

НАТАЛЬЯ ГЛЕБОВА



МЕТОД ГЛЕБОВОЙ

От школьного завуча до
управляющего директора
агентства-лидера в сфере
недвижимости

Наталья Глебова
Метод Глебовой

«ИП Таргонский Петр Викторович»

2022

УДК 658.0
ББК 60.82

Глебова Н. В.

Метод Глебовой / Н. В. Глебова — «ИП Таргонский Петр Викторович», 2022

ISBN 978-5-907485-08-2

Ты – руководитель и хочешь начать свой бизнес или вырасти в существующем? Хочешь настроить свой бизнес так, чтобы он работал на тебя? Или выяснить, как распознать, что важно именно для тебя, а затем активировать это важное и запустить процессы? Или, может, расставить приоритеты и сделать больше, чем сейчас? Значит, тебе пригодятся мои знания в этих вопросах. Тем более что я потратила на них 6570 дней. У тебя есть столько времени? Думаю, что нет. Как получить эти знания? Все очень просто: открывай эту книгу и приступай к чтению. «Метод Глебовой» – это выжимка накопленного мною опыта. Это ключевые точки, благодаря которым человек может улучшить свою жизнь не только в бизнесе, но и в абсолютно других сферах.

УДК 658.0

ББК 60.82

ISBN 978-5-907485-08-2

© Глебова Н. В., 2022
© ИП Таргонский Петр
Викторович, 2022

Содержание

Благодарность	6
Как читать книгу	8
От автора	9
Вводная часть	12
Современный управленец. Какой он?	12
Жесткий менеджмент	13
Трансформационный менеджмент	15
Пути развития компании	20
Проблемы управленца	28
Часть 1. Личные качества	39
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Наталья Глебова

Метод Глебовой

© Глебова Н. В., текст, оформление

* * *

Эта книга посвящается генератору движения вперед – моей Семье

Благодарность

Двадцать шесть экспертов, бизнесменов, консультантов дали интервью для моей книги. Я хочу выразить особую признательность всем этим людям, каждый из которых помог мне сформироваться как управленцу, лидеру, личности. Через свои книги, тренинги, личное общение, видео, коучинги вы были проводниками в мир бизнеса. Вы помогли мне не растеряться и идти вперед, когда наступали сложные времена, когда нужно было принимать важные решения для меня и моей семьи.

Спасибо за мысли, идеи, трансформацию и поддержку:

1. Александр Кутченко, генеральный директор, учредитель компании «Аякс»;
2. Оскар Хартманн, серийный предприниматель и филантроп, основатель более 10 компаний;
3. Юлия Шарапова, актриса театра и кино, преподаватель актерского мастерства студии «Life School» www.lifeschool.biz;
4. Евгений Фролов, основатель консалтинговой компании «Evolution Management»;
5. Сергей Федоринов, создатель сети «Юлмарт»;
6. Татьяна Бурлаковская, основатель компании «Golden Brown Group», инвестор и предприниматель;
7. Анатолий Летаев, основатель компании «Мигронис»;
8. Василий Рий, основатель компании «Leeloo.ai»;
9. Александр Высоцкий, писатель, бизнесмен, консультант по управлению и лектор, основатель компании «Visotsky Consulting»;
10. Дэнни Перекальски, реформатор российского ритейла, гендиректор компании «Утконос», писатель;
11. Юрий Белонощенко, предприниматель, основатель и стратег компании «Бэби-клуб»;
12. Елена Лондарь, HR-эксперт, консультант Премии HR-бренд, Рейтинга работодателей России, руководитель проектов в социальных медиа hh.ru;
13. Алексей Филатов, президент Союза «Офицеры группы АЛЬФА», писатель, журналист, бизнесмен;
14. Владимир Моженков, в бизнесе 30 лет в качестве генерального директора и собственника, основатель и первый руководитель «Ауди Центр Таганка», группы компаний «Авто-СпецЦентр», лучший менеджер «АУДИ» в Европе. В настоящее время бизнес-консультант, бизнес-наставник, руководитель «Mozhenkov Progress Consulting», ведущий эксперт в клубе «Руководитель Достигатор». Автор книг-бестселлеров «Ген директора», «Бизнес по чуть-чуть», «Эффективный или мертвый»;
15. Александр Фридман, консультант и бизнес-тренер, эксперт по регулярному менеджменту (специализация: повышение точности корпоративного управления и профессиональная эксплуатация сотрудников), www.asfridman.com;
16. Дмитрий Хара, писатель, трансформационный тренер, автор тренинга «Перепрощивка», автор активной медитации «Шодхан»;
17. Геннадий Бобров, владелец крупного промышленного предприятия ООО «Газком-плектресурс» в Волгограде, тренер-практик личностного роста;
18. Иван Черемных, сооснователь «Манн, Черемных и партнеры», серийный предприниматель, бизнес-спикер;
19. Гил Петерсил, ведущий эксперт по нетворкингу в России, писатель;
20. Мурат Тургунов, эксперт по управлению продажами, автор бестселлеров, turgunov.ru, Instagram: @murat.turgunov;

21. Марина Солдатенкова, социальный психолог, специалист по НЛП, коуч;
22. Руслан Гафаров, предприниматель, основатель компании «MalikSpace», писатель;
23. Владимир Маринович, профессиональный стартап-менеджер, экс-генеральный директор и акционер компании «Gettaxi» («Gett»), писатель;
24. Катерина Акман, первый российский бизнес-коуч самой крупной в мире компании, специализирующейся на бизнес-коучинге («ActionCOACH»);
25. Антон Ельницкий, инфобизнесмен, автор проекта «Интернет-университет» и сервиса «Антитренинги»;
26. Фрэнк Пьюселик, бизнес-тренер с мировым именем, входит в ТОП-100 бизнес-тренеров США, один из трех основателей НЛП, автор книг по психологии и публикаций по управлению персоналом, мотивации, работе с информацией.

Как читать книгу

Дорогие мои читатели!

Мне нравится все делать максимально эффективно. Поэтому до того, как вы приступите к изучению первого раздела этой книги, хочу дать рекомендации по ее использованию.

Я решила построить повествование следующим образом:

- я рассказываю про важное качество управленца;
- даю рекомендации, как прокачать это качество;
- привлеченные эксперты-бизнесмены приводят примеры, как они использовали его в своей жизни;
- рекомендую книги по прокачке этого качества.

Класс! Да?

Но это еще не всё.

В конце каждой главы есть эквалайзер, с помощью которого вы сможете оценить свои качества, навыки и набор управленческих компетенций.

От автора

Предлагаю традиционно начать со знакомства. Сама не люблю читать длинных биографий с пресловутым списком жизненных фактов, которые, как правило, годятся больше для учебников истории. Поэтому вас, дорогой читатель, не собираюсь утруждать лишней информацией. Моя история будет максимально правдивой и без лишних цифр. Совсем без них, как вы понимаете, не обойтись, но обещаю ими не хвастаться.

Меня зовут Наталья Глебова, мне 48 лет. На данный момент я являюсь управляющим директором агентства недвижимости «Аякс» – лидера рынка г. Краснодар. Признаться, за этим предложением стоит длинная и непростая история моего становления как управленца. У меня ушли годы на то, чтобы пройти путь от школьного завуча до управляющего директора одной из крупнейших компаний в сфере недвижимости. Расскажу по порядку о том, как это было.

Родом я из Казахстана. В то время, когда я определялась со своим жизненным призванием, профессии управленца как таковой не было. У этого занятия всегда было много названий, но ни в одном вузе страны не учили управлять людьми. Да и я сама не предполагала, что это станет делом всей моей жизни. Об управлении как о профессии не было особого представления, а старшее поколение советовало обращать внимание на «вечные специальности», получив которые точно не останешься без работы.

Тогда свой выбор я сделала в пользу преподавания. Я окончила Джамбульский Педагогический институт и стала учителем начальных классов. Помню тот день, когда я с гордостью вернулась в свою родную школу, только уже в статусе преподавателя. В 1997 г. меня ждал переезд в город Краснодар, где, к слову сказать, я живу до сих пор. На новом месте я попробовала себя в качестве завуча по воспитательной работе – по сути, это был первый управленческий опыт, и весьма успешный, приобретенный мною в последующие шесть лет.

Вскоре мой путь сам стал намечаться на карте: меня пригласили на должность директора в другую школу. Как думаете, я решилась? Конечно, да! По натуре я боец, и возможность взять новую высоту зажигала меня. Недолго раздумывая над заманчивым предложением, я ухожу с прежней работы, отмечаю Новый год и готовлюсь после праздничных каникул к взятию той самой высоты. Но в день планируемого восхождения меня ждут непредвиденные обстоятельства... В школу, где я должна была приступить к своим новым служебным обязанностям, меня не пускает вахтер, торжественно объявив, что у школы уже есть директор. Сначала я подумала, что это какая-то нелепая ошибка. Но в течение дня мне позвонили, извинились: оказалось, и вправду место директора школы уже было занято. Это стало для меня ударом! И я решаю уйти из образования насовсем. Страшно ли мне было? Естественно! Тем более из моей школы звонили и писали, предлагали вернуться «на путь истинный». Был соблазн поддаться и возвратиться в привычную колею жизни. Только после пережитого разочарования я понимала, что жизнь уже не будет прежней. Я почувствовала, что могу и хочу попробовать что-то большее. Хотя, признаться, я тогда и сама толком не знала, где мой истинный путь, где именно то самое призвание. Мои коллеги отговаривали меня, приводя много аргументов: «ты учитель и ничего не умеешь другого», «ты не найдешь работу», «учителей нигде не берут». Но я приняла решение, просто доверилась себе и стала искать.

Проба себя на новой стезе произошла в качестве менеджера по подбору персонала. Спустя несколько дней на новой должности во мне проснулся управленец. Я решительно начала реформировать работу всего отдела, хотя это в мои непосредственные обязанности не входило. Просто привыкла делать все лучше, чем требовалось, и проявлять проактивность в любом деле. И вот уже через месяц работы в кадровом агентстве я перестала сомневаться в своем выборе, с головой окунувшись в новую жизнь! Вскоре меня назначают заместителем директора холдинга, и я оказываюсь в совершенно новой реальности.

Однако, распробовав вкус управления и протестировав свои силы в новой среде, я загораюсь желанием взять очередную высоту – а именно, открыть такое же предприятие в партнерстве с бывшим клиентом. И в этот раз взятие высоты проходит успешно. Мы создаем компанию и начинаем работать. Через восемь месяцев в двери нашего офиса стучатся соответствующие органы с проверкой и просят покинуть помещение. Мы в недоумении. Оказалось, супруг директора проиграл все в казино... Снова падение, только с большей высоты, а следовательно, более болезненное. Утешала мысль, что оно произошло в этот раз не в никуда: ведь я уже нащупала «свое» в этой жизни и ни за что не собиралась опускать руки!

Я активно ищу работу. И вот появляется подходящая вакансия. На последние деньги покупаю себе красный портфель, дорогой костюм и в полной боевой готовности штурмую *HeadHunter*. Почему именно *HeadHunter*? Все просто: тогда я уже знала, что хочу заниматься управлением и только им. Мне нужны были новые компетенции и возможность развиваться, а данная компания сулила такие возможности. Поэтому я шла на собеседование с единственной задачей – выйти из кабинета *HR* с новой работой. И я это сделала! Не знаю как, но сделала. Наверное, в этом мне помогли желание и понимание своей цели.

Годы работы в этой компании были самыми эффективными с точки зрения формирования меня как управленца. Тогда *HeadHunter* ставил перед собой цель завоевать рынок России, поэтому я много общалась с людьми из разных городов, и, надо отдать должное, это был неоценимый опыт. Моя карьера в *HeadHunter* складывалась успешно. Вообще, признаться, я не собиралась уходить из нее. Но вдруг меня пригласили на собеседование в другую компанию, занимающуюся недвижимостью. Возможно, мой муж, работавший риелтором, оказал на меня влияние, а может, и мой личный интерес к чему-то новому подтолкнул сходить «на разведку». По итогу собеседования мне предложили трехмесячную стажировку в качестве агента по недвижимости, а после успешного погружения в специфику работы – должность исполнительного директора офиса. По сути, все с нуля. Стажировка меня не испугала, напротив, оказалась уникальной возможностью узнать изнутри рабочие будни своих будущих подопечных. Поэтому, не медля ни секунды, я согласилась.

Внутренний голос меня и здесь не обманул, хотя я понимала, что иду на риск. Только рискнула в этот раз уже в другом качестве. На тот момент я была управленцем и чувствовала в себе силы создать, организовать, запустить. Этаким внутренним вопросом подстегивал меня: «А не слабо?» Оказалось, и здесь не слабо! За 12 лет работы в «Аяксе» команда под моим руководством вышла в лидеры на рынке отрасли. Теперь я являюсь управляющим директором этой компании и горжусь тем, какой путь пришлось пройти. Да, было сложно, но интересно!

Поэтому о себе я всегда говорю: «Я нанятый управленец, который лучше всего в жизни умеет... управлять».

Возможно, вы подумали, что это очередная история успеха? Но нет. На самом деле моя история – пример длительного поиска своего пути. И я очень благодарна судьбе, что она меня всегда направляла, вела в нужную сторону. Хотя, честно говоря, ее методы порой были жестковаты. Зато сейчас я там, где должна быть.

Оглядываясь назад, не стесняюсь признаться в том, что и я проявляла слабости. Да, я сомневалась, но, в конце концов, всегда делала шаг вперед! Да, я боялась, но брала неизменно высокую планку. Да, мне многие кричали вслед: «Что ты делаешь?», но я верила в себя и одновременно позволяла себе ошибаться. А самое главное, с верой в себя появилась цель, и я неустанно следовала ей. Если ты нашел сам себя, то уже не боишься ошибиться и знаешь цену риска. И тогда в итоге ты познаешь искусство и науку управления, которой не выучиться ни в одном вузе. Только опыт, твердая уверенность в себе и четкая цель.

Поэтому мне бы очень хотелось, чтобы моя книга в первую очередь не учила вас управлять, выстраивать отделы продаж, маркетинг, измерять *KPI* сотрудников и пр., что, безусловно, важно, а прежде всего помогла вам узнать самого себя. Улучшить сильные стороны и компетенции.

сировать ими недостатки. Увидеть свои ресурсы, возможности и превратить ограничения в инструменты развития. Управление другими начинается с управления собой, и только потом уже идут организация и управление всеми бизнес-процессами. Это нелегко. Но на это стоит потратить свое время. Ведь, когда вам будет понятна цель, двигаться в выбранном направлении будет проще, руководствуясь тем, что вы уже на правильном пути.

Вводная часть

Современный управленец. Какой он?

Выживает не самый сильный или самый умный, а самый восприимчивый к переменам.

Чарльз Дарвин

О чем мечтает каждый управленец? Конечно же, о том, чтобы сотрудники выполняли поставленные задачи, а лучше перевыполняли план. Причем досрочно. Разве не так?

Тогда появляется следующий вопрос: как добиться этого?

Очевидно, чтобы управлять людьми и процессами, нужно в первую очередь управлять собой, т. е. обладать определенным набором качеств и эффективно их применять. А если таких качеств вообще нет в арсенале? В каком направлении двигаться и как выработать их в себе?

Чтобы ответить на эти вопросы, поговорим о том, каким должен быть управленец и какого стиля управления придерживаться.

Жесткий менеджмент

В современной литературе можно встретить описание различных стилей управления. Я намеренно выделю пока всего два подхода, диаметрально противоположных.

Первый – так называемый **жесткий менеджмент**.

Его принцип очень прост: управленец действует по выработанным схемам и ставит формализованные цели своим сотрудникам, их достижение жестко контролируется, за ошибки следует наказание.

Сотрудником движет страх, управленец же действует по принципу механизированного станка: чем выше давление, тем больше результаты.

Данная модель, действительно, работает. И вполне эффективно! Забегая вперед, скажу, что не надо изображать из себя соковыжималку. Можно добиться лучших результатов, не усиливая давление и контроль.

Мы еще к этому вернемся, а пока поделюсь своим опытом.

К сожалению, почти все управленцы проходят стадию «жесткого управленца». И это нормально. Я тоже не исключение. В начале своей карьеры я придерживалась именно такой модели и была в ней уверена.

Мне казалось, что моя работа заключалась в том, чтобы максимально доступно сформулировать задачи сотрудникам, а потом строго спросить с них. Чем более жесткий и структурированный каркас управления я выстраивала, тем надежнее и крепче мне представлялись мои позиции.

Разумеется, такое управление приносило свои плоды, но слишком дорого мне обходилось: компания подчас теряла талантливых сотрудников, совершались ошибки, все происходило с каким-то надрывом... Чем жестче было мое управление, тем больше тратилось энергии, которую все труднее было восполнять.

Бывает такое напряжение, что гормоны стресса зашкаливают в крови и просто перестаешь замечать, что вообще происходит вокруг, с окружающими людьми, с самим собой. Я так проработала несколько лет. Но однажды поняла, что дальше так продолжаться не может – нужно что-то менять, пока внутри все не сгорело.

Поделюсь с вами одним случаем, который заставил меня пересмотреть свои взгляды на управление и подтолкнул к поиску нового подхода.

Победа или поражение?

В тот период мне довелось побывать на одном бизнес-тренинге для управленцев. Собралась солидная аудитория: 400 человек. И вот тренер устраивает нам игру – «битву самураев». Вы наверняка догадаетесь, что под каждым «самураем» подразумевается руководитель бизнеса. Итак, самурай набирает себе армию, обзаводится слугой-телохранителем и – в бой. И я как раз попадаю в те самые самураи.

Начинаются военные действия... К концу импровизированного сражения я стремительно теряю своих рядовых бойцов, однако сама держусь на коне. В результате моего полководческого руководства я таки одерживаю победу, правда, в «живых» остаются двое – я и мой телохранитель. Оглядываюсь вокруг, а на сожженных руинах лежит вся моя армия – 170 человек! Да, я одержала победу, но какой ценой?!

Это, конечно, был условный управленческий поединок. Никто, естественно, не пострадал, а во мне будто лопнула натянутая месяцами струна, и я поняла, что не хочу больше превращать свой офис в выжженное поле сражения.

Думаю, этот этап неизбежен для каждого управленца. Поэтому, если заметили в себе черты жесткого «самурая», не стоит корить себя и скорее пытаться что-то поменять. Примите это как данность – сложите в копилку своего опыта как один из пройденных уровней игры и осваивайте новые инструменты, новый стиль управления.

Трансформационный менеджмент

Теперь давайте поговорим о новом уровне управления. Здесь вы не «самурай», а «трансформер». Поверьте, распробовав этот стиль, вы не захотите возвращаться назад.

Начнем с понятия «трансформация». Это, как известно, преобразование чего-либо или даже самого себя.

Трансформация управленца по отношению к себе

Придерживаясь данного стиля, вы сами будете постоянно претерпевать изменения и помогать своим сотрудникам «превращаться из гусеницы в бабочку».

Начнем с трансформации самого управленца, т. е. с вас. Мы живем в такое время, когда окружающая действительность меняется очень быстро. Нравится вам это или нет, но появляются новые технологии, мир ускоряется, изменяются каналы подачи и восприятия информации. Поэтому, чтобы добиваться результатов в новых условиях, нужно самому быстро перестраиваться (трансформироваться) под конкретную ситуацию. И речь идет не о том, чтобы прогибаться под обстоятельства. Я призываю вас правильно реагировать на происходящее.

В чем сила трансформера? Он состоит из блоков, которые можно собрать в самых разных комбинациях. Ваши блоки – это личные качества и навыки. Управление ими делает вас гибкими. При этом вы всегда остаетесь самими собой. Когда нужно принять решение – вы проявляете уверенность в своих действиях и берете на себя ответственность. Когда ваша команда приуныла – вы искривитесь юмором и заряжаете окружающих оптимизмом. Когда кто-то из сотрудников не выполнил своей задачи – вы становитесь строгим и требовательным. А когда видите в ком-то из подчиненных потенциал – превращаетесь в наставника и даже друга...

Придерживаясь данного стиля, вы оказываетесь в более выгодном положении, нежели жесткий управленец. На каждую сложную ситуацию у вас находится соответствующий арсенал качеств и инструментов, которые вы применяете. И при таком раскладе, когда случается какая-то проблема, вы уже не ищите виноватых и не мечете молнии вокруг, а спокойно спрашиваете себя: «Какой из множества инструментов мне лучше использовать?» Ваша позиция становится активной, вы влияете на происходящее.

Чувствуете разницу?

И еще есть один важный бонус: будучи управленцем-трансформером, вы становитесь автором действительности, так как имеете возможность создавать свой собственный контекст под конкретную задачу, проект, используя ту или иную «комбинацию трансформера».

Были когда-нибудь на соревнованиях по триатлону? Если нет, то очень советую. Рассказываю для тех, кто не в курсе. Это вид спорта, в котором участники (*ironman*) проходят гонку минимум из трех этапов: они и плавают, и бегают, и на велосипеде карабкаются в горы. В общем, чтобы быть спортсменом-айронменом, нужно уметь многое и делать это хорошо. Такому участнику, когда наступает очередной этап гонки, надо не только успеть поменять спортивный костюм, но и, «пересобравшись» на новую дистанцию, выступить уже в другом качестве. При этом, напомню, это все делает один человек!

Разве не похоже на управленца-трансформера? По-моему, сходство есть: бизнес – мультиспортивная гонка, ее основной участник – не просто спортсмен, а *ironman*, который проходит длинную дистанцию и умеет в нужный момент проявить те или иные качества и навыки.

Трансформация по отношению к сотрудникам

Теперь поговорим о трансформации в отношении управления. При жестком управлении вы даете сотруднику чек-листы, стандарты, клише и спрашиваете их выполнение. При управлении с позиции «трансформера» вы принимаете решение, как будете работать с каждым конкретным сотрудником. Это значит, что вы вместе с ним разбираете его цели, намечаете план действий, связываете это с целями компании, потом берете его за руку и подталкиваете начать движение. В дальнейшем от вас потребуются лишь сопровождение и поддержка.

При трансформационном стиле управления ваша цель как руководителя – приблизить своего сотрудника к его цели/мечте. Теперь вы – наставник и помощник для этого человека. При этом вы оба оказываетесь в выигрыше: ваш подопечный добивается целей, в которых лично заинтересован, вы же получаете выполнение плана и поставленных задач.

Конечно, будучи управленцем-трансформером, вам придется потрудиться, потратить время и уделить внимание этому человеку, чтобы распознать, нащупать те ниточки, за которые вам стоит потянуть, и в итоге приблизить его к точке роста или даже мечте. Но, поверьте, сотрудник, с которым работают гибко, на порядок более эффективен, чем тот, кто находится во власти неумолимого самурая.

Трансформационный подход

Давайте заглянем в спортивный магазин «Декатлон», являющийся, кстати, примером компании, вырвавшейся в топы в сравнительно короткие сроки. Когда в этом магазине встала задача – увеличить продажи сноубордов к началу горнолыжного сезона, управленец повел себя трансформационно. Он не стал для этого брать обычного менеджера, трясти перед ним планом и жестко обозначать дедлайны, а поступил гениально просто: подобрал менеджера, который бредит сноубордами, настроен развиваться и хочет заработать побольше денег. Затем он предложил ему попробовать что-то из новых моделей, как эксперту в данном деле, а в качестве бонуса за выполненный план – поездку на выходные на какой-нибудь склон в крутой экипировке. Как думаете, какими будут продажи у этого менеджера?

В итоге все оказались в выигрыше: у отдела – перевыполнение плана, менеджер чувствует себя на своем месте и готов к новым свершениям, а управленец без надрыва и стресса добился поставленной цели, при этом даже не пуская в ход жесткие методы управления.

Мотивация работает?

Чтобы ответить на этот вопрос, следует, прежде всего, разобраться с понятиями. В учебнике по психологии можно прочесть: «Мотивация – это побуждение к действию, в основе которого лежит психофизиологический процесс, управляющий поведением человека и задающий направленность его действий». Другими словами, это мысли и чувства, которые определяют наши поступки.

Существует немало мнений насчет того, можно ли вообще замотивировать человека. Я считаю, что все-таки можно. Но при условии, что мотивация правильная, т. е. позволяет достичь действительно важные для нас цели.

Осталось только понять, какой должна быть та самая правильная мотивация, чтобы работала, как внутренний двигатель, запускающий движение.

Существует всего два основных типа мотивации.

Мотивация «от...».

Мотивация «к...».

Поясню, что значит каждая.

Мотивация «от...»

Всем знакомо состояние, когда приходится что-то делать в силу внешних обстоятельств. То есть это скорее не внутреннее желание человека осуществить какое-либо действие, а необходимость извне. Это всегда «кризисная» мотивация.

Развивается она по следующей схеме: человек ничего не делает, но вот что-то происходит – возникает проблема – страх от возможных последствий бездействия превышает лень – и человек действует. Миновала угроза – мотивация сразу исчезает, и человек снова погружается в состояние ожидания очередного толчка.

В бизнесе – это тушение постоянно возникающих «пожаров», которые мотивируют к каким-либо действиям и даже развитию. Но как только проблема решена, наступает стагнация до следующего сбоя в работе.

Вот и получается, что все движение вперед происходит «от...».

Надо отметить, что у некоторых людей даже развивается зависимость от подобной мотивации-пинка. Ведь всякий раз при возникновении проблемы в кровь выбрасывается адреналин, чувствуешь электрический заряд и небывалую проактивность. Ну разве не здорово? Только жизнь в таком состоянии напоминает постоянное заламывание проволоки. Рано или поздно наступает усталость металла, и проволока попросту ломается... Оно вам надо?

Представьте человека, живущего в яме. Почему? Неважно. Допустим, ему там нравится, привык уже, обжился. Он может из нее вылезти, но делает это, только чтобы решить неизбежную проблему. Например, спасаясь от голода. Выберется, поест и скорее опять в родную ямку. Ни одного лишнего движения. Ему даже не приходит в голову узнать, как можно жить по-другому, если из ямы самому начать вылезать заблаговременно, а не когда этого требует необходимость. Так люди без целей и особых потребностей, не верящие в себя и живущие по принципу «и так сойдет», могут существовать годами. Если у собственника бизнеса подобная жизненная позиция, то он непременно будет транслировать ее своей компании, которая может легко угодить «в яму» и отсиживаться там долгие годы, «мотивируясь от...».

Мотивация «к...»

Более эффективный тип мотивации. В данном случае побуждение к действию происходит из внутреннего желания достичь результата. То есть это осознанное поступательное движение к своей цели. При этом вы сами полностью контролируете этот процесс.

При таком раскладе мотивация из неприятного толчка сзади, вынуждающего что-то делать, превращается в конкретный вектор движения. И мы уже бежим не «от», а стремимся «к» и имеем возможность влиять на свою жизнь.

Это решение наконец-то выйти из положения «жертвы обстоятельств» и стать авторами собственной жизни! Разумеется, трудности и внешние факторы никто не отменял. Но ведь вопрос в том, как реагировать на них? Если вы берете на себя ответственность за все, что с вами происходит, то у вас автоматически появляется возможность контролировать свою жизнь, направлять ее в нужное русло, планировать, ставить себе цели и достигать их. Все зависит только от вас! И, поверьте, у вас хватит сил добиться своего!

Однако такая мотивация срабатывает далеко не у всех. Вы спросите: «Почему?»

Все очень просто: следовать «мотивации к...» в реальности гораздо труднее, чем что-то делать под влиянием обстоятельств. Это ответственность, которую берешь перед самим собой. Ведь в данном случае ты принимаешь вызов быть хозяином своей жизни и влиять на нее.

К сожалению, не всегда и не у всех хватает на это сил. Чаще всего причина кроется в неправильно выбранной цели. И если она оказывается не той, то, соответственно, мы легко

от нее отказываемся. Выходит, что чем сильнее наша личная заинтересованность получить желаемый результат, тем выше вероятность, что «мотивация к...» сработает до конца. И даже в трудных ситуациях, когда захочется остановиться, нас станет заряжать одна лишь мысль о том, что будет, когда мы достигнем своей цели.

Вопросы, которые ведут к сути

Когда ко мне приходят люди устраиваться на работу, я задаю им всего два вопроса. Первый:

– Зачем ты пришел (пришла) сюда работать?

Ответы бывают разными: «Хочу помогать людям», «Хочу приобрести новый социальный статус» и т. д.

Я киваю и задаю второй вопрос:

– А как ты собираешься измерять свой результат?

Допустим, сотрудник отвечает:

– Я буду считать то количество клиентов, которое обслужил.

Далее я задаю следующий вопрос:

– Скольким людям ты должен помочь, чтобы чувствовать себя удовлетворенным?

И, например, слышу такой ответ:

– Я хочу помочь ста клиентам.

А если сотрудник, в свою очередь, задает вопрос: «Как мне стать успешным?», я его спрашиваю:

– А какую ступень на социальной лестнице ты хочешь занять, чтобы считать себя успешным?

И тут мы подходим вплотную к следующим важным вопросам: «Есть ли универсальный измеритель наших устремлений? Как узнать, что вы сделали все для достижения своей цели?»

Если человека спросить об этом, он задумается и придет к выводу, что его желание можно измерить только в деньгах. Действительно, уровень дохода – хороший универсальный критерий, а стало быть, и подходящая мотивация. Деньги дают ощущение финансовой свободы и расширяют наши границы. Имея материальные блага в достаточном для себя количестве, каждый получает больше возможностей создать для себя ту действительность, в которой ему хотелось бы жить.

Чем бы мы ни мечтали заниматься, какими бы людьми ни хотели себя окружать, согласитесь, нам потребуются финансовые возможности. И чем выше они будут, тем качественнее мы сможем воплотить в жизнь свои самые смелые замыслы. Например, вы грезите о том, чтобы заниматься творчеством, – деньги позволят вам развиваться в этой области и создадут необходимые условия. Или вы хотите помогать людям – и здесь потребуются определенные средства для реализации задумки. А семья? Разве вы не желаете обеспечить своим родителям достойную старость, а детям дать образование в лучшем вузе мира? Еще, уверена, вы хотите быть здоровым – и снова, имея деньги, вы сможете покупать натуральные продукты, жить за городом, заниматься спортом, а в случае нужды – получить дорогостоящее лечение, которое может спасти жизнь. Вот и выходит – что бы мы ни делали, нам все равно понадобятся деньги. И, осознав это, вы уже не будете думать, что «выбрали работу не своей мечты». Смело ставьте себе ясные финансовые цели, и вы не будете разочарованы.

Такая «мотивация к...» нам и нужна в трансформационном стиле управления.

Другие результаты

Согласитесь, при управлении в трансформационном стиле получается добиваться совсем других результатов.

Будучи «трансформером» и заручившись «мотивацией к...», вы проявляете в разы большую эффективность, поскольку в каждой конкретной ситуации берете из своего арсенала навыков нужную комплектацию. Однако для этого требуется определенный набор качеств управленца, о которых поговорим в следующей части.

А пока предлагаю посмотреть, как вообще развиваются компании и управленцы.

В первую очередь нам это будет интересно с точки зрения становления собственника как управленца. Ведь именно стратегия развития любого бизнеса отражает реальный путь развития собственника.

Пути развития компании

У любого бизнеса, независимо от его масштабов и сферы, есть всего два пути развития. К сожалению, многие собственники не задумываются об этом ни на стартовом этапе, ни в дальнейшем, когда процессы уже запущены. Однако чем скорее собственник осознает наличие всего двух сценариев развития своего дела и определит, по какому пути на данный момент происходит организация процессов в компании, тем более эффективно ему удастся распорядиться дальнейшей судьбой своего бизнеса.

Итак, рассмотрим подробнее эти два пути.

Первый путь – эволюционный

(от лат. *evolutio* – разворачивание) – подразумевает последовательное изменение отдельных структур бизнеса, ведущих к его преобразованию в целом на протяжении продолжительного отрезка времени. Этот путь можно сравнить с восхождением по длинной лестнице, где каждая ступень – новый уровень управления и, соответственно, организации бизнеса. Причем движение вверх по этой лестнице занимает длительное время: нередко происходит застревание на отдельных ступенях на месяцы или даже десятки лет. Движение в обратном направлении тоже не исключено.

Если бизнес надолго задерживается на какой-либо эволюционной ступени, то фактически спускается на предыдущую, поскольку окружающая реальность развивается, и стагнация в данном случае равна движению назад.

Бизнес, у которого нет будущего

Вот, например, небольшой семейный бизнес. Стоматологический кабинет на первом этаже пятиэтажки. Собственник – опытный стоматолог, он же хирург и терапевт. Жена – администратор на ресепшне, теща – санитарка и ассистент. Все при деле, им никто не нужен, учет тоже ведут сами по принципу: «Всё в дом». Семейство предпринимателей попросту не понимает или не видит необходимости в изменениях. Так и живут со своей маленькой компанией и цели ставят перед собой соответствующие – тоже мелкие. Если случится с ними кризис, ЧП и т. д. – придется что-то менять. А если нет, то их бизнес может существовать годами без малейших признаков развития.

Развитие в данном случае возможно только при одном условии: если собственник начнет мыслить иначе, а именно: решит строить компанию другого уровня, ставить высокие цели. Без такой позиции управленца развитие бизнеса никогда само собой не произойдет.

Рассмотрим теперь ситуацию, когда собственник все-таки принял решение вывести компанию на новый уровень управления. В этом случае эволюционный путь предполагает несколько этапов.

1-я ступень: «Старт». Задача – выжить

Собственник, как правило, сам до конца не знает, в каком направлении и как развивать свой бизнес. Есть только идея самого бизнеса. Нет понимания целей, роли руководителя в этой модели, нет знаний о структуре и организации процессов. На данном этапе эволюции собственнику не хватает нужных качеств для того, чтобы строить компанию по-другому. Незрелые качества или неумение их использовать значительно тормозят развитие. Это напоминает

выживание организма с задачей потратить как можно меньше ресурсов. В данной концепции все держится на собственнике. Если он заболел, бизнес останавливается...

Двигатель: идея «создать бизнес» ради создания бизнеса.

Принцип организации процессов: основан больше на интуитивном уровне, обрывочных знаниях и предыдущем опыте руководителя. Хаотично, без какой-либо системы.

Усилия: значительные. Полученные результаты ограничены имеющимися ресурсами, так как вся работа строится на их основании. Много деятельности, движений.

Сотрудники: наняты бездумно, по принципу «лишь бы было кому работать». Критерии отбора при найме, как правило, не применяются. Работа с сотрудниками со стороны руководителя бизнеса не ведется. В лучшем случае осуществляется только контроль за выполнением задач или небольшое обучение, в худшем – сотрудники предоставлены сами себе, руководитель лишь иногда спрашивает с них или обращает свое внимание на это звено уже при возникновении проблем. Происходит частая смена персонала.

Клиенты: приходится работать с любыми клиентами, лишь бы они вообще были.

Результат: можно охарактеризовать словосочетанием «как пришло». Бизнес не имеет четкой структуры. Нет целей, поток идей и желание преобразовываться быстро иссякают, энтузиазм улетучивается по мере столкновений с какими-либо трудностями. Есть риск разочарования и закрытия.

Такой бизнес можно сравнить с самым примитивным видом транспорта гражданской авиации – бипланом, который в советское время в народе прозвали «кукурузником». Пилот – это и есть собственник, он же механик и стюард в одном лице. Словом, мастер на все руки. Без него ничего не летает. Остальные сотрудники периодически «запрыгивают» на борт и помогают поддерживать полет. Летает «кукурузник» по свободным полям, катает пассажиров, тихонечко тарактит, еще и успеваешь урожай опылять. В общем, на топливо себе зарабатывает. Чем не жизнь? Главное, чтобы в воздухе не сломался, ведь с каждым годом он становится все дряхлее и дряхлее.

2-я ступень: «Как у других». Задача – быть не хуже

Если первая ступень не заканчивается провалом, то дает начало длинному эволюционному пути. Приходит понимание того, что многое было сделано не так. Все еще больше вопросов, чем ответов. Появляется гениальная мысль, которая кажется спасательным кругом: «Надо сделать не хуже, чем у других!» Зачем изобретать велосипед, когда можно воспользоваться готовым?

Происходит преобразование – эволюционный рост на каждом этапе развития бизнеса, но все направлено на копирование организации процессов у других компаний в схожей нише.

Собственник: его личные качества и навыки не усиливаются, что делает невозможным эффективно пользоваться управленческими инструментами. Как самостоятельно усилить этот набор, он не понимает или пока не видит в этом ценности. Единственное – он теперь более определенно знает вектор движения и направляет все усилия на то, чтобы воплотить чью-то модель бизнеса в своем деле.

Двигатель: идея «сделать не хуже, чем у других».

Принцип организации процессов: основывается на идее заимствования. Подбираются компании, уже закрепившиеся на рынке в этой сфере, изучаются их принципы работы, делаются какие-то выводы и все полученные сведения используются применительно к собственному делу. При этом копируется только видимая сторона другого бизнеса.

Усилия: еще более значительные. Собственник находится в состоянии непрекращающейся погони. Ему приходится постоянно кого-то догонять, при этом все равно оказываться

на шаг позади. Ведь пока разведывали, сравнивали, искали те самые чертежи, которыми особо никто не делится при «строительстве» бизнеса, тот, кого «догоняли», не ждал на обочине, а снова вырвался вперед.

При этом приходится существенно расширять границы своих знаний, много учиться, что определенно рано или поздно даст свои результаты. Только чем хаотичнее будут знания, выхваченные из разных источников, тем дольше придется задержаться на этой ступени.

Сотрудники: теперь при найме происходит некий отбор. Посмотрели, как у других, сравнили и поняли, что любой, откликнувшийся на вакансию, а еще и пришедший на собеседование, уже не подойдет. Появляются критерии, пока тоже скопированные у другого бизнеса, скорее всего, не учитывающие всей специфики. Между руководителем и сотрудниками взаимодействие примерно такое же. Даже несмотря на то, что у самого управленца появляются первые стандарты работы персонала, заимствованные также у других. Возможно, собственник уже сильнее контролирует своих новых сотрудников, но пока это еще не напоминает командную работу, заряженную общей идеей и целью.

Клиенты: поток клиентов увеличивается, но стабильности нет. Пока что еще они выбирают компанию, а не наоборот.

Результат: бизнес выходит на новую эволюционную ступень. Его удастся «подтянуть» до уровня большинства компаний в этой нише. Происходит постепенное оттачивание механизмов управления и организации, но очень медленное. Несмотря на затраченные усилия, желаемых результатов еще нет. Такой бизнес все еще ограничен ресурсами. Отстроиться от конкурентов пока не получается.

На этом этапе очень опасно застрять, так как формируется иллюзия благополучия. Ведь появляется первая стабильность, утрата которой пугает собственника.

Такой формат бизнеса напоминает отношения между супругами, в которых отсутствует элемент остроты чувств, все стабильно, жизнь катится по привычной колее. А на любое сомнение в целесообразности и качестве подобных отношений приводится весомый аргумент: «Как у других». В принципе, к чему стремились, то и имеем.

Возвращаемся к аналогии с гражданской авиацией: теперь небо бороздит уже не «кукурузник», а типовой пассажирский авиалайнер. На борту такого воздушного судна уже собрался экипаж. Но командного духа пока нет, все в одинаковой форме, заурядные, взаимозаменяемые. В общем, нет звезд. Однако это уже не «кукурузник», а настоящий «Боинг». Вот только жаль, что обед пока во время полета не предусмотрен, багаж едва влезает на полки, а кресла слишком узкие и не откидываются. Но можно пережить, если без лишних притязаний. Это просто перевозчик. Главное, что доставит из пункта А в пункт В. Разве не для этого придумали самолет?

3-я ступень: «Лучше, чем у других!» Задача – быть лучше

Для перехода на следующую ступень требуется решимость собственника. Ведь уже достигнут определенный уровень. А изменения, так или иначе, сопровождаются риском. Но, поднимаясь на эту ступень, компания задает себе планку: стать лучше других. Такой, как все, она уже стала, со временем укрепила свои позиции и наконец-то почувствовала себя уверенно на этой арене. Вместо стремления к стабильности и подстройки под «остальных» появляется амбициозное желание отличиться, быть лучше.

Собственник: уже полон смелости. Уверен в том, что делает. Он решает взять курс развития своего бизнеса на улучшение всех процессов. Впервые претендует на лидерство на рынке. Если с таким настроем у управленца оказываются в его действующем арсенале умений все необходимые навыки для организации процессов на новом уровне, то, безусловно, компания в значительно более короткие сроки достигнет намеченной цели.

Двигатель: идея «Быть лучшим!».

Принцип организации процессов: структуры, когда-то заимствованные у других, привнесенные со страниц литературы и проработанные на многочисленных вебинарах, уже работают. Теперь нужно сделать так, чтобы отдельные проседающие звенья бизнеса (например, сервис, отдел продаж) стали давать лучший результат. Поэтому выявляется то, чем компания будет выделяться среди остальных конкурентов, и прорабатывается соответствующий блок структуры бизнеса. Без учебы на данном этапе не обойтись. Ведь «подсмотреть» у лучших, как это было сделано на прошлой ступени, уже вряд ли удастся. Рецепты фирменных блюд знает только шеф-повар! И им должны стать вы!

Усилия: колоссальные. Должно быть улучшено то, что уже работает. Приходится менять мышление не только собственнику, но и сотрудникам. Нужны новые идеи, сильное стремление стать лучшим, уверенность в своей компании и продукте.

Сотрудники: кадры уже имеют большое значение. Собственник рано или поздно понимает, что у лучшей компании штат персонала тоже лучший! Поэтому к их отбору он относится теперь крайне серьезно и ответственно. Он озабочен их ростом и берет только самых перспективных. Всеми сотрудниками движет работа на результат не только компании, но и личный. Они испытывают гордость от того, что участвуют в ее историческом становлении. Сотрудники более лояльные и приверженные своей компании. Начинается формирование кадрового резерва.

Клиенты: уже другие. Они всегда есть. Но теперь бизнес вправе претендовать на ту целевую аудиторию, с которой он хочет работать сам. Появляется возможность продавать свои услуги дороже.

Результат: бизнес выходит на новый уровень. Теперь он выделяется среди конкурентов. Все процессы улучшены с учетом структуры компании и работают, при этом происходит постоянное усовершенствование того или иного звена, что обеспечивает ее непрерывающееся эволюционное развитие. В компании внедрены новые технологии, работают лучшие люди, но такой бизнес все еще не может диктовать свои правила рынку.

На данном уровне компания уже не просто «Боинг», а респектабельный авиалайнер, бизнес-джет. Есть четкий курс, акцент на надежность и комфорт. На его борту созданы лучшие условия для клиентов (конференц-залы, сауны, бары, комнаты отдыха...), экипаж – специально отобранные люди. Но пилот (собственник) все еще иногда оставляет воздушное судно на автопилоте и заглядывает в салон, чтобы убедиться, пристегнуты ли ремни безопасности, сварен ли кофе должным образом, а в случае возникновения какой-либо проблемы – сам готов подхватить работу одного из членов команды.

До следующей эволюционной ступени добираются далеко не все. Но именно она является вершиной предпринимательства. Компании, развившиеся до такого уровня, становятся лидерами на рынке, задают тон остальным и имеют возможность диктовать свои условия. В каждой сфере бизнеса нам известны названия таких лидеров и имена их собственников. Рассмотрим основные характеристики этих компаний.

4-я ступень: «Лидер рынка». Задача – быть собой, быть уникальным

Бизнес занимает лидирующие позиции на рынке. Входит в ТОП лучших компаний. Лучшая во всем: и с точки зрения клиентов, и с точки зрения организации внутренних процессов. Характеризуется стремительным ростом.

Собственник: опытный управленец, обладающий необходимыми знаниями и качествами для того, чтобы руководить подобным бизнесом. Знает свои сильные и слабые стороны, работает над улучшением своих навыков, имеет в голове четкую стратегию организации всех про-

цессов, осознает свою роль в компании, понимает, какие нужны ресурсы для инициации и откуда их получить. При этом он уже не один, за ним стоит сильная команда.

Двигатель: идея «быть лидером!».

Принцип организации процессов: есть цель – вывести компанию в лидеры рынка. Разрабатывается стратегия, подтягиваются нужные ресурсы для реализации замысла, каждый член команды понимает свою роль в компании. Появляется возможность дополнительной монетизации бизнеса.

Усилия: нестандартный подход. Перед командой ставится сверхзадача – стать уникальными. Однако, несмотря на намеченную высоту, затраченные усилия быстро приносят видимые результаты, которые вдохновляют на дальнейшее развитие. Чем более четкая и полная картина стратегических действий у руководителя такого бизнеса изначально, тем меньше сил будет затрачено.

Сотрудники: специально отобранные люди конкретно под определенный функционал, обозначенный в организационной структуре. Это лучшие сотрудники, профессионалы в своем деле. Для каждой должности есть портрет идеального сотрудника и четкие критерии отбора. Делается акцент на наличие у соискателя бойцовских качеств, потому что при данной ориентации бизнеса нужны люди, обладающие амбициями, желанием и готовностью развиваться.

Клиенты: есть возможность сегментировать и управлять этими сегментами. Клиенты такого бизнеса – это «идеальные» клиенты, приносящие наибольшую прибыль. Компания выбирает сама, с кем работать.

Результат: стремительно развивающийся бизнес, лидер рынка в своей отрасли. Это уже не просто лучшая компания, а уникальная в своем роде. Структуры бизнеса работают четко, как механизм. Компания добивается поставленных целей, основываясь на личной заинтересованности каждого члена команды в их достижении.

Бизнес на этом уровне напоминает ракету Илона Маска компании *SpaceX*, ориентированную на космический туризм. Теперь ваши клиенты не просто перемещаются из точки А в точку В, а делают это как герои фантастического блокбастера. На борту такого воздушного судна нет экипажа в привычном смысле этого слова – его система автоматизирована, управление и координация любых процессов осуществляются с Земли. У каждого члена команды – своя роль. Все работает четко, структура идеальна. Пилот имеет необходимый арсенал навыков и технологий для управления каждым процессом на борту. Уникальный продукт, не имеющий аналогов бизнеса, движущегося по эволюционному пути.

Давайте подытожим

Эволюционный путь развития – естественный процесс развития компании:

- развитие напоминает «движение по течению»;
- основные трансформации компании происходят вынужденно, при столкновении с трудностями;
 - занимает длительное время (годы, десятки лет);
 - изначально нет стратегии бизнеса;
 - высокая персонализированность. Взаимодействие с сотрудниками напоминает гигантскую перерабатывающую фабрику, поставляющую и забраковывающую персонал. Отсюда – частая смена кадров;
 - нет гарантии эволюционного развития по вышеописанным ступеням. Высоки риски «застывания» на одном из уровней или вообще движения в обратном направлении.



По этому сценарию развиваются большинство компаний, и, судя по тому, что на рынке в каждой сфере существует всего один-два лидера, лишь единицы добираются до четвертой эволюционной ступени.

А как вы думаете, можно ли пойти другим путем?

Подсказываю: можно. Да, есть совсем другой сценарий, когда компания сразу метит в лидеры рынка и перескакивает остальные уровни становления.

Это и есть второй путь развития, о котором мы сейчас и поговорим.

Второй путь развития – революционный

(от лат. *revolutio* – переворот, превращение) – подразумевает радикальное, качественное изменение, скачок в развитии, сопряженный разрывом с предыдущим состоянием.

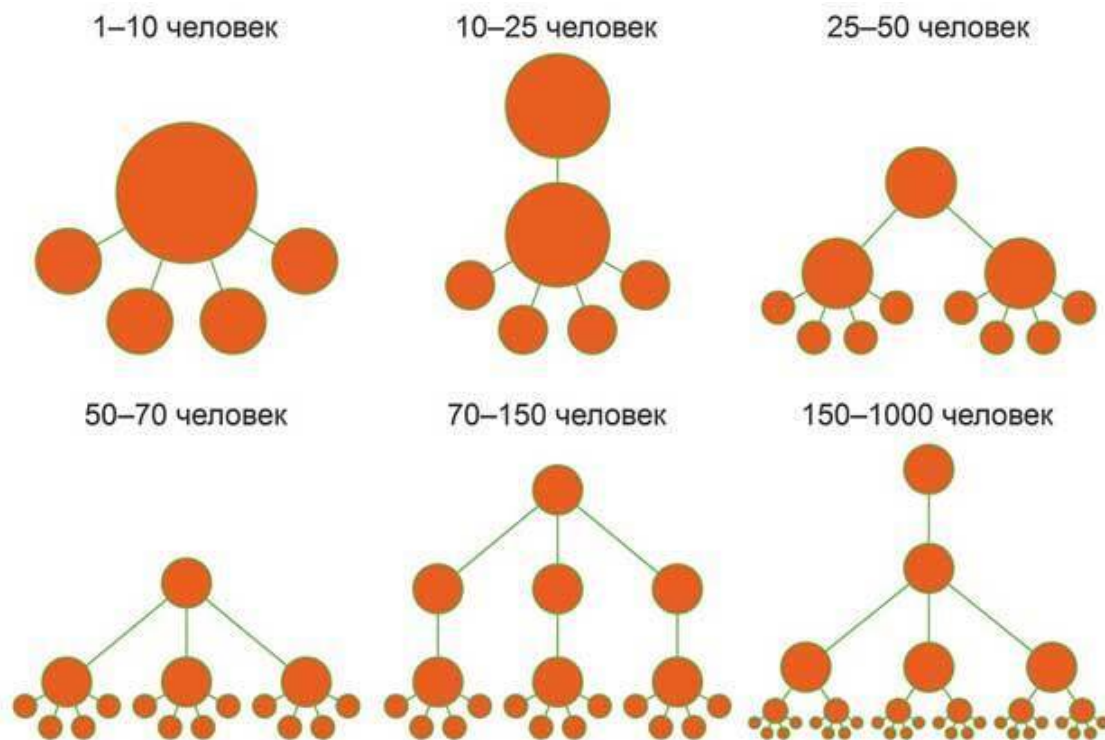
Бизнес в данном случае не развивается естественным путем, а делает сразу скачок на высокий уровень.

Любая компания может избрать себе именно этот путь, решив выходить изначально на уровень лидера отрасли, минуя длительное эволюционное развитие. В первую очередь для реализации данного замысла нужен сильный управленец. Следует понимать, что для того, чтобы выбирать революционный вектор движения, собственник должен принять осмысленное решение стать лидером и быть готовым к его воплощению.

Именно поэтому успех подобной революции зависит прежде всего от руководителя бизнеса, точнее, от того, как он мыслит. Чтобы придерживаться данного пути, собственник должен иметь проактивное мышление. То есть стратегия бизнеса в данном случае строится не снизу, из того, что есть, а «сверху». Есть идея создать лучшую компанию, следовательно, все основные структуры бизнеса выстраиваются из этой идеи.

При этом собственник должен определиться, что он будет строить, и найти соответствующие ресурсы для реализации такого проекта.

При правильном планировании и грамотном распределении ресурсов компания действительно совершает революционный прорыв в значительно более короткие сроки. Но обращаю ваше внимание на то, что первостепенная работа заключается в принятии решения самим руководителем «быть лидером» и не сворачивать с этого пути. Именно от позиции управленца зависит, какое направление движения он задаст компании и как будет управлять запущенными процессами.



Разобьем действия собственника такого бизнеса на более конкретные шаги.

Я их называю: «*Семь шагов от идеи к успешному бизнесу*».

1. Нужно принять решение.
2. Выстроить структуру компании.
3. Определить, какие ресурсы нам нужны для осуществления этой цели.
4. Усовершенствовать продукт, товар, сервис.
5. Подобрать технологии, платформы.
6. Развить компетенции команды.
7. Разобрать/выстроить бизнес-процессы – финансовая модель.

Второй путь, при всей его сложности, обладает очевидным преимуществом: он увлекателен, требует творческого подхода и потому предназначен исключительно для трансформеров, гибких и профессиональных. Они не подстраиваются под обстоятельства, а используют их для реализации своих грандиозных проектов. Именно такие управленцы становятся инициаторами стремительного взлета своего бизнеса.

Главное – качественно подготовиться к той самой революции и проработать стратегию действий до мельчайшей детали. Ведь всем известно: если метишь в Луну, даже промахнувшись, все равно попадешь в одну из звезд!

Моя революция

Когда я пришла работать в «Аякс», передо мной стояла сверхзадача: стать лучшим офисом компании. На тот момент в «Аяксе» было 12 офисов. Мой офис начинал работать с нуля. И за два года мы стали не просто 13-м офисом – мы стали номером один! Я рискнула и тестировала все новые технологии именно в своем офисе, а потом уже их внедряли в остальных. Так компания стала лидером рынка в сфере недвижимости г. Краснодара и России, а мой офис – лучшим подразделением. Мы не побоялись и сделали это! Хотя, согласитесь, можно было ползти по пути эволюции.

Приверженцев данного пути развития вы, конечно, все знаете. Они революционно вырвались на рынок и уверенно заняли там свои позиции. Теперь мы приводим их в пример, хотя пару лет назад о них едва ли слышали.

Сергей Федоринов, создатель сети «Юлмарт»:

Успех «Юлмарта» во многом объясняется грамотным целеполаганием, детализацией бизнес-процессов и визуализацией желаемого. Так, создав эту организацию в 2008 г., мы представляли себе компанию с миллиардными оборотами – уже через пять лет удалось к этому прийти. Как основатель могу сказать, что в начале пути я не знал, какими инструментами воспользуемся, какие из них окажутся эффективными, а от каких придется отказаться. Но я верил в успех и достижимость поставленных целей. И это сработало.

Теперь другая история.

Когда «Юлмарт» достиг пика популярности на рынке (2014–2015), мы не озадачились тем, чтобы визуализировать образ компании через несколько лет. Мы положились на обстоятельства: дескать, уже большие, как-то разберемся. И это попустительство привело к тому, что в 2016–2017 гг. в организации обнаружился слом. Наша недальновидность стала причиной конфликта, послужившего фитилем для развала компании.

Дело в том, что у акционеров и инвесторов не было общего представления о будущем. А если его нет, откуда взяться пониманию, что делать сейчас? Это смещает приоритеты: людям становится неясно, чем надо заниматься, на что ставить и – главное – кто и что должен делать. Когда в данном вопросе есть недопонимание, оно становится источником конфликтных ситуаций.

Как показывает практика, сила конфликта обычно прямо пропорциональна стоимости объекта, из-за которого ведется спор. В тот момент «Юлмарт» стоил около 1,5 млрд долл. – отсюда наш результат...

Я привел два примера развития одной компании. Первый позволил нам от нулевой отметки, из состояния «стартапа», участниками которого были 20–30 человек, превратиться в миллиардную компанию. А второй – кривое зеркало для первого... Так в жизни бывает.

Резюмирую: цели и визуализация будущего компании помогают расставлять правильные приоритеты и дают понимание, чем нужно заниматься и что нужно делать в каждый конкретный момент.

Мы разобрали второй путь развития и еще раз на примере современных лидеров убедились в том, что такая стратегия вполне осуществима и реально работает. Безусловно, это истории успеха. Но за ними стоит следование четкой стратегии развития, где каждый пазл общей картины на своем месте.

Давайте подытожим

Революционный путь развития – стремительное развитие компании с заданной высоты:

- развитие напоминает переворот, захват, мощный скачок;
- основные трансформации компании происходят не при столкновении с трудностями, а прогнозируются;
- занимает сравнительно короткий промежуток времени (несколько лет);
- изначально есть четкая стратегия бизнеса, организационная структура;
- в результате компания занимает позицию сильного лидера на рынке.

Проблемы управленца

Значительные проблемы, стоящие перед нами, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы их создали.
Альберт Эйнштейн

Мы поговорили с вами о стилях управления и возможных путях развития компании. Конечно, на страницах книги это выглядит элементарным. Однако возникает вопрос: как это перенести в реальность? Ведь всем известно, теория и практика – разные вещи.

Поэтому предлагаю поговорить о самом болезненном, а именно о проблемах, мешающих развивать бизнес. С ними сталкивается каждый руководитель либо на этапе его организации, либо при его реконструировании.

Причем в «котел с проблемами» попадает все, что, по мнению собственника, препятствует или вовсе делает невозможным развитие его фирмы. Отсюда в голове управленца возникает путаница, и клубок проблем становится все больше. И рано или поздно эти накопившиеся проблемы становятся «болями управленцев». Ведь они действительно парализуют развитие любой компании, образуют невидимые преграды и каскадом тянут за собой всё новые и новые сложности, требующие решения.

Однако иметь проблемы – это нормально. Их нет только у тех, кто ничего не делает.

Но ведь вы не из таких, верно?

Поэтому наверняка вы, не задумываясь, назовете мне минимум пару-тройку проблем, которые мешают вам строить компанию своей мечты.

Порадуйтесь тому, что они у вас есть! Значит, у нас имеется отличная возможность потренироваться решать их прямо здесь и сейчас. Ведь для любого управленца умение решать проблемы – это зона роста, ведущая к его развитию.

Предлагаю начать разбираться. Зачастую те трудности, которые вы называете проблемами, не всегда ими являются. Поэтому сначала следует понять, какого рода проблема перед нами и проблема ли это вообще.

Определение проблем и инструменты для их решения

Я делю все проблемы на три категории.

1. *Иллюзии* – сюда попадает нечто надуманное, ваше субъективное мнение, некое предубеждение, не имеющее под собой реального основания.

2. *Факты* – это уже данность, объективная констатация окружающей реальности.

3. *Проблема* – следствие факта, то, что действительно тормозит движение вперед.

Для удобства предлагаю вам «*Идентификатор проблем*» – таблицу, с помощью которой вы легко определите свою проблему в одну из этих трех категорий.

Идентификатор проблем

Категория	Определение	Источник	Решение во времени	Отвечает на вопрос	Пример
Иллюзия	Интерпретирует какой-либо факт с субъективной точки зрения.	Кто-то сказал, я повел(а) себя так.	Можно отказать от нее прямо сейчас.	Как я себе объясняю то, что имею (есть)?	«У меня работают бездарные сотрудники».
Факт	Это то, что есть на настоящий момент, — некая данность.	Объективная действительность.	Уже произошел и его не изменить.	Что я имею на самом деле?	«Сотрудники не выполняют поставленных задач».
Проблема	Это то, что мешает двигаться вперед.	Следствие факта.	Можно разрешить в данный момент и не допустить в будущем.	Почему?	«Я некорректно ставлю задачи».

Резюмирую: для того чтобы разобраться с каждой конкретной проблемой, нужно сначала ее идентифицировать, т. е. отнести к одной из трех категорий (иллюзии, факты, проблемы), а после приступить к поиску причины и вытекающего из нее решения.

Каждый год на моих семинарах управленцы, съехавшиеся из разных уголков нашей страны, называют практически один и тот же шорт-лист, куда попадают и реальные проблемы, и просто факты, и даже иллюзии. Это говорит о том, что проблемы всех компаний очень схожие. И это хорошо, так как у нас появляется возможность на их примерах потренироваться находить решения.

Но сразу предупреждаю: если вы надеетесь в этой части книги найти универсальный «решатель» проблем, я вас разочарую.

Волшебного решателя проблем не существует! Волшебный решатель – это вы сами! Озадачены? Уверена, в глубине души вы догадывались об этом.

Но я предлагаю вам нечто большее. Я дам вам рабочий инструмент: *«Конструктор решения проблем и уничтожения иллюзий»*, отточенный мною и моей командой за годы работы, который позволит эффективно разобраться с любой проблемой (дифференцировать ее, найти причину) и спланировать подходящее решение.

Напомню вам, что вы читаете эту книгу, потому что вы – управленец или хотите им стать. И это не должность, а в первую очередь жизненная позиция!

Поэтому призываю вас, работая с конструктором, посмотреть на каждую обозначенную проблему с позиции именно управленца.

Быть управленцем – значит **УПРАВЛЯТЬ окружающей действительностью**. Для этого нужно смотреть на жизнь с авторской позиции, т. е. брать ответственность на себя за все, что с вами происходит! Это и есть мышление настоящего лидера – того, кто ведет за собой и отвечает за каждый сделанный шаг.

Да, казалось бы, это прописная истина, но задумайтесь, всегда ли вы мыслите, действуете, решаете, как автор?

Когда вы становитесь управленцем в каком-либо бизнесе, вы подписываетесь под тем, что управляете любым процессом и отвечаете за это. Другого не дано.

Вся ответственность за происходящее, и в т. ч. проблемы, лежит только на вас! Вы не ищите виноватых, не ссылаетесь на обстоятельства, не оправдываете себя и не обвиняете своих сотрудников, а «пишете» свою реальность:

«Я отвечаю за это. Поэтому спрашиваю себя, что могу сделать в этой ситуации? Чего я не сделал? Что предприму, чтобы было по-другому?»

По-моему, достаточно слов? Переходим к делу.

Для начала разберемся, как работать с конструктором.

1-й принцип. Взгляд на себя

Перед тем как начнете использовать конструктор, вы должны знать, что полученный результат вам может не понравиться. Почему? Результат будет касаться только вас и вашего личного развития. Смотрим на себя с позиции автора, отвечаем только за себя.

2-й принцип. От иллюзий к проблемам

Итак, работу нужно начинать со столбца «Иллюзии». Например, ваша иллюзия в том, что у вас работают плохие сотрудники, а в офисе X – хорошие. На самом деле, это я так думаю или где-то услышал, однако эта иллюзия сидит в моей голове и не дает компании развиваться.

Фактом этой конкретной иллюзии является то, что у меня работают сотрудники без определенного отбора, иначе говоря, все, кто приходил на собеседование. И на это есть две причины, почему так произошло:

- первая – я брал всех, кто сам приходил на собеседование, и при этом ожидал, что подходящие кандидаты сами откликнутся на вакансию;
- вторая – я организовал прозвон соискателей, но брал всех подряд, опять же исходя из иллюзии, что на рынке кандидатов мало.

Поэтому они слабее, чем в офисе X, и у меня, как у руководителя подразделения, возникает следующая проблема: в моем отделе низкая эффективность сотрудников и слабая мотивация.

Теперь мы выявили действительную проблему, которая у нас есть. С ней мы уже можем поработать и понять, какое решение примем.

3-й принцип. «Пять почему»

Чтобы поработать с этой проблемой, мы воспользуемся приемом «Пять почему». Но есть один секрет. Для того чтобы прием заработал, мы должны «перетянуть проблему» на свою сторону. Я имею в виду – взять за нее ответственность. Никого ни в чем не виним. Все вопросы мы задаем себе, как руководителю.

Итак, **техника «Пять почему»**.

В моем отделе низкая эффективность сотрудников и слабая мотивация. Почему? Потому что у меня низкие требования к сотрудникам.

Почему? Потому что я не отбирал сильных сотрудников, у меня не было описания профиля кандидата.

Почему? Потому что я боялся остаться вообще без кандидатов. Я думал, пусть поработают, какую-то пользу все равно принесут.

Почему? Потому что я не знаю, где искать сильных сотрудников и как привлекать их.

Почему? Я не знаю, как продавать им вакансию и компанию.

Почему? Потому что я не знаю, как гарантировать им успех и высокий доход.

Почему? Потому что я не уверен в себе.

Вот тот самый конечный ответ, с которым нужно работать.

Теперь, если вы действительно хотите изменить ход развития вашей компании, вам нужно принять решение.

Какое решение этой проблемы?

1. Развить в себе уверенность.
2. Выписать и заучить скрипты ценностей руководителя и ценности компании для сотрудника.
3. Составить описание портрета соискателя и принимать на работу только тех сотрудников, которые отвечают описанным требованиям.
4. Прокларировать требования к сотрудникам своего подразделения.
5. Начать контролировать выполнение поставленных задач.
6. Если сотрудник не выполняет поставленные задачи, принять решение о замене на эффективного сотрудника.

4-й принцип. Ответственность на вас

Что привлекло ваше внимание при работе с конструктором? Да, верно. Фокус обращен на вас! Вы не обнаружите обвинений своих сотрудников в том, что они плохие и не находят клиентов, нет и плохих начальников или отделов продаж. В ходе работы с конструктором вопросы будут только к вам.

Как вы, руководитель компании или отдела, построили такую некачественную работу, допустили столь сложную ситуацию, разрешили не выполнять поставленные задачи и позволили собою манипулировать?

5-й принцип. Движение слева направо

Еще один важный момент – в конструкторе нужно двигаться только слева направо. Возвращаться назад в факт или иллюзию нельзя.

Я вам даю расписанные варианты типовых иллюзий, фактов и проблем, которые слышу от своих коллег, партнеров. Пробуйте.

Конструктор решения проблем и уничтожения иллюзий

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
У меня работают плохие сотрудники, а в отделе X хорошие.	У меня работают сотрудники без определенного отбора, все, кто приходил на собеседование.	У меня в отделе низкая эффективность и слабая мотивация.	<p>Почему? У меня низкие требования к сотрудникам.</p> <p>Почему? Я не отбирал сильных сотрудников.</p> <p>Почему? Я боялся остаться вообще без кандидатов.</p> <p>Почему? Я не знаю, где искать и как привлекать сильных сотрудников.</p> <p>Почему? Я не знаю, как продавать им вакансию и компанию.</p> <p>Почему? Потому, что не могу гарантировать, что они станут успешными.</p> <p>Почему? Потому, что я не уверен в себе.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развивать в себе уверенность. 2. Выписать и заучить скрипты ценности как руководителя и ценности компании. 3. Составить описание соискателя и принимать на работу только согласно требованиям.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Мы уже пробовали, но это не работает.	Я слушаю, что говорят сотрудники (так говорят сотрудники, я слушаю это/верю в это).	Сотрудники звонят клиентам, а клиенты не хотят приходить в офис.	<p>Почему? Сотрудники не находят аргументов для приглашения.</p> <p>Почему? Сотрудники плохо знают скрипты.</p> <p>Почему? Я как руководитель не организовал изучение скриптов и контроль их выполнения.</p> <p>Почему? У меня страх, если я начну контролировать и требовать от сотрудников такого результата, они не будут делать, и я потеряю людей.</p> <p>Почему? Потому что я не организовал постоянный набор и обучение сотрудников.</p> <p>Почему? Я не понимаю, как системно набирать, какие должны быть воронки набора, не организовал процесс.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организовать системный набор и обучение персонала. 2. Обучить сотрудников знаниям скрипта и организовать контроль. 3. Поставить KPI по приглашению клиентов в офис. 4. Прокачать личные качества: требовательность и решительность.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Сотрудники не хотят учиться, тренироваться.	Находят причины, чтобы пропустить, или не активны на тренировках.	Низкая эффективность сотрудников. Нет роста.	Почему? Я не продал (подал?) идею необходимости обучения и развития. Почему? Сотрудники мне не верят. Почему? Сам не уверен, что могу гарантировать им успех.	1. Продать идею необходимости постоянного развития. 2. Прокачать свою требовательность. 3. Развить уверенность в себе.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Пока компания не приносит желаемой прибыли, но это нормально. Ну ничего, скоро будет.	Я зарабатываю меньше своих сотрудников. В минус. Бизнес не приносит дохода.	Не могу в своей компании наладить работу. Вынужден взять кредит. Меня не понимает семья.	Почему? Маленькая выработка у агента. Почему? Слабая дисциплина. Почему? Меня не слушают. Почему? У меня нет авторитета. Почему? Потому что все время меняю стратегию работы. Почему? Я не знаю, что принесет результат.	1. Выстроить стратегию работы. 2. Настроить систему, чтобы действия повторялись с периодичностью в одну неделю. 3. Настраивать работу с сотрудниками, быть рядом, помогать и контролировать их. 4. Поощрять выполнение, быть требовательным при невыполнении.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Невозможно прогнозировать результаты. Это нереально.	Низкий доход.	Я не знаю, каких результатов хочу от компании и от себя. Ставлю низкие планы или не ставлю вообще.	Почему? Я не просчитал, какие планы должны быть у моей компании. Почему? Я не понимаю, какая выработка по силам моим сотрудникам. Почему? Я не верю в себя и в своих людей. Почему? Я не могу гарантировать людям результат. Почему? Я не могу потребовать. Почему? Боюсь потерять людей.	1. Просчитать планы продаж, декомпозировать их на сотрудников. 2. Выписать сильные стороны и определить технологии, которые могут помочь. 3. Дать гарантированный доход. 4. Выстроить план работы. 5. Потребовать выполнения. 6. Системно набирать и обучать людей.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Хочу быть первым	Сегодня я — 25-й. Нет положительной динамики. Поставленные планы не выполняются или выполняются не по всем направлениям. Не увольняю неэффективных сотрудников.	Слабая команда. Низкая эффективность сотрудников.	У меня низкие требования к сотрудникам. Почему? Я не отбирал сильных сотрудников. Почему? Я боялся остаться вообще без кандидатов. Почему? Я не знаю, где искать и как привлекать сильных сотрудников. Почему? Я не знаю, как продавать им вакансию и компанию. Почему? Потому что не могу гарантировать, что они станут успешными. Почему? Потому, что я не уверен в себе.	1. Принять решение стать первым. 2. Выписать и заучить скрипты ценности как руководителя и ценности компании. 3. Составить описание соискателя и принимать на работу только согласно требованиям. 4. Стать решительным и требовательным. 5. Увольнять неэффективных сотрудников.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
<i>HR</i> -специалисты сами наберут хорошую команду.	Количество набранных равно количеству уволившихся.	Компания не растет. Набранные сотрудники не приносят нужный доход.	Почему? Я позволяю <i>HR</i> набирать не тех. У меня низкие требования к сотрудникам. Почему? Я не отбирал сильных сотрудников. Почему? Я боялся остаться вообще без кандидатов. Почему? Я не знаю, где искать и как привлекать сильных сотрудников. Почему? Я не знаю, как продавать им вакансию и компанию. Почему? Потому что не могу гарантировать, что они станут успешными. Почему? Потому что я не уверен в себе.	1. Развивать в себе уверенность. 2. Выписать и заучить скрипты ценности как руководителя и ценности компании. 3. Составить описание соискателя и принимать на работу только согласно требованиям.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Люди должны сами понимать, что им это надо, быть самоорганизованными. Руководителей не нужно контролировать, они же руководители.	Слабая дисциплина. Меня не слушают, номинальный руководитель.	Низкая эффективность сотрудников.	Почему? Я разрешаю не выполнять. Почему? Боюсь потерять Почему? Не с кем будет работать. Почему? У меня нет достаточного количества новых (резерва) кадров. Почему? Я не организовал системный набор.	1. Прокачать требовательность. 2. Организовать системный набор. 3. Продавать идею того, что дисциплина увеличивает доход.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Нет управленцев.	Некого (нет подходящих кандидатур) взять на должности управленцев.	Не знаю, кого назначить. Работаю вместо них.	Почему? Нет подготовки кадрового резерва. Почему? Не знаю, чему учить и кого. Почему? Я не отбираю нужных людей. Почему? У меня нет портрета качеств, которыми должен обладать управленец.	1. Составить портрет качеств управленца. 2. Наладить системный отбор кандидатов. 3. Системно развивать и обучать КР.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
У нас работают творческие люди, поэтому и результаты такие.	Нет правил и регламентов работы, понятийные правила.	Невозможность контролировать процесс. Невозможность прогнозировать результат.	Почему? Не уверен, что способен наладить эффективные бизнес-процессы. Почему? Не уверен в себе. Почему? Боюсь взять на себя ответственность. Почему? Боюсь, не получится.	1. Просто делать. 2. Тестировать. 3. Оценивать результаты. 4. Выбирать наиболее эффективные инструменты. 5. Требовать соблюдения. 6. Прокачать свою уверенность.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Раньше мы такими методами работали. И все было хорошо.	Эмоциональное управление, а не по цифрам.	Невозможность масштабировать бизнес.	Почему? Не знаю, какие показатели о чем говорят, что оцифровывать. Почему? Не развиваюсь, не обучаюсь. Почему? Боюсь перемен.	1. Обучаться менеджменту. 2. Внедрять новые технологии. 3. Развивать гибкость в работе.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Невозможно много заработать. Невозможно набрать агентов.	Я живу в городе, который не миллионный. Маленький городок, у нас 300 тыс. человек.	Трудно нанимать сотрудников и нет клиентов.	Почему? Маленький поток клиентов и соискателей. Почему? Плохо генерируем. Почему? Использую недостаточно ресурсов, позволяю агентам делать мало звонков. Почему? Боюсь потерять.	1. Увеличить количество действий по генерации и повышению конверсии. 2. Повысить требовательность. 3. Выделить функцию набора под отдельного человека.

Иллюзия	Факт	Проблема	Почему	Решение
Куплю CRM, и всё: программа сама все будет считать и контролировать сотрудников.	Сложности с обработкой данных, контролем агентов и клиентов. Большие потери клиентов и данных.	Нет понимания, что происходит, где теряются клиенты и т.д.	Почему? Я не контролирую бизнес-процессы. Почему? Мне сложно и трудоемко их контролировать. Почему? Не прописаны. Почему? Не знаю, что контролировать, как прописать. Почему? Это же нужно делать, а мне неохота.	1. Перестать ждать и лениться. 2. Прописать точки контроля. 3. Четко осознать, какая панель управления мне нужна. 4. Начать контролировать. 5. Работать план — факт.

Если научитесь прорабатывать таким образом каждую проблему, обещаю вам, что вы продвинетесь в своем развитии как управленец сразу на несколько шагов вперед.

И поверьте, за вас это никто не сделает. Вы управляете компанией и отвечаете за все, что в ней происходит. Пока вы внутренне не примете это, проблемы не будут решаться, потому что за них никто не будет отвечать.

Начните уже сейчас быть автором и почувствуете, как это здорово – управлять окружающей действительностью.

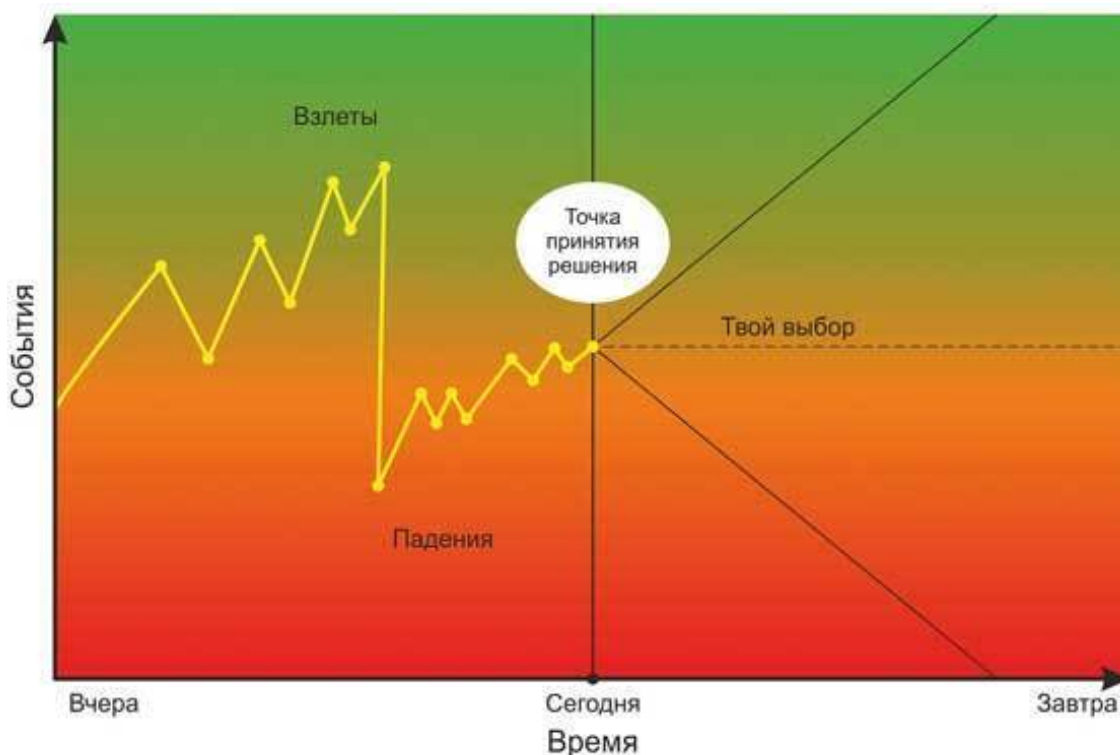
Волшебник

Один человек обладал удивительной способностью: стоило ему пройти мимо яблони и протянуть руку, как яблоко, именно то, за которым он потянулся, падало ему прямо в ладонь. Люди спрашивали его: «Как у тебя это получается? Мы тоже так хотим». Он отвечал: «Просто я умею хотеть. И если я по-настоящему хочу это яблоко, оно непременно упадет мне в руки». «Мы хотим очень сильно, думаем, молим Бога... Не грешим, делаем добро. Как нас учили. Почему у нас не получается?» – спрашивали люди. «Потому что вы не умеете правильно хотеть», – отвечал этот человек. Такой ответ людям не понравился, они стали злиться на него. И кто знает, чем бы дело кончилось, но человек сказал: «Хорошо. Я открою свой секрет. Только вряд ли вам станет от этого легче». Он достал разного рода пружины, веревки, кнопки и шурупы, соединил их между собой определенным образом. И действительно, стоило только протянуть ладонь, как яблоко тут же падало в нее. Затем, смотря на озадаченные лица людей, он сказал: «Я хочу, чтобы яблоко упало, и делаю для этого все». «Ты обманул нас», – закричали люди. «Отчего же? – отвечал человек. – Я правильно хочу, и мое желание исполняется».

Уверена, вы уже «хотите правильно». И неважно, руководитель вы или рядовой сотрудник. В первую очередь вы – управленец своей жизни! Это значит, вы мыслите и действуете с позиции автора, т. е. берете ответственность за происходящее вокруг на себя. Только при таком раскладе вы сможете находить нужное решение любой проблемы.

За чудесами стремительных бизнес-взлетов стоят конкретные «пружины, веревки и шурупы». Поэтому пора становиться автором. Время пришло! Для этого оставьте в прошлом то, что уже было.

Вы находитесь здесь и сейчас. И только ваше решение в настоящем может повлиять на ваше будущее. Да, ваша жизнь зависит от этого решения. И настало время сделать свой выбор!



Так скажите, готовы ли вы взять на себя ответственность прямо сейчас строить свою жизнь и бизнес по собственному сценарию?

Уверена, вы первый закричали: «Готов(а)!»

Тогда поздравляю с началом новой жизни! Но прежде чем начать управлять своей жизнью, нужно убедиться, хватит ли на это сил, а именно определенных качеств, без которых невозможно быть автором.

Да, такие качества существуют. И хорошая новость: их можно успешно прокачать, тем самым приблизив себя к своим целям.

Поэтому в следующем блоке мы подробно разберем, что именно потребуется управленцу, чтобы выстраивать свое будущее так, как хочет именно он.

Задание

1. Выписать проблемы, которые мешают развитию вашего бизнеса.
2. Дифференцировать их (иллюзии, факты, проблемы).
3. Напротив каждой проблемы написать: «Что Я могу сделать для ее решения? Что не сделал? Что буду делать, чтобы она больше не возникала?»

Часть 1. Личные качества

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.