

Содержание

<i>Предисловие</i>	7
Глава 1. Сохраняйте спокойствие	15
Глава 2. Будьте уверены в своих способностях	23
Глава 3. Смело шагните вперед	29
Глава 4. Соберите факты	35
Глава 5. Возьмите все под контроль	41
Глава 6. Смиритесь с потерями	49
Глава 7. Возьмите на себя управление кризисом ..	55
Глава 8. Постоянно информируйте людей	61
Глава 9. Определите сдерживающие факторы	69
Глава 10. Дайте волю креативности	75
Глава 11. Сфокусируйтесь на основных показателях результативности	83
Глава 12. Сконцентрируйтесь на приоритетах ...	91
Глава 13. Перейдите в контрастступление!	97

Глава 14. Генерируйте денежный поток	103
Глава 15. Позаботьтесь о своих клиентах	111
Глава 16. Заключайте больше сделок	119
Глава 17. Упростите картину	129
Глава 18. Сохраняйте необходимый уровень энергии	141
Глава 19. Установите связь с Высшей силой	149
Глава 20. Проявите характер	157
Глава 21. Соедините все воедино	165
<i>Об авторе</i>	173

В жизни и деятельности каждого человека и организации то и дело возникают непредвиденные проблемы, трудности и камни преткновения, из-за которых они теряют равновесие и попадают в критические обстоятельства, требующие незамедлительного разрешения.

По статистике, в любом бизнесе каждые два-три месяца складывается критическая обстановка, способная, если не справиться с ней быстро и эффективно, поставить под угрозу существование предприятия. Точно так же у всех *людей* каждые два-три месяца возникают критические ситуации — в личной жизни, в семье, с финансами или со здоровьем, — которые могут выбить их из седла.

Но всем известно, что крутые горы покоряются крутым парням. Критическая обстановка становится для вас проверкой, позволяющей показать себе и всем, из чего вы на самом деле сделаны. Как сказал древнегреческий философ Эпиктет, «обстоятельства не творят человека. Они просто раскрывают его самому себе» (а также другим).

Вашей проверкой на прочность может стать падение продаж, снижение дохода и уменьшение денежного потока. Вы можете потерять ключевого клиента или крупную сделку. Можете понести непредвиденные расходы или в чем-то просчитаться и потерять деньги,

инвестированные в какой-то бизнес-проект. Люди, работающие в вашей компании или сотрудничающие с ней, могут оказаться некомпетентными или нечестными. Ваши друзья и коллеги могут солгать, обмануть или предать вас. Подобные вещи случаются со всеми.

Причиной критических обстоятельств может стать банкротство клиента, который с вами не рассчитался и посадил вас на финансовую мель. Банк может закрыть вам кредитную линию. Может иссякнуть основной источник заемных средств или доходов от продаж. Вас могут неожиданно и несправедливо уволить, и вы окажетесь на улице. У вас могут возникнуть проблемы в личной жизни, в семье, с финансами или со здоровьем. В каждом из этих случаев вы внезапно обнаружите себя припертыми к стене, на краю пропасти, в ситуации, угрожающей вашему финансовому или эмоциональному успеху либо выживанию.

Как реагировать на трудности

С 1934 по 1961 год историк Арнольд Тойнби писал 12-томное «Исследование истории», в котором проанализировал взлеты и падения двадцати шести цивилизаций за три с лишним тысячи лет. Многие закономерности, обнаруженные им в жизненных циклах этих империй, прослеживаются в историях взлетов и падений бизнесов и людей, выдающихся и заурядных. Уроки, которые он предлагает усвоить, можно применить и в вашей *личной* жизни.

Базируясь на результатах своего исследования, Тойнби разработал теорию исторического развития по принципу «вызов — ответ». Он установил, что каждая цивилизация начиналась с того, что какому-то

маленькому племени или группе людей внезапно бросала вызов другая враждебно настроенная группа людей. В бизнесе эквивалентом этой ситуации обычно становится агрессивная конкуренция и неожиданная смена тенденций на рынке.

Тойнби пришел к выводу, что выживание племени или группы зависело от того, насколько быстро лидеру удавалось мобилизовать людей, чтобы эффективно ответить на эту внешнюю угрозу. Если он принимал правильные решения и совершал правильные действия, тогда племя отвечало на вызов и побеждало врага, в результате чего росло и становилось сильнее.

Но процесс укрепления племени неминуемо приводил к конфликту интересов с какой-нибудь другой, более мощной враждебной силой или племенем, вследствие чего возникал следующий вызов. Пока лидер и племя отвечали на эти вызовы и справлялись с угрозами, они продолжали выживать и расти. Продолжая неуклонно развиваться в ходе успешных ответов на неизбежные вызовы, даже небольшое племя, такое как монголы, со временем становилось государством и в конечном итоге крупной цивилизацией, контролирующей колоссальные территории, богатства и население.

Ваш личный рост

То, что Тойнби нашел в жизненном цикле цивилизаций, можно применить к вашей личной жизни и бизнесу. С самого начала вы будете сталкиваться с проблемами, трудностями, временными неудачами и всевозможными вызовами в бизнесе. Это не закончится никогда. Всякий раз после решения одной проблемы

у вас будет появляться другая, часто более серьезная и сложная.

Внезапные вызовы, проблемы и кризисы по определению приходят без приглашения. Они нежелательны, непредсказуемы и часто чреватые серьезными осложнениями. Кроме того, они неминуемы и неизбежны. Вы никогда не сможете полностью от них избавиться. Единственная часть уравнения «вызов — ответ», которую вы можете контролировать, — это ваш *ответ*. Лишь от вас самих зависит то, как вы будете реагировать на неизбежные взлеты и падения в вашем бизнесе и личной жизни. Ваши ответы находятся под вашим полным контролем.

По этой причине ваша *способность отвечать* играет решающую роль в вашем выживании, успехе, здоровье, счастье и благополучии. Отвечая эффективно, вы мобилизуете себя для принятия неизбежных вызовов, с которыми вам придется сталкиваться всю жизнь. Овладевая умением действенно и продуктивно реагировать, вы продолжите расти в плане обретения знаний, опыта, мудрости и зрелости. И в конце концов добьетесь триумфа.

В Скандинавии говорят: «Северный ветер создал викингов».

Философ Фридрих Ницше писал: «Все, что меня не убивает, делает меня сильнее».

Как отвечать на вызовы

Единственная возможность в полной мере осознать собственный потенциал и достичь всего, на что вы способны, заключается в том, чтобы эффективно преодолевать все трудности. Единственный способ достичь

У вас есть замечательный мозг со 100 миллиардами клеток — устройство более мощное, чем любой из когда-либо созданных суперкомпьютеров. Ваш разум способен хранить целые библиотеки информации в течение всей вашей жизни, и память всего за пару секунд может предоставить вам содержащиеся в них данные. В вашем распоряжении находятся все интеллектуальные и ментальные ресурсы, которые могут потребоваться вам для преодоления любых критических обстоятельств, в каких вы когда-либо можете оказаться.

Кроме того, ваши мысли наделены исключительной силой и способны привести вас в состояние бешенства или радости, настроить на позитивный или негативный лад, возбудить или успокоить. От того, о чем вы думаете, зависят эмоции, которые вы испытываете. В критической обстановке, сталкиваясь с последствиями внезапной неудачи или неблагоприятного изменения ситуации, прежде всего нужно взять под контроль свои мысли и чувства, чтобы проявить свои лучшие качества.

Немедленно возьмите ситуацию под контроль

На стене одного из классов в моей школе висел плакат с изображением крайне взволнованного человека. Над-

пись на нем гласила: «Когда боишься или сомневаешься, бегай кругами, визжи и кричи». К сожалению, именно так ведут себя многие люди в критической обстановке.

Когда что-то идет не так, люди проявляют естественную склонность к негативной или *чрезмерно негативной* реакции. Вы можете разозлиться, расстроиться, впасть в уныние или испугаться. Эти стрессогенные мысли и негативные эмоции сразу же начинают отключать главные части мозга, в том числе *неокортекс* — «думающую» часть мозга, которую вы используете для анализа проблем и принятия решений.

Если в критической обстановке вы сразу не возьмете под контроль свои мысли и эмоции, то ваш разум автоматически перейдет в режим «бороться или бежать». В этом случае, когда дела идут плохо, вы обычно пытаетесь либо броситься в контратаку, либо отступить, хотя в кризисной ситуации ни одна из этих стратегий обычно не является правильной.

Сделайте глубокий вдох

Первое, что нужно сделать для сохранения спокойствия в момент кризиса, — это отказаться от автоматических, бездумных реакций. Сделайте глубокий вдох, чтобы успокоить разум, а затем тщательно обдумайте свои последующие слова и действия.

Представьте, что все вокруг внимательно наблюдают за вами и эта ситуация является для вас чем-то вроде *теста*, который покажет, из чего вы сделаны на самом деле. Представьте, что вы лидер, который подает пример всем, кто на вас смотрит и ждет, как вы отреагируете. Вам нужно послужить достойным об-

разцом для подражания и продемонстрировать оптимальный способ решения серьезной проблемы так, словно вы преподаете окружающим наглядный урок.

Главным источником негативных эмоций становятся несбывшиеся ожидания. Вы хотели как лучше, а получилось как всегда. Естественно, это сразу вызывает у вас негативную реакцию. Но вы должны воспротивиться своей природной склонности.

Выявите двух ваших самых сильных врагов

Двумя главными формами негативных эмоций, вызываемых кризисом или неудачей, являются страх *потерпеть поражение* и страх *быть отвергнутым*. Каждый из них способен вызвать гнев, депрессию или паралич.

Вы испытываете страх потерпеть поражение, когда вам угрожает опасность потерять деньги, клиентов, должность или репутацию, а также когда возникает угроза жизни или благополучию другого человека. Эта возможность поражения или потери вызывает тревогу, страх или даже панику, особенно когда речь идет о деньгах.

Страх быть отвергнутым ассоциируется с боязнью критики и неодобрения или с неспособностью оправдать ожидания других людей. Когда что-то идет не так, вы можете почувствовать себя неспособным или некомпетентным. Вы приходите в смущение и замешательство. Теряете лицо. Возникает угроза для вашего эго. Такая реакция вполне естественна. Значение имеет лишь то, как вы сумеете справиться с возникающими страхами.

Помните, что это всего лишь тест. От вас требуется только одно — правильно ответить на кризис. Поэтому вместо того, чтобы реагировать слишком остро, сделайте глубокий вдох и примите решение разобраться с проблемой спокойно и эффективно.

Для контроля над эмоциями используйте внутренний диалог

Психолог Мартин Селигман установил, что наши мысли, эмоции и последующие действия в значительной степени определяются *объяснительным стилем* личности. Наш объяснительный стиль — это «то, как мы объясняем вещи самим себе».

Не менее 95 процентов ваших эмоций, позитивных или негативных, определяется тем, как вы истолковываете все, что происходит вокруг вас, как говорите сами с собой. Используя конструктивный подход к неожиданной неудаче, вы сумеете сохранить спокойствие и контроль.

Хотя ваш разум может быть заполнен тысячами мыслей, он способен обрабатывать их только по очереди, и в любой конкретный момент вы можете свободно выбрать ту мысль, которую он станет обдумывать. В зависимости от мысли, выбранной вами в конкретный момент, вы можете прийти в состояние крайнего волнения и растерянности или оставаться спокойным и собранным.

Не забывайте, что в жизни мало что удается с первого раза. Напоминайте себе, что проблемы и трудности — это нормальная и естественная часть жизни. Они неизбежны. У вас есть возможность контролировать лишь то, как вы с ними справляетесь.