боли десять месяцев. Ещё повезло, что по прошествии такого времени мне было можно помочь.

Глупо терять деньги, друзей, здоровье для сохранения своего эго и гордыни. Неважно как – красиво, мило или ещё как, важно что. Надо просто посмотреть на результат и оценить только его.

Вот и все о первом принципе. Уверен, что он полезен и важен для всех, понятен и неоспорим. Все дальнейшие принципы тесно пересекаются и будут связаны с этим. Но здесь заложено мерило и система оценки. И он очень важен.

Нет результата = нет успеха.

ПРИНЦИП №2. НЕ ВРИ. НЕ ВОРУЙ

Будь честен и корректен перед самим собой и людьми. Не ври, ложь – это тоже разновидность воровства.

Сколько вору ни воровать, а расплаты не миновать.

Чужое взять – свое потерять.

Русские народные пословицы

Это принцип по сути повторяет восьмую библейскую заповедь «Не укради». Из Википедии я взял такую расшифровку, имеющуюся в Кратком катехизисе М. Лютера: «Не кради. Что это значит? Не отбирать у ближнего своего денег или имущества его и не присваивать себе чужого путем нечестной торговли или мошенничества. Но нам следует помогать ближнему своему в сохранении и приумножении его имущества и средств существования». Про «помогать» мы ещё поговорим дальше, а пока...

«А чем это плохо – воровать?» – спрашивают меня иногда. «Посмотри, сколько людей в нашей стране нажило денег неправедным путем!» – говорят они.

Как-то слишком долго воровство или различные его виды многие считали национальной идеей. Все успешные люди

наворовали? Популярное мнение. Ну, может быть, это и так. Я не судья. Я не знаю праведности чужих путей. И вам не рекомендую. Темы о том, что кто-то где-то там что-то у нас порой... Это темы для кухонных сплетен, а не для серьезных людей, стремящихся к успеху или тем более его достигших.

Все, наверное, знают, что от гормонов счастья мы улыбаемся. А от улыбки вырабатываются эти же гормоны. Так же и в данном вопросе. Не ворует ты – не воруют у тебя. И наоборот.

Сильный не нуждается в воровстве. Не ворующий становится сильнее. Это не просто постулирование. Это обычная обратная зависимость. Принципы корректности строго взаимны в жизни. **Взяв сейчас без спроса, потом приходится платить намного больше.**

Я часто слышу, как кто-то что-то отжал, отнял, наказал. Это временный доход, который жизнь заберёт позже. И заберёт больше, чем вы взяли. Не факт, что просто деньгами. Я уверен – кто-то скажет, что это все мистика, эзотерика и всякое такое. Может быть и так. Не всегда наказание имело, по моему опыту, объяснимую логичную причину.

Как, например, объяснить, когда один мой очень хороший знакомый, который таксовал на своей машине бизнес-класса в сложные для него времена, рассказал мне, что он наказывает невежливых пассажиров, беря с них больше положенного. Это было, когда он ко мне заехал в гости. После я спросил его, зачем он приехал. Ответ был предсказуем: «Я оста-

вил машину у „Макдональдса“, вышел, а у машины нет всего правого бока. Его снес какой-то грузовик и уехал. Дай денег, пожалуйста, а то чинить не на что. А без машины и этой работы нам не прожить». Стоимость ремонта была, кстати, триста тысяч рублей. Несопоставимо с нечестно нажитым, не находите? Хотя логикой это никак не объяснить.

Другой знакомый, получая отступные со своей старой работы, получил по ошибке лишних сто шестьдесят тысяч долларов, без расписок и документов. На просьбу вернуть, он пошел в отказ и не признался. Через месяц он вложился в проект, в котором потерял все, что у него было, а это было гораздо больше тех шальных денег.

Мой жизненный опыт лишь стабильно подтверждает этот принцип. Если я себе позволял взять что-то без спросу, то вскоре после этого я терял в сотни раз больше.

Вспомните свой опыт. Уверен, что вы найдете немало подобных случаев. Вы не возвращаете уже потерянное путем Робин Гуда, не наказываете кого-либо этим. Скорее всего, вы уже возвращали таким неформальным образом что-либо, и бумеранг вернулся.

Все это, возможно, звучит неконкретно и надуманно, возможно, в вашей жизни не так. Я не претендую на истину в последней инстанции. Еще раз – это мои принципы. Я по ним живу и у меня получается все, что я делаю.

Кроме «мистической» связи, есть и более очевидные причины не воровать.

Даже будучи заподозренным в чем-то, вы молниеносно потеряете репутацию среди коллег и бизнес-партнеров. В перспективе это стоит намного больше. И как вы ни будете себе доказывать, что это все поклеп, как говорится, «осадо-чек-то остался».

Я видел, как из-за одной маленькой некорректности бизнес-партнера разваливался крупный мультимиллионный бизнес. Как из-за подозрений в нечестности расставались с крайне полезными сотрудниками, давая дальше негативную обратную связь о нем, тем самым лишая возможности получить хорошую работу в другом месте. Репутация слишком сложная и важная вещь, чтобы расстаться с ней так легко. Заработать ее сложно, а потерять можно в момент.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.