



# Ловушек ВРЕМЕНИ

БИЗНЕС-БЕСТСЕЛЛЕР

Тодд М. Дункан

Как вырваться  
из порочного круга  
постоянно увеличивающейся  
загрузки на работе

Перевод с английского В. И. Кузина

Научный редактор кандидат экономических наук Т. Н. Жукова

Дункан Т. М.

Д 83 8 ловушек времени. Как вырваться из порочного круга постоянно увеличивающейся загрузки на работе / Тодд М. Дункан; [пер. с англ. В. И. Кузина; науч. ред. Т. Н. Жукова]. — М. : Эксмо, 2008. — 224 с. — (Бизнес-бестселлер).

ISBN 978-5-699-26609-8 (рус.)

ISBN 0-7852-6323-3 (англ.)

Вы испытываете постоянный дефицит времени? Вас преследует хронический стресс от того, что вам не удается выполнить всех намеченных дел? Вы часто задерживаетесь в офисе, откладываете отпуск, переносите болезни «на ногах», но объем невыполненной работы все равно растет? В какой-то момент вы начинаете понимать, что все меньше и меньше времени остается на общение с близкими людьми? Все перечисленное можно смело считать симптомами новой «болезни века», названной медиками «синдромом менеджера». Предлагаемая вашему вниманию книга написана специально для тех, кто хочет вырваться из этого порочного круга. Она расскажет о том, как добиться успеха в бизнесе, не жертвуя при этом личной жизнью, как избежать многочисленных ловушек времени, которые встречаются на нашем пути, научит простым, но эффективным приемам и методикам, помогающим правильно организовать рабочий день.

Книгу можно рекомендовать управленцам любого уровня и всем тем, кто хотел бы с наибольшей пользой расходовать один из самых ценных и невозобновляемых ресурсов — наше время.

УДК 331.1/159.9  
ББК 65.242

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

© Todd M. Duncan, 2004  
Originally published by Thomas Nelson Inc.  
© В. И. Кузин, перевод, 2008  
© Т. Н. Жукова, предисловие, 2008  
© ООО «Издательство «Эксмо», 2008

ISBN 978-5-699-26609-8  
ISBN 0-7852-6323-3

## Содержание

Предисловие к русскому изданию. . . . . 7

### Глава 1

В погоне за ветром

Потери времени при управлении временем. . . . . 11

### Глава 2

Ловушка идентичности

Потери времени при потере своего Я. . . . . 25

### Глава 3

Организационная ловушка

Расходование времени на жонглирование ненужными задачами . . . . 46

### Глава 4

«Да»-ловушка

Потери времени из-за согласия братья за любые дополнительные дела. . . . . 67

### Глава 5

Ловушка контроля

Потери времени из-за стремления все брать на себя. . . . . 92

## Глава 6

### Технологическая ловушка

*Потери времени в результате использования устройств,  
призванных экономить время.....115*

## Глава 7

### Ловушка нормы продаж

*Расходование времени на подсчет необходимых продаж.....133*

## Глава 8

### Ловушка неудачи

*Расходование времени на тревожные размышления  
о вчерашнем дне.....161*

## Глава 9

### Ловушка вечеринок

*Расходование времени на празднование успеха.....182*

## Глава 10

*Свобода.....206*

*Об авторе.....222*

## Предисловие к русскому изданию

Книга Тодда Дункана посвящена необычайно актуальной проблеме, с которой сталкивается практически каждый человек, пытающийся сделать успешную карьеру, — проблеме дефицита времени.

Современный бизнес с быстро меняющейся рыночной ситуацией и усиливающейся конкуренцией за клиентов предъявляет высокие требования к сотрудникам, которые должны обладать необходимыми профессиональными знаниями, быть активными, работоспособными, мобильными, быстро адаптироваться к ситуации и овладевать новыми методами и технологиями. Устроившись на перспективную работу, сотрудники стараются утвердиться на рабочем месте, продемонстрировать свои деловые качества, стать незаменимыми для работодателя, продвинуться по службе и повысить свой статус. В современном обществе работа, кроме своего основного назначения — служить источником средств к существованию, предоставляет возможности для удовлетворения других, более высоких, потребностей — в уважении, успехе, самовыражении: нам нравится добиваться высоких результатов, браться за новые дела и проекты, получать признание со стороны коллег, чувствовать себя нужными, находиться в водовороте дел и в центре событий. Однако достижение карьерного успеха или просто действия, предпринимаемые в стремлении к нему, нередко ведут к тому, что приходится задерживаться на работе, сокращать обеденный перерыв, откладывать отпуск, переносить простуду «на ногах», пренебрегать личным временем, которое можно было бы провести с семьей, друзьями или близкими людьми. Наверное, многим читателям приходилось оказываться в подобных ситуациях и, по крайней мере, уж точно приходилось жаловаться на отсутствие времени.

Бешеный ритм современной жизни и высокая напряженность труда породили и новую «болезнь века», названную медиками «син-

дромом менеджера», которая проявляется в хроническом стрессе, бессоннице, не проходящем ощущении усталости, снижении работоспособности и постепенно может вызвать более негативные последствия для организма. Жертвами этого синдрома становятся энергичные и инициативные люди, ориентированные на профессиональный рост, для которых каждый рабочий день связан со множеством звонков, встреч, переговоров, решаемых задач. Многие менеджеры и управленцы употребляют этот термин применительно к себе с ироничным оттенком, часто не замечая, что их трудовое рвение приобретает характер нездоровой зависимости, что работа поглощает все больше и больше сил, однако многие дела так и остаются невыполненными, что катастрофически не хватает времени на то, чтобы вести нормальную жизнь.

Между тем, далеко не всегда лишние часы, проведенные на работе, позволяют добиться более высокого служебного положения или удержаться на вершине бизнеса. Как справедливо отмечает автор этой книги, есть разница между «работать больше» и «работать более продуктивно». И ключ к успеху нередко заключается в последнем. А чтобы успешно справляться с поставленными задачами и достигать намеченных результатов, «не сгорая» на работе и живя полноценной жизнью, иногда достаточно просто грамотно организовать свое рабочее время. Кажется, что это более чем очевидно. Однако на каждом шагу нас подстерегают ловушки, многие из которых мы расставляем для себя сами. Как рационально построить трудовые будни, не попадая в эти ловушки? Тодд Дункан предлагает читателям ряд несложных, но очень ценных советов.

Наверное, у кого-то проблема, поставленная в названии книги, вызовет скептическое отношение: ну какое управление временем, я и так ни минуты не теряю даром, целиком отдаваясь работе? Но попробуйте проанализировать свой рабочий день, руководствуясь данной книгой — и, скорее всего, вы обнаружите какие-то из тех видов непроизводительных затрат времени, которые рассматривает Тодд Дункан, и, возможно, их устранение поможет вам лучше справляться с потоком ежедневных проблем.

Книга написана доступным языком, снабжена примерами и содержит конкретные практические рекомендации, позволяющие шаг

за шагом приблизиться к более эффективной организации рабочего дня. Представляется, что она будет полезна многим читателям. Прежде всего, ее следует рекомендовать работникам, занятым в сфере продаж, вниманию которых она главным образом предназначена. Вместе с тем эта книга может быть интересна руководителям и менеджерам предприятий, офисным работникам и всем тем, кто хотел бы с наибольшей пользой расходовать один из самых ценных и невозобновляемых ресурсов — наше время.

Надеюсь, что рекомендации, приведенные в данной книге, действительно помогут читателям стать успешной личностью — добиться карьерного роста, материального достатка, реализовать свой потенциал, вести интересную и насыщенную жизнь и обрести личное счастье. Желаю удачи!

*Т. Н. Жукова, доцент кафедры маркетинга  
и управления проектами Санкт-Петербургского  
государственного инженерно-экономического  
университета, кандидат экономических наук*

---

*Единственное время, которое идет  
в счет, это время, которое вы считаете.  
Время имеет значение, в том числе  
и сегодняшнее время — потратить его на  
то, чтобы сотворить свой шедевр!*

---

## В погоне за ветром

### Потери времени при управлении временем

*Любая работа подразумевает выполнение  
рутинных операций; вопрос заключается  
в том, имеют ли они смысл или нет.*

Уэндел Берри

*Вы не можете ни есть, ни пить по восемь  
часов в день — все, что вы можете делать  
в течение восьми часов в день, это работать.  
В этом и заключается причина, по которой  
человек делает себя и окружающих такими  
жалкими и несчастными.*

Уильям Фолкнер

Тим не верил своим глазам. Он был крайне раздосадован. Эти цифры не могли быть правильными. Он ввел данные в калькулятор еще раз. Триста тридцать шесть часов, поделенные на восемь часов в день, действительно составляли в итоге сорок два дня. Результат выглядел удручающе.

Когда Тим подсчитал время, которое он простоял в прошлом году у факса, то оказалось, что он потратил 336 часов на заправку бумаги,

вытаскивание застрявших листов, набирание номеров для отправления факсов, ожидание получения подтверждения и повторную отправку не дошедших до адресата сообщений. Разделив это число на восемь, Тим обнаружил, что в прошлом году он провел у факса сорок два дня. Возможно, это было бы смешно, когда бы не было так грустно. Горькая правда состояла в том, что в прошлом году пятую часть своей работы он был вынужден отправлять по факсу. Тим начал размышлять, на что еще он тратил свое время? Изготовление копий документов? Сколько времени ушло у него на эту работу? Возможно, он потратил дней тридцать на скрепление и подшивку документов и еще дней десять на удаление скрепок и скобок. Хорошо, может быть, эти цифры немного завышены, но если он провел у факса сорок два рабочих дня, то, по-видимому, вместо того чтобы заниматься продажами, он расходовал львиную долю своего рабочего времени на выполнение рутинной работы. И отсюда вытекал самый трудный вопрос: насколько выше были бы достигнутые им успехи, если бы он не расходовал так много времени впустую? По крайней мере, он смог бы взять отпуск, чего не делал уже несколько лет.

Держу пари, что вы тоже оказывались в подобной ситуации, размышляя о том, что вы могли бы сделать еще, если бы не были так загружены работой. При этом вы наверняка желали найти способ замедлить течение жизни и одновременно ускорить выполнение своих рабочих обязанностей. А теперь я хочу, чтобы вы запомнили: такой способ действительно существует, но он не имеет отношения к улучшению управления вашим временем. Я думаю, что на самом деле управление временем — это пустая трата времени. Оно подобно погоне за ветром.

Представление о том, что мы можем управлять чем-то неизменным и постоянным, является несколько странным. Ведь управлять, контролировать или укрощать время — это все равно, что пытаться

заарканить ветер и привязать его к забору. Однако в течение многих лет в этом заключается суть практически всех предложений, призванных помочь нам справиться с непрекращающимся потоком дел, которые кажутся обязательными для любого специалиста по продажам. *Просто лучше управляйте своим временем* — вот и весь фокус. Но фокус состоит вовсе не в этом, не так ли? Несмотря на все наши усилия, мы опаздываем на совещания, забываем о назначенных встречах, пропускаем деловые обеды, работаем по выходным и, в общем случае, оказываемся буквально затянутыми в болото повседневных дел. Если бы сейчас я дал вам пять минут на размышление, то вы наверняка бы стали думать о пяти делах, которые вам обязательно нужно завершить сегодня.

Текучка захлестывает вас с головой, верно?

И я сейчас объясню, почему.

## Правда о времени

Мы измеряем ценность времени по тому, как мы его тратим. «Как прошли выходные?» — спрашивают вас друзья. «Замечательно», — отвечаете вы. — «Прекрасно провел время». В другой ситуации ваша жена интересуется у вас, как прошло собрание на работе. «Ужасно», — отвечаете вы. — «Впустую потратил кучу времени». Можно утверждать, что если вы провели день, занимаясь тем, что доставляло вам удовольствие или привело к достижению желаемых результатов, то вы будете чувствовать, что день прошел удачно. С другой стороны, если вы провели большую часть дня, занимаясь тем, что было для вас малоприятным или не обеспечило нужных результатов, то вы скорее всего назовете такой день неудачным. Поэтому определение «богатый», как говорит мой сын Мэтью, имеет отношение не к деньгам, а к *жизни*. А *жизнь* состоит из времени.

Сам Мэтью, возможно, не понимает мудрости своих слов, ведь ему всего семь лет. В его жизни еще не было дней, которые начинаются в семь утра совещанием в отделе, после которого в восемь часов проводится планерка у директора, а далее следуют несколько встреч с клиентами, ответы на семнадцать новых писем по

Управление  
временем —  
бесполезное  
занятие.  
Оно подобно  
погоне  
за ветром.

электронной почте и восемь обращений по голосовой почте и, наконец, составление плана неотложных дел на следующую неделю. И это только до обеденного перерыва. Когда-нибудь Мэтью поймет, что детство — это лучший период в жизни человека, когда у него имеется масса свободного времени, а значит, и масса возможностей. Но я хотел бы, чтобы он всегда помнил о мудрости своих детских слов, потому что процесс взросления не должен сказываться на взглядах человека на время.

Но, к сожалению, часто наблюдается иная картина.

Обычно время берет от нас больше жизни, чем мы берем от него. И это со всей очевидностью происходит не потому, что мы испытываем стрессы, разочарования или сожаления; это происходит потому, что время является неизменно более последовательным, чем мы. Время предопределено, оно получило постоянный ход от Бога «в начале», и мы не можем замедлить его течение или изменить его последовательность.

Вот почему управлять временем невозможно.

Понятие «управление временем» не является просто игрой слов. Оно отражает ошибочный взгляд на время, который способен влиять на то, как мы реагируем на крушение наших планов. Наше насыщенное событиями

время требует нового подхода, учитывающего тот факт, что мы не можем управлять стрелками часов; мы можем

управлять только своими мыслями и делами.

Я знаю, что вы действительно очень заняты. Вот почему я очень благодарен вам за то, что вы великодушно уделите мне часть своего времени. В свою очередь я сделаю все, что в моих силах, чтобы предложить вам несколько свежих идей для решения ваших проблем со временем, которые научат вас не только тому, как можно больше продавать, затрачивая меньше усилий, но и как жить более полной жизнью, испытывая меньше сожалений. Я знаю, что мои слова могут

звучать как пустое обещание, и если бы я сам услышал их в первый раз, то, возможно, также отнесся бы к ним скептически. Но я был свидетелем того, как очень многие менеджеры по продажам кардинально изменяли свой бизнес и свою жизнь, постигнув суть проблемы дефицита времени. Помните беднягу Тима, целыми днями занимавшегося отправкой факсов? Он был одним из таких продавцов.

В результате применения принципов и практических методов использования времени, о которых вы прочтете в этой книге, Тим продает теперь кредитов под залог недвижимости на \$80 млн, работая всего около восьмидесяти дней в году. Да, всего восемьдесят дней в году. Когда-то типичный трудоголик, работавший более семидесяти часов в неделю, теперь он является загадкой в том мире, где ежедневная работа до поздней ночи является модным и, по-видимому, необходимым занятием. Однако Тим не имеет особых секретов или особой власти над людьми. Он ничем не отличается от нас с вами. Он просто обычный продавец, который сумел кое-что понять о времени — и это понимание изменило его работу и его жизнь. Рассказу о том, чему он научился, и о том, как он пожинает плоды своего нового понимания времени, и посвящена эта книга.

Но давайте сначала договоримся быть друг с другом абсолютно честными.

## Вопросы времени — все время

Представьте, как свистит ветер сквозь открытую дверь. Я и моя команда находились на высоте двух с половиной миль над землей и готовились к прыжку с парашютом. Человек, стоявший у открытого люка, старался перекричать шум ветра. Перед прыжком не может возникнуть никаких колебаний. Мы целый день занимались на земле, мы учились прыгать и правильно вести себя в экстренных ситуациях, наши парашюты были тщательно уложены в ранцы, а на наших головах красовались защитные шлемы. Теперь наступило время действовать. Мы были готовы выполнить команду инструктора. Четверо из нас сжали кулаки, как это делают люди, когда они нервничают. «Три, два, один, пошел!» Один за другим мы посыпа-

лись из самолета подобно снарядам с бомбардировщика B-52 и по-неслись к земле со скоростью 120 миль в час. Но теперь, хотели мы того или нет, наши жизни находились в наших руках. Время, когда мы занимались обучением, планированием прыжка и тренировками на земле, прошло. Все, что имело значение теперь, это следующие шестьдесят секунд. Мы обязаны были сосредоточиться на времени; оно имело для нас реальное значение — речь шла о жизни или смерти. Дернуть за вытяжной трос парашюта раньше времени означало бы создать угрозу для другого парашютиста и отклониться от заданной точки приземления. Дернуть за вытяжной трос слишком поздно было бы еще хуже. В такие моменты время имеет реальную ценность, и я осознавал значение каждой проходящей секунды.

Недавно мы с Шерил и группой наших друзей зафрахтовали небольшое судно, оборудованное всем необходимым для дайвинга, и совершили увлекательное путешествие вокруг островов Фиджи. В один из дней мы осуществляли погружение в месте, где можно было увидеть различные породы акул. Когда мы достигли дна, я взглянул на портативный компьютер и обнаружил, что мы находимся на глубине 120 футов. Я помню свое острое желание быстрее подняться на поверхность и сюрреалистическое ощущение того, что для спасения мне надо подняться на высоту двенадцати этажей. Когда вы находитесь глубоко под водой и знаете, что у вас есть ограниченный запас воздуха и что подъем можно осуществлять со скоростью не более 15 футов за пять минут, то вы начинаете уделять серьезное внимание времени. Если вы будете всплывать слишком медленно, то вы можете остаться без запаса кислорода. Если вы будете всплывать слишком быстро, то у вас возникнет кессонная болезнь, которая убьет вас за считанные мгновения. В такие моменты время имеет огромное значение, поэтому, поднимаясь вверх, я работал ластами достаточно осторожно.

Кстати, когда вы собираетесь отправиться в отпуск? Вероятно, по мере приближения даты отъезда вы будете уделять все больше внимания фактору времени. Вы будете говорить «нет» в ситуациях, в которых обычно говорите «да». Вы будете более эффективно решать многие вопросы, потому что будете знать, что без их решения ваш отдых может оказаться под угрозой. Время в таких ситуациях

также приобретает особое значение, потому что оно обеспечивает мгновенную отдачу. Удивительно, как мы относимся к своему времени: в одних случаях мы спокойно наблюдаем за его течением, а в других — сожалеем о каждом прошедшем мгновении. Это лицемерие, как ни странно, дает нам некоторую надежду.

## Еще раз о времени

Если посмотреть на то, как действует большинство из нас, то может показаться, что время имеет значение только в критические или переломные моменты. Другими словами, если речь идет о вашей жизни (или карьере), то время имеет значение 1) *когда его необходимо иметь* — например, когда вы находитесь на высоте двух с половиной миль над землей или на глубине 120 футов в океане... или когда вас могут уволить, если вы не заключите важную сделку; или же 2) *когда оно предлагает немедленное вознаграждение* — как, например, в случае, когда вы собираетесь в отпуск или когда вы боретесь за ценного клиента. По-видимому, мы очень внимательно считаем время в таких ситуациях, не так ли? Однако во все прочие моменты жизни нам скорее всего будет трудно найти десять продуктивных минут, идущих подряд одна за другой, — в особенности, когда мы находимся на работе.

Истина заключается в том, что мы не испытывали бы разочарования, если бы не знали, что могли бы действовать лучше. И в этом, по иронии судьбы, заключается надежда на спасение. Мы знаем, что можем *действовать* лучше, потому что в другие моменты мы в самом деле *действовали* лучше.

Тот факт, что мы уделяли пристальное внимание времени и ценили каждую секунду в какие-то моменты нашей жизни — пусть даже просто перед отъездом в отпуск или сразу после прыжка с парашютом, — доказывает, что мы обладаем технологией и способностью придавать времени особое значение. Проблема заключается в наличии препятствий, которые мешают нам делать это чаще. Я называю эти препятствия *ловушками времени*, и в жизни менеджеров по продажам таких ловушек встречается великое множество.



## Не сдавайтесь

Попытки обойти ловушки времени, встречающиеся на профессиональном пути менеджера по продажам, могут оказаться неудачными. Большинство продавцов отказываются от дальнейшей борьбы и предпочитают существование в том хаосе, который является частью их нынешнего положения. Марсия Хорнок (Marcia Hornok) отобразила акт уступки в следующих строчках.

### Псалом 23, Антитеза

*Часы мой диктатор, я не буду знать отдыха.  
Они заставляют меня ложиться лишь тогда, когда у меня не остается сил.  
Они ведут меня к глубокой депрессии, они преследуют мою душу.  
Они гонят меня по безумному кругу работы ради работы.  
Даже при том, что я, как сумасшедший, мчусь от одной задачи к другой,  
Я никогда не успеваю делать все в соответствии с идеалом.  
Заданные сроки и моя потребность в получении одобрения толкают меня вперед.  
Они заставляют меня работать во внеурочное время.  
Они вызывают у меня приступы мигрени, от которых раскалывается голова.  
Я безумно устаю и постоянно ощущаю нехватку времени,  
И я буду пребывать в оковах разочарования вечно<sup>2</sup>.*

Эти слова вызывают у нас улыбку, мы сочувствуем лирическому герою стихотворения, так как сами бывали в подобных ситуациях. Но кто захочет жить «в оковах разочарования вечно»? Я знаю, что это не то, к чему мы стремимся, так как мы ощущаем себя виноватыми, когда расходует время попусту, и напротив, удовлетворенными, когда тратим его с пользой.

Вспомните о том, как недавно вы чудесно провели время с близкими вам людьми за одним из самых ваших любимых заня-

тий. Разве это воспоминание не взбодрило вас и не подняло ваше настроение? Разве вы не почувствовали себя полным жизненных сил? Хочется, чтобы в жизни было побольше минут, подобных этим, не так ли?

Теперь подумайте о том, как вы в последний раз потратили полчаса на поиски ключей. Как вы себя при этом чувствовали? Неважно, верно? Мягко говоря, вы волновались. Точнее сказать, вы истрепали себе нервы. Теперь подумайте о том, как вы будете выглядеть, если опоздаете на созванное вами совещание после того, как поймете, что ключи вы все-таки потеряли. Как вы будете себя чувствовать? Вероятно, виноватым.

Вы наверняка будете долго извиняться перед присутствующими. Ощущение потери времени — не из приятных, независимо от того, по какой причине произошла потеря. А как продавцы мы чаще чувствуем себя плохо, чем хорошо. Для решения этой проблемы мы должны работать таким образом, чтобы картина изменилась на противоположную. И этого можно добиться, причем несколькими разными способами.

В зависимости от того, что приносит вам чувство разочарования, вы можете незамедлительно внести изменения в работу, а затем и в жизнь, чтобы тратить большую часть своего времени с удовольствием. Это будет новый мир, свободный от диктата времени — и он во многом будет похож на мир моего маленького сына Мэтью (ну, с небольшим кругом обязанностей).

Вы не обязательно попадете в ловушки, о которых мы будем говорить в следующих главах. Но они все равно существуют и готовы в любой момент украсть ваше время и силы. Лучшей защитой против таких ловушек будут знание и осторожность. Поэтому, читая главы, где будут освещаться проблемы, с которыми вам уже приходилось сталкиваться, используйте рекомендации, позволяющие



выбраться из ловушки и ощутить определенную свободу. Читая главы, где рассматриваются проблемы, ранее вам не знакомые, учитесь оберегать свое будущее, задумываясь над тем, как можно избежать этих ловушек.

## Самая большая проблема при осуществлении продаж

Время может вызывать чувство разочарования, в особенности в тех профессиях, где оно тратится главным образом на контакты с людьми, имеющими собственные планы. Однако продажи — это сознательно выбранный нами вид деятельности, поэтому мы должны бороться до конца. И хотя работа в сфере продаж часто воспринимается как тяжелая битва, у нас есть все шансы выйти из нее победителями.

Каждому менеджеру по продажам не хватает времени. Это наиболее часто повторяющаяся и наиболее распространенная проблема, с которой я сталкивался в течение последних пятнадцати лет моего преподавания на курсах обучения методам продаж, и она никогда не исчезает сама по себе. Детали наших историй могут быть разными — кто-то из нас ведет борьбу постоянно, а кто-то лишь эпизодически, — но результаты являются предсказуемо похожими. То, что не делается сегодня, переносится на завтра. То, что намечалось сделать завтра, переносится на послезавтра или вообще на следующую неделю. Список дел, намеченных на день, никогда полностью не выполняется, и мечты о продуктивной деятельности сменяются ощущением постоянной занятости и перегруженности срочной работой.

Так или иначе, мы все испытываем влияние неумолимого хода времени и часто чувствуем себя обреченными работать больше, чем должны, чтобы достичь меньшего, чем могли бы. Другими словами, мы вечно испытываем разочарование от того, что в нашем распоряжении никогда нет достаточного количества часов и минут, чтобы сделать все то, что нужно. Большинство менеджеров приняли это как неизбежное, но вы скоро увидите, что все может быть иначе. И в доказательство тому у меня есть немало примеров.

## Времена меняются

Это случилось, когда я впервые должен был делать доклад перед большой аудиторией. Когда я готовился к выступлению, ко мне подошел мужчина и вручил мне текст на пяти страницах. Он посмотрел на меня сияющими глазами и сказал: «Спасибо». Чувствуя значимость момента, я немедленно приступил к чтению полученных записей. Первым делом я взглянул в верхний левый угол страницы, где был указан день и час их создания. Они были написаны сегодня в четыре часа утра. Мое сердце учащенно забилося, когда я заметил высохшие пятна синих чернил, расплывшихся по странице. Это не было обычным «спасибо». В одном параграфе было сказано все:

Мои слезы вызваны радостью от того, что за последний год я заключил больше сделок, чем предполагал заключить в самых смелых мечтах; но еще важнее то, что я получил возможность жить нормальной жизнью. Я стал более уравновешенным, чем прежде, и даже не могу в полной мере описать, насколько этот новый взгляд на время изменил мою жизнь.

Это было именно то, к чему я стремился в течение пятнадцати лет. Я хотел, чтобы профессионалы продаж поняли, что существует способ работать и жить по-другому, и он имеет прямое отношение ко времени. Изучая связки сохраненных мною писем, я еще раз убеждаюсь в том, как важно объяснить на первых страницах книги, что вы можете успешно заниматься продажами, не загоняя себя насмерть и не жертвуя всем тем, что имеет для вас жизненно важное значение. Люди, свидетельства которых я читаю, ничем не отличаются от вас или меня; работа поглощает чуть ли не все их время. Но, получив ободрение и познакомившись с иным взглядом на некоторые вещи, они сумели круто изменить свою жизнь. И я знаю, что вы тоже можете это сделать. Когда вы будете читать эту книгу, свидетельства этих людей помогут вам поверить в то, что ваша жизнь может улучшиться — и довольно скоро.

«Сейчас 6.18 вечера. В течение многих месяцев я придумывал тысячи оправданий своей неспособности делать то, чему вы учите. Но то, что когда-то казалось мне невозможным, стало теперь реальностью».

«Алкоголь начал губить мою жизнь. Я мало виделся с женой и детьми и оказался в трудной ситуации. Но потом мне в руки попала ваша книга, и это событие изменило мою жизнь. Я прочел первые три главы и закрыл книгу. Этого было достаточно... Я бросил пить и начал планировать свою жизнь. Жена и дети также дали мне шанс на спасение. Я никогда не думал, что так замечательно быть мужем и отцом. И мой бизнес стал развиваться успешнее, чем когда-либо прежде».

«Несмотря на то, что он умер, я испытываю глубокое удовлетворение от осознания того факта, что последние четыре года своей жизни мой муж и отец нашего ребенка ставил интересы семьи выше интересов бизнеса. Каким бы занятым на работе он ни был, он всегда уходил из офиса в 5.30, понимая, что оставляет дела ради чего-то более важного. За это я вам очень благодарна».

«Я не могу поверить, что сам позволил себе опуститься так низко... Мои рабочие дни стали настолько непродуктивными, что каждый вечер я шел домой в подавленном настроении, которое считал следствием моих постоянных стрессов. Я тратил время на то, чтобы реагировать на проблемы, и не занимался действительно важными делами. К концу каждого дня у меня было два варианта действий: плюнуть на работу и пойти домой или забыть о семье и продолжать заниматься делами, которые я должен был сделать днем. Обычно я шел домой, но испытывал крайнее раздражение, потому что меня нервировала моя неспособность выполнять работу в намеченные сроки... Прошло два года после по-

сещения вашего семинара, и я стал полностью контролировать свой бизнес. Недавно я спросил свою жену о том, что она думает обо мне. Посылаю копию ее ответа». *(Ее жена сочинила послание на восьми страницах, в каждом предложении которого говорится о том, как она восхищается и гордится своим мужем и как она его любит.)*

«Должен сказать, что я не был готов к тому, что ваши идеи так глубоко проникнут в мою душу. То, что вы помогли мне узнать о самом себе, — это невероятно. Спасибо вам за то, что вы нашли время выявить и разъяснить реальные причины успеха».

Какие аспекты вашей деятельности вызывают у вас разочарование? Что вы хотели бы изменить в своей работе и в личной жизни? В чем вы не можете добиться успеха? Вполне вероятно, что ваши ответы будут иметь прямое отношение к тому, как вы расходуете (или не расходуете) свое время.

Так как мы собираемся отправиться в путь вместе, то я хочу, чтобы вы знали, что моей мотивацией к написанию книги является стремление внести изменения в вашу жизнь, а не только в вашу работу. Я хочу помочь вам избежать ловушек, поглощающих ваши лучшие силы и лишаящих вас душевного равновесия на работе и дома. Я хочу помочь вам начать жить той жизнью, которую вы, вероятно, считали для себя невозможной. Но то, что она возможна, вы теперь знаете. А я покажу вам, как этого добиться.

## Резюме

Каждый продавец испытывает дефицит времени. Это наиболее часто повторяющаяся и наиболее распространенная проблема. Я неизменно сталкивался с ней в течение последних пятнадцати лет моей работы на курсах обучения методам продаж и понял, что она не исчезает сама собой. Детали историй могут

быть разными, но их результаты являются предсказуемо похожими. Все мы испытываем влияние неумолимого хода времени и часто чувствуем себя обреченными работать больше, чем должны, чтобы достичь меньшего, чем могли бы. Большинство продавцов приняли это как неизбежное, но вы скоро увидите, что все может быть иначе.

До сих пор большинство советов, касавшихся способов излечения от подобного разочарования, так и иначе предусматривали использование термина «управление временем». К сожалению, как я уже отмечал, управление временем — это пустая трата времени. Оно подобно погоне за ветром.

Так как мы измеряем ценность времени по тому, как мы его тратим, то управление задачами — эффективный способ решения проблем в нашей перегруженной делами жизни. Это единственный способ выбраться из состояния беспросветной занятости, в котором вы так часто оказываетесь.

Существуют конкретные действия, которые вы должны немедленно предпринять для изменения вашего стиля работы, а затем и вашей жизни таким образом, чтобы вы могли проводить большую часть своего времени с удовольствием. Это будет новый мир, свободный от диктата времени. В каждой главе я буду представлять вам эти проверенные решения в качестве антитезы широко распространенным представлениям, которые мешают менеджерам по продажам применять эти решения на практике. Я называю эти представления ловушками времени и знаю, что в жизни продавцов они встречаются на каждом шагу. Возьмем, к примеру, ловушку идентичности...

## Примечания

1. Книга Бытия 1:1: «В начале сотворил Бог небо и землю... И сказал Бог: да будет свет. И стал свет. И Бог увидел, что свет хорош, и Он отделил свет от тьмы. Бог назвал свет “днем”, а тьму — “ночью”. И был вечер, и было утро — день первый».
2. Marcia Hornok, «Psalm 23 Antithesis» впервые был напечатан в *Discipleship Journal*, 60 (November, 1990).

## Глава 2

# Ловушка идентичности

## Потери времени при потере своего Я

*Для настоящего американца занятость  
и загруженность работой обеспечивают  
общественное положение и самоуважение.*

Эл Джини

*Не человек держится за рабочее место,  
а рабочее место держит человека.*

Джеймс Гоулд Коззинс

В детстве мы все мечтали стать кем-то — футболистами, балеринами, врачами, адвокатами или учителями. В нашем распоряжении было много времени, чтобы мечтать о будущем, и мы мечтали. Подростками мы начали мечтать о чем-то более конкретном. Мы все достигли одинакового уровня — стали учащимися, поэтому теперь для нас большее значение имело всеобщее признание, то есть то, как мы выглядим в глазах других людей. Другими словами, популярность имела большее значение, чем наше место в мире. Но затем, после окончания школы, наши желания стали сливаться в более широкое видение нашей жизни. Мы хотели стать и личностью, и профессионалом. И в фокусе такого видения была работа.

Есть что-то притягательное в нашем первом месте работы, считают авторы Барри Грифф (Barrie Greiff) и Престон К. Мунтер (Preston K. Munter): «Молодые менеджеры ощущают необычайный подъем... Должность, наличие помощника, ланчи с боссами, ощущение власти, пьянящее чувство принадлежности к кругу богатых людей — во всем этом есть нечто такое, к чему ты очень быстро и прочно привыкаешь»<sup>1</sup>. Для большинства из нас это время, когда мы впервые приветствуем возлагаемые на нас обязанности, потому что вместе с ними к нам приходит и ощущение возможности контролировать чью-то жизнь, и, наконец, чувство собственного Я, не имеющее отношения ни к семье, ни к друзьям. Получая должность, мы получаем власть определять, кто мы и кем нас видят другие люди.

Первая работа — это возможность начать представлять собой что-то, стать узнаваемым по достигнутым результатам, завоевать положение, а если повезет, то и уважение. По сути, в этом нет ничего плохого. Это один из этапов становления личности и завоевания своего места в мире. К сожалению, для большинства менеджеров по продажам их работа становится больше, чем частью их личности. Она начинает полностью определять их личность, и лишь очень немногие осознают, что с ними произошло. Стремясь достичь богатства и «коммерческого бессмертия», многие продавцы начинают продавать свои души.

Но уже через несколько лет, максимум через десять-двадцать, становится ясно, что вместо того, чтобы найти себя в работе, многие продавцы начинают терять себя. Сейчас я не имею в виду кризис, переживаемый человеком в середине жизненного пути. Я говорю о другом кризисе, который переживают люди разного возраста и статуса, занимающиеся разными видами продаж.

С человеком, знакомым мне почти десять лет, произошла типичная история. Назовем его Сэмом.

Когда-то у него была крепкая семья, которой он хотел обеспечить материальное благополучие, и друзья, поддерживавшие его на жизненном пути. Сэм был хорошим человеком с большими амбициями. Он много работал и хотел стать одним из лучших торговых специалистов в своей отрасли. Через несколько лет он начал

зарабатывать приличные деньги, и все выглядело так, как будто его мечты становятся реальностью. Наконец, однажды я обнаружил его имя в числе 1% людей, добившихся наибольших продаж в своей отрасли в масштабе всей страны. По-видимому, его доходы исчислялись теперь семизначными цифрами. Это был несомненный успех.

Но затем до меня стали доходить тревожные новости. Когда я поближе познакомился с ситуацией, то обнаружил, что хотя Сэм добился больших финансовых успехов, общение с ним превратилось в настоящий кошмар.

Я пообщался с некоторыми из его бывших сотрудников, и все они говорили об одном и том же. Сэм был трудоголиком, продавшим свою душу работе, но при этом он фактически продал также своих друзей и семью. Стремясь к так называемому успеху, он стал обманщиком, лжецом, бесчестным человеком — и все ради того, чтобы иметь больше денег. Он заработал миллионы, сначала оказывая помощь преуспевающим людям, а затем предавая их в наиболее выгодный для него момент. Его некогда счастливый брак закончился безобразным разводом, а большинство людей, которых он когда-то считал своими друзьями, перестали с ним здороваться.

Сейчас он по-прежнему посещает мои семинары, поскольку видит в них хорошие возможности для установления новых деловых контактов. Внешне он доброжелателен и всем приветливо улыбается, но я знаю, что его внутренний мир разрушен. Если когда-нибудь он окажется в беде, то не известно, найдет ли человек, который захочет ему помочь. Я могу надеяться лишь на то, что когда он будет сидеть в аудитории в сороковой раз, до него начнет доходить то, чему его давно пытаются научить.

## **Работа формирует вашу личность... делая ее лучше или хуже**

Уинстон Черчилль (Winston Churchill) как-то заметил, что сначала мы выбираем дело нашей жизни, а затем оно формирует нас. Иными словами, что при правильном подходе сначала мы

выбираем работу, а затем она помогает нам стать лучше. Но, к сожалению, широко распространенная склонность людей, занимающихся продажами, к увеличению продолжительности своего рабочего дня делает слова Черчилля больше похожими на пророческое предупреждение, как если бы он говорил: «Вы выбираете работу, чтобы стать лучше, но затем эта работа изменяет вас, причем нередко не в лучшую сторону».

Во времена Черчилля большинство американцев полагали, что их работа способствует формированию позитивной личности. Но и тогда известный лозунг американского рабочего движения «восемь часов на работу, восемь часов на отдых, восемь часов на все, что вы хотите» еще не был полностью воплощен в жизнь. В наше время это мнение выглядит спорным. Фактически сегодня необходимо выяснять, какое влияние оказывает сбытовая деятельность: положительное или отрицательное?

Безусловно, работа развивает в нас хорошие качества. Как продавцы мы можем научиться устанавливать отношения с людьми. Мы можем научиться обслуживать клиентов. Мы можем научиться ценить командную работу, настойчивость и коммуникабельность. Но, как отмечает Эл Джини (Al Gini), работа дает не только это и часто может завести нас в ловушку.

Работа занимает центральное место в нашей жизни и влияет на то, кем мы становимся, и на все то, что мы делаем... Работа дает нам не только средства к существованию. Она не только обеспечивает зарплату и занятость. Она подразумевает не только использование нашего тела и разума для выполнения конкретных задач и проектов. Работа — это также один из наиболее значительных факторов, вносящих свой вклад в развитие человека и его внутреннюю жизнь<sup>2</sup>.

У большинства из нас работа поглощает основную часть времени и сил, и поэтому, как объясняет Джини, работа «не только приносит нам доход, но и в буквальном смысле называет и идентифицирует нас как для нас самих, так и для окружающих». Это

проявляется в нашей склонности спрашивать людей, с которыми мы знакомимся, кем они работают. Нравится нам это или нет, но мы задаем подобные вопросы потому, что наша личность связана с тем, как мы зарабатываем себе на жизнь. Но в чем заключается такая связь? Это зависит от одного фактора. Наверное, вы догадались, что этим фактором является время.

Чем больше времени вы отдаете работе, тем в большей степени работа определяет вашу личность.

## Время определяет вашу личность

Нет ничего плохого в том, что работа частично формирует вашу личность. До известных пределов так и должно быть. Замечательно иметь репутацию трудяги и успешного продавца. Естественно и вполне справедливо получить известность благодаря успехам в работе и, в определенной мере, занимаемой должности. Я могу вспомнить многих людей, запомнившихся благодаря их успехам в работе, которой они отдавали себя целиком. Но если это все, благодаря чему мы получили известность? То ли это, чего мы действительно хотим? Разве не пострадает имидж работы, если мы узнаем, что ради нее человек бросил семью, забыл друзей или начал жить двойной жизнью?

«Вы не можете чувствовать аромат цветов, если работаете по двенадцать часов в день», — пел Чарли Кинг<sup>3</sup>. И он был прав. Безусловно, вы сможете добиться многого, если будете уделять все свое время работе. Но какую цену вы за это заплатите? Есть ли хоть один продавец, который жил бы такой односторонней жизнью и не испытал бы в конце концов горьких сожалений? Говард Хьюз (Howard Hughes) был когда-то самым умелым продавцом своего



времени — он стал первым американским миллиардером, был другом двух президентов и имел столько денег, сколько бы хватило на десять жизней. Если кто-то и имел причины гордиться собой, так это был именно он, не так ли? Оказывается, нет. Хьюз умер в одиночестве в своем пентхаузе. На его руках с многосантиметровыми ногтями было множество следов от уколов. Однако существовала какая-то более глубокая причина этой смерти, чем просто пристрастие к наркотикам.

Наш собственный опыт не может нас обмануть. Хотя работа дает нам множество оснований для того, чтобы гордиться собой, мы хотим, чтобы нас идентифицировали не только по нашей работе. С одной стороны, мы уважаем труд, потому что он обеспечивает наше материальное благополучие, дает положение в обществе, цель в жизни. С другой стороны, мы предпочли бы работать меньше, если бы могли. Как вы думаете, почему людей так привлекают интернет-торги, лотереи и Лас-Вегас? Потому что мы хотим работать *больше*? Почему вы выбираете работу в сфере продаж? Разве из-за ее нестабильности и необходимости много работать? Вы видите, к чему я клоню?

Разумеется, вы могли бы найти статистические данные, показывающие, что небольшой процент продавцов полностью реализует себя в своей профессии, но разве они не составляют меньшинство? Работа для большинства из нас — это просто работа. Необходимость. Иногда она может доставлять удовольствие. Но является ли она олицетворением того, кто мы есть? Вряд ли.

Если мы можем найти смысл и цель в нашей работе, это замечательно. И вы также можете, но для этого не обязательно уделять ей все свое время. Для этого нужно позволить работе выявить в вас скрытые резервы — сделать вас более свободным, более воодушевленным и более стойким. Мы пытались добиться этого в прошедшие десятилетия за счет того, что работали больше, но это, по видимому, не дало нам того, к чему мы стремились. Расходы на лечение от депрессии являются теперь в нашей отрасли самыми высокими из всех статей медицинских расходов — на 70% выше, чем в других отраслях, — и далее по этому показателю следуют расходы на лечение от стрессов<sup>4</sup>.

Давайте теперь отложим статистические данные и доводы разума в сторону. Скажите честно, что вам говорит ваше сердце? Разве вы не хотите для себя чего-то большего, чем просто много денег и успешных продаж?

## Жить, чтобы работать, или работать, чтобы жить?

Джо Робинсон (Joe Robinson) рассказывает в своей книге историю о продавце по имени Дана, который боролся с этим парадоксом идентичности. Дана является отцом-одиночкой, который разрывается между его стремлением, как истинного американца, делать все, что необходимо для выполнения работы, и его потребностью находить время для общения с дочерью и для личной жизни. В качестве торгового представителя компании Frito-Lay Дана работает более шестидесяти часов в неделю. Робинсон так рассказывает о внутренних переживаниях торгового представителя: «Нет никого, кто мог бы прийти на помощь, если у вас возникнут проблемы в семье или вы заболете. Вы не имеете права проснуться утром нездоровым. Дела все накапливаются и накапливаются... и каждый хочет, чтобы я уделял ему больше времени. Возможно, ответ заключается в том, чтобы выбрать более простой стиль жизни»<sup>5</sup>.

Вероятно, вы сами слышали немало подобных историй.

Так как в наши дни многие продавцы уделяют продажам все больше и больше времени, их личность обычно определяется только работой, хотя это в действительности не то, чего они хотят.

В своей книге «Замужем за работой» («Married to the Job») психотерапевт Айлен Филипсон (Ilene Philipson) рассказывает историю о женщине-менеджере по продажам, наглядно иллюстрирующую крайнее проявление того, о чем мы только что говорили.

Когда Ингрид вошла в мой офис, я была поражена безупречным видом этой исключительно привлекательной женщины. Она носила дорогой, прекрасно сшитый костюм, ее

каштановые волосы были коротко подстрижены, все детали ее туалета были тщательно продуманы и выглядели чрезвычайно элегантно. Разговаривая с Ингрид, я поняла, что передо мной сидит очень умная, грамотно выражающая свои мысли тридцатидевятилетняя женщина, которая, по видимому, полностью посвятила себя работе.

В юности Ингрид могла успешно совмещать работу и развлечения. Она почувствовала, что ее жизнь начала изменяться, после того как стала слушательницей программы MBA в одной из ведущих бизнес-школ страны. Конкуренция среди слушателей была высокая, а необходимость совмещать учебу и работу свела к минимуму силы и время, остававшиеся для личной жизни. После получения диплома Ингрид поступила на службу в одну из самых крупных корпораций Силиконовой долины. Она провела там четыре года, уверенно поднимаясь вверх по служебной лестнице, много работая и мало задумываясь о чем-нибудь другом, кроме своих обязанностей, рабочих контактов и своего положения в корпорации...

Затем Ингрид переманили в недавно созданную компанию, назовем ее *E-Stream*...

Ингрид работала по 110 часов в неделю. Она рассказывала мне, как, не раздеваясь, спала всего по четыре часа в сутки в конференц-зале компании, а затем принимала душ. Она перестала общаться с друзьями и родственниками, а однажды обнаружила, что тропические рыбки в ее аквариуме погибли, потому что она перестала их кормить... В тридцать девять лет она обратилась за помощью к психологу, так как почувствовала, что ее приверженность работе стала «влиять на ее жизнь».

Чтобы понять значимость этого заявления, необходимо знать, что Ингрид не имела никаких контактов с людьми, помимо рабочих, и не могла назвать своим другом ни одного человека. Она не занималась сексом более одиннадцати лет. Обычно она проводила Рождество или Новый год на работе, где, по ее словам, «всегда были какие-то дела»<sup>6</sup>.

Дело в том, что продавцы, подобные Ингрид, работающие по 60, 70, 80 и более часов в неделю, не имеют времени для идентификации своей личности по какому-то иному признаку. Они проводят очень мало времени дома и поэтому не могут отождествлять себя со своей ролью в семье. Они уделяют мало времени своим хобби или иным интересам и поэтому не знают, чем еще можно с удовольствием заниматься помимо работы. У них нет времени на контакты с друзьями, поэтому их нельзя отнести к какой-то группе по дружеским отношениям и общественным связям. Фактически большинство много работающих продавцов тратят любое свободное от дел время на восстановление своих сил от перегрузок, вызванных интенсивным графиком работы. Как сказал Эл Джини (Al Gini) в «Как важно быть ленивым» («The Importance of Being Lazy»):

К сожалению, для слишком многих из нас различные формы отдыха и игры фактически сводятся к реабилитации, восстановлению и выздоровлению, а не к проявлению радости или получению возможности повторного открытия собственной личности. Это происходит потому, что для многих из нас игры или развлечения оказываются лишь случайным отвлечением от обычного порядка жизни. Они предназначены для преодоления усталости и заторможенности или утоления конкретных кратковременных интересов для того, чтобы мы могли вернуться на работу более стойкими и готовыми зарабатывать еще больше<sup>7</sup>.

В конце концов, когда все ваше время посвящается работе и/или восстановлению затраченных сил, работа становится единственным фактором, формирующим вашу личность. Вы становитесь известным самому себе и другим людям лишь по тому, что вы продаете, каким образом и насколько успешно. Вы растворяетесь в работе. Эту незавидную участь готовят своим работникам многие торговые компании.

Еще не так давно иметь на работе холодильник считалось большой удачей. Теперь же в офисах многих фирм имеются кухни, оборудованные всем необходимым, тренажеры, душевые, комнаты



для детей, холлы с кожаными креслами и телевизорами с широкими экранами и даже небольшие кафе, где вы можете взбодриться дозой кофеина, не отходя далеко от своего рабочего стола.

Рабочее место становится все более «домашним». Филипсон (Philipson) отмечает, что, по данным журнала «Fortune», «Сорок шесть из ста лучших компаний пред-

**В конце концов,  
когда все ваше время  
посвящается работе  
и/или восстановлению  
затраченных сил,  
работа становится  
единственным фактором,  
формирующим  
вашу личность.**

лагают работникам брать готовую еду домой, чтобы освободить их от необходимости стоять у плиты. Двадцать шесть из ста компаний предлагают услуги личного помощника, позволяющие работникам не тратить свое время на покупку цветов и подарков к праздникам, заказ столиков в ресторане или, как в случае с одним жителем Чикаго, организацию праздничного обеда по случаю по-

молвки»<sup>8</sup>. Она подкрепляет свои выводы словами одного работника, с которым беседовал известный социолог Арли Хохшильд (Arlie Hochschild): «В Америке больше нет фамильных гербов, но зато мы имеем логотипы компаний»<sup>9</sup>. Фактически в условиях американской культуры работа настолько проникла в личность каждого, что мы постоянно проводим на работе больше часов в год, чем жители других стран, обогнав по этому показателю в 2000 г. на тридцать семь часов таких общепризнанных рабочих лошадей, как японцы<sup>10</sup>.

Если столько времени посвящается продажам, то «когда же будет время на то, чтобы быть человеком?..», спрашивает Эл Джини. Как верно отмечает Бенджамин Клайн Ханникат (Benjamin Kline Hunnicutt), «в силу необходимости вечно спешить, чтобы не отстать, мы упускаем что-то важное — наше существование становится ущербным. Некоторые вещи просто невозможны при движении на предельной скорости: любовь, секс, беседа, еда, семья, друзья, созерцание природы. В этой сумасшедшей гонке мы теряем способность оценивать, наслаждаться, концентрировать внимание, печалиться и помнить»<sup>11</sup>.

## Время добиваться успеха

Сегодня утром я обратил внимание на рекламу, показанную по телевизору; звук был выключен, и я увидел только два титра тридцатисекундного ролика, которые, на мой взгляд, имели глубокий смысл. В каждом из этих титров задавалось по вопросу. В первом:

*Почему мы работаем?*

А во втором:

*Почему вы работаете в данный момент?*

Проблема личности, определяемой только работой, является вполне очевидной, если вы честно заявляете о том, чего вы хотите добиться. Разумеется, все мы хотим успешных продаж, и вы просто не стали бы читать эту книгу, если бы это было не так. Мы хотим также повысить самоуважение и выработать характер, помогающий нам много работать ради достижения успеха. Но мы хотим и чего-то другого, не так ли? Вы читаете эту книгу, чтобы повысить производительность своих бытовых усилий, верно? Но ради чего еще вы взяли ее в руки? Ради чего еще вы устаете от непомерно высоких нагрузок? Ради чего еще вы работаете?

Теперь мы уже начинаем что-то понимать.

Если бы мы с вами где-нибудь спокойно обедали в воскресный день и я попросил бы вас дать определение успеха, что бы вы ответили? Задумайтесь об этом. Как бы вы определили успех *для себя*?

Я полагаю, что первым делом вы бы упомянули все то, что имеет отношение к работе. Стать лучшим продавцом в своей фирме или что-нибудь в этом роде. Возможно, вы сказали бы о связи вашего успеха с тем уровнем удовлетворения потребностей, который вы обеспечиваете своим покупателям, и о той ценности, которую вы привносите в их жизнь. Возможно, вы рассказали бы о соответствии качества ваших товаров и услуг отраслевым стандартам.

Безусловно, все это замечательно. Но чем больше вы об этом думаете, тем скорее вы начинаете называть вещи, не имеющие к вашей работе никакого отношения. Если вы женаты, то вы, вероятно, свяжете успех с удовлетворением, испытываемым от семейной жизни. Возможно, вы немного помечтаете и скажете о том, как вам хотелось бы, чтобы ваши дети стали знаменитыми людьми. Возможно, вы расскажете о совместном времяпрепровождении с друзьями и о своей готовности помочь им реализовать их мечты. Наконец, вы упомянете и о своих увлечениях и интересах, которым вы хотели бы уделять больше времени. Написать книгу. Поездить по миру. Основать благотворительный фонд. Разводить лошадей и работать на собственном ранчо. Построить дом в горах. Научиться играть на флейте, писать картины, фотографировать под водой, кататься на лыжах или... вы можете записать свои желания прямо на этой странице. Воспользуйтесь моментом и дайте здесь свое определение успеха.

Ведь жизнь — это не только работа. В конце концов, если ваша личность будет связана только с работой, то не вызовет ли это у вас разочарования? Если другие люди будут говорить о вас лишь как об успешном продавце, то не исказят ли их слова общую картину?

## Ошибочная идентичность

Проблема ошибочной идентичности состоит в том, что эту проблему трудно заметить, если вы не знаете, где искать. Однако я встречал мало усердно работающих менеджеров по продажам, которые, испытывая сожаление по поводу своего образа жизни, легко бы признавались в том, что они уже сталкиваются с его реальными негативными последствиями:

- чувством вины;
- беспокойством;
- неудовлетворенностью;
- потребностью оправдывать свой график работы;
- боязнью разочарований;
- путаницей в мыслях;
- сложностями в отношениях с людьми;
- тревогой;
- усталостью.

Эти симптомы говорят о том, что, хотя вы, вероятно, еще не совсем потеряли собственное Я, личность, полностью определяемая работой, не воспринимается вами как желаемый результат. И так не должно быть никогда. Джо Робинсон напоминает нам о том времени, когда было гораздо проще идентифицировать себя с занятиями, столь же важными, как работа.

Еще два десятка лет назад отпуск рассматривался как вполне заслуженный перерыв в работе, как время, когда семья могла прокатиться по Великой американской автострате в поисках площадок для отдыха и, как величайшей награды, плавательного бассейна при мотеле. В моей семье летний отпуск был подобен священному ритуалу. Каждый год мой отец сажал нас в свой автофургон, выбирал маршрут, и мы начинали свое бесконечное путешествие по асфальтовым дорогам Южной Калифорнии. Никаких кондиционеров, только открытое окно и небо до горизонта, живописные пейзажи и перегревшиеся радиаторы. В 1960-е годы жизнь без отпуска была немыслимой.

Но затем что-то изменилось. Продавцы в Америке стали ассоциировать свою личность со своей карьерой. Мы девальвировали ценность жизни ради того, чтобы обеспечить себе более высокий уровень материального благополучия. Еще раз сошлемся на Робинсона:

С конца 1980-х годов в национальном духе, которому были свойственны лень и неспешность, что-то начало меняться. Четырехдневная рабочая неделя, о которой так много говорилось в прошлом, стала казаться миражом. Возможность свободно выйти из офиса и насладиться кратковременным бездельем исчезла под влиянием тенденции увеличения продолжительности рабочего дня и нацеленности на продуктивность, которая девальвировала все, что не способствовало решению задачи или получению дохода... Мы бесконечно расширили понятие рабочего места. Но независимо от того, как вы назовете эту привычку, люди хотели бы отказаться от нее<sup>12</sup>.

Надеюсь, что Робинсон прав, потому что если мы действительно собираемся восстановить нашу истинную личность, то нам необходимо что-то изменять в сегодняшнем положении вещей.

Давайте работать, создавая меньше стрессовых ситуаций, продавая больше за меньшее количество времени и выбираться из той трясины, в которой мы оказались. Но сначала мы должны будем придать смысл своей работе.

## В ловушке?

Безусловно, существует немало реально существующих факторов, убеждающих нас уделять все больше и больше времени своей работе, в том числе такие, как сокращение численности персонала, технический прогресс, обострение конкуренции, повышение стоимости жизни и увеличение возможностей получения дополнительных финансовых выгод. Но, к несчастью, то, что начинается как честная попытка обеспечить свое будущее — и сделать это как можно быстрее, — в конечном итоге изменяет нашу жизнь таким образом, что мы никогда не получаем того будущего, к которому стремимся.

Но личность, полностью ассоциируемая с работой, не только подрывает основы вашей истинной личности, но и не позволяет вам реализовать свои мечты. По сути, она влияет на то, кем вы

являетесь сейчас и кем вы станете в будущем. Взгляните, на какие компромиссы приходится порой идти многим менеджерам по продажам, чтобы сохранить свою ошибочную идентичность (табл. 2.1).

Немногие пошли бы на такой компромисс, если бы действительно принимали во внимание его последствия. Но здесь мы снова говорим о ловушке, не так ли?

Я понимаю, что многие продавцы — а возможно, и вы тоже — не хотят,

чтобы их жизнь определялась только работой, но большинство считают, что у них нет особого выбора. Для них меньше работать — значит меньше продавать. Значит, зарабатывать меньше денег. То, что необходимо сделать, останется несделанным. В конце концов, их обойдут конкуренты и, не дай бог, оставят без работы. Для большинства продавцов идея сокращения числа часов, посвящаемых работе, звучит подобно смертному приговору. «Невозможно сделать все, что нужно сделать, за меньшее время», — вот наиболее типичный ответ, который мне приходилось слышать. Но вы продолжаете читать книгу, не так ли? Значит, вы надеетесь, что это возможно.

Будьте смелее — потому что вы правы.

**Но личность, полностью ассоциируемая с работой, не только подрывает основы вашей истинной личности, но и не позволяет вам реализовать ваши мечты.**

Таблица 2.1. Компромиссы во имя

Это	...	для	...	Этого?
Удовлетворенность многими аспектами жизни				Успех в одной области
Здоровая семья				Финансовое благополучие
Детские мечты				Корпоративное видение
Потребности				Нужды
Приятное времяпрепровождение				Вещи
Идентичность личности				Общественное положение

## Переосмысление вашего времени и восстановление истинной личности

Изучая поведение продавцов, которых их работа не засасывала с головой, практически в каждом случае я мог видеть «точку наступления прозрения», соответствующую выработке нового взгляда на время. Двигаясь дальше, я обнаруживал, что каждый из этих продавцов делал для себя шесть общих выводов до того, как оказывался в состоянии изменить способы использования своего времени. Я познакомлю вас с этими выводами сейчас, потому что они обеспечивают основу для всего того, о чем мы будем говорить в дальнейшем.

1. Жизнь никогда не устроится до тех пор, пока я сам не решу, как ее устроить.
2. Работать — не значит жить.
3. Время — это прежде всего жизнь, а затем уже деньги.
4. Как правило, чем больше работы, тем меньше жизни; чем меньше работы, меньше эффективности и продуктивности, тем больше жизни.
5. То, как я использую свое время, во многом определяет мое самоуважение, мою идентичность и достижение поставленных мною целей.
6. Я не могу контролировать время, но я могу контролировать его использование и реакцию на его вызовы.

Следствия из этих выводов станут для вас более очевидными в следующих главах. Пока же вам необходимо сделать две вещи для того, чтобы начать восстанавливать свою истинную личность и создавать условия для контроля за расходом своего времени.

Во-первых, вы *должны понять, что в настоящий момент определяет вашу личность. Кто вы и кем вы становитесь* по сути зависит от того, как вы используете свое время. Большинство продавцов в погоне за успехом игнорируют это утверждение и становятся совсем не теми личностями, которыми хотели бы стать. Однако этот принцип довольно прост для понимания: то, на что вы тратите свое время, определяет, кем вы становитесь. Он

применим ко всем. Если вы затрачиваете на какую-то деятельность 60, 70 или 80 часов в неделю, то она будет играть важную, а часто и важнейшую роль в определении того, кто вы есть.

Я предлагаю вам выполнить небольшое упражнение, которое поможет установить, что в настоящий момент влияет на формирование вашей идентичности.

Внимательно прочтите приведенный перечень категорий:

- Семья
- Друзья (включая тех, с кем вы общаетесь только по телефону)
- Церковь
- Волонтерская деятельность
- Работа
- Досуг (сюда относится время, которое вы посвящаете чтению, просмотру телепередач, дневному сну или просто размышлениям о жизни)
- Хобби
- Покупки (в магазинах или через Интернет)
- Здоровый образ жизни
- Управление финансами / инвестициями
- Составление планов на будущее
- Домашние дела (уборка, уход за садом, стирка и т. п. — все, что не попадает в категории «семья», «досуг» или «физические упражнения»)

*Во-вторых, проанализируйте, как вы расходовали свое время в течение последней недели,* — в случае необходимости воспользуйтесь для этого календарем или своим ежедневником. Из приведенного выше списка выберите пять основных категорий, отражающих то, как вы расходуете свое время (в порядке убывания).

То, на что  
вы тратите  
свое время,  
определяет,  
кем вы  
становитесь.

Помните, что мы рассматриваем все ваше время, а не только часы, проводимые на работе. Выбор этих категорий будет для вас вполне очевидным.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Теперь дайте количественную оценку ежедневных затрат времени по каждой из пяти категорий. Она может быть выражена в часах или в минутах. Некоторые значения могут оказаться очень маленькими, но главное — не пытайтесь себя обманывать. Будьте честными перед собой, даже если вам не нравится, что говорят о вас эти цифры.

Это упражнение помогает пролить свет на причины, по которым вы оказались в ловушке идентичности. Оно позволяет также лучше увидеть, чем определяется то, кем вы являетесь в данный момент. Я уверен, что вы уже поняли, куда мы идем, но будьте терпеливы. Ответы, необходимые для переопределения вашей личности, не могут быть найдены в одной главе. Это процесс поиска будет продолжаться на протяжении всей книги.

Здесь вы должны понять, что *единственный способ выбраться из ловушки заключается в том, чтобы изменить то, как вы расходуете свое время.*

Другими словами, хотя вы не можете контролировать, приручать или сдерживать время, вы можете регулировать, предотвращать или изменять наполняющие его события.

Могу сообщить вам ободряющую новость: 75% того времени, которое вы уделяете работе, расходуется впустую. Я говорю совершен-

но серьезно — оно вам не нужно и поэтому может быть полностью или частично потрачено на что-то другое без ущерба для вашей продуктивности. Данные моих бесед с менеджерами по продажам в ведущих отраслях и обобщенные результаты специализированных опросов говорят о том, что большинство продавцов тратят не менее 75% своего рабочего дня на выполнение дел, не оказывающих прямого влияния на финансовые итоги их деятельности. Хотя осознание этого факта может вызвать глубокое разочарование, в качестве положительного момента следует отметить наличие больших возможностей для исправления ситуации. Если вы относитесь к этому большинству, то таких возможностей имеется действительно много. Когда вы начнете избавляться от ненужных дел, на выполнение которых тратили свое время, то, возможно, увидите, что теперь вы не так уж затянуты в трясину бесполезной работы, как вам казалось прежде. Кроме того, у вас появится намного больше времени на выполнение дел, которые вы до сих пор игнорировали.

Чтобы восстановить вашу истинную личность, вы должны решить две задачи:

- *Определить, на что вы напрасно тратите время.*
- *Определить, как потратить больше времени на то, что обеспечит вам желаемый образ жизни.*

Ваша истинная личность будет сформирована и ваш путь к свободе станет ясным, как только вы достигнете этих целей.

Я не могу обещать вам, что это будет легко. Есть и другие ловушки, которые будут подстерегать вас на вашем пути и отнимать ваше время. Иногда их названия могут говорить сами за себя. Но не будем забегать вперед. В следующей главе я познакомлю вас с очень простой системой, способной помочь вам избегать этих ловушек, так что вы сможете начать получать от своего времени то, что вы стремитесь получить — как на работе, так и вне ее. Первой мы обсудили ловушку идентичности, так как я обнаружил, что когда продавцы понимают реальные последствия попадания в эту ловушку, они становятся более мотивированными к изменению своего стиля работы. Я надеюсь, теперь эта мотивация появилась и у вас.

Прежде чем вы перевернете страницу, я хочу, чтобы вы сделали мне маленькое одолжение.

Глубоко вздохните.

Расслабьтесь.

Расположитесь поудобнее и постарайтесь полностью сосредоточиться на том, о чем мы будем говорить. Это не та книга, которую следует читать второпях. Но я обещаю вам, что, перевернув ее последнюю страницу, вы не пожалеете о потраченном времени.

## Резюме

Для типичного американца работать много часов в день — это нормальный и даже ожидаемый образ жизни. Продавец, работающий по 70, 80 и даже юо часов в неделю и добивающийся профессионального успеха, вызывает всеобщее уважение. Мы также уважаем таких людей. Но, к сожалению, при этом часто остается незамеченным влияние продолжительного рабочего дня на личность человека. Разумеется, много работать — это хорошо. Работа помогает нам ставить цели и добиваться их осуществления. Но есть тонкая граница между успешными продажами и продажей вашей души торговому бизнесу.

То, как вы тратите свое время, определяет, кто вы есть сейчас и кем вы станете в будущем. Вот почему ваша работа продавца оказывает положительное или отрицательное влияние на формирование вашей идентичности. Чем больше времени вы работаете, тем больше ваша личность растворяется в продажах — и тем меньше она определяется другими вашими ценностями, связанными с семьей, дружбой, воспитанием детей или даже занятиями спортом, приготовлением изысканных блюд или путешествиями. Если вы уделяете слишком много времени продажам, то вы становитесь только продавцом своего товара.

Однако при наличии возможности выбора большинство продавцов предпочли бы, чтобы о них было известно не только то, какую должность они занимают и какой товар продают. Но единственный способ добиться этого — сбалансировать время, которое

вы уделяете работе, и время, которое вы уделяете другим вещам, делающим вас тем, кем вы есть. Для проведения этого изменения вы должны выполнить два действия: 1) определить, как тратить меньше времени на работу (не ухудшая результаты продаж) и 2) определить, как тратить больше времени на другие дела, доставляющие вам удовольствие. Оба этих действия зависят от вашего определения успеха.

## Примечания

1. Barrie Greiff and Preston K. Munter, *Tradeoffs: Executive, Family, and Organizational Life* (New York: New American Library, 1980), цитируется по John D. Drake, *Downshifting* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000), 9.
2. Al Gini, *My Job My Self: Work and the Creation of the Modern Individual* (New York: Routledge, 2001), 2.
3. «Bring Back the Eight-Hour Day», © Charlie King / Pied ASP Music-BMI. С альбома *Inside Out*.
4. Данные взяты из Joe Robinson, *Work to Live* (New York: The Berkley Publishing Group, 2003), 25.
5. Joe Robinson, *Work to Live*, 20–21.
6. Ilene Philipson, *Married to the Job* (New York: The Free Press, 2002), 19–20.
7. Al Gini, *The Importance of Being Lazy* (New York: Routledge, 2003).
8. Ilene Philipson, *Married to the Job*, 124.
9. На стр. 56 А. Филипсон приводит слова из интервью, текст которого приводится в Arlie Hochschild, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work* (New York: Owl Books, 2001).
10. Согласно статистическим данным, приведенным в Jared Brenstein, Heather Boushey, and Lawrence Mishel, *The State of Working America 2002/2003* (New York: Cornell University Press, 2003).
11. Al Gini, *Being Lazy*. Джини приводит слова из Benjamin Kline Hunnicutt, «A Fast-Paced Look at the Whirl and Flux of Modern Life», *Chicago Tribune*, September 19, 1999, Books.
12. Joe Robinson, *Work to Live*, 18–19.

## Глава 3

Организационная  
ловушкаРасходование времени  
на жонглирование  
ненужными задачами

*Общество часто требует от человеческой  
натуры больше, чем она может дать.*

Торн Ли

*А что если мы сократим свое рабочее время и  
все равно будем справляться со всеми делами?  
Не смейтесь. Некоторые люди уже так  
и делают.*

Эми Зальцтман

**П**о мере вашего взросления ситуация изменялась, но когда вы были молодым, всегда подразумевалось, что у вас есть свободное время. Для случайной подработки, выполнения домашних заданий, уборки комнаты или чего-то подобного. Но в любом случае суть была в том, что вы не могли делать то, что действительно хотели делать в свое время: играть с соседскими детьми, смотреть телевизор, болтаться по улицам с друзьями до

тех пор, пока вы не выполняли данные вам поручения. Это делалось для того, чтобы приучить вас к порядку. Сначала работа, а потом развлечения.

Многие менеджеры по продажам по-прежнему следуют этому правилу.

Проблема заключается в том, что в сфере продаж работа никогда не заканчивается. К концу дня всегда остается один не сделанный звонок, одно не отправленное письмо, один не составленный контракт или один не дописанный отчет. Мир продаж завязан на других людях, желания и потребности которых не исчезают после пяти часов вечера.

Вы всегда можете сделать что-то еще. Это тяжелое чувство только усиливается за счет понимания того, что большинство наших заданий попадают в категорию ASAP\*. Как продавцы мы постоянно оказываемся загруженными повседневными делами, и, пытаясь организовать свою работу, мы часто чувствуем себя подобно человеку, плывущему на лодке по бурной реке, посреди русла которой торчат острые скалы.

## Река обязанностей

Река Кламат вытекает из небольшого озера, расположенного среди покрытых реликтовыми соснами гор на юге штата Орегон. В верхнем течении имеется несколько водопадов, после которых река поворачивает на юго-запад и устремляется к границе с Калифорнией. Она протекает через водохранилище Топси, озеро Копко и затем после водохранилища Айрон Гейт несет свои воды к Тихому океану. К югу от водохранилища располагается семидесяти-мильный участок этой реки, получивший название Верхний Кламат. Здесь ежегодно в конце апреля собираются сотни любителей сплавления по рекам на плотках. Именно в это время талая вода с гор и апрельские дожди заставляют реку выходить из берегов

\*ASAP (As Soon As Possible) — как можно раньше; в планировании — задача, выполнение которой наиболее приоритетно. (Примеч. науч. ред.)

и нестись вниз с бешеной скоростью, поскольку перепад высот на этом участке составляет восемьдесят пять футов на милю.

В середине мая вода в Верхнем Кламате поднимается до наивысшего уровня, и река становится исключительно опасной. Она стремительно несется по узкому каньону, сложенному из вулканических пород. Скалистые своды, которые в обычное время находятся высоко над водой, покрываются клочьями белой пены. Вблизи затопленных валунов образуются водовороты, случайным образом рассредоточенные по всему течению реки подобно минам. Если ваш плот успешно преодолеет один водоворот, то другой вполне может затянуть его на дно и удерживать под водой в течение нескольких дней. Местные инструкторы расскажут вам о многих трагедиях, произошедших в этих местах, так что вы будете хорошо представлять, на какой риск вы идете. Верхний Кламат — место не для новичков. Эта река требует к себе уважения. За отсутствие такого уважения заплатились жизнями многие беспечные туристы.

Но для тех, кто умеет управлять своим плотом в бешеном майском потоке, Верхний Кламат дает незабываемые ощущения.

Спуск на плоту по реке во многом похож на деятельность, связанную с осуществлением продаж.

В течение нескольких дней ваша река ответственности течет спокойно и предсказуемо. Вы можете планировать и выполнять свою работу без особых трудностей. Вы можете предвидеть препятствия на своем пути, угрожающие снизить вашу продуктивность, и легко маневрировать между ними. Если вы допускаете ошибку, то вы можете исправить ее с минимальными потерями времени. Когда река течет плавно, вы можете приходить на работу не с самого утра и уже к обеду быть дома. Но давайте скажем честно: такие дни являются редким исключением.

Обычно же река обязанностей несется подобно стремительному майскому потоку, грозящему захлестнуть вас с головой. Чем больше задач на вас сваливается, тем бессистемнее и неорганизованнее вы действуете. Даже если вы видите препятствие, то у вас редко бывает достаточно времени и сил, чтобы его обойти. Кроме того, обеспечение самоорганизации в условиях таких быстрых изменений является в лучшем случае трудной, а в худшем — неразрешимой задачей.

Это выглядит подобно проклятию, лежащему на продавце: стремительно несущийся поток обязанностей, нарастающих подобно уровню воды в весенней реке. Я прекрасно знаю подобные ситуации, потому что сам оказывался в них не раз. Я проводил на работе долгие часы и чувствовал, что многого не успел сделать. Я подавлен тем количеством дел, которые должен был выполнить в течение дня. Фактически, это были те условия, в которые я всеми силами старался не попасть подобно большинству других продавцов, потому что продавцы обычно бывают не самыми организованными людьми.

## У вас есть оправдание... отчасти

Когда я прошу десять любых менеджеров сказать, что им мешает больше всего, восемь из них говорят о своей неорганизованности и о постоянной нехватке времени. В результате они ежедневно тратят много сил на выполнение запланированной на день работы, причем нередко действуют непродуктивно и с ошибками. Это ловушка разнообразия. Для организации работы необходимо время. Она требует продуманных решений и целенаправленных усилий. Но у какого заваленного работой менеджера есть на это время? Когда вы оказываетесь в стремнине реки и течение несет вас вперед, то попытка остановиться и привести дела в порядок только усугубит проблему.

Еще более осложняет ситуацию то, что многие менеджеры по продажам по своей натуре являются неорганизованными людьми.

Вы можете выяснить, что существуют психологические причины бессистемности ваших действий. Может ли это служить оправданием? Разумеется, нет. Но это, по крайней мере, правдоподобное объяснение того, как вы оказались там, где находитесь сейчас.

Большинство продавцов при тестировании с помощью модели DISC\* попадают в категорию очень целеустремленных или очень

\* Модель DISC (*Dominance* — добивающийся, *Influence* — иницирующий, *Steadiness* — содействующий, *Compliance* — конструирующий) рисует профиль личности, указывающий на то, как человек воспринимает ситуацию, атмосферу, окружающий его мир, и какое поведение у него преобладает в связи с этим восприятием и отношением. (Примеч. науч. ред.)



коммуникабельных людей<sup>1</sup>. Неудивительно, что эти два типа личности сталкиваются с наибольшими трудностями при организации своей работы. Взгляните на характеристики этих двух типов личности, Приведенные в табл. 3.1, чтобы понять, относитесь ли вы к какой-то одной из этих категорий или даже к обеим сразу<sup>2</sup>. Вероятнее всего, относитесь.

Целеустремленный менеджер по продажам является ориентированным на задачи, склонным к лидерству человеком, стремящимся к достижению заданных результатов. Проблема здесь состоит в том, что такой продавец часто проявляет нетерпение и быстро хватается за другую задачу, если текущая не решается с ходу или не приносит быстрых и осязаемых выгод. Поэтому он постоянно меняет приоритеты и испытывает дополнительные перегрузки. Оказавшись заваленным делами, целеустремленный продавец решает использовать стратегию решения сразу нескольких задач, которую он рассматривает как вызов. К сожалению, такой подход приводит к снижению качества работы и увеличению продолжительности рабочего дня. Это раздражает целеустремленного продавца, но он успокаивает себя мыслями о том, что тяжелый труд в конце концов всегда вознаграждается.

Коммуникабельный продавец также склонен к лидерству, но он ориентируется не на задачу, а на людей и процветает благодаря воздействию на других индивидов, с которыми легко устанавливает отношения. Проблема состоит в том, что такой продавец обычно бывает слишком импульсивным и нетерпеливым. Кроме того, хотя такой человек преуспевает за счет прекрасных навыков общения, он часто упускает из виду детали, необходимые для доведения работы до конца. В результате он постоянно меняет приоритеты ради удовлетворения потребностей своих покупателей, что отнимает у него много времени. Таким образом, он никогда не контролирует свое рабочее время, но всегда старается представить себя в наилучшем свете. Именно такие продавцы заявляют: «Быть занятым — это хорошо».

Относите ли вы себя к одному из этих типов? А может быть, сразу к обоим? Хотя эта информация способна объяснить некоторые особенности вашего поведения и притупить остроту испытываемых

Таблица 3.1. Модель DISC: типы продавцов

	Целеустремленный продавец	Коммуникабельный продавец
<b>Базовые описания</b>	Смелый Прямой Доминирующий Решительный	Располагающий Воодушевляющий Увлекающий Настойчивый
<b>Эмоциональный выход</b>	Гнев	Оптимизм
<b>Характеристики</b>	Готовность принять риск Потребность в лидерстве Желание победить	Высокая эмоциональность Потребность во взаимодействии Желание вызывать симпатию
<b>Быстрые индикаторы</b> 1. Экстраверт / интроверт 2. Ориентация на задачи / людей 3. Прямой / непрямой	Экстраверт Ориентация на задачи Прямые коммуникаторы	Экстраверт Ориентация на людей Непрямые коммуникаторы
<b>Ценность для команды</b>	Ориентация на вызовы Самотивация Перспективное мышление	Неиссякаемый оптимизм Командный игрок Мотиватор
<b>Возможные ограничения</b>	Властность Нетерпеливость Аргументированность	Чрезмерность Импульсивность Отсутствие внимания к деталям

ых вами разочарований, она не решает проблемы. Я хотел познать вас с ней потому, что она подтверждает потребность менеджеров по продажам использовать строгие меры для контроля своего времени. Мы продолжаем действовать импульсивно и подчиняемся неизбежности работать еще больше, чтобы справиться с этой проблемой, но существуют и более продуктивные меры, которые мы можем использовать.

## Уроки инструктора по водному туризму

Один из моих соавторов несколько раз спускался весной на плотах по реке Верхний Кламат, и два усвоенных им урока дают нам хорошую основу для того, чтобы попытаться справиться с непрекращающимся потоком обязанностей. Не беспокойтесь о том, какие действия предстоит предпринять. Просто задумайтесь о сути этих двух уроков и используйте их в качестве основного средства для освобождения вашего рабочего времени от ненужных дел. После этого вы будете готовы предпринять необходимые шаги для того, чтобы сделать ваш рабочий график простым и разумным.

**Урок № 1. Признание силы реки.** Одно из условий тренировочного курса состоит в том, чтобы прыгнуть в реку выше порога III класса, на котором высота волн составляет от шести до восьми футов. Все пороги в западных штатах разбиты на классы с I по V, причем пороги V класса являются наиболее опасными. Опасность порога III класса обычно заключается в мощи потока воды. Крупные камни, как правило, не представляют большой угрозы, но скорость течения реки на порогах III класса может заставить вас испугаться, если вы не проявите необходимой в таких случаях осторожности: река здесь может легко перевернуть плот с десятком туристами. Это именно тот тип порогов, который требуется для того, чтобы погрузить в поток свое тело, научиться вдыхать воздух на пике волн и задерживать дыхание под водой. Это была борьба просто за то, чтобы держать голову над поверхностью воды. После получения такого опыта мой друг понял, как легко мощный поток может утопить человека.

В начале своей карьеры продавца вы готовы братья за все, что попадает на вашем пути, и это не кажется вам слишком обременительным. Но чем дольше вы занимаетесь продажами, тем скорее понимаете, что темпы вашей деятельности не замедляются по вашему желанию. Чем больше обязанностей вы на себя принимаете, тем быстрее несется река, способная в конце концов утопить вас, если вы недооцените ее силу. В результате вам придется бороться лишь за то, чтобы держать голову над поверхностью воды. Прежде

всего вы должны осознать мощь реки обязанностей, способной увлечь вас на дно, если вы действительно хотите побороться с ее стремительным течением, не прощающим ошибок.

**Урок № 2. Когда в реке высокая вода и быстрое течение, вы должны проводить разведку предстоящего пути.** Для этого часто требуется, чтобы вы выбрались из воды и наметили правильный маршрут. На среднем участке Верхнего Клама-та находится один из самых опасных порогов. Огромные валуны, разбросанные вдоль обоих берегов, оставляют проход только для одного плота. Обычно этот туннельный эффект придает проходу через порог лишь легкую остроту и не требует от туристов особой техники. Проблему создает лишь клыкообразный камень, получивший название «Зуб дракона».

Всего в десяти футах от начала узкого прохода из пенящейся воды торчит огромный гранитный зуб. Он рассекает поток надвое, и у плывущих на плоту остается очень мало пространства для маневра. Просто плыть по течению смертельно опасно: скорость реки очень высокая, а камень очень большой. По этой причине многие инструкторы предпочитают перед «Зубом дракона» вытаскивать плоты на берег и обходить это место по суше. Это вовсе не проявление трусости, напротив, так поступает большинство мудрых инструкторов, дорожащих своей жизнью и жизнями других людей, плывущих вместе с ними на плоту.

Если вас полностью поглотит работа, то вы, вероятно, скоро окажетесь в том месте, где имеется свой «Зуб дракона». Вы знаете, что вы должны будете что-то сделать — хоть что-нибудь — или ваша ситуация еще более ухудшится и полностью выйдет из-под вашего контроля. Возможно, из-за того, что вы слишком много работаете, ваша семейная жизнь дает трещину. Или, может быть, долгие часы работы способствовали тому, что вы набрали лишний вес и опасаетесь, что подобный режим плохо отразится на вашем здоровье. Может быть, вы уже заболели от перегрузок и боитесь окончательно «сломаться», если ваш ритм работы не изменится. Возможно, вы хотите тратить больше времени на то, чем вы любите заниматься дома или, по крайней мере, получить право свободно распоряжаться немногими часами досуга, но готов поспорить, что вы не знаете, как этого

добиться. Сейчас наступает идеальное время для того, чтобы выбраться из водоворота бурной реки, под которой мы подразумеваем сбытовую деятельность, хотя бы на несколько минут, чтобы исследовать местность и найти верное решение. На берегу многое становится понятнее.

## Регулирование рабочей нагрузки за счет возведения плотины

ЕСЛИ ВЫ выберетесь из стремительного потока текущих дел для объективной оценки ситуации, то вы поймете, что есть только два способа справиться с этим потоком:

1. Вы можете научиться проходить пороги и с максимальной надежностью избегать препятствий на своем пути или...
2. Вы можете построить плотину.

Будучи амбициозными людьми, продавцы обычно выбирают первый вариант. Ворота шлюзов открыты, когда они делают первые шаги в своей профессии, и все остальные годы жизни они прилагают максимум усилий, чтобы не утонуть. Похоже на правду, верно? Так бывает не каждый день, но довольно часто.

Нельзя сказать, что будет ошибкой, если вы решитесь помериться силами с могучей рекой. Большинство менеджеров утверждают, что «не важно, как это сделано, важно, что это сделано», поэтому вполне вероятно, что когда вы начали заниматься продажами, вас просто бросили в реку и таким образом заставили научиться плавать. В результате вы, вероятно, разработали собственные методы продаж, которые не были максимально продуктивными, но которые, образно говоря, позволили вам держать голову над водой. Теперь, независимо от того, работаете ли вы только шесть месяцев или уже двадцать лет, вы, вероятно, по-прежнему используете эти «тщательно разработанные, но не слишком продуктивные» стратегии.

Однако проблема заключается в том, что вы не можете управлять течением реки, когда сами плывете по ней. Вот почему так

много менеджеров по продажам стремятся рационально организовать свою повседневную работу. Когда вас подхватывает поток, то все что вы можете делать, это пытаться держать голову над водой и стараться избегать столкновения со скалами и деревьями. Вы не можете изменить поток, потому что вы становитесь его частью.

Единственный способ замедлить течение реки — это построить плотину. Только тогда вы сможете регулировать скорость движения воды. История учит нас, что плотины позволяют приручать даже самые крупные реки.

В 1931 г. тысячи мужчин, многие вместе с семьями, отправились в район Черного Каньона, штат Невада, чтобы обуздать реку Колорадо. Результаты их усилий стали свидетельством способности людей реализовывать грандиозные проекты в самых неблагоприятных условиях. Так появилась плотина Гувера. При ее возведении, осуществлявшемся в период Великой депрессии, были выполнены следующие работы:

- извлечено 5,5 млн кубических ярдов грунта;
- уложен 1 млн кубических ярдов земли и скальной породы;
- уложено 45 млн фунтов стальной арматуры;
- изготовлены и установлены металлические затворы и заслонки общим весом 21,67 млн фунтов;
- смонтированы выпускные трубы общим весом 88 млн фунтов;
- смонтировано 840 миль трубопроводов общим весом 6,7 млн фунтов;
- смонтировано 18 млн фунтов стальных конструкций;
- использовано 5,3 млн фунтов цветных металлов и сплавов.

При строительстве плотины и электростанции было уложено 4,36 млн кубических ярдов бетона — из него можно было бы «построить монумент с основанием юо квадратных футов и высотой две мили; возвести на территории обычного городского квартала здание выше Эмпайр Стейт Билдинг или построить стандартную автостраду шириной 16 футов между Сан-Франциско и Нью-Йорком»<sup>3</sup>.

Строительство плотины не было простым делом в то время, не будет оно простым для вас и сейчас. Но как только плотина будет построена, она сможет регулировать течение даже самых могучих рек (напор воды у основания плотины Гувера составляет 45 000 фунтов на квадратный фут!).

## Проект вашей плотины

Плотины строятся для регулирования течения воды в реке. По сути плотина является ограничителем, служащим для устранения избыточного количества воды в любой момент времени и поддержания скорости течения на предсказуемом и контролируемом уровне. Если вы хотите регулировать поток ваших неотложных дел, то вы также должны создать подобный ограничитель.

Я повторяю уже много лет: без установления границ ваших служебных обязанностей вы не достигнете равновесия в своей жизни. Другими словами, без ограничения ваших служебных обязанностей на работе у вас не будет времени для удовлетворения других жизненных интересов. С другой стороны, при наличии ограничений, регулирующих поток вашей работы, в вашем времени, остающемся для личной жизни, появятся новые

возможности. Давайте поговорим о том, как начать строить эту плотину, позволяющую снизить бешеный темп вашего рабочего ритма.

Без установления границ ваших служебных обязанностей вы не достигнете равновесия в своей жизни.

Прежде всего, важно понять, что поскольку вы не можете управлять временем, то единственный способ организовать свой рабочий день заключается в управлении вашими текущими зада-

Без установления  
границ ваших  
служебных  
обязанностей  
вы не достигнете  
равновесия  
в своей жизни.

чами. Управление задачами — а не управление временем — вот основа для организации вашей деятельности. Если вы научитесь решать сразу несколько текущих задач, то будете более свободными в использовании своего времени. Это очень важная идея, которую я не хотел бы упрощать, так как она имеет ключевое значение. Давайте скажем по-другому: единственный способ вырваться из ловушек, крадущих ваше время, состоит в управлении делами, которые занимают все ваше время, то есть вашими *задачами*.

Теперь мы можем перейти к основам установления границ для ваших текущих дел, то есть возведению вашей плотины.

Строительство плотины состоит из четырех этапов. Каждому этапу соответствует создание разных границ — разных уровней плотины, — возводимых для замедления той скорости, с которой ваши задачи заполняют вашу реку обязанностей. Если вы последовательно выполните все четыре этапа, то в результате постройте плотину, подобную по размерам плотине Гувера, что позволит вам регулировать даже самые мощные потоки задач, в том числе и те, с которыми вы сталкиваетесь на работе в данный момент. Этими четырьмя этапами являются:

1. Аккумуляция.
2. Включение.
3. Действие.
4. Оценка.

## Этап 1. Аккумуляция

На этом этапе закладывается фундамент вашей плотины. На нем вы должны научиться блокировать поступление всех необязательных для выполнения задач, требующих вашего внимания и отнимающих время. Другими словами, главная цель этапа аккумуляции состоит в установлении границ, которые будут препятствовать дополнительному притоку воды в реку. Проведение этих границ имеет ключевое значение для преодоления организационной ловушки. Мы поговорим о ней чуть позже.

## Этап 2. Включение

После того, как вы перестанете позволять необязательным задачам отнимать ваше время, вы должны будете установить границы, которые помогут вам установить приоритетность и последовательность решения задач, действительно требующих вашего внимания. Вот почему этот этап называется этапом включения — на нем вы определяете, как включить рабочие задачи в ваш рабочий график, чтобы выполнить их наиболее продуктивно. Именно на этом этапе вы научитесь отличать необходимые задачи от продуктивных, то есть дающих результат, и затем устанавливаете границы, которые позволят вам ежедневно уделять максимум времени тому, что обеспечит максимальную результативность ваших усилий. (Этот этап имеет отношение к «да-ловушке».)

## Этап 3. Действие

На этом этапе вы начинаете заниматься задачами, которые являются либо необходимыми, либо продуктивными в зависимости от границ, проведенных на этапе включения. На этапе действия вы научитесь повышать свою общую продуктивность. По завершении этапа действия плотина будет построена, но вам еще надо будет выполнить последний этап. (Этот этап имеет отношение к ловушке контроля.)

## Этап 4. Оценка

Когда вы достигаете этого этапа, у вас уже имеется прочная система границ — настоящая плотина, которая обеспечит вам как минимум четыре часа в день на осуществление продаж. Однако вы по-прежнему можете сохранять привычки, мешающие продуктивному использованию полученного вами времени. Этап оценки поможет вам избежать следования этим привычкам и научит вас сосредотачиваться на задачах, наиболее приоритетных не только в

вашем бизнесе, но и в вашей жизни. (Этот этап имеет отношение к технологической ловушке, ловушке поручений, ловушке норм, ловушке неудач и ловушке вечеринок.)

## Начало строительства

Как нетрудно заметить, все это мало напоминает определенную систему. Здесь не требуется усложнений. Фактически ключом к построению вашей плотины и восстановлению контроля над вашим временем становится теперь преодоление ловушек времени, о которых мы поговорим чуть позднее.

Продвигаясь вперед, вы можете обнаружить, что уже построили часть своей плотины и что она прекрасно работает. Если это так, то я советую вам бегло просмотреть эти разделы книги и познакомиться с методом оценки эффективности ваших границ. Что касается остальной части книги, то прочитайте ее внимательно. Эта система проста в применении и может изменить не только ваше рабочее время, но и ваш общий взгляд на жизнь.

Помните, что ценность высвобождения свободного времени состоит в том, чтобы сделать вашу жизнь более полной — к чему мы все и стремимся.

Теперь, если вы готовы взять в руки необходимые инструменты и начать возведение плотины, не будем медлить. Мы не можем позволить себе терять время понапрасну.

## Поставьте преграду потоку задач до того, как он затопит вас

Первые два этапа строительства — аккумулярование и включение — закладывают фундамент вашей плотины и определяют меры, которые вы должны предпринять для отсекаания или регулирования задач, возникающих при вхождении вами в реку обязанностей. Установление границ на этих двух этапах — до того, как вы начнете действовать, — имеет ключевое значение для

организации; при этом не важно, насколько слабо вы контролируете ситуацию сейчас.

Пока же давайте сфокусируемся на том, чтобы отсечь ненужные задачи прежде, чем вы возьметесь за их выполнение. Это немедленно поможет вам упорядочить ваше рабочее время.

## Этап 1. Аккумуляирование

Очень часто продавцы подвергают себя дополнительным стрессам и выполняют лишнюю работу из-за того, что используют реактивный подход к организации своей деятельности — то есть хватаются за все, что идет им в руки. Такой подход является также и бессистемным, кроме того, он позволяет непродуктивным вмешательствам накладывать на вас дополнительные обязанности и монополизировать ваше время. Чтобы начать упорядочивать ваш хаотичный график работы, соблюдайте следующие пять принципов установления границ. Они помогут вам взять под контроль и избежать выполнения наиболее типичных ненужных задач, которыми вы бываете заняты в течение дня. Применение этих принципов позволит вам заложить основу вашей плотины.

### 1. Не давайте номеров своих личных телефонов покупателям. Я имею в виду номера домашнего и мобильного телефонов, а также адрес электронной почты. Иначе вы совершите распространенную ошибку, и

знаете почему? Потому что люди начнут использовать эту информацию.

Если продавец дает мне номера личных телефонов, а я не могу дозвониться к нему на работу, то я начинаю звонить ему на мобильный или домой. А почему я не должен этого делать? Ведь продавец сам дал мне эти номера. Разве вы на моем месте повели бы себя иначе? Да, мы все занимаемся бизне-

сом, связанным с обслуживанием клиентов, и вы не хотите упустить важные звонки, но если вы не ограничите возможности покупателей вступать с вами в контакт, то никогда не справитесь с проблемой нехватки времени. Один любезный продавец вручил мне свою визитку на следующий день после того, как сообщил семь других способов связаться с ним. Но зачем предоставлять покупателям так много вариантов? Упростите жизнь покупателям, а заодно и себе. Вот что я советую продавцам на своих семинарах: давайте потенциальным и существующим покупателям только один адрес электронной почты и только один номер телефона. Я знаю, как соблазнительно и как легко оправдать предоставление более разнообразной контактной информации, но не рекомендую этого делать. Спросите сами себя: хочу ли я, чтобы я был известен как человек, до которого всегда легко дозвониться, или же как человек, стоящий того, чтобы потратить время на ожидание возможности поговорить с ним по телефону?

### 2. Не давайте своих рабочих контактных номеров друзьям. Но если вы уже это сделали, то попросите их звонить вам на ваш личный номер или отправлять письмо по электронной почте на ваш личный адрес. Если это не решит проблемы, то попросите своего босса изменить ваши контактные номера (телефона и e-mail) и объясните, что вы стремитесь повысить продуктивность своей работы. Я знаю, что многим это покажется чересчур радикальным средством, но сколько каналов связи нужно нашим друзьям, чтобы связаться с нами? Если у вас есть личный мобильный телефон, личный адрес электронной почты и домашний телефон, ваши друзья и так уже имеют три канала связи и три способа направить вам послание. Этого более чем достаточно. Вы должны понять, что в экстренных случаях (ради которых рабочие номера и сообщаются друзьям) люди и так найдут способ связаться с вами, где бы вы ни находились. Ваша цель должна состоять в том, чтобы избежать неэкстренных звонков и писем от друзей, которые составляют 99.9% всех направляемых вам посланий.

Не давайте  
номеров  
своих  
личных  
телефонов  
покупателям.

3. **Отключите на своем рабочем компьютере функции предупреждения о поступлении SMS-сообщений и писем по электронной почте.** Возможно, об этом и не следовало бы говорить, но я часто обнаруживал, что многие менеджеры по продажам не отключают одну или обе эти функции во время работы. Если вы проверяете поступление посланий через определенные интервалы (мы поговорим об этом в следующей главе), то вам не нужно знать, поступили ли сообщения в промежутке между проверками. Наиболее нежелательными являются сигнальные значки, появляющиеся на экране в течение всего дня. Они отвлекают вас и отнимают гораздо больше вашего времени, чем вы думаете.
4. **Не отвечайте на телефонные звонки, если они поступают не от тех людей, разговора с которыми вы ждете.** Сколько неожиданных для вас звонков приводило к заключению сделок? Очень мало, как и у большинства продавцов. Поэтому вам не следует отвечать на каждый телефонный звонок. Фактически, если вы не занимаетесь розничными продажами по телефону или если вы не ожидаете конкретного звонка, вам даже не следует обращать внимания на звонящий телефон. Если ваш мобильный телефон начинает подавать сигналы или вибрировать, когда у вас есть ждущее послание, то отключите также и эту функцию. Я знаю, что это может выглядеть несколько недружелюбно — особенно если вы работаете в крупной организации с большим количеством сотрудников, но дело в том, что если на другом конце линии находится не реальный или не потенциальный покупатель, то вам не следует отвечать на звонок. А что касается ваших коллег по работе, то они всегда найдут способ связаться с вами в случае острой необходимости.
5. **Не проверяйте свой личный электронный почтовый ящик в рабочее время.** Возможно, что об этом говорится в пятисотстраничном сборнике инструкций для сотрудников вашей компании, но давайте не будем обманывать себя. Лишь очень немногие люди действительно соблюдают это

требование, что увеличивает их рабочую неделю на несколько часов. К тому же это добавляет в вашу реку обязанностей дополнительные задачи, такие как отправка ответного сообщения по электронной почте с указанием номера телефона, или передача по телефону срочных указаний, или проверка содержимого веб-сайта, или ответ на вопрос, который может быть дан позднее. Ваши друзья поддержат вас, когда поймут, что вы предпринимаете эти шаги для упорядочения своего рабочего дня, чтобы получить взамен больше свободного времени. Если у вас нет ноутбука или домашнего компьютера, то осуществить этот шаг будет непросто. Есть два пути решения этой проблемы: 1) поговорить с вашим менеджером и попросить установить ноутбук взамен десктопа. Большинство компаний берут компьютеры в аренду, так что сделать такую замену может оказаться проще, чем вы думаете; или 2) обзаведитесь домашним компьютером. Сейчас многие модели стоят меньше \$1000, причем оплатить покупку можно в рассрочку. (В целях получения налоговых льгот эту покупку можно представить как деловые расходы.) Но какой бы путь вы ни выбрали, ваша возросшая производительность на работе мгновенно компенсирует понесенные затраты.

## Работа без вмешательств извне

Позвольте мне перескочить через все очевидные действия, подразумевающие бегство от реальности, такие как блуждание по Интернету, увлечение компьютерными играми или обмен с коллегами свежими анекдотами в курилке. Все это приводит к явным потерям времени, и вам необходимо отказаться от подобных развлечений, если вы хотите упорядочить свой рабочий день. Действия, перечисленные в предыдущем разделе, являются наиболее распространенными, но часто не замечаемыми источниками потерь рабочего времени в индустрии продаж. Но, разумеется, существуют и другие: бесполезные совещания; бесцельное регламентирование сферы вашей деятельности; чтение газет в туалете (давайте, ребята, при-

знаемся в этом честно); бесконечное «приведение себя в порядок» в женской комнате (дамы, за вами водится такой грешок); ежедневные чаепития; починка сломанного копировального аппарата; изучение курсов акций или результатов спортивных состязаний; покупки через интернет-магазины и тому подобное. Я прав? Существуют кажущиеся нескончаемыми ненужные дела, на выполнение которых могут уходить целые дни. Наверняка вы будете удивлены, узнав, как много времени высвобождается после проведения границ, препятствующих попаданию этих дел в реку ваших обязанностей, начиная с пяти самых распространенных (табл. 3.2).

Если вы ежедневно тратите указанное во колонке количество времени на выполнение пяти самых распространенных ненужных дел, то посмотрите в последнюю колонку и узнайте, сколько времени вы сможете сэкономить за год, если перестанете ими заниматься\*.

Если вы думаете, что эти оценки завышены, то проведите хронометраж своих потерь в течение трех недель, и я уверен, что ваши

**Таблица 3.2.** Потеря времени на ненужные дела

Занятие	Потерянное время	Экономлен- ное время
Чтение личных сообщений, приходящих на рабочий адрес электронной почты	30 мин/день	115 часов/год
Звонки по личным делам по рабочему телефону	30 мин/день	115 часов/год
Ответы на все звонки	60 мин/день	230 часов/год
Звонки покупателей на ваши личные телефоны	60 мин/день	230 часов/год
Реагирование на сигналы о поступлении SMS-сообщений или писем по электронной почте	15 мин/день	57,5 часов/год
Общее количество потраченного времени	Более 3 часов/день	747,5 часов/год

\* Продолжительность рабочей недели принималась равной пяти дням, а продолжительность года равной 46 неделям.

результаты не будут сильно отличаться от приведенных мной. Вы можете себе представить, сколько вы могли бы сделать полезного, имея 747,5 дополнительных часов в год?

Вот они, скрытые резервы.

Но, разумеется, высвобождение времени — это не просто отказ от выполнения отвлекающих вас дел. Как вы знаете, от некоторых дел избавиться совсем не просто. Поэтому организация работы подразумевает также упорядочение рабочего графика, которое не обязательно может оказаться продуктивным. Этому вопросу будет посвящен следующий этап управления задачами и следующая глава этой книги.

## Резюме

Большую часть времени ваши попытки упорядочить график работы в хаотичной обстановке непрерывных продаж подобны попыткам человека, оказавшегося посреди стремительного течения полноводной реки, держать голову над водой. Река ваших обязательств напоминает мощный горный поток, в котором легко утонуть. Чем больше дел на вас наваливается, тем более дезорганизованным и неспособным контролировать ситуацию вы становитесь. Даже если вы видите впереди препятствие, у вас редко есть достаточно времени и сил, чтобы избежать столкновения с ним. Более того, сохранение контроля за этой стремительно меняющейся ситуацией в лучшем случае окажется трудной, а в худшем — нереальной задачей. В довершение всего сами продавцы по своей природе часто бывают неорганизованными людьми.

Однако основная доля неупорядоченности в сфере продаж возникает не из-за недостатков характера менеджеров по продажам, большого количества дел или нехватки времени. Она обусловлена главным образом тем, что вы тратите слишком много времени на выполнение ненужных действий. Поэтому первый этап упорядочения вашего рабочего дня должен заключаться в установлении границ, не позволяющих ненужным задачам отнимать ваше время.



1. Никогда не давайте номера личных телефонов клиентам.
2. Не давайте номера служебных телефонов друзьям.
3. Отключите на рабочем компьютере функции предупреждения о поступлении SMS-сообщений и писем по электронной почте.
4. Не отвечайте на те телефонные звонки, которых вы не ждете.
5. Не проверяйте содержимое своего электронного почтового ящика в течение рабочего дня.

Образно говоря, эти пять ограничений образуют фундамент той плотины, которая, в конце концов, замедлит скорость течения реки ваших обязанностей. Этот начальный этап строительства называется этапом аккумуляирования задач.

### Примечания

1. Согласно результатам исследований, проведенных *Building Champions*.
2. Использовано с разрешения *Building Champions* © 2003.
3. Информация о плотине Гувера взята с веб-сайта [www.usbr.gov/lc/hooverdam/](http://www.usbr.gov/lc/hooverdam/).

## Глава 4

### <<Да>>-ловушка

### Потери времени из-за согласия братья за любые дополнительные дела

*Я не могу сказать «нет».*

Роджерс и Хаммерстейн,  
песня из Оклахомы

По оценкам исследователей, средний продавец ежедневно осуществляет 170 взаимодействий с другими людьми<sup>1</sup>. С учетом пятидесятичасовой рабочей недели вы получите следующие результаты: 170 взаимодействий в день, умноженные на пять рабочих дней в неделю, дадут 850 взаимодействий в неделю. Разделим эти 850 взаимодействий на продолжительность рабочей недели, то есть на 50 часов, и получим, что в среднем вы осуществляете 17 взаимодействий в час. Другими словами, вас будут отвлекать от работы каждые 3 минуты. Даже если вы будете работать 80 часов в неделю, чтобы успеть справиться со всеми своими делами, у вас будет всего 5 минут, чтобы сконцентрироваться на рассматриваемом вопросе. Этого времени обычно недостаточно не только для того, чтобы выполнить какую-то работу *правильно*, но и для того, чтобы выполнить ее хоть как-нибудь.

Проблема в том, что большинство продавцов берет на себя слишком много обязанностей, и это не только увеличивает

продолжительность их рабочей недели, но и повышает их склонность к стрессам и вероятность совершения ошибок. Я читал об одном очень занятом менеджере, регулярно приобретавшем билеты на матчи Мировой серии игр по бейсболу для нескольких важных клиентов. Однажды он сказал брокеру, через которого покупал билеты, что его клиенты хотели бы посмотреть очередную игру во вторник или в среду вечером, но предпочли бы вторник. Представьте, какой шок испытал этот продавец, когда, встретившись со своими клиентами у входа на стадион во вторник вечером, он обнаружил, что держит в руках билеты на вчерашний матч. В суете дел он просто забыл посмотреть на дату<sup>2</sup>.

Дилемма занятости проявляется в разных формах: опоздания, забывчивости, непоследовательности, непродуктивности, разочарования, стресса и многих других, но главная причина занятости состоит в том, что продавцы слишком часто говорят «да». В результате они начинают больше дел, чем успевают завершить к концу дня, а то, что они успевают сделать, нередко делается с ошибками. Но это, как вам известно, только начало всех бед, так как когда задания выполняются неправильно, то на их исправление уходит еще больше



Рис. 4.1.

Типичный день из жизни Суперпродавца

времени. Кроме того, если дела начинаются утром и не завершаются к концу дня, то они переносятся на следующий день, что увеличивает вашу загрузку и переполняет реку обязанностей до тех пор, пока вы не окажетесь вынуждены либо включиться в марафонскую гонку, чтобы постепенно ликвидировать допущенное отставание, либо взвинтить темп ежедневной работы. Но мы знаем, что ликвидировать отставание практически невозможно. Это удастся лишь супергероям продаж, которые, как гласят легенды, двигаются так быстро, что их перемещения нельзя заметить невооруженным глазом (рис. 4.1). Но может ли ликвидировать отставание обычный человек? Исследователи дают на этот вопрос отрицательный ответ.

## Новая «да»-экономика

На основании результатов телефонного опроса работающих американских семей, проведенного в 2001 г. исследователями из *Families and Work Institute*, были сделаны следующие выводы:

- 55% опрошенных подавлены тем количеством работы, которое они вынуждены выполнять;
- 45% считают, что им приходится делать слишком много дел одновременно и часто приходится решать сразу несколько задач, чтобы уложиться в установленные сроки;
- 59% признают, что они не в состоянии думать о работе, которую выполняют, и вносить в нее хоть какие-то улучшения;
- 90% уверены в том, что им приходится работать «слишком быстро» и «слишком много» и что они «никогда не имеют достаточно времени для того, чтобы выполнить работу должным образом».

Мы стали нацией много работающих «да»-мужчин и «да»-женщин, для которых никакая работа не бывает слишком трудной и для которых каждое задание начинается с указания «приступайте немедленно» и подразумевает отношение, выражаемое словами

«считайте, что это уже сделано». И менеджеры по продажам входят в число лидеров этого движения.

Занимаясь продажами, очень легко угодить в «да»-ловушку. Обслуживание покупателей подразумевает удовлетворение запросов, иногда подобных джинну в бутылке. Вы взялись за эту работу, чтобы устанавливать отношения и заключать сделки. Такой подход подразумевает отношение, выражаемое словами «это мне по плечу». Он отнимает много времени. Он требует, чтобы вы стали тем, кого Джоан Уильямс (Joan Williams), профессор права в *American University*, называет «идеальным работником». В книге «Работать, чтобы жить» («Work to Live») Джо Робинсон (Joe Robinson) кратко описывает этого человека следующим образом:

Идеальный работник — это человек, который в молодые годы начинает работать полный рабочий день, часто оставаясь сверхурочно, и поднимает голову сорок лет спустя.

Однако с этим определением возникают проблемы. Робинсон так объясняет одну из них:

Идеальные работники являются заложниками своей работы, которая лишает их возможности ощущать себя родителями своих детей. <...> Роль идеального работника — это бомба замедленного действия, которая разрушает супружеские союзы и заодно и судьбы детей. В отраслях, где людям приходится много работать сверхурочно, показатель разводов оказывается более высоким. В конце концов, как утверждает Уильямс, за это расплачиваются дети и все мы, так как 40% разведенных женщин, а также их детей живут в бедности, поскольку после развода ребенок обычно остается с матерью<sup>3</sup>.

Робинсон называет современные условия труда «миром, в котором люди не могут одновременно и зарабатывать на жизнь, и быть родителями своих детей». Это трагедия. Но даже если у вас нет детей, чрезмерная работа сказывается и на вас.

По данным Национального фонда сна (НФС<sup>4</sup>), 63% взрослых американцев спят менее 8,5 часов, по мнению медиков, необходимых человеку для восстановления сил; при этом почти треть опрошенных заявили, что по рабочим дням они спят менее семи часов. Исследование позволило также установить прямую связь между продолжительностью сна и фактической продолжительностью рабочего дня. Его результаты говорят о том, что американцы должны сократить количество часов, проводимых на работе, так как в противном случае у них неизбежно возникнут проблемы со здоровьем.

Большинство менеджеров по продажам признают, что спят меньше рекомендуемой нормы. К сожалению, многие из них не могут снизить свою рабочую нагрузку и продолжают работать в состоянии стресса и переутомления. Однако это не значит, что они не хотели бы изменить сложившуюся ситуацию.

Согласно данным другого опроса, проведенного НФС, большинство работников обеспокоены влиянием недостаточного сна и утомленности на производительность труда. Исследователи обнаружили широкую поддержку идеи об ограничении продолжительности рабочей недели для многих профессий, имеющих отношение к обеспечению безопасности людей. В частности, было установлено, что:

- 70% опрошенных считают, что продолжительность рабочего дня врачей не должна превышать десяти часов;
- 86% согласились с тем, что пилотам необходимо позволять спать во время полета, если во время их сна управление самолетом может взять на себя не менее квалифицированный пилот;
- 63% заявили, что продолжительность рабочего дня летчиков должна быть не более восьми часов;
- почти 50% поддержали ограничение продолжительности рабочего дня полицейских, водителей грузовиков и медсестер максимум восемью часами<sup>5</sup>.

Эти данные говорят о том, что мы признаем необходимость сокращения слишком продолжительного рабочего дня. Они

указывают также на наличие общего согласия по поводу того, что слишком продолжительный рабочий день и недостаток сна не способствуют повышению профессиональной квалификации. По крайней мере, именно это приходит на ум, когда мы смотрим на врачей, медсестер, водителей грузовиков, полицейских и пилотов. Но все выглядит иначе, когда дело касается нас самих, не так ли? Мы чувствуем, что попали в ловушку.

В условиях нарастающего потока обязанностей нам кажется невозможным сократить время работы без ущерба для продаж и карьерного роста. Но это лишь только кажется. Правда заключается в том, что если у вас не существует ограничений для принимаемых на себя обязательств, то это всегда будет иметь тяжелые последствия — более тяжелые, чем последствия незначительного снижения продаж. На одном из моих последних семинаров Тим Сандерс (Tim Sanders), главный специалист по принятию решений и начальник службы подготовки руководящих кадров компании *Yahoo!*, сообщил, что около восьми миллионов человек страдают от синдрома депрессии новой экономики, и этот синдром является одним из самых неблагоприятных последствий попадания в «да»-ловушку.

## Сокращение нагрузки без снижения продаж

Существует только два способа сокращения рабочей нагрузки и высвобождения времени:

1. Пожертвовать продажами.
2. Чаще говорить «нет».

Выбирая первый вариант, вы признаете, что снижение ваших доходов — это разумная цена, которую вы платите за облегчение и оздоровление ситуации на работе и за увеличение времени, остающегося у вас *после* работы. Это замечательный путь, и если вы его выберете, то я пожелаю вам удачи. Но этот путь не является ни самым эффективным, ни необходимым.

В главе 2 я говорил о высокой вероятности того, что по меньшей мере три четверти вашего рабочего времени тратится на дела, не влияющие на финансовые результаты вашей деятельности. Но при сравнении с данными других исследований мои оценки выглядят скромно.

В своей последней книге Брайан Трейси (Brian Tracy) пишет о том, что в 1928 г. журнал «Sales and Marketing Management» провел опрос, показавший, что средний американский продавец занимается продажами лишь 90 минут в день, или около 20% своего рабочего времени. В 1988 г., полагая, что обучение способам повышения производительности труда привело к повышению результативности работы продавцов, тот же журнал провел повторный опрос. Его результаты не содержали ничего нового: средний продавец продуктивно работал те же 90 минут в день. Ничего не изменилось за прошедшие шестьдесят лет<sup>6</sup>.

В 2003 г. *Proudfoot Consulting* провел исследование производительности труда в разных странах мира. При этом впервые Proudfoot стал уделять особое внимание эффективности продавцов<sup>7</sup>. В результате было установлено, что во всех обследованных странах (Австралия, Франция, Германия, ЮАР, Испания, Великобритания и США) торговые представители перегружены бумажной работой и обслуживанием покупателей и фактически тратят лишь 20% своего времени на активные продажи и работу с потенциальными клиентами. Кроме того, исследование показало, что большинство продавцов тратят около 43% своего времени на решение текущих проблем и административных задач и еще 30% — на поездки на работу и домой и на встречи с покупателями. Оставшиеся 7% их времени были квалифицированы как «простоить», во время которого не осуществлялось никаких продуктивных действий. Другими словами, уже почти целый век (или, по крайней мере, с начала проведения исследований) продавцы во всем мире тратят около 80% своего времени на решение задач, не влияющих на объемы продаж. Посмотрите, как, согласно данным исследования, распределяется время продавцов (рис. 4.2).

Теперь давайте посмотрим на распределение времени в наиболее известных отраслях, где осуществляются продажи (рис. 4.3).



Рис. 4.2.

Распределение рабочего времени продавцов

Среднее по всем отраслям	1	2	3	4	5	6
Телекоммуникации	6	12	16	20	41	5
Автомобилестроение	8	7	14	22	45	4
Транспорт и логистика	9	9	11	18	49	4
Машиностроение	5	24	7	38	11	15
Электроника	7	10	19	17	42	5
Поставки товаров розничной торговле	6	9	22	24	39	7
Производство бумаги	4	8	11	39	29	9
Химическая промышленность	14	3	14	21	34	14
Текстильная промышленность	9	11	16	25	33	6
Банковские и финансовые услуги	13	3	29	34	18	3
Здравоохранение	14	5	32	23	24	2
Прочие производственные отрасли	17	18	10	34	13	8
Продукты питания и напитки	13	14	8	31	22	12
Продукты питания и напитки	10	10	10	27	30	7

1 — Активные продажи      3 — Решение проблем      5 — Поездки  
2 — Исследования рынка      4 — Административное управление      6 — Простой

© Proudfoot Consulting Company 2003.  
Используется с разрешения.

Рис. 4.3.

Распределение времени продаж в некоторых отраслях

Обратите внимание на крайнюю левую колонку, где указан средний процент времени, затрачиваемого на «активные продажи» в каждой отрасли.

В предыдущей главе говорилось о том, как бездумно мы беремся за дела, отнимающие наше время. Эту ловушку мы назвали «организационной». Чтобы не попасть в нее, мы должны определить границы, которые будут вставать преградой при поступлении ненужных задач. Эти границы имеют ключевое значение для сбережения вашего времени и защиты реки ваших обязанностей от попадания в нее непродуктивных дел.

В этой главе мы поговорим о другом. Мы обратимся к вопросу о неспособности продавцов направлять основную часть своего времени на выполнение наиболее продуктивных, наиболее прибыльных задач. Очевидно, что это серьезная проблема и что она существует уже давно. Я называю ее «да»-ловушкой и утверждаю, что она возникает вследствие неспособности продавцов говорить «нет».

## Как важно уметь сказать «нет»

Если мы внимательно посмотрим на общие задачи, которым продавцы говорят «да», то мы не только обнаружим источник проблемы, но и увидим свежее решение, которое вы сможете использовать правильным образом. Итак, давайте начнем по порядку.

Все задачи, выполняемые нами в течение любого рабочего дня, можно разбить на три категории:

1. ненужные;
2. необходимые;
3. продуктивные.



Рис. 4.4.

Виды задач

Чтобы вам было проще запомнить эту классификацию, думайте об этих трех категориях как о трех сигналах светофора (рис. 4.4).

- **Ненужные задачи** соответствуют красному свету, потому что они представляют собой действия, мешающие вашему бизнесу двигаться вперед и таким образом напрасно отнимающие ваше время. Как отмечалось в главе 3, к ним относятся отправка писем друзьям по электронной почте, ответы на неожиданные звонки, разговоры с коллегами, чтение полученных SMS-сообщений, звонки с личного мобильного телефона, блуждание по Интернету и компьютерные игры. Всем этим вы не должны заниматься на работе.
- **Необходимые задачи** соответствуют желтому сигналу светофора, потому что они содержат в себе потенциал для развития вашего бизнеса в правильном направлении, но более медленными темпами, чем другие виды деятельности. На них имеет смысл тратить свое время, но только в стратегических интересах. К таким задачам относятся постановка целей и планирование, анализ рынка и оценка, выявление потенциальных клиентов, исследование покупателей и подготовка документов, необходимых для заключения сделки. Здесь вам необходимо быть особенно внимательными. Вы должны тщательно контролировать время, затрачиваемое на выполнение этих дел.
- **Продуктивные задачи** соответствуют зеленому сигналу, поскольку они представляют те виды деятельности, которые наиболее эффективным образом продвигают ваш бизнес в правильном направлении и обеспечивают наилучшее использование вашего времени. Часто они соответствуют действиям, отражающим те открытия, которые вы сделали при выполнении необходимых задач. Двумя важнейшими видами деятельности в этой категории являются стратегическое планирование и продажи. Никакие другие задачи не могут в большей степени улучшить ваши финансовые результаты. Они относятся к категории ключевых задач. (Сюда мож-

но также отнести задачу «сбора информации». У меня есть клиент, еженедельно выделяющий десять часов своего свободного времени на сбор информации о тенденциях в своей отрасли. Иногда этим можно заниматься во вне рабочее время, регулярно читая книги и периодические издания по интересующей вас теме. Я рекомендую, чтобы, по крайней мере, время от времени прочитанная вами книга или статья способствовали вашему дальнейшему профессиональному образованию.)

Давайте подробно обсудим каждую категорию задач и определим, как установить границу, которая позволит вам эффективно заниматься их регулированием и планированием.

## Ненужные задачи

Мы рассмотрели наиболее распространенные ненужные задачи в предыдущей главе, поэтому я не буду говорить о них много и лишь напомним, что ваши границы, проведенные на этапе аккумуляирования, обеспечивают основу для создания вашей будущей плотины. Вы должны регулировать поступление этих задач, поглощающих ваше время, путем введения строгих ограничений, так как в противном случае вы никогда не сумеете обуздать течение реки ваших обязанностей. Для начала вы должны добиться того, чтобы эти задачи отнимали не более 5% вашего рабочего времени. После того, как вы укрепите намеченные границы и убедитесь в их эффективности (на это может потребоваться около трех недель), вам больше не надо будет тратить время на регулирование этой категории задач. Ваша плотина сама будет делать это за вас.

Давайте исследуем две другие категории и выясним, как вы можете установить границы, которые помогут вам тратить большую часть своего времени на задачи, обеспечивающие максимальное увеличение производительности труда и свободного времени. Таким образом, мы переходим к следующему этапу строительства.

## Этап 2. Включение

### Необходимые задачи

Эта категория задач требует наибольших усилий от менеджеров по продажам. К *необходимым* задачам относятся любые повседневные дела, которые, в случае их надлежащего исполнения, могут обеспечить дополнительную ценность вашему бизнесу и высвободить ваше время. Но если этим задачам уделяется слишком много внимания, то вы потратите на них больше времени, чем приобретете взамен. Беритесь за необходимые задачи с осторожностью; именно здесь многие хорошие продавцы достигают потолка своей производительности и таким образом лишаются возможности достичь настоящих высот. Один мой клиент оказался именно в такой ситуации. Как выяснилось, он тратил в среднем 185 минут в день на необходимые, но непродуктивные задачи. Поиск решения, позволяющего сократить время, затрачиваемое на эти задачи, стало главной целью его обучения. Найденное решение позволило увеличить объемы продаж в три раза. Возможно, с поиска путей сокращения подобных потерь времени следует начинать и вам.

Для необходимых задач цель может заключаться в том, чтобы повысить качество использования времени, не увеличивая его количество. Давайте теперь назовем основные задачи из этой категории и кратко обсудим требуемые для них границы.

### Необходимая задача №1: работа с документацией

*(Общие затраты времени:*

*30 минут каждые два часа или всего 2 часа в день)*

При отсутствии необходимых ограничений эта задача является главным источником потерь времени, так как она предусматривает выполнение многих операций: составление документов, их

копирование, отправку по факсу и подшивку. Работа с документацией обычно оказывается одной из самых трудоемких задач, выполняемых продавцами.

Дело в том, что мы все имеем отработанные схемы составления документов, необходимых для осуществления продаж. Хотя ориентация на эти схемы никогда не бывает лучшим вариантом использования вашего времени, существует мало способов расходования меньшего времени на выполнение бумажной работы. Помните, что цель этапа включения состоит в регулировании необходимых задач таким образом, чтобы вы могли правильно оценивать их и решать максимально продуктивно.

Наилучший способ добиться этой цели — поручить выполнение необходимой бумажной работы вашему помощнику или сотруднику. Я подробно рассмотрю это решение в следующей главе, так как оно требует дополнительных пояснений. Пока же давайте предположим, что оно вам не подходит. Если это так, то просто следуйте советам этой книги, и рядом с вами появится группа людей, готовых оказывать вам помощь. Следующий эффективный способ контроля времени, затрачиваемого на работу с документацией, заключается в том, чтобы ежедневно заниматься этим видом деятельности только в определенные часы — в этом случае вы никогда не будете отрываться от решения более продуктивных задач (табл. 4.1).

### Ограничение времени работы с документацией

Для начала можно ограничиться выделением на работу с документацией 30 минут каждые два часа. В это, и только в это, время выполняйте всю бумажную работу, которая накопилась за предыдущие 90 минут. При таком подходе ваш недельный график работы будет подобен показанному на следующей странице (пока мы просто обозначаем все другие виды работы словом «задачи»).

Очевидно, что чем меньше времени вы тратите на работу с документацией, тем больше времени вы можете уделять продуктив-

Таблица 4.1. Распределение времени

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
9.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
10.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
10.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
11.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
11.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
12.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
12.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
13.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
13.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
14.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
14.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
15.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
15.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
16.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
16.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
17.00					

ным задачам. Поэтому, если вы считаете, что двух часов в день вам будет много, то вы можете сократить это время так, как считаете нужным. Я знаю менеджеров по продажам, которые тратят на выполнение бумажной работы полчаса перед обедом и полчаса перед окончанием рабочего дня. Эти периоды выглядят продуктивными, так как возможность утолить голод и возможность уйти домой являются хорошими стимулами для успешного вы-

полнения любой работы. Но, независимо от сделанного выбора, убедитесь в том, что вы стратегически верно распределили время для работы с документацией и что вам не придется действовать в спешке. Один из способов избежать этого заключается в создании простой системы учета документов, которая поможет вам отделить срочные дела от несрочных. Моя собственная система, которую я называю «нифти-фифти» (Nifty Fifty — 50 ловких), организована следующим образом<sup>8</sup>.

1. Приобретите 50 папок со скоросшивателями.
2. Возьмите 4 фиолетовые папки и сделайте на их корешках надписи: «Семья», «Фитнес», «Финансы» и «Развлечения». (Мы не будем обсуждать здесь эти названия, вы можете менять их по собственному усмотрению. Их можно менять ежедневно, они входят в систему, описываемую ниже.)
3. Присвойте тридцати одной зеленой папке номера с 1 по 31 по числу дней в месяце.
4. Напишите на каждой из двенадцати желтых папок название одного из месяцев года с января по декабрь.
5. Напишите на одной из двух синих папок «Текущий год. Планирование», а на другой — «Следующий год. Планирование».
6. Напишите на последней, красной папке слова «Усовершенствования и исследования».

Вот как работает эта система: когда у вас появляется работа, требующая выполнения в определенном месяце года, вы складываете все необходимые документы в соответствующую желтую папку. В последний рабочий день месяца достаньте папку следующего месяца и рассортируйте ее содержимое по зеленым папкам в соответствии со сроками выполнения работ. Перед началом каждого периода, выделяемого в течение дня на работу с документацией, просто берите соответствующую зеленую папку с сегодняшним числом и выполняйте необходимые операции. Таким образом вы будете ежедневно освобождать от документов одну из папок.



Когда эта система отлажена, она работает очень четко и позволяет справляться с бумажной работой, прикладывая минимальные усилия. (Если у вас уже есть помощник, то научите его пользоваться этой системой. Вы сможете передавать ему свои папки и таким образом высвобождать для себя еще больше времени. Если вы уезжаете в командировку, возьмите папки, соответствующие дням вашего отсутствия, и папку следующего месяца. Если вы уезжаете в отпуск, то не складывайте в папки, соответствующие дням вашего отдыха, никаких документов.)

## Необходимая задача № 2: планирование и постановка цели

*(Общие затраты времени:  
от 8 до 24 часов в год; 15 минут в неделю)*

Выделяйте на планирование один-два дня в году. Выполняйте эту работу в те периоды, когда вас не будут отвлекать от нее общественные дела или профессиональные обязанности. Я занимаюсь ею в промежутке между Рождеством и Новым годом, но если вы читаете эту книгу не в декабре, то вы можете начинать планирование в любом другом месяце.

В этот период вы должны не только проанализировать свои успехи (или их отсутствие) за год, но и сформулировать цели в работе и личной жизни на предстоящий год, а затем определить, как вы будете их добиваться, — и записать свои ежедневные, еженедельные и ежемесячные действия на бумаге. Положите эти записи в одну из синих папок с надписью «Текущий год. Планирование» и просматривайте их по утрам каждый понедельник перед началом рабочего дня. Если вы планируете реализовать какие-то идеи в следующем году, то сформулируйте их на бумаге и положите в другую синюю папку. Вы можете делать это дома или до начала работы. Такой анализ предстоящих дел, проводимый утром по понедельникам, не должен занимать у вас более 15 минут, так как ваши планы должны быть краткими и помещаться на одном-двух листах.

Понедельники служат не для того, чтобы делать оценки; в эти дни вы просто уточняете свои личные и профессиональные цели перед началом рабочей недели. Вот некоторые из них: «что нового необходимо узнать?», «с какими клиентами следует развивать отношения?», «сколько нужно сделать звонков потенциальным покупателям?» Если вы ежегодно будете выделять на составление планов специальные дни и ставить реальные, сосредоточенные на увеличении ценности цели, то вам не придется тратить много времени на корректировку плана в течение года.

## Необходимая задача № 3: исследование покупателей

*(Общие затраты времени:  
5 минут на проведение исследования при каждой продаже)*

Не растягивайте исследование. Разработайте стратегический план получения желаемой информации от своих покупателей и задавайте вопросы до завершения сделки, чтобы иметь время для выявления и исправления ошибок. В одном из наших любимых ресторанов такое исследование проводится в промежутке между основным блюдом и десертом (см. стр. 84).

Меньше всего вы хотите иметь покупателя, который платит вам свои деньги, но оказывается недовольным полученным обслуживанием. Вот почему проведение исследования является необходимой задачей. Но оно не может считаться наиболее продуктивным способом использования вашего времени, поэтому стремитесь к тому, чтобы исследование было быстрым и точным.

Полученные результаты держите в красной папке с надписью «Усовершенствования и исследования», помеченной текущим годом. Эти результаты должны сохраняться и всегда быть у вас под рукой, потому что они содержат полезный материал для определения вашего прогресса, достигнутого за время проведения наблюдений и оценки. Выполнение этих действий и будет вашей следующей необходимой задачей.

**Пример исследования**

Непосредственная обратная связь с вами помогает нам лучше удовлетворять ваши потребности. Информация о том, как мы вас обслуживали, полученная после выполнения вашего заказа, нам очень интересна, но для нас еще важнее знать, как вы оцениваете наши действия в настоящий момент. Если мы что-то делаем не так, то мы хотели бы скорректировать наши действия прямо сейчас, чтобы вы были удовлетворены нашей работой. Если мы все делаем правильно, то мы готовы и далее двигаться тем же курсом.

Пожалуйста, уделите нам несколько секунд для ответа на семь коротких вопросов, используя пятибалльную шкалу оценок (1 — плохо, 5 — превосходно).

Правильно ли вы выбрали продукт для удовлетворения своих потребностей?

1 2 3 4 5

Быстро ли мы отреагировали на ваш звонок?

1 2 3 4 5

Удовлетворили ли вас наши ответы на ваши вопросы?

1 2 3 4 5

Получали ли вы достаточно информации о состоянии выполнения вашего заказа?

1 2 3 4 5

Демонстрировал ли каждый член обслуживавшей вас группы готовность помочь и высокий профессионализм?

1 2 3 4 5

Удовлетворены ли вы обслуживанием, которое предоставил вам наш отдел?

1 2 3 4 5

Есть ли у вас идеи о том, как мы могли бы обслуживать вас лучше?

Спасибо вам за то, что вы нашли время помочь нам. Мы ценим вас!

**Необходимая задача № 4:  
наблюдение и оценка**

*(Общие затраты времени: 5 минут каждый час вашего рабочего дня в течение первого месяца; затем, когда вы достигнете высокой продуктивности, затрачивайте 1 час каждый месяц)*

В начале моей карьеры один продавец полисов из крупной страховой фирмы рассказывал мне, что пять из каждых шестидесяти минут он затрачивает на оценку своей продуктивности. Расходование сорока минут в день на то, чтобы обеспечить правильное использование оставшихся семи часов и двадцати минут, — это неплохая идея. Я рекомендую вам придерживаться этой схемы в течение первого месяца или до тех пор, пока вы не почувствуете уверенности в своих силах. Затем выделяйте один час в последний рабочий день каждого месяца на сравнение ваших реальных успехов с целевыми показателями, выработанными в период планирования. Как отмечалось выше, вы можете также использовать здесь результаты обследования покупателей — они всегда помогут вам идентифицировать тенденции ваших сбытовых усилий и увидеть способы проведения улучшений. Записывайте ваши наблюдения и предложения и складывайте их в красную папку текущего года с надписью «Усовершенствования и исследования». Если ваши предложения требуют изменения ваших годовых целей, то вы можете также положить эти бумаги в папку с надписью «Планирование», которую вы просматриваете каждый понедельник.

**Необходимая задача № 5:  
коммуникации**

*(Общие затраты времени:  
30 минут каждые два часа или 2 часа в день)*

Последняя необходимая задача, отнимающая так много нашего времени, это задача коммуникаций с покупателями. Эти

коммуникации осуществляются при помощи электронной почты и по телефону. Когда в предыдущей главе мы говорили об организационной ловушке, я указывал на необходимость установления границ, позволяющих отсечь ненужные коммуникации: личную переписку по электронной почте, звонки по личным делам, а также предоставление покупателям номеров домашнего и мобильного телефонов и электронного адреса. Теперь мы будем говорить о коммуникациях, которые нужны для вашего бизнеса. Хотя без общения вы не сможете заключить ни одну сделку или обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей, здесь также важно установить границы, которые не позволят коммуникациям разрушить вашу плотину. Эти границы создаются посредством задания определенных периодов времени, посвящаемых исключительно коммуникационным задачам.

## Ограничение коммуникаций

Большинство менеджеров проверяют ящики голосовой и электронной почты каждый раз, когда они возвращаются к рабочему столу. Если сообщений не поступило, то такая проверка оказывается пустой тратой времени. Если же поступили сообщения, требующие немедленных действий, то это приводит лишь к повышению вашей нагрузки, в особенности когда вы испытываете соблазн немедленно отправить ответ или взяться за новое задание. Попад в этот порочный круг, продавец теряет в среднем по два часа в день, трактуя каждое полученное послание как срочное и требующее немедленной реакции. Один продавец, к которому я был прикреплен в качестве наставника, тратил по 25 часов в неделю на прием звонков и писем по электронной почте до того, как научился устанавливать ограничения для потока коммуникаций. После создания таких ограничений объем его сделок вырос почти на 200%, потому что у него появилось намного больше времени для продуктивной работы.

Дело в том, что большинство сообщений, получаемых по голосовой и электронной почте, вовсе не требуют немедленного ответа

и могут подождать, в особенности если вы заранее ставите в известность обращающихся к вам людей о том, когда вы будете отвечать на их послания. Поэтому вместо того, чтобы постоянно проверять в течение всего дня содержимое своих почтовых ящиков и немедленно реагировать на каждое полученное послание, выделите два-четыре фиксированных отрезка времени, в течение которых вы будете принимать звонки и письма и отвечать на них. Кроме того, уведомите через автоответчик всех людей, обращающихся к вам по голосовой и электронной почте, что вы будете поступать с их посланиями именно таким образом. Это убедит покупателей в том, что вы скоро позвоните им сами, и поможет вам не чувствовать себя обязанным сразу же отвечать на каждый звонок.

Очевидно, что чем меньше времени вы тратите на коммуникации, тем лучше, но важно также, чтобы вы не действовали слишком поспешно. В случае с электронной почтой добиться этого проще. Когда же вы разговариваете с покупателями, также следуйте этому правилу, но при этом не проявляйте чрезмерной поспешности, чтобы не показаться безразличным или невежливым. Помните, что при любых коммуникациях ваша главная цель состоит в том, чтобы укрепить доверительные отношения с покупателями. Лучший способ добиться этого и не показать своей занятости другими делами — лишний раз напомнить позвонившему вам покупателю, как вы цените его время.

Дайте покупателям почувствовать вашу озабоченность тем, чтобы они не выбились из своего рабочего графика, и они охотно позволят вам использовать вашу тактику. Однако время, потраченное на коммуникации с покупателем, это шанс улучшить ваши взаимоотношения, и поэтому оно должно регулироваться с большой осторожностью, чтобы позволить вам, в случае необходимости, израсходовать на них больше времени, чем вы наметили, если ваши отношения от этого только выиграют. Я не имею здесь в виду пустую болтовню. Я говорю о тех моментах в вашей беседе, когда вы получаете возможность установить с покупателем более прочную связь. Эти моменты имеют важное значение для долговечности ваших отношений, поэтому будьте готовы ими воспользоваться.

Таблица 4.2. Ограничения необходимых коммуникаций

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
9.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
10.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
10.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
11.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
11.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
12.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
12.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
13.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
13.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
14.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
14.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
15.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
15.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
16.00	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
16.30	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи	Задачи
17.00					

Я советую начинать с установления мягких ограничений на ваши необходимые коммуникации и затем действовать решительнее по мере того, как вы будете чувствовать себя более уверенно. Обычно я советую продавцам тратить первые тридцать минут каждого второго часа на проверку полученных посланий и на ответные звонки и письма. Если вы будете применять это правило

постоянно, то ваш недельный рабочий график будет выглядеть следующим образом (табл. 4.2).

(Я знаю продавцов, которые проверяют голосовую почту по дороге домой, но не советую поступать таким образом, так как это порождает ненужное беспокойство и ухудшает качество вашего вечернего отдыха.)

Вы можете ослаблять или ужесточать эти ограничения в зависимости от того, в какой степени ваш бизнес требует использования телефона и электронной почты. Но не упускайте из виду главного. Регулируя продолжительность общения, вы повышаете качество времени, которое можете тратить на наиболее продуктивные задачи.

## Продуктивные задачи

Мы поговорим о том, как повысить продуктивность продаж и работы с потенциальными покупателями в следующих главах. Пока же вы должны просто понять, что продуктивные задачи (зеленый свет светофора) не требуют регулирования. Это задачи, на которые вы хотите затрачивать максимально возможное количество времени. Другими словами, этим задачам вы всегда готовы сказать «да». Но это может произойти только тогда, когда вы будете говорить «нет» ненужным задачам, таким как звонки по личным делам и персональные e-mail, и устанавливать для них стратегические ограничения, например, касающиеся условий получения и отправки посланий.

Если вы будете следовать приведенному выше графику, то в вашем рабочем дне появится четыре часа для работы с потенциальными покупателями и осуществления продаж (при условии, что вы работаете 8 часов). Если вы работаете подобно типичному продавцу, то есть имеете девятью продуктивных минут каждые восемь часов, то это означает, что за счет установления обсуждавшихся нами ограничений вы можете увеличить свое продуктивное время на 167%. Для начала совсем неплохо.

Но мы можем добиться большего.

## Резюме

Обслуживать покупателей — значит удовлетворять их потребности и, образно говоря, выступать в роли джинна в бутылке. Вам необходимо упорядочивать свои цели и задачи, чтобы устанавливать отношения и совершать сделки. Это требует больших затрат времени. Но большинство продавцов тонут в текучке дел просто потому, что они не могут сказать «нет». Или, лучше сказать, они слишком часто говорят «да». Это порождает постоянный приток требований, потребностей и обязательств, которые делают вашу реку обязанностей быстрой и полноводной.

Некоторые из задач представляют собой пустую трату времени, и их можно попросту игнорировать. Другие же задачи оказываются необходимыми, если вы хотите поддержать высокий уровень обслуживания покупателей. Лучший способ получить контроль за быстрым потоком ваших необходимых обязанностей заключается в установлении границ расходования вашего времени или, иначе говоря, увеличении высоты вашей плотины. Для этого необходимо регулировать время, затрачиваемое на:

1. работу с документацией;
2. планирование и постановку целей;
3. обследование покупателей;
4. наблюдение и оценку вашей продуктивности;
5. коммуникации с покупателями.

Это второй этап задачи управления, и он называется этапом строительства плотины, ограничивающей ваши затраты времени на выполнение *необходимых* задач.

## Примечания

1. Согласно мнению, высказанному экспертом по продуктивности Дэвидом Алленом в его книге *Getting Things Done* (New York, Penguin Books, 2003).

2. История, рассказанная анонимным автором на Monster.com.
3. Joe Robinson, *Work to Live*. Робинсон цитирует Джоан Уильямс в своей книге *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It* (New York: Oxford University Press, 2001), 27-28.
4. *National Sleep Foundation*, исследование общественного мнения, «leap in America,» [www.sleepfoundation.org](http://www.sleepfoundation.org).
5. *National Sleep Foundation*.
6. Я благодарен моему другу Брайану Трейси за его анализ результатов этих двух исследований, опубликованный в его книге *Time Power* (New York: Amacom, 2004), 228, 29.
7. Более полный отчет, вышедший под названием «Missing Millions: How Companies Mismanage Their the Most Valuable Resource», см. на [www.proudfoot-plc.com/](http://www.proudfoot-plc.com/).
8. Я благодарен Брайану Трейси и Дэвиду Аллену за их блестящую идею использования такой системы.

## Глава 5

## Ловушка контроля

Потери времени из-за стремления  
все брать на себя

*Хозяин несет тяжкое бремя... Смеагол знает.  
Смеагол нес бремя много лет.*

Голлум из трилогии «Властелин колец»

*Человек, являющийся директором полудюжины  
железных дорог и трех или четырех промыш-  
ленных компаний; или пытающийся однове-  
менно работать на ферме, на заводе, водите-  
лем трамвая, в политической организации или  
в магазине, редко добивается чего-нибудь.*

Эндрю Карнеги

Несколько лет назад я одновременно был президентом, торговым представителем, бухгалтером, маркетинговым представителем, составителем текстов и пресс-атташе *Duncan Group*. Я все делал своими руками, и темпы роста компании составляли 2,5% в год. По правде говоря, успехи компании выглядели скромно, но я чувствовал, что держу ситуацию под контролем.

Затем я случайно встретился со своим другом Джоном, весьма успешным сочинителем и лектором, автором двух бестселлеров и

владельцем трех процветающих фирм. Четыре года назад он ушел с высокой должности для того, чтобы полностью посвятить себя сочинительству и публичным выступлениям. Поскольку я также сделал подобный шаг, то мне хотелось узнать, как он добился таких успехов. В чем был секрет его преуспевания? Как удалось ему превратить свое полукустарное производство, открытое в гараже его приятеля, в две крупные компании с многомиллионными оборотами и один процветающий фонд? Кроме того, меня интересовало, в чем состояла моя ошибка.

Джон не стал терять времени даром. Он немедленно объяснил мне, что я растрачиваю свои силы, пытаюсь все делать сам. Поэтому мои успехи были весьма скромными. Он напомнил мне, что в сутках только 24 часа и что я могу уделять работе только это время. Поэтому, чем больше дел я пытался контролировать сам, тем ниже становился потолок моих достижений. Джон заявил, что единственный путь успешного развития моего бизнеса заключается в повышении моего потолка или, другими словами, в освобождении меня от некоторых обязанностей.

Я не хотел признать его правоту, поскольку был искренне помешан на идее контроля. В этом была главная причина, по которой мой бизнес не развивался так, как мне бы этого хотелось, то есть так же успешно, как у Джона. Я пытался расширить свой бизнес, основанный на продажах, двумя руками и одной головой — но этого было недостаточно. Развитие моего потенциала сдерживалось тем, что я придерживался нескольких ошибочных представлений.

- Если хочешь сделать работу хорошо, сделай ее сам.
- Никто не будет работать на меня усерднее, чем я сам.
- Никто не возьмет на себя ответственность за мой бизнес.
- Я единственный человек, которому я действительно могу доверить зарабатывание средств к существованию.

Моя история вполне типична: то, что начинается как амбициозный акт вступления в права собственности, часто неожиданно (а иногда и незаметно) превращается в тяжкое бремя, пригибающее нас к земле, в оковы, мешающие нам взлететь и

реализовать свой потенциал. Это распространенная ошибка в сбытовой деятельности, так как продавцы больше других людей склонны к проявлению инициативы. Разве мы не являемся теми, кто охотно берется за любые дела, пытается контролировать будущее и превращает нашу работу в «наше детище»? Да, мы именно такие, но мы можем зайти здесь слишком далеко. И когда это происходит, мы оказываемся в ловушке, поскольку пытаемся контролировать всех и вся.

## СЛИШКОМ ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ

В веселой стране Шир когда-то жил благонравный хоббит Смеагол. Если вы видели два первых фильма трилогии «Властелин колец», то вы, возможно, помните и его пучеглазое скелетообразное альтер эго по имени Голлум. Но в киноверсии последнего романа трилогии, «Возвращение короля» («The Return of the King»), сделанной Питером Джексонсом (Peter Jackson), мы возвращаемся к началу истории, где объясняются многие вещи, в частности кажущееся ужасным существование Голлума.

В первых кадрах фильма мы видим, как молодой Смеагол и его кузен Дигол плывут в маленькой деревянной лодке по реке Андунин, плавно текущей среди зеленых холмов страны Шир. Внезапно лицо Дигола освещается радостной улыбкой.

— Смеагол! Ключула! Я поймал рыбу, Смеаг!

Затем оба весело смеются, и Смеагол радостно наблюдает за тем, как его кузен пытается втащить в лодку свою добычу. Дигол пытается удержать в руках согнувшуюся в дугу удочку, но рыба делает резкий рывок и увлекает его в воду. Смеагол с ужасом смотрит на его шляпу, медленно покачивающуюся на волнах. В это время рыба тащит зажимившегося от страха Дигола на дно реки. Наконец, он выпускает из рук удочку, открывает глаза и видит на дне какое-то неясное мерцание. Прежде чем всплыть на поверхность, он успевает схватить рукой источник этого слабого света

вместе с горстью речного песка. Выбираясь на берег, Дигол бросает взгляд на мерцающую воду и затем, внезапно что-то вспомнив, раскрывает грязную ладонь и смотрит на свою добычу — сияющее золотое кольцо.

Когда Смеагол несется по берегу к своему кузену, испуганные птицы взлетают с прибрежных деревьев.

— Дигол, Дигол! — кричит бегущий Смеагол и внезапно видит кольцо.

— Подари мне его, мой дорогой.

Дигол сжимает ладонь и смотрит на Смеагола.

— Но почему?

— Потому что сегодня у меня день рождения, и я хочу получить кольцо в подарок.

Улыбка медленно сходит с лица Смеагола, и он внезапно пытается выхватить кольцо. Дигол быстро убирает руку, и затем оба начинают осторожно кружить друг перед другом. Смеагол делает еще одну попытку завладеть кольцом. Завязывается драка. Смеагол бьет Дигола по руке, и кольцо падает на землю. Оба ползают по земле, пытаясь завладеть заветным предметом. Наконец Дигол находит кольцо, поворачивается и хватается Смеагола одной рукой за горло. Смеагол издает слабый крик, и внутри у него что-то щелкает. Он бледнеет, и на его лице появляется выражение решительности. Он в свою очередь хватается Дигола обеими руками за горло и начинает душить. Борьба длится недолго. Смеагол наклоняется над безжизненным телом Дигола и выхватывает кольцо из его ослабшей руки. Он любуется кольцом, затем надевает его на палец и говорит гортанным голосом: «Моя прелесть»<sup>1</sup>.

## Пусть все идет, как идет

Некоторые дела, если не перестать их контролировать, начинают контролировать нас или, что еще хуже, начинают поглощать наше время. Чем дольше мы не выпускаем их из рук, тем крепче

они держат нас и, в конце концов, лишают нас сил. Если бы рассказанная выше история закончилась на последнем эпизоде, то мы могли бы решить, что Смеагол был вором и убийцей и что кольцо было обычной драгоценностью. Но в этой истории не все так просто. Если вы смотрели все три фильма, то вы знаете, что кольцо, которое Смеагол объявил своей собственностью, подчинило его себе и, в конце концов, разрушило его жизнь. Это закономерный итог для всех, кто помешан на идее тотального контроля (рис. 5.1).



Рис. 5.1.

Пример тотального контроля

Имеется четыре основные причины, по которым мы не хотим терять контроль, даже если это вредит нашим успехам.

1. Наше собственное Я — *Никто не может сделать это лучше меня.*
2. Угроза безопасности — *Если кто-то сделает это лучше меня, то я буду выглядеть плохо.*

3. Наивность — *Ямогу сделать все сам; мне не нужна помощь.*
4. Характер — *Работать с другими для меня слишком сложно.*

Я понимаю, что в сфере продаж ваш бизнес — это ваш ребенок. Вы хотите держать управление бизнесом в своих руках и создавать его будущее. Но, чтобы реализовать свой потенциал, вы не должны жестко контролировать все и всех.

Существуют пределы допустимого контроля. И если вы их нарушите, то это принесет вам больше вреда, чем пользы.

В вашей профессиональной карьере что-то необходимо контролировать, а что-то — нет. Есть вещи, которые должны стать для вас вашим ребенком — вашей Драгоценностью. Но есть и другие вещи, которые вы должны выпустить из рук, если хотите добиться результатов выше средних. В этом заключается ловушка. Вы должны контролировать ваши продажи, если хотите обеспечить их рост; вы должны взять на себя ответственность за управление своим бизнесом — но если вы будете иметь слишком много контроля, то это ограничит ваш потенциал роста и ослабит движущую силу вашего развития.

## Время фокусироваться

Успех в любом предприятии — это результат фокусирования времени. Рокки едет в Сибирь, чтобы тренировать Ивана Драго. Алехандро Мурьета отправляется в пещеру со своим наставником, чтобы научиться действовать, как Зорро. Раннальф Джанах\* учится «видеть поле» и возвращает себе свободу действий. Билли Чепл\*\* «закрывает механизм» и прекрасно проводит игру. Чтобы стать великим в чем-нибудь, вы должны научиться фокусировать свое время на главном — чем больше времени вы фокусируете на каком-то одном действии, тем более профессиональным

\* Раннальф Джанах — игрок в гольф, персонаж фильма «Легенда о Бэггере Вэнсе» (The Legend of Bagger Vance). (Примеч. науч. ред.)

\*\* Билли Чепл — игрок в бейсбол, персонаж фильма «Ради любви к игре» (For Love of the Game). (Примеч. науч. ред.)



и продуктивным вы становитесь при его выполнении. Изучите жизнь любого исторического персонажа, преуспевшего в чем-нибудь, и вы убедитесь в моей правоте.

Этот тезис приобретает еще больший смысл, когда вы осознаете нарастающую ценность времени.

Постоянное выделение времени на одни и те же задачи может иметь большой эффект. Вы понимаете справедливость этих слов, если, к примеру, в течение нескольких месяцев затрачиваете ежедневно по одному часу на занятие физическими упражнениями.

В результате со временем ваш сон становится крепче, ваш организм требует более здорового питания и вы начинаете лучше чувствовать себя физически и эмоционально. Регулярно инвестируйте свое время в покупателя, и вы в полной мере ощутите ценность здоровых отношений, которая проявится в виде повторных сделок и приобретении связей, недоступных вам при использовании других подходов,

Бессистемное инвестирование времени, напротив, приносит мало пользы. Если вы не тренировались в течение трех недель, то вам не удастся восстановить свою форму посредством одной трехчасовой тренировки. Вы не сможете так быстро наверстать упущенное время. Невозможно сохранять хорошую рабочую форму, прикладывая усилия один раз в три месяца. Разрозненные затраты времени приносят мало пользы. Вот почему попытки одновременного решения многих задач обычно оказываются непродуктивными. Если все имеющееся у вас время вы произвольно тратите на удовлетворение бессистемно возникающих потребностей покупателей, то вы никогда не извлечете максимальной ценности из отношений со своей клиентурой. Это будет несогласованный, реактивный подход к управлению вашими задачами, и вам потребуются иные действия, если вы захотите выбраться из трясины заурядности и добиться высоких результатов.



## Пример из истории Ренессанса

В подтверждение правильности моих слов можно привести историю жизни Леонардо да Винчи. Я много читал об этом разнообразно одаренном человеке эпохи Ренессанса. У него было множество увлечений. Его друзья утверждали, что он имел ангельский голос и был прекрасным атлетом, блестящим математиком и выдающимся естествоиспытателем. Но, несмотря на все эти таланты, благодаря достижениям в какой области мы знаем его сегодня? Только в области живописи. И, как оказалось, именно этому виду искусства он уделял большую часть своего времени. Леонардо понимал, что значимые результаты достигаются за счет концентрации усилий.

Чтобы осознать свой сбытовой потенциал, вы должны выработать привычку фокусировать свое внимание всего на нескольких задачах, которые обеспечат максимальный эффект, и относиться к остальным как к второстепенным. В вашем случае это будет означать выполнение двух действий:

- установления доверительных отношений с правильно выбранными потенциальными покупателями;
- предоставления дополнительной ценности существующим покупателям.

И это потребует, чтобы вы ослабили контроль над другими важными (и даже продуктивными) задачами. Это скорее всего будет нелегко, но это необходимо сделать, если вы хотите достичь новых высот в вашем бизнесе.

## Осуществление сфокусированных действий

В двух предыдущих главах мы обсуждали, как можно построить плотину для отсекаания ненужных задач, чтобы они никогда не попадали в реку ваших обязанностей. По сути, для этого надо уметь управлять вмешательствами извне — то есть устранять

возможность ненужных нарушений. Затем мы обсудили, как регулировать включение *необходимых*, но непродуктивных задач в ваш повседневный рабочий график. Для этого нужно научиться задавать приоритеты — максимизировать время для задач с самым высоким приоритетом и минимизировать время для задач с самым низким приоритетом. В этом заключаются два главных навыка, которыми вы должны овладеть для того, чтобы высвободить время для наиболее продуктивных задач. Эти два навыка помогут вам возвести плотину на реке ваших обязанностей и сделать поток ваших текущих задач относительно управляемым. Но река все равно может выйти из-под контроля, если вы не будете знать, как потратить высвобожденное вами время на то, что является самым важным.

### Этап 3. Действие

После того, как вы установите границы, которые позволят вам обеспечить 1) отсекаание ненужных задач и регулировать, 2) включение необходимых задач в ваш график, вы должны осуществить 3) действие, то есть выполнить наиболее продуктивные задачи. В этом заключается проблема для многих продавцов.

Даже если вы построили прочную плотину, не допускающую попадания в вашу реку ненужных и непродуктивных задач, вы все равно можете оказаться затопленными продуктивными задачами, оставленными вами для последующего выполнения.

С помощью разработанного нами графика, приведенного в табл. 5.1, вы возвели на своей реке такую плотину, которая обеспечит вам получение четырех часов в день для фокусирования вашего внимания на наиболее продуктивных задачах. Давайте взглянем на этот график еще раз.

Проблема обусловлена тем, что в дополнение к двум основным задачам (планирование работы с потенциальными покупателями и продажи) необходимо делать что-то еще, помимо звонков по телефону и обмена рукопожатиями. Мы все стали бы миллионерами, если бы это было единственное, что от нас требуется. Для

Таблица 5.1. Выделение времени на продуктивные задачи

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
9.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
10.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
10.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
11.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
11.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
12.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
12.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
13.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
13.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
14.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
14.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
15.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
15.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
16.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
16.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
17.00					

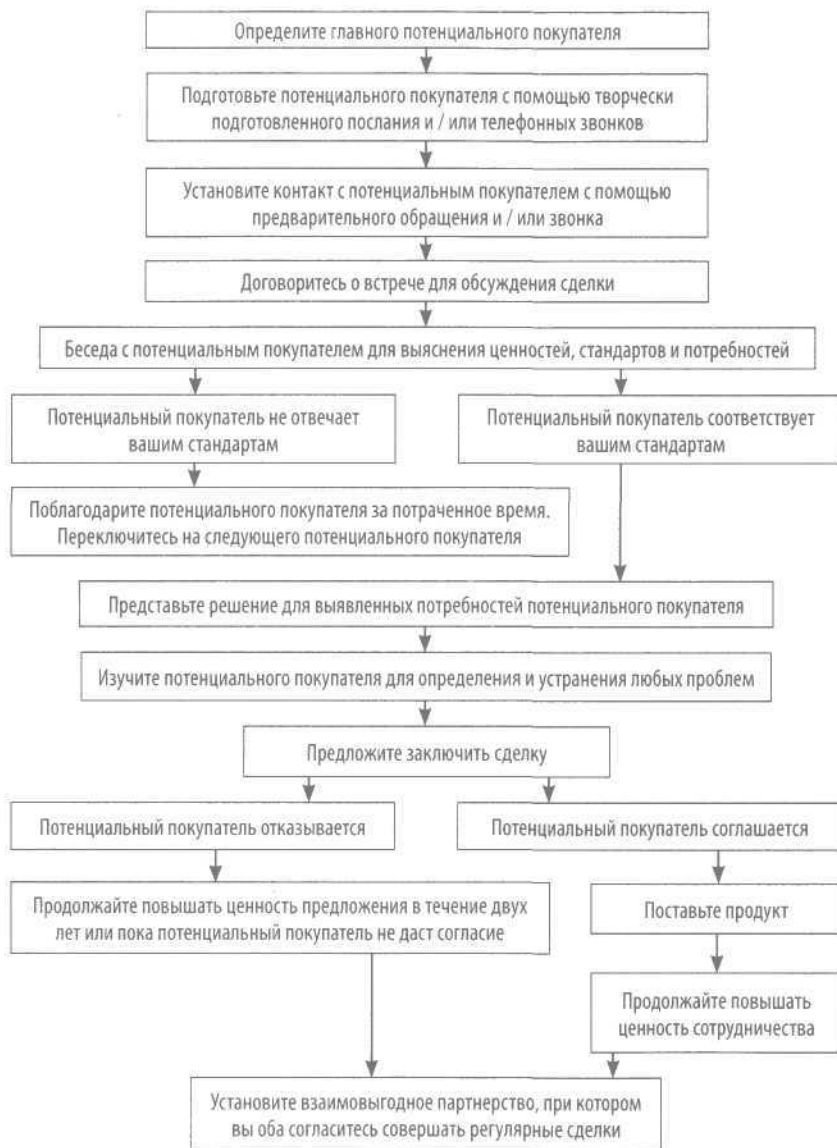


Рис. 5.2.  
Алгоритм совершения сделки

установления доверительных отношений с потенциальными покупателями и увеличения ценности для существующих покупателей необходимо предпринять несколько шагов — больше, чем вы можете сделать в одиночку.

В своей книге «Убивая продажи» («Killing the Sale») я перечислил основные действия, необходимые для совершения сделки. Я хочу познакомить вас с этим алгоритмом, потому что он может служить вам напоминанием о том, как много нужно сделать для того, чтобы продажи были эффективными (рис. 5-2).

Если вы посмотрите на алгоритм под этим углом зрения, то увидите, что даже когда вы выделяете время для продуктивных задач, вы по-прежнему вязнете в трясине необязательных дел. Ваша плотина может регулировать задачи, которые не должны заполнять ваш рабочий день, но если вы не можете надлежащим образом использовать остающееся у вас время, вы не достигнете большого прогресса. Вода будет подниматься и, в конце концов, перельется через плотину, в результате чего вы снова окажетесь затопленным как прежде.

Чтобы успешно использовать свое продуктивное время, вам необходимо построить верхнюю часть плотины. Эта верхняя часть должна иметь специальные отверстия для пропуска через плотину *некоторых* продуктивных задач — но ни в коем случае не всех.

## Освобождение и подъем вашего бизнеса

Если вы хороший менеджер по продажам, то заказы могут поступать к вам в изобилии. А в таком случае вам снова будет не хватать воздуха, если вы будете пытаться все сделать своими силами.

Разумеется, если вы предпримете шаги, приведенные на моей схеме, всего для трех покупателей, то вы, вероятно, справитесь с каждой задачей самостоятельно, и именно так обычно и происходит, когда мы начинаем заниматься бизнесом. Мы держим все под контролем и не испытываем от этого дискомфорта. Но когда вы расширяете свой бизнес, ситуация быстро меняется; скоро у вас появляется столько задач, что вы уже не можете справиться с ними

за день. Это не способствует улучшению результатов работы. Например, в большинстве сбытовых отраслей при осуществлении показанных на схеме действий для десяти или для ста покупателей вы легко можете превратиться в заваленного делами трудоголика, если будете пытаться все делать сами.

Суть проблемы состоит в том, что единица — это слишком малое число для достижения больших объемов продаж<sup>2</sup>. Вы не можете управлять рекой ваших обязанностей в одиночку, в особенности когда бизнес начинает расширяться. Затем наступает момент (возможно, вы уже достигли его), когда вы не можете справиться с созданным вами бизнесом. Вам необходима помощь, чтобы успешно бороться с потоком, возникающим ниже вашей плотины.

Во времена моей встречи с Джоном у меня в подчинении было от пяти до семи человек. Должность каждого из них имела свое название, но их обязанности постоянно менялись и зависели от моей готовности доверить этим людям контроль за той или иной сферой деятельности. Сам я занимался наиболее важными задачами. Большинство задач моих подчиненных были второстепенными: сделать звонки, которые я не хотел делать сам, или выполнить рутинную бумажную работу. Телефоны были постоянно заняты, а документы лежали повсюду — помещение нашей фирмы больше напоминало редакцию газеты, чем офис компании, и я думал, что наша деятельность очень продуктивна. Но после беседы с Джоном я начал проводить изменения, с тем чтобы высвободить свое время и сфокусироваться на своей главной задаче — выступать перед людьми. Сегодня годовые темпы роста нашей фирмы (46%) почти в двадцать раз выше, чем они были в то время.

Следующие шаги основываются на советах моего друга и имеют ключевое значение для фокусирования вашего времени и талантов на одной-двух задачах, которые обеспечат наибольший доход вашему бизнесу. Эти шаги не только повысят ваши шансы на успех, но и помогут вам добиваться большего, работая меньше. Для создания третьего и последнего уровня вашей плотины сделайте следующее.

**1) Ответьте на вопрос о ста процентах времени.** Хотя до сих пор нам удавалось высвобождать ежедневно четыре часа

на работу с потенциальными покупателями и на продажи, ваша цель должна состоять в том, чтобы целиком тратить каждый ваш рабочий день на выполнение двух главных продуктивных задач — в этом состоит суть вопроса о 100 %. Разумеется, будут и другие продуктивные задачи, которые пройдут через вашу плотину, и очень скоро я объясню вам, как с ними следует поступать. Пока же вам необходимо определить, как вы сможете наилучшим образом тратить время при имеющихся возможностях. Спросите себя, как будет выглядеть ваш бизнес, если вы потратите 100 % своего рабочего времени на выполнение двух задач, которые обеспечат наибольшую отдачу. Насколько больше вы могли бы заработать? Насколько меньше стрессов вы могли бы испытать? Насколько меньше вы должны были бы работать? Насколько лучше стала бы ваша личная жизнь?

Ваша цель должна состоять в том, чтобы целиком тратить каждый ваш рабочий день на выполнение двух главных продуктивных задач.

Разумеется, вы не достигнете этого идеала за один день, но за счет визуализации результатов своих усилий вам станет легче принимать необходимые решения для достижения этой цели — и тех целей, о которых мы поговорим позднее. Пока же, когда вы уже осознали ценность этого вопроса, мы можем рассмотреть результаты работы менеджера по продажам, который, стремясь достичь стопроцентного идеала, частично отказался от полного контроля и получил больше свободы.

	До	После
Чак:	70 часов в неделю	40 часов в неделю
	15 продаж в месяц	40 продаж в месяц
	2 недели отпуска	10 недель отпуска
	1 место, работа в одиночку	3 места, группа из 18 человек

**2) Встаньте на точку зрения руководителя.** Я уже был директором *Duncan Group*, когда готовился сделать этот шаг. Проблема заключалась в том, что я не поступал соответствующим образом. Иметь мировоззрение руководителя — значит смотреть на вашу сбытовую деятельность так, как если бы вы были владельцем

компании и поэтому бы определяли, какие решения необходимо принимать для обеспечения роста и будущей стабильности. Руководитель понимает, что для вывода торгового бизнеса на новый уровень и сохранения его роста вы должны инвестировать время (а в конечном итоге и деньги) в плодородную почву 1) продуктивных отношений с покупателем и 2) продуктивных деловых отношений. Когда вы смотрите на свой бизнес как на компанию, для управления и развития которой вас наняли, какие-то важные условия становятся более ясными — а именно, необходимость получения помощи для того, чтобы иметь возможность сфокусироваться на самых важных делах.

**3) Постепенно делегируйте больше полномочий.** По правде говоря, даже четырех часов в день вряд ли достаточно для выполнения каждой *продуктивной* задачи, особенно когда число сделок стремительно растет. Все продавцы в конечном итоге оказываются вынужденными выбрать один из двух вариантов:

1. увеличить продолжительность рабочего дня;
2. снизить качество продаж и обслуживания покупателей.

При этом мало кто рассматривает третий вариант:

- 3- попытаться получить помощь от других людей.

Я не говорю о том, что вам немедленно надо нанять помощника. Для кого-то из вас это будет недоступной роскошью. Но так как это ваш бизнес (мировоззрение директора), то вопрос о начальных инвестициях и принимаемых рисках должны решать вы сами. Однако здесь возможны последовательные шаги, которые помогут вам подготовиться к приему сначала одного помощника, а потом и группы помощников. И эти действия необходимы, если вы хотите максимизировать ваше время и возможности. Ознакомьтесь со следующими четырьмя этапами делегирования и определите, с какого момента вы должны начать делиться своей рабочей нагрузкой.

**Этап делегирования № 1: наймите самого себя.** По сути, вы уже это сделали, выделив четыре часа в день на *необходимые*,

но непродуктивные задачи. В течение этих четырех часов (или другого выделенного вами отрезка времени) вы действуете в качестве своего помощника. В определенной степени это может позитивно повлиять на ваши успехи. Но это только начало, так как четыре часа в день — это слишком много для задач, напрямую не влияющих на ваши финансовые результаты, особенно если вы считаете, что это время может быть потрачено на более продуктивные задачи.

**Этап делегирования № 2: воспользуйтесь помощью, предоставляемой вашей компанией.** Это именно то, что многие не замечают или плохо используют. Обычно менеджеров по продажам нанимают компании, уже имеющие штатных работников для выполнения некоторых необходимых задач, за которые берется вы. Прежде чем самому браться за такую работу, подумайте, какую помощь в состоянии предоставить вам компания. То, что вы выясните, может вас приятно удивить.

Я очень советую вам обратиться на этом этапе к вашему начальнику. Попросите уделить вам несколько минут для обсуждения ваших новых целей повышения продуктивности и выяснения той помощи, которую может предоставить вам компания. Даже если ваша компания не имеет для этого собственных работников, то ваш рассказ об активных усилиях, предпринимаемых вами для увеличения продаж, произведет позитивное впечатление. Кроме того, эта беседа может заложить основу для ваших последующих действий.

**Этап делегирования № 3: наймите помощника на неполный рабочий день.** У вас есть ежедневно по четыре часа на выполнение необходимых задач, но такое расходование времени будет не самым продуктивным. Если вы делегируете эти задачи своему помощнику, то вам нужно будет платить ему только за 20 часов работы в неделю. В этот момент наглядно проявляется важность директорского мировоззрения. Кому-то из вас может показаться смешной идея нанять помощника, платить ему из собственного кармана и тратить свое время на его обучение, но если вы действительно заинтересованы в расширении своих возможностей, то вы поймете важность подобных инвестиций. При этом

вам необходимо смотреть на подобные издержки именно как на *инвестиции*.

Помните Тима, о котором я рассказывал в самом начале книги? Это тот менеджер по продажам, который целыми днями занимался рассылкой факсов. Он сделал этот шаг на пути освобождения себя от необходимых задач, причем сделал его весьма эффективно.

Тим встретился со своим руководителем и предложил ему сделку: Тим будет оплачивать в течение шести месяцев работу своего помощника, нанимаемого на неполный рабочий день. Если по окончании этого периода объемы продаж у Тима вырастут настолько, что будут покрывать его затраты на содержание помощника, то компания примет этого человека в свой штат. Менеджер согласился. И что было дальше? Уже через три месяца доходы от роста продаж стали превышать расходы на содержание помощника, и компания взяла их на себя, поскольку убедилась в его необходимости для успешной работы Тима. Между прочим, сейчас у Тима уже шесть помощников.

Если вы рассмотрите доходность инвестиций, которую может обеспечить помощник, принимаемый на неполный рабочий день, то принять решение вам будет намного проще. Например, если вы берете помощника на четыре часа в день и платите ему \$ю за час работы, то его услуги обойдутся вам в \$200 в неделю. Эта сумма выглядит внушительно, если вы зарабатываете в неделю, допустим, \$юоо, но давайте рассмотрим эффект от ваших затрат. У вас появится дополнительно четыре часа в день на выполнение двух основных продуктивных задач. Если благодаря освободившемуся времени вы будете осуществлять еженедельно одну дополнительную продажу, за которую будете получать в среднем по \$500 комиссионных, то ваш доход увеличится на \$300 в неделю или на \$1200 в месяц. Таким образом, ваш доход вырастет на 39% — и это только благодаря одной дополнительной продаже в неделю.

Если за каждую продажу вам платят меньше, то все равно вы можете использовать эту формулу. В общем случае, чем больше времени вы имеете для продаж, тем больше вы будете продавать. Рассматривая доходность инвестиций только с точки зрения времени, вы с полным основанием можете полагать, что, затрачивая

четыре часа в день на две ваши основные продуктивные задачи и зарабатывая на комиссионных, допустим, \$юо в день, при наличии помощника вы сможете удвоить свое продуктивное время до восьми часов в день и увеличить свой дневной заработок до \$200. Даже если вы будете платить помощнику \$40 в день, то все равно вы будете ежедневно зарабатывать дополнительно \$60, что будет эквивалентно увеличению комиссионных на 60%.

Разумеется, результаты продаж будут меняться от месяца к месяцу в зависимости от неподконтрольных вам факторов, но это не опровергает представление о том, что привлечение помощника является малой ценой, которую вы платите за удвоение времени, остающегося у вас для работы над продуктивными задачами. Если вы действительно не можете позволить себе такие затраты, то подумайте о том, чтобы нанять помощника на двоих с кем-то из своих коллег, имеющим взгляды, сходные с вашими. Это позволит сократить издержки вдвое и высвободить для вас дополнительно десять часов на занятие продажами. И это только начало. Когда же вы начнете получать реальные выгоды, вы сами будете удивляться, почему не сделали этого раньше.

Теперь я хочу, чтобы вы учли еще один важный момент, на который наверняка обратили внимание раньше. Он имеет отношение к тому факту, что большинство из нас стало бы работать меньше, причем намного меньше, если бы мы знали, что можем по-прежнему развивать свой успех и зарабатывать больше, чем сейчас.

**Этап делегирования № 4. начало формирования команды.** Когда я встретил Гарри, он был подобен Смеаголу — то есть тащил все к себе. У него работало несколько человек, которые просто отправляли послания и занимались рутинными делами, но никогда не делали ответных звонков клиентам и не выполняли никакой реальной работы — все это, как говорил Гарри, было *его* детищем. Затем на одном из моих семинаров он был поражен тем, что сам назвал «слепящей вспышкой очевидного».

Когда я рассказывал аудитории о тяжелых последствиях одержимости идеей тотального контроля, Гарри понял, что он ограничивает свой потенциал продаж, пытаясь держать в своих руках все



важные дела. Гарри приходил в офис рано утром, в шесть или семь часов, и работал до семи вечера, в том числе и по субботам. Нет нужды говорить, что он был одержим идеей контроля — как когда-то и я.

Вернувшись домой по окончании моего семинара, Гарри составил список дел, которые можно было передать подчиненным. Затем в течение дня он познакомил их со всеми аспектами своей работы. Каждый

из них давно уже мог справиться с любыми возникающими задачами, включая и самые продуктивные.

Сегодня группа сотрудников, работающих у Гарри, обладает большими полномочиями. Сам он расходует свое время лишь на укрепление доверительных отношений с потенциальными покупателями и увеличение добавленной ценности для существующих покупателей. Все остальное делает его группа, и это позволило ему сократить свой рабочий день почти вдвое и брать отпуск для восстановления сил в любой момент, когда в этом возникает необходимость. Между прочим, с тех пор его доход вырос на 400%. Гарри понял, что с командой можно достичь любых высот.

Если вы готовы приступить к этому последнему этапу делегирования, то вам необходимо обеспечить выполнение четырех следующих условий.

- 1. Группа должна иметь цель, вдохновляющую каждого ее члена.** Если вы видели фильм «Новичок» («The Rookie»), то вы, возможно, вспомните ключевую сцену спора по поводу способности главного героя фильма делать неотразимую подачу. Команда, поддерживавшая своего лидера, вдохновилась идеей выиграть первенство бейсбольной лиги и добилась своей цели. Таким образом, стимулирование команды является одним из ключевых факторов успеха. Когда вы начинаете формировать свою команду, то поставь-

те перед ней такую цель, достижение которой было бы настолько же важно для всех ее членов, насколько их помощь была бы важна для вас.

- 2. Группе необходимо предоставить возможность самой выбраться из трудной ситуации.** «Хьюстон, у нас проблема», — говорит Том Хэнк (Tom Hanks) в фильме «Аполлон 13» («Apollo 13»). Он играет в этой ленте астронавта Джима Ловелла, обнаружившего утечку топлива из космического корабля. В конце концов, астронавты доказывают, что у них есть все что требуется для слаженной эффективной работы. Единственный способ помочь вашей группе сплотиться — это возложить на нее большие обязанности. Именно вы должны дать своим людям возможность самим выпутаться из непростой ситуации.
- 3. Группе нужен руководитель, способный придать ей уверенность в своих силах.** Так действовал бывший военачальник Максимус в исполнении Рассела Кроу, призывавший к победе своих гладиаторов. При создании команды ваша роль заключается в том, чтобы предоставить игрокам средства достижения успеха. Для этого вы должны определить их роли, провести тщательное обучение каждого и регулярно поощрять их к достижению высоких результатов. Если они не справятся с заданием, то их неудача будет следствием ваших просчетов.
- 4. Чтобы группа стала сплоченной, между ее членами должны установиться близкие, честные и открытые отношения.** Возможно, вы помните сцену из фильма «Вспоминая титанов» («Remember the Titans»), рассказывающего об эпохе расовой сегрегации: тренер Бун (Дензел Вашингтон) сталкивается с проблемой управления футбольной командой, состоящей из игроков с разным цветом кожи. Однажды утром он отвозит команду на поле битвы вблизи Геттисберга, где много лет назад тысячи молодых людей отдали свои жизни за равноправие людей всех рас. Под влиянием этой поездки команда смогла урегулировать свои внутренние отношения и стать по-настоящему сплоченным

коллективом. Вам также следует задать для своей группы определенные стандарты и отслеживать поступки каждого ее участника — как хорошие, так и плохие. Это лучший способ объединить людей.

## Сделайте первый шаг

Для кого-то из вас формирование команды будет шагом в сторону. Для кого-то возможность потратить полдня на продуктивные задачи будет огромным шагом вперед. Но вы должны этим заниматься. Начните с того, что вам требуется, и двигайтесь вперед. Но не останавливайтесь на полпути, потому что — поверьте мне — не потребуется долго ждать получения выгод от наличия своей команды. Я всегда говорил, что если у вас есть мечта и нет команды, то ваша мечта не сбудется. Но с командой вы сможете добиться осуществления любой мечты.

Некоторые идеи этой главы могут показаться революционными — или смешными — в зависимости от ваших обстоятельств. Например, если

вы работаете в крошечном отгороженном уголке офиса, то было бы немного странно сажать туда на полдня еще и помощника. Кроме того, следует учитывать правила внутреннего распорядка вашей компании, ваши служебные обязанности и тому подобное.

Это лишь немного из того, что вы должны принимать во внимание, стремясь увеличить ценность своего

продуктивного времени. Как и в любом новом деле, вы встретите немало препятствий, и это будет вполне естественно. Мой совет заключается в том, чтобы взглянуть на вашу ситуацию снаружи и с самого начала привлечь к ней внимание вашего начальника. Когда ваш босс поймет, чего вы пытаетесь добиться, то он с боль-

шей вероятностью согласится помочь вам предпринять необходимые действия — даже если для этого потребуются предпринять что-то неординарное. По крайней мере, он не будет удивляться тому, что вы пытаетесь делать. Соберите воедино все свои навыки осуществления продаж и поставьте своей целью привлечь руководство в этом вопросе на свою сторону. А если захотите, то попробуйте, подобно Тиму, сделать такое предложение своему начальнику, от которого было бы невозможно отказаться.

Как только вы начинаете предпринимать усилия для привлечения помощника, даже на пару с другим продавцом, вы уже делаете первый шаг к созданию команды. И это будет в буквальном смысле началом конца периода вашей загруженности непродуктивными задачами.

Но необходимо пройти еще один этап, чтобы максимизировать ваше продуктивное время. Теперь, когда мы имеем за спиной плотину, мы должны оценить свою способность быть продуктивными... потому что еще имеется несколько препятствий, которые могут затруднить ваше продвижение вниз по реке.

## Резюме

В сбытовой деятельности какие-то дела следует держать под контролем, а какие-то не следует. Одни дела должны стать для вас «вашим детищем», а другие должны перестать отнимать время, если вы не хотите оставаться середнячком. Вы должны держать под контролем лишь самые значимые аспекты своего сбытового бизнеса, если вы стремитесь добиться действительно высоких результатов. Однако если вы будете пытаться контролировать слишком многое, то это ограничит ваши возможности и ваш потенциал роста.

Чтобы реализовать свой потенциал, возьмите за правило фокусировать свое время только на тех немногих задачах, которые обеспечивают вам наибольший коммерческий эффект. Тратьте меньше сил на все остальное. Для этого вам необходимо направлять свое время на решение двух вопросов:

Если у вас мечта  
и нет команды,  
то ваша мечта  
не сбудется.  
Но с командой вы  
сможете добиться  
осуществления  
любой мечты.



- создание доверительных отношений с правильно выбранными потенциальными покупателями;
- дополнительное увеличение ценности для уже существующих клиентов.

Откажитесь от контроля других важных (возможно, даже продуктивных) задач и передайте их выполнение своим помощникам.

- Ответьте на вопрос о 100% времени.
- Научитесь вставать на точку зрения руководителя.
- Постепенно делегируйте выполнение отдельных задач своим помощникам.
- Начните создавать команду.

Эти шаги обеспечат завершение строительства вашей плотины и станут третьим этапом управления задачами, который мы определили как концентрацию усилий на наиболее *продуктивных* задачах.

## Примечания

1. Мое описание этой сцены заимствовано из двух версий сценария фильма *The Lord of Rings: The Return of the King* (2003).
2. John C. Maxwell, *The 17 Indispensable Laws of Teamwork* (Nashville: Thomas Nelson, 2000).

## Глава 6

# Технологическая ловушка

## Потери времени в результате использования устройств, призванных экономить время

*Моя ассистентка говорит, что со мной трудно связаться, но я подсчитал: у нее есть восемь способов для контакта со мной. Это мобильный телефон, который всегда со мной, однако иногда у него садится аккумулятор. Есть рабочий телефон, но автоответчик переполняется довольно быстро. Дома есть два беспроводных телефонных аппарата, но прием ухудшается, если я нахожусь в дальней половине дома. Моя жена всегда носит с собой мобильный телефон, и если она находится рядом со мной, то дозвониться до меня можно через мою жену — хотя звуковой сигнал у ее телефона иногда бывает отключен. У меня есть два адреса электронной почты, и если я в офисе, то регулярно их проверяю, на что у меня уходит десять часов в неделю, но в данный момент письма принимаются только на один адрес. Другой зарезервирован для экстренных случаев. И наконец, имеется КПК... Так в чем проблема?*

Тодд Дункан

**В** эпоху, которую мы теперь называем эпохой Просвещения, сэр Фрэнсис Бэкон (Francis Bacon) описывал цивилизацию, которая возникла бы, если бы мы реализовали потенциал науки и

техники. Он был убежден, что это привело бы к появлению общества, обеспечивающего невиданные ранее удобства, возможности выбора, благополучие и процветание всем людям.

Как отметил его биограф Уильям Хепворт Диксон (William Herworth Dixon), «Каждый человек, едущий на поезде, отправляющий телеграмму, пашущий землю паровым плугом, пересекающий Ла-Манш или Атлантический океан, отдыхающий в прекрасном саду или подвергающийся безболезненной хирургической операции, чем-то обязан Бэкону»<sup>1</sup>. Эти слова были написаны в 1862 г. Примерно 150 лет спустя мы можем поблагодарить Фрэнсиса Бэкона за кое-что еще. Я называю это технологической ловушкой, но оно имеет и другие названия. Возможно, вы их слышали.

Компьютер. Ноутбук. Интернет. Карманный персональный компьютер (КПК). Смартфон. Сотовый телефон. Пейджер (хотя он отживает свой век). Электронная почта. Голосовая почта. Беспроводной маршрутизатор\* для вашего беспроводного ноутбука с беспроводной картой. Wi-Fi"-технологии для вашего карманного компьютера, позволяющие вам проверять электронную и голосовую почту из любого места. Флэш-карта, превращающая ваш сотовый телефон в стереопроигрыватель, игровую приставку и фотокамеру.

Бэкон вел нас к науке, наука вела нас к технологии, технология привела к появлению устройств, помогающих экономить наше время. Но теперь эти устройства, которые мы превозносим за их продуктивность, могут красть у нас то, для экономии чего они были созданы.

## Технология как похититель времени

Я не имею ничего против технологии. Я не марксист, и я не думаю, что машины в конце концов заменят людей в качестве рабочей силы. Технологические достижения сотворили немало чудес

\* Маршрутизатор — устройство, предназначенное для обеспечения доступа к удаленным локальным сетям и Интернету, а также для организации связи между сетями и их взаимодействия. (Примеч. науч. ред.)

\*\* Wi-Fi (от англ. wireless fidelity) — технология беспроводной передачи данных. (Примеч. науч. ред.)

в нашем мире и продолжают делать это и по сей день. Но в эпоху постоянно множась гигабайтов, веб-сайтов и космических спутников многие из нас с удовольствием пользуются несложными устройствами. В результате от использования технологических новинок мы теряем больше времени, чем выигрываем.

В статье «Экономия времени больше не является технологической реальностью» обозреватель Пол Эндрюс (Paul Andrews) задает вопрос: «Не превратилась ли технология в грабителя, отнимающего наше время?»

Часть нашего рабочего дня посвящена использованию различных технических устройств. Вот где возникает представление о краже времени. К числу таких «бандитов» относятся компьютеры, голосовая почта, электронная почта, Интернет и те автоматизированные процессы, из которых человек оказался вытесненным машинами.

Я задумался о краже времени на следующий день после посещения супермаркета, где покупатели могут теперь сами взвешивать, оплачивать и укладывать собственные покупки. Вы стоите перед специальным киоском и проносите упакованные продукты с нанесенным на них штрих-кодом под сканером, который каким-то образом распознает также фрукты и другие немаркированные продукты. Если бы я очень спешил, то эти операции могли бы позволить мне избежать необходимости стоять в очереди на кассе... Но если супермаркеты начинают требовать от всех покупателей заняться самообслуживанием, то я не смогу сэкономить ни минуты времени. К киоскам со сканерами выстроятся такие же очереди, какие стоят сегодня в кассу.

Имеется и множество других примеров... Я вспоминаю начало 1980-х, время, когда начал пользоваться персональным компьютером. Тогда они позволяли экономить огромное количество времени. А электронная почта стала настоящим чудом в сравнении с медлительной традиционной почтой. А теперь взгляните на современное использование ПК. В 2003 г. главными похитителями нашего времени были

спам и компьютерные вирусы. Если первые забивают наши почтовые ящики, то вторые разрушают наши компьютеры<sup>2</sup>.

Могу привести пример из собственной жизни на эту тему.

В прошлом году, когда я работал над книгой «Убивая продажи», компьютер моего литературного помощника Брента оказался зараженным вирусом, и Brent не мог получить доступа ни к одному из файлов. В течение двух недель он потратил в общей сложности двадцать часов на звонки техническим консультантам. Когда я спросил Брента, как же, в конце концов, разрешилась эта проблема, он ответил, что никак. После трех попыток восстановить жесткий диск эксперты признали свое бессилие и заказали новую материнскую плату — то есть фактически заменили старый ноутбук на новый. В результате двухнедельного простоя из-за технологической ловушки работа над книгой была завершена с опозданием.

В этом году внешне все выглядело иначе, но, по сути, повторилась прошлогодняя история.

Brent купил новый ноутбук в надежде избежать серьезных неприятностей, но оставался еще *мой* ноутбук. Какое-то время моя электронная почта не работала по нескольку дней подряд, в результате чего у Брента не было обратной связи со мной. Однажды, когда я был в командировке, он не мог получать от меня сообщений по электронной почте почти две недели. Это событие вновь заставило нас внести изменения в график работы над книгой.

К несчастью, технологические ловушки представляют собой регулярно возникающую всеобщую проблему, так как даже наиболее простые устройства могут связывать нас по рукам и ногам и красть наше время.

Возьмем, для примера, электронную почту.

Хотя электронная почта предлагалась нам как средство невиданного повышения продуктивности общения, при рассмотрении задержек, которые могут подстергать нас в повседневной работе, может оказаться, что это новшество создает больше стрессовых ситуаций, чем экономит наше время — о чем свидетельствует мой недавний опыт. Я уверен, что вы могли бы вспомнить и о своем подобном опыте, возможно даже сегодняшнем.

Потенциальные проблемы, связанные с использованием электронной почты, стали настолько серьезными, что недавно в газете «USA Today» появилась статья, начинавшаяся следующими словами: «В течение нескольких лет потребители и корпорации восторженно рассуждали о потенциале электронной почты. Теперь они беспокоятся о ее будущем».

Как сообщается в статье, разочарования в кибернетических новшествах, проявившиеся в виде потерь времени и производительности труда, обошлись нашей стране только в прошлом году более чем в \$15 млрд. Автор указывает на три важнейших недостатка электронной почты и на огромные издержки, связанные с каждым из них. Давайте рассмотрим их подробнее.

### Спам

*(Письма с предложениями различных товаров и услуг, поступающие по электронной почте и забивающие ваш почтовый ящик)*

*Статистика:* по данным компании *Brightmail*, занимающейся национальным мониторингом использования e-mail, в мае 2004 г. около 64% всех писем, присланных по электронной почте, являлись спамом — что на 58% больше, чем в декабре предыдущего года.

*Издержки:* «Спам обходится компаниям почти в \$2000 в год в расчете на одного работника, что в два раза выше, чем в прошлом году», — утверждает *Nucleus Research*. В среднем спам снижает ежедневную производительность труда на 3,1 %-

### Фишинг

*(Спам, с помощью которого у потребителей обманным путем выясняют их личную информацию)*

*Статистика:* «В апреле 2004 г. фишинговые атаки осуществлялись с помощью 1125 различных схем... согласно данным *Anti-Phishing Working Group*».

*Издержки:* каждая фишинговая атака может добавить от 50 тыс. до ю млн электронных посланий, поступающих в ваш почтовый ящик или исходящих из него.

## Вирусы

(Самовоспроизводящиеся программы, разрушающие файлы и замедляющие работу процессора)

**Статистика:** в настоящее время в кибернетическом пространстве существует 90800 известных вирусов, способных инфицировать ваш компьютер всякий раз, когда вы открываете электронную почту или блуждаете по Интернету.

**Издержки:** многие вирусы, даже если они не разрушают ваш компьютер или не блокируют доступ к важным файлам, оставляют «дыры в системе защиты» компьютера, что позволяет хакерам направлять вам спам или фишинговые схемы, а также использовать ваш компьютер для отправки спама и фишинговых схем другим пользователям. В числе этих пользователей могут оказаться ваши потенциальные покупатели, коллеги и проверенные временем клиенты<sup>3</sup>.

Тревожная ситуация возникла приблизительно пять лет назад. Проблемы, связанные с использованием компьютерных технологий, стоили нам больших потерь времени. По данным *Computer Economics* (Карлсбад, Калифорния), компании во всем мире потеряли в первые два квартала 1999 г. \$7,6 млрд из-за снижения прибылей и производительности труда вследствие распространения вируса по имени Мелисса, «компьютерного червя» Exploze.Zip и других вирусов<sup>4</sup>. Разумеется, это привело к увеличению средств, выделяемых корпорациями на обеспечение компьютерной безопасности.

Сегодня мы тратим на разрешение этих проблем не только все больше времени, но и все большую часть своих доходов.

Как утверждает журнал «Entrepreneur», если наши технологические проблемы будут нарастать сегодняшними темпами, то, по оценкам *Radicati Group*, убытки от снижения доходов и производительности труда «достигнут во всем мире \$75 млрд в 2007 г. — то есть вырастут на \$28 млрд по сравнению с 2003 г.». *Radicati* также утверждает, что в 2007 г. отдельные пользователи и корпорации станут тратить \$6,1 млрд на средства борьбы с компьютерными вирусами и \$2,4 млрд на борьбу со спамом и на решения, обеспечи-

вающие фильтрацию содержания посланий, — соответственно на \$1,8 млрд и \$653 млн больше, чем в 2003 г.<sup>5</sup>

Разумеется, мы можем рассуждать о ловушках времени, в которые попадают люди при использовании новых технологий, но реальность такова, что если это не затрагивает нас лично, то мы не видим здесь проблемы.

Однако я первым готов признать, что это нас затрагивает, причем разными способами. И, возможно, вы придерживаетесь того же мнения.

Недавно я увидел рекламный ролик компании *Boeing*, начинавшийся следующими словами: «Свобода поднимается на крыльях технологии». У меня были в то время проблемы с моим ноутбуком, и я подумал: «Единственное, что поднимается на крыльях используемой мной технологии, — это разочарование».

И проблемы продолжают возникать, причем не только у меня, но и у окружающих — что, как я полагаю, вам нетрудно представить.

## Технические трудности... Пожалуйста, помогите

Недавно, находясь в зале ожидания для постоянных клиентов одной авиакомпании, я решил выяснить, почему мне выдали две членские карточки. «Одна — для нашего нового считывающего магнитного устройства, — пояснила женщина за стойкой регистрации. Но это устройство не работает из-за возникших технических проблем. Магнитная карточка, в конце концов, заменит вашу старую карточку, но пока что мы не можем ее использовать».

Во время того же путешествия я краем уха услышал, как другой пассажир рассказывал кому-то по телефону о том, что он только что потратил тридцать минут на то, чтобы разобраться с настройкой звука в своем мобильном телефоне. Он закончил беседу словами: «Позволь мне звонить тебе по обычному телефону».

На следующий день я зашел к своему другу и нашел его в подавленном настроении. Когда я спросил его, что случилось, он ответил: «Я потратил полдня на то, чтобы разобраться, как рабо-

тает новая камера. В инструкции утверждается, что она может делать все — но, по-видимому, все, кроме способности научить вас пользоваться ею».

Другой мой друг владеет торговой фирмой. Менеджеры этой фирмы попытались заменить все проводные технологии связи на беспроводные. Прошло уже четырнадцать дней, но их система связи до сих пор не работает.

Пару месяцев назад я встречался с несколькими сотрудниками из офиса моего издателя. Они спросили меня, как идет работа над выпуском этой книги. Я ответил, что все было отлично до тех пор, пока мы не попали в несколько ловушек. Они дружно засмеялись, а потом один из них признался, что в его электронном почтовом ящике находится 619 непочитанных электронных писем.

Технологические ловушки подстерегают нас везде, и мы попадаем в них ежедневно. Они не только вынуждают нас быть постоянно привязанными к работе, делая нас заложниками рабочих графиков других людей, но также поглощают и наше собственное время. Слишком часто технология больше мешает, чем помогает. Я не думаю, что здесь есть еще какие-то вопросы. Но один вопрос задать необходимо. Он звучит следующим образом: «Может ли решение для технологической ловушки быть найдено с помощью дополнительного использования технологии?».

Своими действиями мы признаем, что может. Почему нас почти что принуждают покупать самый новый вариант технического устройства, которое мы уже имеем?

## Может ли технология сама решить свои проблемы?

Все выглядит так, как если бы мы думали, что технология с какого-то момента станет непогрешимой, безотказной и бездефектной. Но наши высокие ожидания безосновательны. Технология никогда не будет совершенной, так как она создается и применяется людьми — несовершенными существами. Фактически до тех пор, пока люди не станут совершенными, не станет совершен-

ной и технология. Но это не мешает нам ожидать, что технология сама будет справляться со своими проблемами.

Даже государство становится жертвой такого ошибочного понимания. В начале этого года Конгресс, пытаясь найти технорешение для технопроблемы, предложил проводить регистрацию «не желающих получать спам» наряду с регистрацией «не желающих получать телефонные звонки с коммерческими предложениями», начатой в прошлом году. Но, по данным «USA Today», Федеральная торговая комиссия вылила ушат холодной воды на авторов этой идеи, заявив, что ее реализация приведет к еще большему увеличению количества спама и к повышению уязвимости пользователей электронной почты. Кроме того, комиссия отметила, что управление списком из 450 млн адресов станет технологическим кошмаром<sup>6</sup>.

Технология сама по себе не является решением — и она никогда им не будет. Проблема не в технологии, проблема в нас.

В завершение своей статьи обозреватель газеты «Seattle Times» Пол Эндрюс напоминает: «Несомненно, что технология не виновна — она представляет собой просто рабочий инструмент. Но во многих отношениях она стала инструментом, более не подконтрольным его пользователю. Возможно, нам следует провести один день без каких бы то ни было технических средств, чтобы это напомнило об исходных выгодах от их применения и дало толчок для разработки стратегий преодоления злоупотреблений технологией».

Спам, фишинг, вирусы, плохая слышимость по мобильному телефону и сбои беспроводной связи будут существовать всегда. Технологии разрабатываются и совершенствуются мужчинами и женщинами и, таким образом, будут время от времени давать сбои. Сотовый телефон, обеспечивающий отличный прием в любом месте? Никогда. Мы всегда будем спрашивать: «Ну а теперь ты меня слышишь?». Письма по электронной почте по-прежнему будут передаваться с ошибками, компьютеры будут заражаться вирусами и выходить из строя, КПК будут по-прежнему страдать от недостатка синхронности, а технология беспроводной связи по-прежнему будет работать только при наличии проводной связи.

Проблема не в технологиях; проблема в наших завышенных ожиданиях и в нашей зависимости от технологий.

Если мы будем исходить из этого, то решение для случая технологической ловушки окажется нам по силам.

## Восстановление контроля над технологией

Должен признаться, что я не раз был одним из первых покупателей последних технических новинок. Я всегда стремлюсь повысить свою производительность. Обычно мне это удается, но иногда технология создает мне трудности и узурпирует мое время. Именно в такие моменты я понимаю, что мне нужно проявлять больше мудрости в вопросах использования технологических приспособлений.

Я не выступаю за то, чтобы мы побросали все окружающие нас технические приспособления в яму и облили их бензином. Я просто хочу помочь вам понять, что для получения большей части высвобождающегося у вас рабочего времени вам необходимо наложить ряд ограничений на использование технологии.

### Этап 4. Оценка

Я верю, что мы можем предпринять определенные действия для того, чтобы ослабить влияние технологических ловушек, так часто поглощающих наше продуктивное время. Помните, что мы плывем по реке и плотина теперь находится за нашими спинами. Мы проделали большую работу, создав преграду для многих задач, обычно отнимающих наше время и делающих нашу работу менее продуктивной. Мы высвободили, по крайней мере, половину вашего дня для работы с потенциальными клиентами и для осуществления продаж — или даже целый день, если вы в состоянии делегировать свои полномочия своему помощнику или своей команде. Если вы будете применять на практике все то, о чем мы говорили до сих пор, то можете рассчитывать на более спокойное плавание вниз по реке.

Но, как вам известно, даже когда у вас высвобождается время для потенциальных покупателей и продаж, вы все равно можете растрачивать его ненадлежащим образом. Вот почему, даже когда течение спокойно, все равно существуют проблемы, которые перегружают ваш плот и замедляют его движение. Технология является одной из наиболее распространенных проблем, с которыми мы сталкиваемся, потому что мы очень рассчитываем на нее при работе с потенциальными клиентами и при осуществлении продаж.

Тем не менее, она может быть полезной — до тех пор, пока вы знаете, как использовать ее таким образом, чтобы она не затрудняла ваш прогресс. Вот пять способов решения этой задачи.

1. **Ослабляйте поводок.** На моих лекциях я назначаю одного из слушателей на должность «шерифа», следящего за звонками на мобильные телефоны. Затем я предупреждаю каждого слушателя, что если его телефон зазвонит во время моего выступления, то ему придется заплатить шерифу штраф: \$20 за первое нарушение, \$40 — за второе и \$100 — за третье. Все деньги, полученные таким образом в течение трехдневного семинара, передаются в благотворительное общество, выбираемое самими слушателями. Вы не поверите, какие суммы иногда удается собрать. На последнем семинаре был поставлен новый рекорд — \$1200 штрафов — так как нескольким слушателям приходилось открывать кошелек более одного раза за занятие. Вы напрасно думаете, что эти слушатели сразу же отключали свои мобильные телефоны. Многие этого не делали. Как правило, это происходило потому, что они боялись пропустить важный звонок. К сожалению, они не могли освободиться от «технологических поводков», которые сами на себя надели.

Поскольку большинство из нас носит с собой, по крайней мере, два из следующих трех устройств — мобильный телефон, ноутбук и карманный компьютер, — мы оказываемся привязанными к нашей работе 24 часа в сутки. Для врача, полицейского или пожарника такой уровень доступности является необходимым. Но для вас — нет. Фактически, он гу-

бит вашу жизнь. Одна из самых серьезных технологических ловушек заключается в том, что новые технологии позволяют нам работать в любом месте и в любое время. Даже не знаю, технология ли дает нам возможность контролировать наши дела или же, напротив, технология позволяет нашим делам контролировать нас. Истину знаете только вы сами. Но когда справедливым оказывается второе утверждение, вам следует ослабить свой поводок и дать себе время, свободное от вмешательства в вашу жизнь проблем, связанных с работой. В противном случае вы никогда не сможете увеличить свою производительность труда, а жизнь, ради которой вы будете работать, может перестать существовать.

2. **Заменяйте, а не накапливайте.** Как сообщает «Newsweek», «в настоящий момент в мире имеется 1,5 млрд мобильных телефонов. Уже сейчас вы можете использовать их для выхода в Интернет, фотографирования, отправки электронной почты и в качестве игровой приставки. Скоро они сделают ваш персональный компьютер ненужным»<sup>7</sup>. Надеюсь, что так и будет, потому что чем меньше инструментов мы используем для выполнения нашей работы, тем лучше. Но будем ли мы когда-нибудь иметь один технологический инструмент, который позволит нам делать все? Если и да, то не скоро. Но чем ближе мы подойдем к его созданию, тем лучше будет для всех нас.

Если вы просуммируете все время, которые тратите на преодоление технологических проблем в течение года, то увидите, что вам имеет смысл использовать технику только по необходимости и в разумных количествах. Мы постоянно приобретаем технологические инструменты, которые нам в действительности не нужны, или новую версию уже имеющегося, и продолжаем пользоваться старой версией наряду с новой. Если вам нужно купить новое устройство, то избавьтесь от старого; не используйте оба одновременно. Заменяйте, а не накапливайте. Пожертвуйте свой старый мобильный телефон дому престарелых, где его можно будет использовать в экстренных случаях. Передайте свой старый

компьютер некоммерческой организации или знакомому вам студенту колледжа. Подарите свой старый карманный компьютер коллеге или клиенту. Используйте то, что позволяет вам экономить время, и избавляйтесь от инструментов, которым нашли замену. Технология помогает сберечь ваше время, но с определенного момента дальнейшее повышение технической оснащенности станет обеспечивать все меньшую экономию времени.

3. **Спрашивайте указаний.** Мужчины, в отличие от женщин, обычно не спрашивают указаний. Поэтому, возможно, этот совет больше подходит для читателей-мужчин. Но в любом случае, если вы хотите потратить впустую массу своего времени, попытайтесь сами понять, как использовать ваш технологический инструмент. Недавно я потратил семь часов, пытаясь научиться пользоваться трз-плеером. Я купил его для того, чтобы скачивать из Интернета лекции и слушать их в дороге, а не возить с собой несколько CD-дисков. Разумеется, это устройство гораздо легче, чем портативный CD-плеер. Но поскольку я не знал, как его использовать, то потратил семь часов на изучение инструкции. Мне надо было воспользоваться услугами продавца и получить все необходимые инструкции у него. Это отняло бы у меня пятнадцать минут, и тогда я сэкономил бы время, потраченное мною на эксперименты. Но вместо этого трз-технология поглотила мое время. Это простой совет, но так мало людей к нему прислушиваются. Мы покупаем технологические инструменты и затрачиваем многие часы на то, чтобы научиться ими пользоваться — и это является важным источником потерь нашего времени. Еще больше осложняет проблему то, что мы никогда не используем все функции того или иного технического устройства, которые могли бы помочь нам сэкономить время. Сколько функций вашего КПК, мобильного телефона или ноутбука вы освоили? Вы понимаете, что я имею в виду? Слишком часто мы ошибочно предполагаем, что использование технологии автоматически означает экономию времени, хотя на самом деле технология экономит наше время

только тогда, когда мы знаем, как ее можно эффективно использовать. Чем быстрее вы это узнаете, тем раньше приступите к экономии своего времени.

**4. Проверьте продуктивность вашей техники.** Четыре года назад я потратил немалую сумму на покупку очень симпатичного ноутбука. У него было все, что, как я думал, может понадобиться мне для продуктивной работы дома или в дороге. Он имел дисководы для дискет и CD-дисков, 15-дюймовый монитор и отличную акустическую систему, управляемую с клавиатуры. Ноутбук был тяжеловат, но я полагал, что это невысокая цена, которую мне придется заплатить за возможность иметь все функции в одном устройстве, способном повысить мою производительность. Через три месяца я понял, что не использовал и половины возможностей, предоставляемых ноутбуком. Меня стала утомлять необходимость возить с собой этот ящик весом в десять фунтов. Фактически я перестал брать его с собой, потому что меня пугала необходимость таскать этот груз. К тому же я понял, что нужное мне программное обеспечение требовало большой памяти и замедляло работу ноутбука.

В конце концов, я отдал ноутбук своему другу, который работал дома и редко бывал в разъездах, и купил меньший, способный делать только то, что мне было необходимо. Это устройство я начал использовать действительно эффективно.

Нам всем нужно оценивать продуктивность наших технологических инструментов. Нужно честно относиться к тому, что мы обнаруживаем. Не держите у себя устройство только потому, что оно выглядит привлекательным, хотя при этом создает массу неудобств или имеет множество бесполезных функций. Откажитесь от того, что не приносит ожидаемой пользы. Иначе его использование будет пустой тратой времени. Исследуйте инструмент, который, по вашему мнению, обеспечит вам наибольшую экономию времени, а затем проведите его тестирование. Если он принесет ожидаемые результаты, отлично — оставьте его себе. Если же он замедляет вашу работу, то поменяйте его на то, что более полезно. Не

отказывайтесь от рассмотрения варианта выполнения работы традиционным способом. Технология не всегда более продуктивна, чем вы.

## 5. Вернитесь назад, чтобы затем продвинуться вперед.

Недавно я присутствовал на собрании, которое завершилось утверждением даты следующего такого мероприятия. Как только была названа дата, все присутствующие начали проверять свои планы. «Я свободен», — объявил я, взглянув на свой буднично-мажорный календарь с карандашными пометками. В зале стояла тишина, так как в это время все лихорадочно нажимали кнопки на КПК. Через минуту остальные радостно подтвердили, что они также свободны в этот день. Насколько свободны, это уже другой вопрос.

Иногда новая технология вовсе не лучше. Она просто более привлекательно выглядит. Все мы испытываем неясное давление, заставляющее нас приобретать самые новые технологические приспособления. Но если вы можете работать более продуктивно без нового инструмента, не покупайте его только потому, что он уже есть у всех. К тому же стиль ретро ценится в наше время и в одежде, и в автомобилях, и в домашней утвари. Почему бы не внедрить его и в технологию?

Иногда  
новая  
технология  
вовсе не лучше.  
Она просто  
более  
привлекательно  
выглядит.

## Облегчение нагрузки

Когда дело касается времени и технологии, нам нужно помнить историю о черепахе и зайце. Очень часто мы играем роль зайца, используя свои эффективные быстродействующие инструменты, созданные для экономии времени и максимально быстрого перемещения из точки А в точку В, но в конечном итоге лишь замед-



ляющие наше движение. Следует прислушаться к совету черепахи, которая всегда двигалась вперед медленнее зайца, но более осмысленно. Это не значит, что черепаха не хотела двигаться быстрее. Она просто понимала, что единственный способ сделать что-то правильно — это пожертвовать временем в начале, чтобы выбрать верный путь, а затем уверенно и целенаправленно двигаться к финишу. Урок, преподнесенный нам технологией, в следующем: суть фазы оценки состоит в том, чтобы потратить какое-то время в начале, чтобы выиграть большее количество времени в конце.

Истина заключается в том, что вы можете высвободить любое количество времени, но если вы не знаете, как использовать это время эффективно, вы по-прежнему будете тратить его впустую.

Плохо оказаться погребенным под кучей дел, выполнение которых является бесполезной тратой вашего времени, но вы теперь знаете, как справляться с такими ситуациями. Еще хуже иметь достаточно времени для успешной работы, но напрасно расточать его во имя целей повышения продуктивности и эффективности. Неправильное использование технологических приспособлений часто приводит именно к такому результату, но он может вызываться и другими причинами. Давайте рассмотрим по очереди каждую из них. В конечном итоге, имея за собой плотину, а перед собой — плавное течение, мы обеспечим себе спокойное путешествие.

## Резюме

Эпоха Просвещения способствовала развитию науки, наука привела нас к технологии, а технология привела нас к созданию чудесных устройств, экономящих наше время. Но теперь те устройства, которые мы превозносим за их продуктивность, могут красть у нас именно то, для сбережения чего они создавались. Однако проблема не в технологиях, а в нас самих. Многие из нас радостно приобретают различные устройства и теряют от использования новой технологии больше времени, чем выигрывают.

Мы проделали хорошую работу, построив плотину или наладив контроль задач, которые обычно заполняют наше время и снижают

производительность. Мы высвободили по меньшей мере половину вашего рабочего дня, чтобы вы могли сфокусироваться на наиболее продуктивных задачах (или целый рабочий день, если вы можете делегировать свои функции помощнику или команде). Но даже если ваше время высвобождается для работы с потенциальными покупателями и для продаж, вы по-прежнему можете расходовать его впустую. Вот почему, даже когда течение спокойно, по-прежнему остаются проблемы, которые перегружают ваш плот и замедляют его движение вперед. Одна из таких наиболее распространенных проблем связана с использованием различных технологических средств, потому что многие полагаются на нее при работе с потенциальными покупателями и при продажах. Тем не менее, технология может быть полезной — до тех пор, пока вы не позволяете ей замедлять ваш прогресс. Для этого имеется пять способов:

1. ослабить ваш «технологический поводок»;
2. заменять технологические устройства, а не сохранять их;
3. спрашивать указаний для максимизации эффективности ваших технологических инструментов;
4. проверять продуктивность вашей техники;
5. возвращаться назад, чтобы затем двигаться вперед; не использовать новую технологию, если старый, ручной метод оказывается более продуктивным.

Эти шаги представляют завершающую фазу управления задачами, получившую название фазы оценки. В этой фазе вы оцениваете использование времени, которое вам удалось высвободить, и устраняете все помехи, снижающие производительность.

## Примечания

1. William Hepworth Dixon, *The Story of Lord Bacon's Life* (London: John Murray, 1862).
2. Paul Andrews, «Saving Time No Longer a Tech Reality», *The Seattle Times*, October 20, 2003.

3. Jon Swartz, «Is the Future of E-mail Under Cyberattack?», *USA Today*, June 15, 2004.
4. Как сообщается в опубликованном в журнале *WIRED* отчете под названием «Viruses Cost Big Bucks», June 18, 1999. Этот отчет можно найти на [www.wired.com/news/technology](http://www.wired.com/news/technology).
5. Как сообщалось на веб-сайте журнала *Entrepreneur* [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) в разделе, озаглавленном «Viruses Cost Billions», April 23, 2003.
6. Paul Davidson, «Do-Not-Spam Registry Could Result in More Spam, FTC Says», *USA Today*, June 15, 2004.
7. Brad Stone, «Your Next Computer», *Newsweek*, June 7, 2004.

## Глава 7

---

# Ловушка нормы продаж

## Расходование времени на подсчет необходимых продаж

*Я начал продавать только то, в чем я не сомневался, так как я не мог больше лгать. Поэтому мои менеджеры велили мне либо заключать больше сделок, либо искать другую работу.*

Мэтт Купер,  
*Sales and Marketing Management*

*Люди, занимающиеся продажами много лет, получают ту же почасовую зарплату, что и недавние выпускники колледжа, не имеющие никакого опыта продаж.*

Тодд Дункан

**М**ы установили границы для того, чтобы исключить 1) аккумуляцию вами ненужных заданий. Эта фаза помогла вам избежать необязательных задержек. Затем мы создали более высокие ограничения для того, чтобы регулировать 2) включение необходимых заданий в ваш график. Эта фаза помогла вам высвободить четыре часа в день на выполнение продуктивной работы.

Далее мы обсудили необходимость осуществления сфокусированного 3) действия по выполнению наиболее продуктивных заданий посредством передачи частичного контроля за другими важными задачами помощнику или команде. Эти три фазы обеспечили завершение строительства вашей плотины и не только укротили хаотичное течение вашей реки, но также высвободили по меньшей мере половину вашего рабочего времени на работу с потенциальными покупателями и продажи. Вероятно, теперь у вас появилось для этого в два или три раза больше времени, чем прежде. Но помните, что иметь время для продаж — это одно, а продуктивно использовать высвободившееся время — это другое.

Это подводит нас к четвертой, и последней, фазе, управления задачами.

Фаза оценки должна помочь вам добиваться высокой производительности в течение времени, которое вы высвободили для себя благодаря строительству плотины. Она начнется с того момента, когда вы поймете, как использовать технологию, не злоупотребляя ею, когда вы научитесь избегать технологических ловушек, повсеместно подстерегающих нас в современном обществе. Следующий шаг, осуществляемый в фазе оценки, должен помочь избежать того, что я называю ловушкой нормы. Объясню ее суть чуть позже.

## Ценность времени

Именно Бенджамин Франклин (Benjamin Franklin) первым сказал, что «время — деньги»; при этом он подразумевал нечто такое, что часто упускается сегодня из виду многими участниками быстро изменяющегося рынка — многими, но не всеми.

Посетив адвокатскую контору или ремонтную мастерскую, вы поймете, что я имею в виду. Вы обмениваете там свои деньги на услугу, но это не все, за что вам придется заплатить.

Обратившись к адвокату, вы можете получить несколько юридических документов и официальных подписей, которые помогут вам разрешить дело в суде. Но когда вы получите счет, то поймете,

что с вас взяли плату не только за несколько листов бумаги и пару чайных ложек чернил. Вы поймете, что должны будете заплатить за время адвоката в большей мере, чем за что-либо еще.

Если вам нужно установить звуковую сигнализацию на ваш автомобиль, то вам придется заплатить за две вещи: за новые детали, которые установит автомеханик, и за потраченное им время. И вы наверняка знаете, что чем больше времени займет его работа, тем больше вам придется за нее заплатить. Это происходит потому, что время автомеханика является более ценным, чем устанавливаемые им детали. Автомеханик понимает, что без его времени вы имеете всего лишь автомобиль и набор деталей. Поэтому он взимает с вас плату в соответствии с той ценностью, которую имеет для него время, потраченное на выполнение работы.

По сути, здесь происходит не только обмен денег на товар или услугу, а также обмен денег на время. Эту истину необходимо напоминать всем продавцам, перегруженным второстепенными делами.

## Торговля временем

Обычай торговать существует с давних пор. До появления денег меновая торговля позволяла людям получать то, что им было нужно для жизни. Если приближалась зима и мне требовались теплые вещи, то я мог предложить вам часть урожая с моих полей в обмен на меховые изделия. Если вы хотели сделать кому-то подарок, а я был голоден, то я мог предложить вам бусы в обмен на кусок мяса. Так было в далеком прошлом.

В современном обществе такие процессы редко имеют место в силу *необходимости*, и обычно подобные сделки принимают форму обмена любезностями. Но это останется всего лишь нашим наблюдением, если мы не станем рассматривать время как товар.

Разумеется, большинство продавцов готовы признать, что время имеет ценность. Проблема состоит в том, что мы эту ценность реально никогда не выделяем. Но когда вы посмотрите на время как на конкретный товар — то, что мы продаем в обмен на

денежное вознаграждение, — вы поймете последствия его непродуктивного расходования. Я обнаружил, что большинство менеджеров по продажам продают свое время слишком дешево.

## СКОЛЬКО СТОИТ ВАШЕ ВРЕМЯ?

Задумывались ли вы когда-нибудь о том, сколько стоит ваше время? Если бы вы получали только почасовую оплату, сколько бы вы запросили за время вашего общения с покупателем? Подождите, не давайте ответ сразу. Истина заключается в том, что ваша почасовая ставка уже определена независимо от того, знаете ли вы ее или нет.

Это простое уравнение. Возьмите количество денег, которое вы заработали за последние 12 недель, и разделите их на количество отработанного за тот же период времени. В общем виде уравнение выглядит следующим образом (подставьте в него свои числа):

$$\frac{\text{Общий доход за последние 12 недель}}{\text{Общее количество отработанных часов за последние 12 недель}} = \$ \text{_____ в час.}$$

Вам нет никакого смысла подтасовывать результат. Мы пытаемся увеличить ценность времени, которое вы высвободили, а это требует, чтобы вы абсолютно честно указали все часы, затраченные вами на работу, включая время на телефонные переговоры, поиски нужной информации в Интернете на выходных и т. п. Необходимо также, чтобы вы честно указали, сколько денег вы уже получили, а не сколько вы должны получить.

Когда наиболее занятые текущими делами менеджеры подсчитывают свои почасовые доходы, они удивляются, за какие маленькие деньги они работают, особенно когда я даю им материал для сравнения.

Предположим, что последние 12 недель вы работали в среднем по 70 часов в неделю, то есть всего 840 часов за квартал. Предположим также, что вы зарабатывали в среднем по \$5000 в месяц, и, таким образом, ваш доход за квартал составил \$15 000. Вам может показаться, что вы добились неплохих результатов, но если вы пе-

реведете ваш доход в почасовую зарплату, то они будут выглядеть не столь впечатляющие.

Когда вы разделите ваш доход за квартал (\$15000) на общее число отработанных часов (840), то ваша почасовая ставка составит всего \$17,86 в час. Если для сравнения мы обратимся к данным, приведенным на *CareerPrep.com*, то увидим, что в прошлом году выпускник колледжа, занимавшийся продажами, мог рассчитывать зарабатывать в среднем \$19,09 в час — и это в период, который многие называли незначительным спадом на рынке'.

Это неприятное открытие, но я обнаружил, что многие продавцы, заваленные текущими делами, зарабатывают от \$ю до \$20 в час. Другими словами, люди, работающие иногда уже более десяти лет и достигшие уже сорока- и даже пятидесятилетнего возраста, зарабатывают примерно столько же, сколько вчерашний выпускник колледжа, не имеющий никакого опыта работы в сфере продаж.

А что говорит ваша текущая почасовая зарплата о том, как вы продаете свое время?

## Расходование времени на подсчет продаж

Большинство менеджеров продают свое время слишком дешево, и я обнаружил, что это происходит главным образом по причине, называемой нормой продаж.

В прошлом коммивояжер был уважаемым человеком. Этой деятельностью занимались многие мужчины, достигшие ныне возраста моего отца и моего деда. Возможно, в то время также говорили о нормах продаж больше как о целях, чем обязательных требованиях, но они не были обязательными. Стабильная конкуренция, личное достоинство и ответственность перед семьей задавали стандарты работы и воодушевляли коммивояжеров на разумную продажу своего времени и на успешную работу.

Теперь же личные и семейные стандарты значительно снизились и появилось огромное количество отвлекающих факторов. В условиях, когда конкуренция, жадность и страх потерять работу

часто оказываются единственными силами, побуждающими нас добиваться высоких результатов, нормативы могут использоваться в качестве кнута, заставляющего нас заключать определенное количество сделок и в то же время игнорировать качество использования своего времени. В итоге сильно страдают стандарты продаж, слово «продуктивность» приобретает извращенный смысл, а продавцы предпринимают отчаянные усилия для того, чтобы выполнить заданные нормы и не потерять работу. Мэтт Купер был одним из таких продавцов.

В статье, опубликованной в «Sales and Marketing Management», Эрин Страут (Erin Strout) рассказывает о том, какие ужасные открытия сделал Купер о сегодняшних завышенных требованиях к торговым представителям и о том, как эти требования в конечном итоге влияют на продуктивность их работы<sup>2</sup>.

Для Мэтта Купера издержки возможности зарабатывать до \$150000 на каждой продаже заключались в том, чтобы ежедневно лгать покупателям. Именно обещание высоких премиальных, а не базовый оклад в \$40000 соблазнило его два года назад стать одним из продавцов крупной, хорошо известной фирмы, торгующей через Интернет <...> Но сначала он не понял, что нечестность была той ценой, которую необходимо было заплатить за получение работы. Эта быстро развивающаяся нью-йоркская фирма сформировала для заключения крупных сделок команду, которая занималась продажей рекламных кампаний стоимостью в миллионы долларов нескольким крупнейшим корпорациям. Какова же была основная стратегия продавцов? Делать все для того, чтобы добиться заключения таких сделок... — Если вы не врал, то вас увольняли», — рассказывает Купер. — Все всегда сводилось к тщательному выбору формулировок и денежных расчетов».

Купер признался Страут, что его заставляли лгать в течение почти всего времени работы в этой компании. Один из менеджеров по продажам рекламного времени в средствах массовой информа-

ции поведал Куперу следующее: «Предположим, что мы продали бы все наше эфирное время. Но если бы затем нам позвонили из какой-нибудь фирмы и сказали, что они хотят потратить \$50000 на рекламную кампанию, что бы мы стали делать? Приняли бы заказ, даже несмотря на то, что все рекламное пространство уже было распродано. Когда результаты оказывались не такими высокими, как того ожидал клиент, мы списывали все на плохо продуманную кампанию. Мы готовы были хватать любого, кто высказывал желание потратить хотя бы доллар».

В результате того, что для выполнения установленных норм продаж использовались подобные нечестные методы ведения торговли, один из клиентов фирмы, у которого Мэтт Купер выманил более \$1 млн, начал направлять ему все более угрожающие послания. В конце концов, клиент пообещал расправиться с Мэттом. «Он направил мне послание следующего содержания: "Я знаю, где ты работаешь. Я выясню, где ты живешь, и взорву твой дом"». По словам Страут, Купер больше не общался с этим клиентом, и в дальнейшем его фирма сама выпутывалась из этой затруднительной ситуации. Купер также признался, что нечто подобное случилось с ним неоднократно.

Наконец Купер понял, что больше не может этого выносить. «Я начал продавать только то, в чем я не сомневался, так как я не мог больше лгать. Поэтому мои менеджеры велели мне либо заключать больше сделок, либо искать другую работу». По сути, они сказали ему, что он впустую расходует время фирмы, когда не заключает сделки их способом. Ирония здесь заключается в том, что справедливым является совершенно противоположное. Тем не менее, Купер не сошел со столбовой дороги и продолжил путь, рассматривая напрасно расходуемое время как усвоенный урок.

Еще недавно история Мэтта Купера показалась бы редкой и вызывающей беспокойство. Сегодня же она выглядит почти типичной. Исследование, проведенное для данной статьи журналом «Sales and Marketing Management и Equation Research», показало, что 47% руководителей отделов сбыта подозревают, что их менеджеры по продажам лгут покупателям во время заключения торговых сделок. Но только ли из-за жадности денег и успеха продавцы

решаются использовать такие постыдные методы ведения дел? Легко предположить, что это действительно так. Но большинство менеджеров по сбыту не считают эту причину главной. Согласно данным исследования, «74% признали, что стремление к достижению нереалистичных сбытовых целей вынуждает продавцов смещать свой фокус с того, что действительно требуется покупателям». Другими словами, продавцы прибегают к недопустимым тактикам продаж, потому что их традиционные методы оказываются недостаточно продуктивными для выполнения установленных нормативов.

## Трудности, создаваемые нормами продаж

К сожалению, поскольку нормы продаж побуждают нас к использованию тактик быстрых (и даже ненормально быстрых) продаж, то они часто делают нас малопродуктивными с точки зрения использования своего времени. Например:

- Нормы могут увеличить темп работы, но они ослабляют вашу способность к концентрации.
- Нормы могут усилить вашу активность, но они снижают вашу самооценку.
- Нормы могут повысить ваш охват, но они снижают вашу эффективность.
- Нормы могут повысить ваш краткосрочный оборот, но они снижают долгосрочное доверие к вам.
- Нормы могут повысить вашу краткосрочную выработку, но они снижают вашу долгосрочную прибыльность.

Нормы продаж слишком часто оказываются движущей силой стратегии продавца. К сожалению, они могут заставить вас поверить в то, что *количество* продаж является важнейшим фактором успеха. Часто это побуждает вас игнорировать *качество* вашего взаимодействия с покупателями, что значительно снижает ценность вашего времени в долгосрочном периоде.

Если вашей мотивацией является выполнение норматива, то тогда вы будете пытаться продавать свой товар любому подвернувшемуся покупателю независимо от того, подходит он вам или нет. Вы будете действовать подобно продавцу мебели, который настойчиво следовал за двумя дамами до самого отдаленного уголка выставочного зала, надеясь «поймать» их в тот момент, когда их любопытство достигнет наивысшей точки. И он действительно поймал их: одна кормила грудью ребенка, а другая спросила, не идиот ли он.

В результате использования вами бессистемных и непродуманных стратегий продаж большинство ваших покупателей никогда не обращаются к вам повторно и не рекомендуют вас никому из своих знакомых. Оказавшись в такой ловушке, вы должны будете заниматься поиском потенциальных покупателей в течение всего рабочего дня для достижения хоть какого-то успеха. Но это всегда означает необходимость тратить больше времени и обеспечивать взамен меньше продаж. Это плохой компромисс.

Однако если стремление к выполнению нормы не является двигателем роста вашей продуктивности, то это совсем другое дело.

В своей статье Эрин Страут приводит слова Бретта Вильнёва (Brett Villeneuve), менеджера-распорядителя *Go Daddy Software*, утверждающего, что он целенаправленно нанимает на работу торговых представителей, которые в меньшей мере ориентированы на зарабатывание денег и в большей мере — на установление отношений. Вильнёв понимает, что ценность времени продавца определяется не цифрами объемов продаж. Она определяется совокупной отдачей от затраченного времени.

$$\text{Реальная продуктивность} = \frac{\text{Все сделки за конкретный период}}{\text{Все затраченное время}}$$

Когда вы соглашаетесь с таким определением продуктивности — независимо от того, соглашается ли с ним ваш начальник, — вы делаете первый шаг на пути к извлечению наибольшей ценности из времени, затрачиваемого на продажи, и при этом устраняете давление, оказываемое на вас необходимостью выполнения нормы.

## Как получить больше от продажи вашего времени

Давайте не будем забывать, настолько длинный путь мы проделали. Мы высвободили минимум четыре часа в день для работы над наиболее продуктивными задачами: поиском потенциальных покупателей и продажами (табл. 7.1).

Но как мы теперь знаем, иметь время для того, чтобы быть продуктивными, — это одно, а *продуктивно* использовать имеющееся время — это другое, особенно когда мы ощущаем постоянное давление в виде установленных норм продаж.

Устранение бремени, налагаемого нормами продаж, требует, чтобы вы заключали больше сделок либо за то же время, которое вы сейчас уделяете работе, либо, в идеале, даже за меньшее время. С точки зрения почасовой зарплаты, используя данный метод, вы увеличили бы доход, сохранив прежние рамки рабочего времени.

До

$$\frac{\$15\,000 \text{ (Общий доход за последние 3 месяца)}}{840 \text{ (Общее число рабочих часов за последние 3 месяца)}} = \$17,86 \text{ в час (часовая ставка)}.$$

После

$$\frac{\$25\,000 \text{ (Общий доход за последние 3 месяца)}}{840 \text{ (Общее число рабочих часов за последние 3 месяца)}} = \$29,76 \text{ в час (часовая ставка)}.$$

Большинство гуру «управления временем» только показывают вам, как добиться большей отдачи от используемого времени, обучая вас искусству повышения организованности и концентрации, что должно сократить количество часов, которое вам нужно будет работать для получения того же самого дохода. Если, например,

Таблица 7.1. Рабочий график

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
9.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
10.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
10.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
11.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
11.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
12.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
12.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
13.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
13.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
14.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
14.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
15.00	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации	Коммуникации
15.30	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией	Работа с документацией
16.00	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
16.30	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи	Основные задачи
17.00					

вы будете работать еженедельно на ю часов меньше в течение тех же 12 недель, то тогда мы получим следующий результат.

$$\frac{\$15\,000 \text{ (Общий доход за последние 3 месяца)}}{720 \text{ (Общее число рабочих часов за последние 3 месяца)}} = \$20,83 \text{ в час (часовая ставка).}$$

Это только один шаг на пути к повышению продуктивности, который вы уже фактически сделали в предыдущих главах, но он не является ни самым эффективным, ни завершающим шагом. Это объясняется тем, что здесь всегда имеется ограничивающий фактор — вы сами. Даже если вы являетесь самым организованным, обязательным и энергичным продавцом в мире, то все равно имеется ограничение в виде количества покупателей, которых вы можете увидеть, и количества сделок, которые вы можете заключить, за данный период времени. Имеется фиксированный объем продаж, который вы можете совершить в течение каждого часа. Другими словами, ваша продуктивность станет в конце концов стабильной, если все, что вы делаете, станет более сконцентрированным и лучше организованным. А если выполнение нормы потребует больших усилий, чем те, которые вы можете обеспечить в течение хорошо организованного и сфокусированного восьмичасового рабочего дня, тогда вам по-прежнему придется работать больше времени под давлением необходимости добиваться требуемых результатов. (Давайте взглянем правде в глаза: мы все знаем, что большинство норм является немного завышенными, и выполнить их было бы довольно трудно, даже если мы стали еще более сконцентрированными и организованными.)

Мы сделали все возможное, чтобы высвободить ваше время — то есть все то, что советует большинство экспертов по «управлению временем», но необходимо идти дальше, чтобы ежедневно максимизировать ценность использования вашего времени. Иной способ достижения этой цели состоит в повышении ценности того, что вы получаете за потраченное время, или, другими словами, в продаже вашего времени более ценному покупателю.

Таким образом, вы сможете навсегда избавиться от опасений по поводу норм.

## Как получить еще больше за то время, которое вы продаете

Продавая свое время только наиболее важным покупателям, вы можете увеличить свой доход, не увеличивая временные затраты. Другими словами, вы можете продавать то же (или меньшее) количество времени и получать взамен большее количество сделок.

История Дэвида говорит о том, что это вполне возможно. Возглавляя коллектив из 88 продавцов, он в течение нескольких лет не придавал значения выработке у своих подчиненных понимания важности работы только с самыми ценными покупателями на рынке. Его продавцы не были неумелыми или двуличными, но они по большей части использовали случайный подход к продажам, а это не обеспечивало поступление той прибыли, на которую он рассчитывал. Затем он воспользовался моим советом и внедрил новую программу обучения своих продавцов. Он учил, с кем нужно, а с кем не нужно иметь дело. Такое изменение в стратегии немедленно вызвало увеличение продаж. Кроме того, его продавцы признались, что они стали реже испытывать стрессы и потребность в авральной работе. Другими словами, они получили время для продаж правильным способом правильно выбираемым людям, и это обеспечило разницу в 300%.

Вы можете представить, как это изменило будущее карьеры Дэвида. Учтите также, что простое изменение стратегии улучшило перспективы каждого из его продавцов. Меньше стрессов, меньше спешки, меньше затрат времени... и *более высокая* продуктивность. Неплохой обмен, не так ли?

Чтобы добиться такого же успеха, как работники Дэвида, вы должны использовать ту же самую стратегию. Шаги, которые они сделали и продолжают делать сегодня, имеют ключевое значение для увеличения вашей продуктивности при одновременной минимизации вашего времени, затрачиваемого на работу.



## Продажа времени наиболее ценным покупателям

Имеется четыре категории, охватывающие всех покупателей, независимо от того, в какой отрасли вы работаете. Когда я рассказывал о них одному своему клиенту по имени Джон, он немедленно изменил представление о потенциальных клиентах и в течение восьми недель заключил сделки с тридцатью тремя новыми ценными клиентами. Чтобы начать продавать свое время с максимальной отдачей, вы должны понять, кто является вашими лучшими покупателями, потому что, поверьте, не каждый покупатель стоит вашего времени.

### Высокая стоимость обслуживания / Низкая прибыль

Покупатели из этой категории имеют низкий потенциал заключения сделок и высокие издержки обслуживания из-за своих нереалистичных требований к ценам и сервису и/или непродуктивного делового поведения. Очевидно, что вам выгоднее всего не тратить свое время на таких покупателей. Работа с ними подобна инвестированию двух часов времени в клиента, заинтересованного в покупке пары носков. Не расходуйте свое время попусту, оно стоит дороже.

### Высокая стоимость обслуживания / Высокая прибыль

Покупатели из этой категории имеют высокий потенциал заключения сделок, но их очень трудно обслуживать из-за их завышенных требований к ценам и сервису, а также из-за непродуктивного делового поведения и высоких потребностей в реализации своего Я. Обычно эти покупатели ожидают от вас большего, чем вы готовы им дать, и не успокаиваются до тех пор, пока не получают желаемого. Они подобны покупателю «мерседеса», который хочет, чтобы вы уговаривали его два месяца, потому что, по его мнению, он этого заслуживает, а затем жалуется на цену и грозит сделать покупку где-нибудь в другом месте, если

вы не удовлетворите все его требования. Не тратьте время на таких покупателей. Вместо этого инвестируйте его в покупателей двух следующих типов.

### Низкая стоимость обслуживания / Низкая прибыль

Потенциальные покупатели из этой категории имеют невысокий потенциал заключения сделок, но могут обеспечить более высокие прибыли по мере развития отношений с ними. Кроме того, их легко обслуживать из-за их высокого уровня профессионализма, желания быть вашим партнером и продуктивного делового поведения. Это делает их привлекательным объектом инвестиций. По своему опыту я знаю, что при регулярном выделении небольшого времени на работу с этими покупателями их признательность будет расти и они станут охотно направлять к вам своих друзей и родственников. Не так давно моя фирма заключила многолетний контракт на несколько миллионов долларов с покупателем, которого мы обхаживали более трех лет. За это время объем наших сделок с ним был незначительным, но мы знали, что, как только мы зарекомендуем себя как надежного партнера, способного превосходить ожидания клиента, отдача от наших усилий вырастет многократно — что и произошло в действительности. Цель работы с покупателями из этой категории заключается в том, чтобы в конечном итоге перевести их в следующую категорию. Мы еще поговорим об эффективной, чувствительной ко времени стратегии достижения этой цели, но прежде давайте рассмотрим последнюю, самую важную категорию покупателей.

### Низкая стоимость обслуживания / Высокая прибыль

К этой категории относятся покупатели, в которых вы хотите инвестировать основную часть своего времени. Они обеспечат вам львиную долю бизнеса, при этом затраты вашего времени окажутся минимальными. Это произойдет потому, что категория этих покупателей отличается высокой однородностью. Несколько лет назад я летел самолетом домой из Сан-Диего вместе со знакомым автором

многих книг по экономике, и он объяснил мне причину этого следующим образом. По его словам, все наиболее успешные деловые отношения имеют общую суть. И вы, и ваш покупатель понимаете назначение ваших отношений, одинаково видите их направление и разделяете одни и те же личные и профессиональные ценности для того, чтобы обеспечить развитие этих отношений. Отношения подобного типа редко достигаются без усилий. Чаще всего таких покупателей нужно выращивать и обхаживать для того, чтобы получить от них максимальную прибыль. Но после того, как вы начнете вести с ними бизнес, вам захочется удержать их навсегда. Вот где ваша продажа времени становится крайне прибыльной сделкой.

## Получение полной ценности за ваше время

Как только вы поймете, кто стоит вашего времени, и начнете ориентироваться только на покупателей этих типов, вам нужно будет использовать четыре стратегии для увеличения ценности вашего времени, направляемого на работу с потенциальными покупателями<sup>3</sup>.

**I. Проведите предварительное определение потенциальных покупателей до начала работы с ними.** Вы можете использовать список покупателей, уже прошедших предварительный отбор, но это не то, о чем я собираюсь говорить. Под «предварительным выявлением потенциальных покупателей» имеется в виду, что вы сами должны определить, действительно ли люди, к которым вы обращаетесь, стоят затрат вашего времени — причем определить до того, как вы к ним обратитесь. Поэтому возможно, что вам придется отложить список, подготовленный вашей компанией, и составить собственный. Вы имеете ресурсы, о наличии которых можете не подозревать, и я знаю, что вы умный человек, потому что вы купили эту книгу. Для составления списка потенциальных покупателей задайте себе вопрос: «Кого я знаю, кто знает, кого мне нужно знать?». Составление любых списков потенциальных покупателей должно начинаться с этого вопроса.

Мой брат Джефф успешно занимается финансовым планированием. В течение нескольких лет он никогда не просил меня о предоставлении ему рекомендаций. Но однажды при встрече мы стали обсуждать его бизнес. Я напомнил ему эту истину, и мы вместе разработали несколько путей, как я мог бы рекомендовать его своим клиентам. В частности, вскоре он начал предоставлять свои услуги дилерской сети, в которой я покупаю автомобили. Вы сами удивитесь, узнав, с каким большим числом потенциальных покупателей вы уже общались. И помните о том, что существующие покупатели и друзья часто оказываются лучшим источником для получения новых потенциальных клиентов.

**II. Никогда не делайте потенциальному покупателю неожиданных звонков.** Мой коллега Джон дал мне этот совет, когда я только начинал заниматься продажами, и я запомнил его слова на всю жизнь. Он сказал мне, что я никогда не должен звонить потенциальному покупателю, который не ждет моего звонка или сам не заинтересован в разговоре со мной. Другими словами, если мои потенциальные покупатели не знают, кто я или почему я хочу поговорить с ними, то я лишь напрасно потеряю время, пытаясь им что-нибудь продать, как будете терять свое время и вы. Есть несколько способов пробудить интерес в потенциальном покупателе, прежде чем звонить ему, но по своему опыту я знаю, что следующие способы являются самыми эффективными.

- Направьте предварительно письмо с предложением, которое вызовет любопытство потенциального покупателя и поможет ему запомнить ваше имя.
- Попросите общего знакомого или коллегу представить вас лично или по телефону.
- Попросите общего знакомого или коллегу устроить вам встречу.

**III. Прекращайте отношения с покупателями, отнимающими много времени.** Это касается потенциальных покупателей, требующих высоких затрат на обслуживание. Если вы считаете, что уже потратили время на покупателя, соответствующего

этому описанию, то вам нужно профессионально и честно прекратить свои связи с ним. Воспользуйтесь в качестве образца следующим текстом:

Мистер Джонс, я внимательно оценил свой бизнес и пришел к выводу о невозможности предоставить вам тот уровень обслуживания, который бы вы хотели получить от меня как от продавца. Не имея возможности изменить свою систему работы в целом, я предпочел бы поблагодарить вас за ваш интерес к нашим продуктам и предложить вам поискать другого поставщика, который сможет обслуживать вас в соответствии с вашими пожеланиями.

Я знаю, что кому-то из вас будет страшно вато сказать такие слова покупателю, и это вполне нормально. Нелегко разрывать даже непродуктивные сбытовые отношения, потому что никто не любит конфронтации. Но вам нужно понять, что если вы серьезно намереваетесь максимально продуктивно использовать высвободившееся у вас время, то вы должны продавать его только самым лучшим покупателям, и что это может потребовать от вас прекращения отношений с покупателями, отнимающими у вас много времени, а покупающими очень мало. Бывший «факсоголик» Тим может теперь работать всего восемьдесят дней в году и зарабатывать кучу денег потому, что он сосредоточился на обслуживании потребностей всего двенадцати покупателей, обеспечивающих ему повторные сделки и сделки по их рекомендациям, которые он хочет совершить.

Немногочисленные, но тесные отношения имеют большую ценность и поглощают меньше времени, чем многочисленные, но поверхностные деловые связи.

Немногочисленные,  
но тесные отношения  
имеют большую  
ценность и поглощают  
меньше времени,  
чем многочисленные,  
но поверхностные  
деловые связи.

#### IV. Превращение деловых отношений в партнерство.

Большинство продавцов не имеют представления о том, насколько ценными являются долгосрочные отношения с покупателями, и поэтому обычно затрачивают больше времени на установление новых отношений, чем на развитие существующих. Однако это не самое удачное решение. Томас это прекрасно знает, и поэтому он является одним из лучших известных мне профессионалов продаж. Он работает на Fletcher Jones Motor Cars в Ньюпорт Бич. Я еду полтора часа от моего дома, чтобы заключить сделку с Томасом, и при этом встречаю на своем пути шесть дилерских салонов, продающих те же самые машины. Но почему? Потому что он знает ценность постоянных покупателей, и это заставляет меня возвращаться к нему снова и снова. Звонок в день рождения — это замечательно. Поздравительная открытка из заграничной поездки говорит о том, что он обо мне помнит. Фотографии новых моделей машин, полученные от Томаса, приводят меня в восторг. Другими словами, он постоянно напоминает о себе. Но вот что еще знает Томас:

##### Ценный покупатель автомобилей

А. Средний размер комиссионных	\$1 000
Б. Число продаж в расчете на одного покупателя за три года	1/3
В. Доход за год (А × Б)	\$330
Г. Жизненный цикл клиента	20 лет
Д. Ценность клиента за период его жизненного цикла (В × Г)	\$6600
Е. Среднее количество рекомендаций, предоставляемых клиентом за год	4
Ж. Ценность рекомендаций клиента за год	\$1 320
З. Доход от клиентов, пришедших по рекомендациям в первый год, за их жизненный цикл	\$26400

**Общая пожизненная ценность клиента, покупающего автомобили (Д + З) \$33 000**

Вы можете посмотреть на эту арифметику и подумать: «Разве это крупная сделка? Если она не удастся, то я не так уж много потеряю». Но что если вы теряете эту сумму на каждом покупателе просто из-за того, что были слишком заняты попытками заключить новые одел-

ки? Что бы вы потеряли в этом случае? Сейчас я вам объясню. Если бы вы не смогли установить более тесные отношения всего с десятью клиентами в течение одного года, то потеряли бы \$33 0000 в течение 20 лет. А если бы вы не смогли развить отношения с двумя сотнями покупателей в течение года, то вы упустили бы доход в \$6,6 млн за 20 лет — или в \$33 0000 каждый год. Если вы собираетесь уйти на пенсию раньше — или, по крайней мере, имеете такую возможность, — то вы, разумеется, не будете напрасно нацеливаться на полную ценность покупателей. Эти цифры выглядят впечатляюще. Но, по правде говоря, они не являются нереальными. Взгляните на результаты, которых добиваются лучшие продавцы в вашей отрасли, и если мои слова вас не убедили, то вы сами увидите, что здесь имеются деньги, которые можно заработать, если знать, как это сделать.

Вам необходимо научиться тратить время не на поиск новых сделок, а на углубление отношений с существующими покупателями. Несколько лет назад моя клиентка по имени Линда начала использовать эту философию, и теперь у нее появился покупатель, который *ежемесячно* обеспечивает ей доход от продаж в размере \$750000. Вы думаете, что она предпочла бы работать с пятьюдесятью более мелкими покупателями, чтобы обеспечить тот же доход? Поэтому, чтобы добиваться больших успехов, вам нужно работать с правильно выбранными покупателями.

Я не хочу, чтобы вы подумали, что я советую вам не искать потенциальных покупателей. Я просто хочу дать вам понять, что поиск таких покупателей не является лучшим способом инвестирования вашего времени и что наиболее успешные продавцы — затрачивающие наименьшее количество времени на получение наибольших доходов — это люди, осуществившие переход от бизнеса на основе завоевания покупателей к бизнесу на основе удержания покупателей и инвестирующие время в поиск потенциальных покупателей только в случаях:

- выхода на новый рынок;
- расширения своего бизнеса;
- замещения покупателей, которые завершили свой жизненный цикл или прекратили делать покупки.

Когда вы хорошо узнаете своих покупателей и завоеуете их доверие, переход к долговременным партнерским отношениям окажется нетрудным. В большинстве случаев покупатели приветствуют такое изменение, потому что оно подразумевает получение более весомых выгод.

Необходимо осуществить четыре обязательных действия для превращения ваших покупателей в пожизненных партнеров:

**I. Проведите инвентаризацию.** Кто ваши лучшие покупатели? Кто обеспечивает вам наибольший доход с учетом ваших временных затрат? Кто ваши «игроки не основного состава» — покупатели, заключающие с вами сделки, но не так часто, как ваши самые лучшие клиенты? А какие покупатели соответствуют стандартному уровню? Ранжируйте покупателей в зависимости от их важности по трем уровням так, чтобы покупатели верхнего уровня обеспечивали 60% вашего бизнеса, а покупатели второго и третьего уровней — по 20%. Если в настоящее время у вас имеется двадцать покупателей, то ваше распределение может выглядеть следующим образом:

Ранг клиентов	Доля от вашего дохода	Число покупателей
VIP-уровень	60%	4
Высший уровень	20%	6
Стандартный уровень	20%	10

**II. Определите количество времени, которое вы будете регулярно инвестировать в покупателей каждого из трех уровней.** Важно, чтобы вы проявляли активность при продаже вашего времени существующим покупателям, потому что это в конечном итоге уменьшит вашу потребность в поиске потенциальных покупателей. Это позволит вам полностью контролировать течение реки. Принцип Парето гласит, что около 80% вашего бизнеса будут обеспечивать 20% ваших ведущих покупателей. В нашем примере десять крупнейших покупателей обеспечат вам 80% ваших продаж. Следовательно, вам имеет смысл инвестировать 80% вашего времени в эту первую десятку покупателей, а оставшиеся 20% времени распределить между покупателями стандартного уровня в расчете на то, что со временем вам удастся

повысить их статус. Если в рассмотренном выше примере мы будем использовать те четыре часа, что высвободились у нас после строительства плотины, то ваша стратегия будет выглядеть следующим образом.

Ранг	Доля от вашего дохода	Число покупа- телей	Доля инвестированных средств	Доля инвестированного времени
VIP-уровень	60%	4	15%отдохода	60% (144 мин/день)
Высший уровень	20%	6	10% от дохода	20% (48 мин/день)
Стандартный уровень	20%	10	5%отдохода	20% (48 мин/день)

Я понимаю, что время, выделенное для ежедневного инвестирования, может показаться небольшим, но вы должны понимать, что вы не будете инвестировать время в каждого покупателя ежедневно. Идея заключается в том, чтобы выработать расписание регулярных контактов, которое будет указывать, в кого вам следует инвестировать время в течение каждого дня, недели или месяца.

**III. Составьте годовой план контактов.** Планируйте свои контакты стратегически для того, чтобы развивать более глубокие отношения, обеспечивающие непрерывный поток повторных сделок и сделок с клиентами, которым вас рекомендовали. Вы можете составить свое расписание с учетом того, как часто вам нужно искать потенциальных покупателей и сколько покупателей вы имеете в данный момент, но в общем случае можно воспользоваться предлагаемыми мною параметрами регулярных контактов с покупателями каждого из уровней. Лучше всего, если ваши встречи окажутся неформальными и будут проходить вне офиса, например, в ресторане или кафе.

- Покупателям VIP-уровня вы должны уделять минимум по два часа в месяц в виде личных встреч или бесед по телефону для того, чтобы формировать и оценивать цели вашего

партнерства и углублять ваши отношения. Я лично ежемесячно обзваниваю 200 своих самых лучших покупателей.

- Покупателям высшего уровня вы должны уделять по два часа в квартал в виде личных встреч и проводить с ними не менее пяти получасовых бесед (лично или по телефону) в течение года, чтобы общее число контактов было не менее девяти.
- Покупателям стандартного уровня вы должны уделять по два часа в виде личных встреч в течение года для обсуждения целей партнерства, а, кроме того, еще по тридцать минут раз в квартал на неформальные встречи или беседы по телефону.

Цель создания графика регулярных контактов состоит в том, чтобы улучшить ваши отношения на каждом уровне настолько, чтобы в конечном итоге вы могли стабильно заключать повторные сделки с каждым покупателем и людьми, пришедшими по их рекомендации. Следует отметить, что эти регламентированные инвестиции времени не включают в себя обязательные звонки или встречи для обсуждения продаж и сделок — все те вопросы, которые вы должны включать в свой рабочий график по мере их возникновения, позволяя им занимать время, выделяемое на поиск потенциальных покупателей.

Получая четыре часа в день для инвестирования в существующих покупателей (и еще четыре часа для общения с клиентами и работы с документами), вы будете иметь достаточно времени для того, чтобы делать все необходимое.

Помните, что если на этом этапе карьеры вам по-прежнему необходимо будет тратить время на поиск потенциальных покупателей (а многим это действительно будет необходимо), то вам нужно включать их в состав клиентов нижних уровней до тех пор, пока вы не будете иметь достаточно покупателей, для того чтобы занять работой с ними все свое время. Но будьте осторожны и не полагайтесь на поиск потенциальных покупателей слишком долго. Наступит момент, когда вы должны будете начать полагаться на собственную систему партнерства для ведения своего

бизнеса. Поверьте мне, поиск бизнеса, основанного на удержании покупателей, представляет собой гораздо лучший способ инвестирования вашего времени, чем попытки полагаться на новые приобретения для поддержания достигнутых успехов. Базовая формула отучения гласит, что вы должны ежедневно инвестировать предусмотренное расписанием время в ваших существующих покупателей и людей, пришедших по их рекомендациям, а затем направлять оставшееся время на поиск потенциальных покупателей до тех пор, пока у вас не будет достаточно покупателей, чтобы занять все ваше время.

**IV. Ознакомьте с вашим новым видением ваших покупателей.** Очевидно, что ваши покупатели должны понимать вас на протяжении выполнения вами этой части работы. Составьте график личных встреч (за обедом или за чашкой кофе) и для беседы используйте следующую схему разговора.

- Во-первых, расскажите им, насколько вы цените свой бизнес с ними и хотите продолжать обслуживать их потребности путем развития взаимовыгодного партнерства.
- Во-вторых, дайте им понять, какую выгоду получают клиенты от сотрудничества с вами.
- В-третьих, попросите их помочь вам определить, чем это партнерство будет выгодно обеим сторонам.

Помните, что если вы были недостаточно внимательны к своим покупателям, то этот подход может не дать мгновенных результатов. Вместо этого продемонстрируйте им свои намерения, инвестируя в них свое время в течение двух месяцев и не прося у них ничего взамен. Позже, добившись улучшения отношений, организуйте встречу, посвященную планированию будущего партнерства.

Сделайте путешествие более приятным.

Когда Брент, мой литературный помощник, учился на инструктора по водному туризму, он говорил мне, что ненавидит вести плот, переполненный людьми. Этот фактор оказывал на него дополнительное давление и вынуждал делать более грубые ошибки.

Но по мере того, как он накапливал опыт и приобретал уверенность в своих силах, он понимал, что нет ничего более увлекательного, чем плавание на переполненном плоту. Чем больше было на плоту улыбок, смеха и счастливых людей, тем больше радости и удовлетворения он испытывал. К тому же, когда на плоту находились не случайные люди, а те, кто действительно хотел получить позитивные ощущения от плавания по бурной реке, управлять плотом становилось намного проще.

Я понимаю, что все, предложенное мной, может показаться вам необычным. Но не теряйтесь и доводите дело до конца. Это легко сделать, если вы приобретете необходимую снаряжку. Подобно Бренту, водившему плоты с туристами по реке Кламат, вы также сначала можете чувствовать себя неуверенно — и это вполне естественно. Но как только вы добьетесь того, что все ваши покупатели окажутся заодно с вами, ваше путешествие вниз по реке приобретет новый смысл и предоставит вам более широкие возможности. Фактически, если вы будете поддерживать плотину в рабочем состоянии и использовать обсуждавшиеся нами стратегии, то в итоге вы добьетесь трех важных результатов:

- у вас будет меньше покупателей, но более высокий доход;
- вы будете работать более продуктивно, затрачивая на продажи меньше времени;
- вы навсегда перестанете бояться норм продаж.

Когда вы начнете инвестировать время в правильно выбранные задачи и в правильно выбранных людей, то скоро обнаружите, что восьми часов в день вам более чем достаточно, чтобы поддерживать высокие объемы продаж. Многие мои клиенты являются живым подтверждением моих слов. Подавляющее большинство из них работает в среднем от тридцати до сорока часов в неделю и отдыхает от шести до двадцати недель в году.

Когда вы знаете, как вам тратить свое время и на кого, то профессия продавца не будет заполнять все ваши дни и лишать вашу жизнь многих приятных вещей. Фактически, при наличии правильных стратегий ваша карьера торгового представителя может

стать толчком для построения вами той жизни, о которой ранее вы могли только мечтать.

Теперь вы имеете для этого необходимые инструменты и знания. Как только вы установите ограничения, о которых мы говорили выше, и сделаете все необходимое для оценки действий, необходимых для продуктивного расходования времени, вы создадите необходимые условия для своего процветания. Теперь только две вещи смогут помешать вашему движению вниз по реке: неудача и успех.

Давайте сначала поговорим о неудаче.

## Резюме

Большинство продавцов продают свое время слишком дешево, что иногда объясняется использованием неразумных и непродуктивных стандартов успеха продаж, которые мы называем нормами продаж.

Так как нормы побуждают нас к применению тактик быстрых (и даже ненормально быстрых) продаж, то они нередко становятся причинами непродуктивного использования нашего времени. Например:

- Нормы могут увеличить темп работы, но они ослабляют вашу способность к концентрации.
- Нормы могут усилить вашу активность, но они снижают вашу самооценку.
- Нормы могут повысить ваш охват, но они снижают вашу эффективность.
- Нормы могут повысить ваш краткосрочный оборот, но они снижают долгосрочное доверие к вам.
- Нормы могут повысить вашу краткосрочную выработку, но они снижают вашу долгосрочную прибыльность.

Проблема с использованием стратегии продаж, требующей выполнения установленных норм, заключается в следующем: эта

стратегия может заставить вас поверить в то, что количество продаж является важнейшим фактором успеха. В результате вы начинаете игнорировать качество обслуживания ваших покупателей, что значительно снижает ценность вашего времени в долгосрочном периоде. Для устранения бремени выполнения норм продаж, поглощающего ваше время, необходимо, чтобы вы осуществляли больше сделок за то же время, которое вы уделяете работе в данный момент, или в идеале за еще меньшее время.

Большинство гуру «управления временем» только показывают, как добиться большей отдачи от затрачиваемого вами времени, обучая вас искусству достижения большей организованности и концентрации. Это позволяет вам сократить время, необходимое вам для получения того же самого дохода. Безусловно, шаг вперед, но не самый эффективный. Избавиться от бремени норм продаж можно путем повышения ценности того, что вы получаете в обмен на затрачиваемое время, — продажи вашего времени более ценным покупателям.

Как только вы поймете, кто стоит вашего времени, и станете нацеливаться только на таких покупателей, в вашем распоряжении окажутся четыре стратегии максимизации ценности продаваемого вами времени.

1. Прежде чем нацеливаться на покупателей, предварительно оцените их потенциал.
2. Никогда не делайте покупателю неожиданных звонков.
3. Прекращайте отношения с покупателями, поглощающими много вашего времени.
4. Переводите ваши отношения с покупателем на уровень партнерства.

Использование этих стратегий обеспечит вам получение большего дохода от меньшего количества покупателей, более высокую продуктивность при меньших затратах времени и ослабление давления, оказываемого введением норм продаж.

## Примечания

1. Полный отчет *Career Choice* появился в сентябре 2003 г. на [www.CareerPrep.com](http://www.CareerPrep.com).
2. Erin Strout, «To Tell the Truth: Call It What You Like: A Fib, an Untruth, a Fabrication». «Новое исследование SMM установило, что почти половина всех продавцов могут лгать своим клиентам. Вы создаете культуру, стимулирующую обман?», *Sales and Marketing Management*, July, 2002.
3. О стратегии более эффективного использования времени при поиске потенциальных покупателей читайте в Гл.9 и 10 *High Trust Selling* (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 2003).

## Глава 8

---

# Ловушка неудачи

## Расходование времени на тревожные размышления о вчерашнем дне

*Когда происходит крушение надежд,  
примите это как сигнал о том, что  
ваши планы ошибочны, переделайте их  
и снова отправляйтесь в плавание к вашей  
желанной цели.*

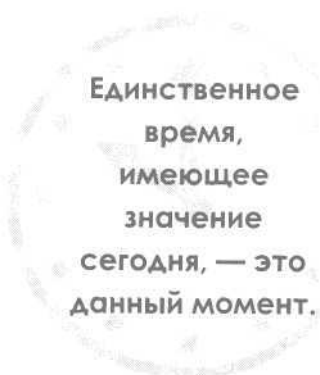
Наполеон Хилл

*Неудача должна быть нашим учителем,  
а не гробовщиком. Неудача это отсрочка,  
а не поражение. Это временный объездной  
путь, а не тупик.*

Уильям Уорд

Среди слушателей каждого моего семинара всегда находится не менее полудюжины людей, которые охотно рассказывают мне о том, как они сожалеют о напрасно потерянном времени. Многие дают этим потерям количественную оценку, называя цифры от нескольких месяцев до нескольких лет. Я сочувствую им, потому что примерно половину моих первых десяти





лет карьеры менеджера по продажам я часто принимал неверные решения как в профессиональной сфере, так и в личной жизни. Я работал по двенадцать с лишним часов в день; я отравлял свой организм наркотиками и алкоголем; я компрометировал свою репутацию ради денег; я нарушал свои обязательства; я тратил деньги, чтобы пускать пыль в глаза... Я думал, что мне все подвластно, но я ошибался. Я безза-

ботно транжирил больше времени, чем можно измерить.

Когда я оглядываюсь назад на эти годы, я содрогаюсь от мысли о том, каким человеком и каким продавцом я был. Но все это было в прошлом, а в нем я ничего не могу изменить. Те годы запечатлены в истории моей жизни, и ее невозможно написать заново. Единственная история, которую мы еще можем писать сами, начинается сегодня. Она закончится, когда это будет угодно Богу, что, как я надеюсь, произойдет еще не скоро.

Важно, чтобы вы это поняли, потому что единственное время, имеющее значение сегодня, — это данный момент. Именно сейчас. Именно данный момент. Одни вещи вы можете изменить, а другие не можете. Группа *Switchfoot* написала об этом песню под названием «Это твоя жизнь». Она представляет собой призыв забыть о времени, которым вы больше не располагаете, и подумать о времени, которое вам еще принадлежит.

*Вчера — это морщинка на твоём лбу.*

*Вчера — это обещание, которое ты сам нарушил.*

*Не закрывай глаза, не закрывай глаза.*

*Это твоя жизнь, и сегодня — это все, что ты имеешь сейчас.*

*И сегодня — это все, что ты будешь иметь когда-нибудь.*

*Не закрывай глаза,*

*Не закрывай глаза.*

*Это твоя жизнь, а тот ли ты, кем хочешь быть?*

*Это твоя жизнь, а тот ли ты, кем хочешь быть?*

*Это твоя жизнь, а о том ли ты мечтал, когда мир был моложе и у тебя было все, что можно было терять?*<sup>1</sup>

Если прошлые неудачи замедляют ваше движение вперед, то тогда неудача является ловушкой, которая отнимает ваше сегодняшнее время. Но как только вы осознаете, что единственное время, когда вы можете что-то делать, — это текущий момент, то неудача приобретает другой смысл.

После того, как я получил подсказку от моего друга Джона Максвелла, вероятность моей неудачи значительно снизилась благодаря тому, что я разработал так называемую «ежедневную дюжину» позитивных утверждений. Каждое утро я повторяю эти строки, чтобы помочь себе выработать собственную перспективу и повысить свои шансы на успех. Вот эта дюжина строк.

*Моя вера дает мне внутренний покой.*

*Моя семья дает мне ощущение гармонии и стабильности.*

*Мое здоровье дает мне запас жизненных сил и энергию.*

*Мои друзья дают мне советы и оказывают поддержку.*

*Мои финансы предоставляют мне варианты действий.*

*Мое будущее задает мне направление.*

*Моя концентрация дает мне возможность развития.*

*Мои чувства формируют мое отношение.*

*Моя верность обеспечивает мне безмятежность.*

*Моя свобода дает мне возможность выбора.*

*Мое веселье обеспечивает мое обновление.*

*Мои занятия дают мне радость.*

## Скажите «прощай» своему прошлому Я

Думаю, что, дойдя до этой страницы, вы, вероятно, окинете мысленным взглядом свою карьеру — и даже свою жизнь — и подумаете: «Не могу поверить в то, сколько времени я потратил впустую. Не могу поверить, что я настолько запустил дела... Я должен

прекратить это делать». Одна моя слушательница оказалась в этом состоянии к концу первого дня моего трехдневного семинара. После этого она всю ночь посвятила составлению восьмистраничного эссе, которое она назвала «Прощай, мое прежнее Я». Вот несколько выдержек из этого документа.

17 июня 2004 г.

Сегодня мое состояние достигло низшей точки, так что теперь у меня остался только один путь — наверх. В прошлый понедельник мой босс устно предупредил меня о том, что я должна начать демонстрировать результаты или искать другое место работы. Происходят ли в моей жизни какие-то события? Да. <...> Я пустила на самотек столь многое: свой бизнес, свою семью, свою веру, свои ценности. Где я нахожусь? Мой муж ушел от меня. Я сама его к этому подтолкнула. Я сказала ему, что никогда его не любила. Но это неправда. Он был моей первой настоящей любовью; мы так долго прожили вместе. Но он перестал желать чего-либо добиваться и проявлять интерес к чему-либо. Думаю, что я также стала от него отдаляться. Сначала я страшно рассердилась. Испытала глубокое разочарование. Я даже затаила на него злобу.

Я не была счастлива последнее время — не знаю, как долго, возможно, года три... Я строила жизненные планы в течение последних двух лет — интересно, оказался ли какой-то другой начальник разочарованным больше, чем мой, так как он хорошо знает меня и мой потенциал. Я давала множество обещаний своим детям, своей семье и себе самой, и я ежедневно их не выполняла. Это позволит вам понять, что я думала о себе: «Я была не в состоянии измениться в течение нескольких лет, хотя имела для этого все необходимые инструменты. Следует забыть причины, забыть оправдания. Я просто была не готова к тому, чтобы стать успешной».

Большинство слушателей работали вчера над описанием своей миссии... Мне же хотелось просто сказать «прощай»

прежней жизни, прожитой случайно и бесцельно. Она была не слишком веселой; она была печальной, полной разочарований и страхов. Я хочу сказать «прощай» той женщине, которая стыдилась ходить в церковь по воскресеньям, потому что ей пришлось бы идти туда одной с двумя детьми; женщине, которая не проходила регулярные осмотры у врача, потому что не придавала первостепенного значения сохранению своего здоровья. Я хочу позволить себе заплакать, чтобы начать расти... Я хочу сделать свое время ценным...

Я пишу это письмо для того, чтобы сказать «прощай» всему тому, что мешало мне реализовать мой потенциал... Прощай, прежнее Я.

В тот день моя слушательница поняла, что, несмотря на все ее неудачи и отступления, время все равно не стоит на месте, и поэтому ей также нужно двигаться вперед, если, разумеется, она собирается начать работать и жить так, как она хочет. Этот урок необходимо усвоить многим из нас, каким бы трудным он ни был.

Возможно, вы использовали какую-то часть своего времени неправильно и хотите об этом забыть — особенно после прочтения этой книги. Возможно, для вас настало время сказать «прощай» своему прежнему Я, оставить в покое тот отрезок своего пути, в котором вы ничего не можете изменить, и попытаться реализовать себя во времени, находящемся в вашем распоряжении.

## Парадокс неудачи

С детства нас учат, что для того, чтобы справляться с неудачами, мы должны быть настойчивыми, инициативными, агрессивными и целеустремленными, и что наличие этих качеств позволит нам выработать в себе уверенность, необходимую для регулярного достижения успеха. Но правда заключается в том, что справиться с неудачей помогают не только психологическая устойчивость и инициативность, не только способность обходить или

преодолевать препятствия. Для того чтобы справиться с неудачей, необходимо иметь видение перспективы.

Ошибки неизбежны в любой работе, особенно в работе продавца. Я это знаю, потому что сам проработал менеджером по продажам несколько лет. Однажды я не смог вовремя отправить своей клиентке важные документы, и она высказала мне свое разочарование. Я мог бы ограничиться этой одной ошибкой, но меня понесло. Вместо того чтобы извиниться и попытаться исправить ситуацию, я перешел в атаку. Довольно быстро (и, я мог бы добавить, вполне предсказуемо) ее разочарование переросло в раздражение. Она сказала, что я веду себя неподобающе, и пригрозила, что найдет себе другого поставщика. Я пожелал ей счастливого пути и сказал, что она может вести свой бизнес с кем-нибудь другим, а я больше не хочу иметь с ней никаких дел. Она повесила трубку. Но история на этом не закончилась. Через несколько дней я получил письма от четырех своих покупателей с уведомлениями о том, что они больше не нуждаются в моих услугах. До них дошли слухи о моем поведении, и им не понравилось то, что они услышали. В итоге, вместо того чтобы смирить гордыню, я фактически предпочел лишиться пяти клиентов и множества потенциальных сделок.

Продавцы тоже люди, и как все люди они не безгрешны — мы делаем ошибки и не нуждаемся в этом ни в чьей помощи. Но, тем не менее, мы эту помощь получаем. Мы все время окружены другими людьми, также совершающими ошибки. Но мы не только находимся среди этих людей, но и вступаем с ними в отношения, проникаем в их бумажники и кошельки, а иногда и в личную жизнь. К огорчению для некоторых торговых представителей продажи не осуществляются в вакууме, так же как и многие другие виды деятельности. Подверженный ошибкам продавец предлагает несовершенные продукты подверженным ошибкам покупателям. Образуется благоприятная среда для совершения промахов, и многие из нас их легко совершают.

Я не собираюсь выяснять, как именно вы потерпели неудачу. Какие-то ошибки могут обойтись вам очень дорого; из-за них вы можете потерять результаты работы нескольких последних лет. Они могут быть также очень болезненными. Я также это пони-

маю. Несколько лет назад я принял неправильное решение об установлении делового партнерства, и оно едва не привело мою компанию к банкротству. Потратив несколько лет на развитие своего бизнеса, я почувствовал, что вот-вот все рухнет. Последствия этой ошибки ощущались несколько лет. Но я продолжал движение вперед. С тех пор я сделал немало других ошибок, но, к счастью, не таких тяжелых. Я говорю об этом для того, чтобы вы поняли, что в бизнесе никто не застрахован от неудач. Как говорят бильярдисты, никто не может управлять столом. Все ошибаются, даже лучшие из нас.

## Более продуктивное видение

На вопрос о неожиданных поражениях великая теннисистка Крис Эверт Ллойд (Chris Evert Lloyd) ответила: «Если я выиграю несколько турниров подряд, то становлюсь настолько уверенной в себе, что теряю чувство реальности. Поражение снова настраивает меня на борьбу». Она понимает, что неудача имеет и полезные последствия. Многие продавцы не до конца осознают этот парадокс.

Эмоции человека, потерпевшего неудачу, трансформируются в следующей последовательности (рис. 8.1).

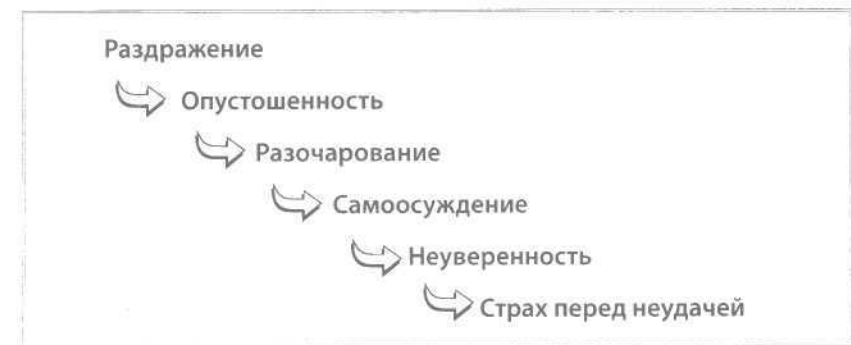


Рис. 8.1.  
Последовательность эмоций

В начале своей карьеры менеджеру по продажам легко поддерживать высокий уровень энтузиазма и оптимизма. Кое-кому удается сохранять его в течение нескольких лет, несмотря на неудачи. Отношение к работе, основанное на ожидании успеха, помогает им сохранять надежду, даже если в действительности их судьба как продавцов висит на волоске. В этот период возникают и отрицательные эмоции (самоосуждение, неуверенность, страх перед неудачей), но они намного слабее энтузиазма и оптимизма.

Но со временем картина может измениться. После многочисленных неудач энтузиазм начинает угасать (как нам это хорошо известно), а на смену оптимизму приходит неуверенность. Другими словами, продавцы после каждой неудачи начинают испытывать полный спектр эмоций. А если продавец ничего не делает для того, чтобы исправить эту ситуацию, то последовательность его эмоциональных реакций часто сводится к бессознательному усилию, призванному смягчить последствия полученного удара (рис. 8.2).

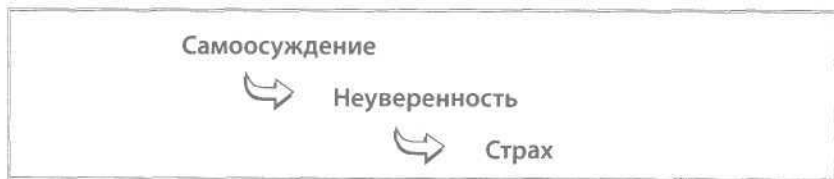


Рис. 8.2.  
Угасание энтузиазма

Однако дело в том, что воздействия неудач становятся все более серьезными. Каждое из трех чувств усиливается до тех пор, пока продавец не оказывается парализованным страхом предпринять любое действие, которое может завершиться неудачей (рис. 8.3).

Именно по этой причине никто из продавцов не любит «холодных звонков». Разумеется, поначалу это представляется увлекательной задачей, но после того, как вы сделаете несколько десятков звонков и одна половина абонентов повесит трубку, а другая половина скажет, что их не интересуют ваши предложения, вы начнете терять надежду. Первое время вы можете просто чувствовать не-

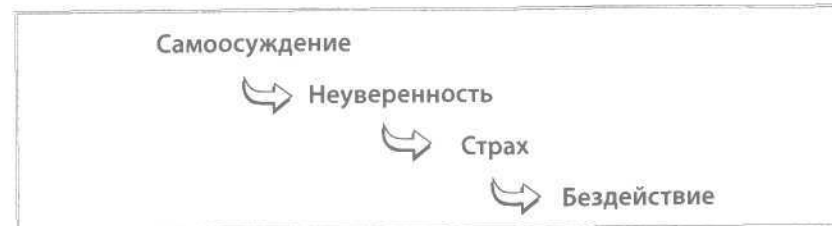


Рис. 8.3. Воздействие неудач

желание продолжать заниматься продажами по телефону — никто не любит звонить незнакомым людям и предлагать им то, что им не нужно. Но через какое-то время неуверенность и страх усилятся, и вы станете придумывать способы саботажа звонков, чтобы не заставлять себя страдать от такой деятельности. Возможно, вы станете начинать разговор словами: «Простите, что беспокою вас, но...» или «Я знаю, что мое предложение, вероятно, вас не интересует, но...». Вы можете даже начать завышать сообщаемое вашему боссу число фактически сделанных звонков. Но раньше или позже, чтобы сохранить работу, вы научитесь понимать, какие покупатели будут вашей самой легкой добычей — те, кто не хотят делать из вас дураков, или те, кем вы сможете манипулировать, — и начнете звонить только им. В конце концов, хотя вам может показаться, что вы сумели ослабить свое беспокойство, все эти ухищрения приведут лишь к отсрочке неизбежного: низкой продуктивности и большим затратам времени для достижения в лучшем случае весьма скромных успехов. Такая судьба уготована многим продавцам. Фактически именно по этой причине в индустрии продаж так велика текучесть кадров.

С другой стороны, продавцы со здоровым отношением к неудачам не позволяют своим эмоциям идти дальше чувства разочарования. Столкнувшись с реальной неудачей, они корректируют свой взгляд на происходящее и решительно предпринимая необходимые действия для того, чтобы извлечь уроки из ошибок и начать двигаться вперед, используя улучшенные методы работы. В конце концов, такие продавцы оказываются в лучшем положении, чем то, в котором они находились вначале (рис. 8.4).

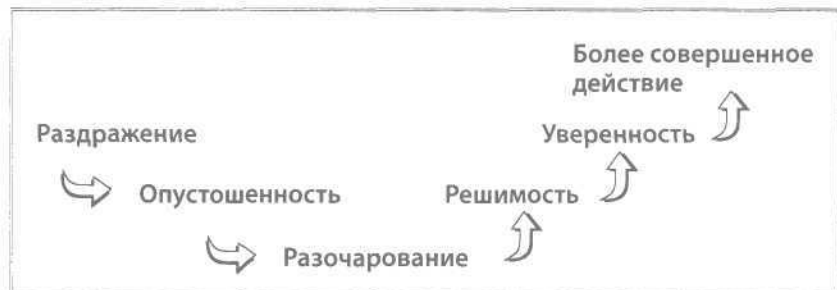


Рис. 8.4. Здоровое отношение к неудачам

Вы видите, что парадокс неудачи состоит в том, что хотя она и не дает нам наиболее продуктивного пути, которым мы можем пойти, но, тем не менее, часто оказывается лучшим учителем, которого мы можем получить.

## Польза от неудачи

В нашей профессии легко почувствовать себя комфортно. Так как продажи являются сложной задачей, то мы часто используем шаблоны там, где говорим и делаем одни и те же вещи одинаковыми способами для достижения того же уровня успеха... или для того, чтобы наилучшим образом избежать неудачи.

Я не знаю, как выглядела ваша ситуация до того, как вы взяли в руки эту книгу, но у меня есть ощущение, что вы должны были столкнуться с описаниями некоторых ваших прошлых неудач на предыдущих страницах. Без сомнения, вы поняли, что делало вашу деятельность непродуктивной, и я уверен, что это вызвало у вас разочарование. Но, направляя вас по пути высвобождения времени, я не собираюсь заманивать вас в другую ловушку, показывая вам ваши неудачи и оставляя вас наедине с ними.

Я понимаю, что неудача может парализовать каждого из нас. И картина ваших неудач, показанная в этой книге, могла ослабить ваше самоуважение или, по крайней мере, заставить вас почувствовать страх перед любыми изменениями. Если это так, то я уве-

рен, что в этом вы не одиноки. Но позвольте мне сказать о неудаче кое-что еще — она приближает вас к успеху. Неудачи, безусловно, замедляют ваше движение вперед и, будучи оставленными без исправления, делают вашу работу непродуктивной. Но, как это ни парадоксально, они могут также ускорить ваше движение в долгосрочной перспективе, если вы будете знать, как с ними обращаться. Это то правильное видение своей перспективы, о котором я говорил выше. Правда о неудаче заключается в том, что хотя ее нельзя назвать наилучшим результатом использования вашего времени, часто она может повысить вашу продуктивность быстрее, чем что-либо другое. Неудача, в случае ее правильного восприятия, является самым действенным инструментом исправления нашей непоследовательности и непродуктивности.

Когда один из моих клиентов по имени Дэвид прекратил сотрудничество со своим руководителем по продажам, он признался, что сделал это главным образом по одной причине: руководитель побуждал его предпринимать действия, которые казались ему слишком рискованными. В следующем месяце, когда Дэйв освободился от опеки, ничего не произошло. Под словом «ничего» я понимаю ничего нового. Дэйв продолжал заниматься продажами по прежним безопасным схемам — затрачивая много времени и получая посредственные результаты. Он не мог понять, что цель рискованных действий заключалась в том, чтобы повысить его продуктивность и результаты продаж. Затем на семинаре я объяснил Дэйву, что он боялся неудачи, и это сдерживало его продвижение вперед. Именно нежелание делать то, что необходимо, не позволяло ему достичь того успеха, к которому он стремился.

Не поймите меня неправильно; Дэйв не был легкомысленным продавцом. Напротив, он работал аккуратно и надежно. Но, как

**Неудача, в случае ее правильного восприятия, является самым действенным инструментом исправления нашей непоследовательности и непродуктивности.**

многие основательные люди, он не любил риска и не доверял выполнение своей работы другим. Он любил выстраивать своих подчиненных перед собой и выяснять, чем занимается каждый из них. Он избегал любой неопределенности. Он любил знать все параметры уравнения и быть уверенным в ответе. В результате он достиг предела своей продуктивности. Я сказал ему, что единственный способ исправить положение заключается для него в том, чтобы идти на определенный риск. И хотя ему было трудно это сделать, он последовал моему совету.

Первый риск заключался в том, чтобы вернуть своего руководителя. Второй риск был гораздо более серьезным. Дэйву нужно было нанять помощника. В течение нескольких лет Дэйв все делал сам, чтобы избежать любой неудачи. Но он не понимал, что таким образом он только усиливает ее действие. Дэйв неохотно согласился пойти на этот риск. Он с обычной тщательностью выполнил работу по поиску и проведению собеседований с претендентами и, наконец, нанял человека, подходившего, по его мнению, на эту должность. К сожалению, он сделал неверный выбор. Через месяц стало ясно, что ему нужно искать другую кандидатуру. Дэйв расстроился. Он пошел на риск, но, как он и предполагал, из этого не вышло ничего хорошего. Ему было трудно, но после получения моральной поддержки он повторил попытку. Он проинтервьюировал нескольких претендентов и нанял нового помощника, точнее помощницу. И знаете что? Она настолько полюбила эту работу, что решила сама заняться продажами, и Дэйв снова остался один. Но вместо того, чтобы радоваться по поводу своих сбывшихся опасений, он решил не отступать. Теперь он понимал ценность хорошего помощника и немедленно нанял нового, третьего за несколько месяцев. На этот раз все вышло как нельзя лучше.

Если бы я закончил историю на этом месте, то урок был бы простым: не позволяйте страху перед неудачей сдерживать ваш рост. Но помните, что мы говорим о времени, и в истории с Дэйвом конец оказался даже более счастливым. Следует признать, что, поскольку Дэйв принял на себя риск, который он должен был принять и который он принимал на себя трижды, он сумел справиться со своим страхом перед неудачей. Это замечательное свидетельство его сме-

лости и способности быстро восстанавливаться после неудачи. Но главным свидетельством того, как изменилось восприятие Дэйва, является двукратное повышение его продуктивности вследствие увеличения количества свободного времени. Но так было только в течение первого года. К концу второго года благодаря наличию помощника доход Дэйва вырос на 500%.

Нет нужды лишний раз говорить, что принятие некоторых рисков является вполне оправданным.

## Продуктивная перспектива

Единственными людьми, читающими эту книгу — людьми, подобными вам, — будут те, кто надеются узнать лучший способ организации продаж, те, кто хотят совершенствоваться и дальше, даже если они уже работают успешно. Одни читатели уже признали, что они потерпели неудачу еще до того, как увидели эту книгу, и просто ищут в ней совета. Другие же, читая эти страницы, только разглядели на них симптомы своих возможных неудач. Но совершенно точно эту книгу не станут читать люди, слишком упрямые, чтобы признать свои проблемы, или слишком глупые, чтобы волноваться из-за непродуктивного использования времени. Кто, по вашему мнению, является более продуктивным? Те, кто стремятся выявлять свои недостатки и заниматься их исправлением? Или те, кто по-прежнему придумывают оправдания своим затратам времени?

Ответ очевиден. Ведь те, кто обладают достаточной смелостью, чтобы взглянуть правде в глаза, понимают, что для достижения успеха — то есть непрерывного повышения продуктивности — необходимо принять на себя риск возможной неудачи. Выбор этой книги содержал в себе риск, и я надеюсь, что этот риск оказался оправданным. Если мы внимательно посмотрим, то увидим, что риск присутствует в самой сути всего того, что стоит иметь. Сюда относится и большая свобода в использовании вашего времени.

Взгляните на различия между тем, кто принимает риск, и тем, кто риск создает, и по каждому пункту задайте себе вопрос: «Это экономит или крадет мое время?»

## Тот, кто принимает риск

Следует за мечтой  
Стремится к большому успеху  
Проявляет смелость  
Думает о том, чтобы преуспеть  
Первопроходец  
Гибкий  
Настырный

## Тот, кто создает риск

Угрожает мечту  
Стремится к большей безопасности  
Проявляет осторожность  
Думает о том, чтобы не потерпеть неудачу  
Труженик  
Несгибаемый  
Робкий

Различий между людьми этих двух типов немало, но суть различий сводится к названиям характеристик. Один человек принимает риск потому, что видит в этом единственный способ добиться повышения продуктивности. Другой создает рискованные ситуации, пытаясь избежать неудач, и таким образом остается непродуктивным и повышает вероятность того, что он будет сожалеть о своих действиях.

В семи предыдущих главах я просил вас отказаться от некоторых задач, что могло показаться вам непростым делом. Я просил вас создать границы вашего рабочего времени, которые бы нарушили ваш рутинный порядок работы. Я просил вас отказаться от некоторых непродуктивных привычек. Короче, я просил вас брать на себя такие риски вашей профессии, которые могли бы испугать вас или заставить отступить в сторону и не делать ничего. Но мне хочется, чтобы вы поняли, что риск неудачи не является серьезной причиной для отказа от таких действий. Фактически само изложение материала этой книги предусматривает использование неудачи для обучения вас тому, как добиваться успехов.

Мы попадали в ловушки времени: мы оказывались в накатанной колее дел, бесцельно поглощающих наше время. Но вместо того, чтобы вариться в наших собственных неудачах, мы заставляли эти неудачи учить нас тому, как мы можем совершенствовать свои навыки работы. Единственное, что нам остается, — это начать действовать с учетом того, чему мы научились. К счастью, вы уже начали это делать.

## Три риска, которые стоит на себя принять

Далее описываются три риска, которые, по моему мнению, вам необходимо принимать на себя на протяжении вашей карьеры продавца. Я рассказываю вам о них потому, что вы будете продолжать сталкиваться с ними и после проведения изменений, о которых мы говорили выше, и я не хочу, чтобы неудача помешала успешному управлению вашим временем.

Разумеется, все эти риски несут в себе семена неудач, но при наличии правильного видения своей перспективы вы никогда не захотите снова стать тем непродуктивным, заваленным второстепенными делами продавцом, каким вы были когда-то.

**I. Выработайте смелое видение.** Писатель и поэт Т. С. Элиот (T. S. Eliot) однажды сказал: «Только те, кто не боятся рисковать, могут узнать, чего способен достичь человек»<sup>2</sup>. Другими словами, единственными рисками, которые стоит на себя брать, являются те, которые поднимают нас на более высокий уровень — то есть подразумевают получение нами чего-то такого, чего мы никогда не получали прежде. В нашем случае речь идет о времени. Разве это не то, о чем мы постоянно говорили? Если вы хотите иметь больше времени для продаж — и для жизни, — чем прежде, то вы не должны бояться «высовываться». Вам нужно позволить себе иметь смелое видение своего бизнеса, обладающее тремя следующими особенностями:

- вы не можете выработать его в одиночку;
- оно порождает страх и восторг одновременно;
- оно требует рискованных действий.

Попытайте счастья и помечтайте. Не продавайте себя задешево. Определите, насколько продуктивным вы хотите быть в идеале и как мало вы хотели бы в идеале работать. Вы не должны делать нереальные предположения. Очевидно, что вам придется работать больше одного дня в неделю, чтобы достичь приличных

результатов. Вы знаете, что я имею в виду. После того, как вы закончите мечтать, установите цели по поиску потенциальных покупателей, которые обеспечат вам получение запланированного дохода. Помните, что вы высвободили себе минимум четыре часа в день на поиск потенциальных покупателей и на продажи и что это соответствует увеличению вашего продуктивного времени на 167% относительно среднего показателя по стране (90 продуктивных минут в день).

Нетрудно определить, насколько более продуктивными вы можете стать, если просто умножить ваши прошлогодние результаты на 167%. В этом случае доход в \$50000 вырастет до \$83500. Если вы используете полученные знания о том, как избегать ловушек времени, и инвестируете все восемь часов в продажи, то это увеличение составит \$334000. Разумеется, повышение продуктивности не всегда приводит к пропорциональному увеличению дохода, но оба показателя роста обычно бывают довольно близки друг к другу. Кроме того, то, о чем я говорю, касается постановки более высоких целей. Целей, которых невозможно достичь без получения определенной помощи. Поверьте мне, что наличие подобного видения приведет вас к еще большим успехам.

**II. Отчитывайтесь перед другими людьми.** В моей книге «Продажи на основе высокого доверия» («High Trust Selling») я называю это законом рычага, потому что это является наилучшим способом максимизировать ваш потенциал. Вы можете использовать рычаги трех типов:

- персональный;
- партнерский;
- профессиональный.

И вам необходимо использовать их все, для того чтобы увеличить свой потенциал. Кто-то инвестирует свои собственные деньги, но я еще не встречал продавца, который бы делал финансовые или эмоциональные инвестиции в подотчетность и не получал бы взамен больше, чем вкладывал.

Давайте кратко рассмотрим эти типы рычагов, чтобы вы могли увидеть, как следует использовать их в вашей работе.

## Персональный рычаг

Подразумевает введение определенных требований личной дисциплины при записи вашего смелого видения на бумаге, включая даты, к которым вы собираетесь реализовать его на практике. Мечта, дополненная конкретными сроками, оказывает позитивное влияние. Она побуждает вас не искать для себя оправданий и принимать необходимые, хорошо просчитанные риски. Этот рычаг является хорошим мотиватором в том случае, когда мы в нем нуждаемся, но, чтобы попасть туда, куда мы стремимся попасть, нам нужно держать отчет не только перед самим собой.

## Партнерский рычаг

Когда у вас есть еще один человек, перед которым вы отвечаете за свое видение и за шаги, требуемые для реализации этого видения на практике, вы получаете еще более действенный рычаг. Одно дело просто быть дисциплинированным человеком; другое дело добровольно отчитываться перед кем-то еще. Это может оказаться не слишком приятным для вас, но помните, что эти шаги являются рискованными и вы должны осуществить их, если вы собираетесь максимизировать свое время, выделяемое на работу и отдых.

Простейший способ получить в свои руки партнерский рычаг — это попросить своего близкого друга или коллегу дать вам возможность отчитываться перед ним. Если он согласится, то усадите его перед собой и изложите ему свое смелое видение, включая все подробности. Затем, когда ваш друг или коллега поймет, в каком направлении вы движетесь и в чем заключается ваше видение, выработайте систему, с помощью которой вы могли бы отчитываться перед ним. Не делайте ему, например, таких предложений:



«Почему бы тебе просто не спрашивать меня каждый раз, как идут мои дела?». Это будет не слишком эффективно. Придумайте что-нибудь более формальное, например, ежемесячные встречи за обедом или еженедельные совместные завтраки по субботам. Три знакомых мне сотрудника одной фирмы начали использовать подобный способ в 1992 г. Хотя в то время они работали довольно успешно, тем не менее они решили, что такая подотчетность и дружеская конкуренция пойдут им всем на пользу. Пять лет спустя я встретился с ними, и они рассказали, что каждый из них повысил свою продуктивность более чем втрое и что теперь они вместе обеспечивают 65% прибыли своей компании.

Независимо от того, кто предоставляет вам партнерский рычаг — ваш друг, коллега или супруг, — важно помнить, что они должны быть людьми, воспринимающими ваши цели серьезно и видящими свою задачу в том, чтобы помочь вам в их достижении.

### Профессиональный рычаг

Всякий раз, когда на моих семинарах ко мне подходит мой слушатель-продавец и рассказывает о своих целях, я обязательно задаю ему вопрос: «Когда вы собираетесь их достигнуть?», потому что моя работа в качестве его наставника заключается в том, чтобы научить его отчитываться передо мной. Многие слушатели сами оплачивают посещение моих семинаров, поэтому я хочу, чтобы на моих занятиях они освоили все инструменты, которые понадобятся им для достижения успеха. К ним относится и профессиональная подотчетность. Я обнаружил, что даже когда человек обладает партнерским рычагом, ему хочется получить что-то еще от своего руководителя, так как они могут дать вам свежий взгляд на вашу работу и, если вы им это позволите, на вашу жизнь. Ведь друзья иногда находятся слишком близко к нам, чтобы замечать наши плохие привычки или ошибочные мнения. Наши коллеги по работе также могут сочувствовать нашим усилиям и не проявлять должной объективности. В то же время руководитель способен высказать непредвзятое честное мнение о вашей карьере и помочь вам увеличить ваш потенциал.

До сегодняшнего дня я по-прежнему встречаюсь и беседую с несколькими разными людьми, друзьями и наставниками, перед каждым из которых я отчитываюсь об успехах в своей деловой и личной жизни. Я безоговорочно признаю, что если бы у меня не было рычага, который они мне предоставили, я бы и близко не был похож на того человека, кем являюсь сейчас. Я работал бы больше, чем нужно, проводил бы меньше времени с семьей, чем мне этого бы хотелось, и продолжал бы бороться за достижение успеха. Мои партнеры, перед которыми я отчитываюсь, изменили мою жизнь, и также изменят вашу вашу партнеры, перед которыми будете отчитываться вы.

### III. Установите заведомо завышенные стандарты, чтобы несоответствие им не имело серьезных последствий.

Этот принцип прост для понимания, но, по общему признанию, следовать ему довольно трудно. Он требует внутреннего чутья. Если вы хотите установить настолько высокие стандарты, чтобы несоответствие им не воспринималось как грубый просчет, вы должны обладать способностью до конца отстаивать свою точку зрения в некоторых потенциально непростых ситуациях. Этим летом подобная непростая ситуация возникла в моей семье. Она отнимала у меня много времени, что серьезно ослабляло мою способность быть продуктивным на работе. Я вынужден был переносить сроки запланированных встреч и даже отказываться от некоторых взятых ранее обязательств. Фактически я начал нарушать сроки сдачи этой книги, но я продолжал работать над ней, когда появлялась возможность, потому что у меня есть внутренние стандарты, которые я считаю нужным соблюдать. И хотя я ненавижу опаздывать или не выполнять обязательства, я не жалею о тех решениях, которые принял для того, чтобы позаботиться о своей семье. Я не могу возместить то время, которое не провел с семьей, но могу и далее работать над книгой и вести семинары.

Этот специфический риск подразумевает не только сохранение честности; он подразумевает также возможность покидать офис всякий раз, когда вы обещаете это своей семье. Он предусматривает необходимость уделять внимание своему здоровью, несмотря на наличие срочной работы. Он требует одинакового обращения с

каждым покупателем. Он означает, что вы будете говорить «нет» в тех случаях, когда вы будете обязаны это делать, даже когда сказать «да» будет представляться вам более соблазнительным. Я мог бы продолжать этот перечень и дальше. Важно то, что в своих новых попытках добиться успеха вы будете сталкиваться с проблемами, которые не возникали, когда вы боролись за достижение посредственных результатов.

Успех порождает новых врагов, и если вы не готовы к борьбе с ними, вы подвергаетесь опасности впустую растратить то время, которое вам удалось высвободить. Это последняя ловушка, которой вы должны избегать. Я называю ее ловушкой вечеринок, и она может оказаться самой опасной из всех.

## Резюме

Если прошлые неудачи замедляют ваше движение вперед, то неудача оказывается ловушкой, крадущей ваше сегодняшнее время. Но когда вы осознаете, что единственное время, когда вы можете что-то делать, это текущий момент, то тогда неудача принимает совершенно новый смысл.

Нас учили, что для того, чтобы справляться с неудачами, нужно быть настойчивыми, инициативными, агрессивными и упорными. В конце концов, мы выработаем уверенность в себе, которая позволит нам чаще добиваться успеха. Но истина заключается в том, что для того, чтобы справиться с неудачей, мало обладать только психической выносливостью, инициативностью и способностью обходить или преодолевать препятствия. Чтобы справиться с неудачей, необходимо иметь перспективу.

Продавцы со здоровым взглядом на неудачи не позволяют своим эмоциям выходить за рамки простого разочарования. Столкнувшись однажды с реальной неудачей, они исправляют свое отношение и намерение, чтобы предпринять необходимые действия для извлечения уроков из своих ошибок и продвижения вперед с помощью скорректированных усилий. В конце концов, такие продавцы оказываются в лучшей позиции, чем та, которую они за-

нимали первоначально. Парадокс неудачи заключается в том, что хотя она не обеспечивает наиболее продуктивного пути, но, тем не менее, она часто оказывается самым эффективным учителем. Наиболее продуктивные продавцы понимают это и в результате оказываются готовыми принимать на себя риски, необходимые для достижения успеха, а не бояться возможных неудач.

Все риски содержат в себе семена неудач, но при наличии правильного видения своей перспективы ваши неудачи научат вас тому, какие риски следует на себя принимать. Из этих рисков наиболее важными являются следующие:

1. выработка смелого видения;
2. отчетность перед другими людьми;
3. задание заведомо завышенных стандартов для того, чтобы несоответствие им не имело серьезных последствий.

Когда вы не боитесь брать на себя эти три риска, вы подготавливаете себя к достижению таких успехов, которые вы, вероятно, никогда не считали для себя возможными.

## Примечания

1. Copyright 2003, Switchfoot. С платинового альбома *The Beautiful Letdown*, Columbia/Red INK, 2003. Тексты написаны ведущим вокалистом Джоном Фореманом.
2. John Cook, ed., *The Book of Positive Quotations* (Minneapolis: Fairview Press, 1997).

## Глава 9

## Ловушка вечеринок

Расходование времени  
на празднование успеха*Успех никогда не бывает окончательным.*

Уинстон Черчилль

*Старайтесь стать не человеком успеха,  
а человеком ценностей.*

Альберт Эйнштейн

*И оглянулся я на все дела мои, которые  
сделали руки мои, и на труд, которым  
трудился я, делая их: и вот, все — суета  
и томление духа, и нет от них пользы под  
солнцем.*

Соломон, царь Израильский

**М**ы попали в число 10 % лучших продавцов нашей компании и отправились в Лас-Вегас отмечать свой успех. Мы заслужили это, не правда ли? Много лет спустя я помнил об этой поездке немного, но большую часть из того, что помнил, я предпочел бы забыть. В то время я не умел ограничивать себя ни в чем.

Я знал это, но не мог ничего с собой поделать — я тонул в болоте материализма и нарциссизма. Я терял контроль за потреблением алкоголя и кокаина. Лас-Вегас должен был занимать последнее место в списке городов, куда мне следовало бы отправиться, но я туда поехал, потому что наступило время праздновать успех. Ведь в конечном итоге я оказался одним из лучших продавцов в нашей компании.

В Лас-Вегасе я промотал кучу денег, но эти траты я еще мог восполнить. Что было потеряно безвозвратно, так это время. Не только те выходные дни, но целые годы, потраченные в погоне за успехом. Это была не единственная поездка — она была типичной. Были и другие, которые я совершал на протяжении многих лет.

В тот первый вечер в Лас-Вегасе я много выпил. Я потреблял много спиртного и в следующие дни. Внешне я выглядел довольным, но страдал от внутренней боли. Ощушая необходимость что-то делать — я знал, что гублю сам себя, — как я ни старался, мне не удавалось ничего изменить. То, что начиналось как небольшая разрядка, изменяло то, кем я был, и разрушало то, кем я хотел стать. По сути, это была кража времени, порожденная моим успехом.

**Ешьте, пейте и веселитесь,  
ибо завтра...**

Остальное вы знаете. Завтра... мы умрем. По сведениям «Нового словаря по культурологии» («The New Dictionary of Cultural Literacy»)<sup>1</sup>, эта поговорка возникла почти четыре тысячи лет назад, когда Соломон, царь Израильский, написал следующие строки:

Вот еще, что я нашел доброго и приятного: есть и пить и наслаждаться добром во всех трудах своих, какими кто трудится под солнцем во все дни жизни своей, которые дал ему Бог: потому что это его доля<sup>2</sup>.

Этот отрывок вдохновляет, в нем как будто говорится: «Стремись к своей цели и живи на всю катушку! Не сдерживай себя.

Жизнь дается тебе лишь однажды, поэтому будь смелым!». Многие из нас живут в соответствии с этими принципами. Разумеется, жил так и я. Проблема же заключается в том, что мы неправильно понимаем истинный смысл этого послания.

Чтобы понять значимость слов Соломона, вам необходимо узнать этого человека получше.

Соломон был первенцем царя Давида, второго царя Израиля, человеком, благословенным Богом, который одержал больше побед, имел больше богатств и снискал больше славы, чем любой правитель, живший до него. Отцом Соломона был победитель великана, юноша-пастух, чей образ обессмертил в мраморе Микеланджело. Именно по славному пути своего отца и пошел Соломон. И поначалу он действовал очень успешно. Он продолжил путь отца, и Бог благословил его. Именно Соломону Бог сказал: «Проси, что дать тебе».

И Соломон ответил: «Ты поставил раба Твоего царем вместо Давида, отца моего; но я отрок малый... даруй же рабу Твоему сердце разумное, чтобы судить народ Твой и различать, что добро и что зло<sup>3</sup>». Так как Соломон попросил для себя мудрости вместо богатства, власти или почета, то Бог ответил: «Я даю тебе сердце мудрое и разумное, так что подобного тебе не было прежде тебя, и после тебя не восстанет подобный тебе; и то, чего ты не просил, Я даю тебе, и богатство, и славу, так что не будет подобного тебе между царями во все дни твои»<sup>4</sup>.

Неплохой поворот событий, не правда ли? Соломон смиренно ответил на предложение Бога и получил мир буквально на золотом блюде. «Царь Соломон превосходил всех царей земли богатством и мудростью. И все цари на земле искали видеть Соломона, чтобы послушать мудрости его, которую вложил Бог в сердце его. И они подносили ему, каждый от себя, в дар: сосуды серебряные и сосуды золотые, и одежды, и оружие, и благовония, коней и мулов, каждый год»<sup>5</sup>.

Вес золота, которое Соломон ежегодно получал в виде подарков, составлял двадцать пять тонн. Все кубки и прочая посуда в его дворце были из чистого золота. Он имел четырнадцать сотен колесниц и двенадцать тысяч лошадей; говорят, что в его времена

серебро считалось не имеющим большой ценности, потому что его было столько же, сколько обычных камней, а привозимая из других стран древесина кедра встречалась так же часто, как древесина обычных фиговых деревьев, росших у подножия холмов<sup>6</sup>.

Если и был человек, о котором по праву можно было сказать «У него было все», то этим человеком был Соломон. Если кто-то и понимал ценность времени и владел искусством жить полной жизнью, так это, безусловно, был Соломон.

Но возможно, и нет. В том же самом отрывке, где содержатся его неправильно понятые заявления о пирах, мы находим следующие слова:

И оглянулся я на все дела мои, которые сделали руки мои, и на труд, которым трудился я, делая их: и вот, все — суета и томление духа, и нет от них пользы под солнцем<sup>7</sup>.

После того, как Соломон посвятил получению богатства, знаний, наслаждений и почета больше времени, чем любой другой человек, он пришел к выводу о том, что «успех — это не то, что мы думаем». Он имел все, чего только можно было пожелать, — больше, чем любой человек. Однако к концу своих дней он «ненавидел жизнь» (Екклесиаст 2:17), потому что его занятия, его использование времени привели его в конце концов к опустошенности или, лучше сказать, они не позволили ему реализовать себя. «Умножается имущество, умножаются и потребляющие его; и какое благо для владеющего им: разве только смотреть своими глазами? Лучше горсть с покоем, нежели пригоршни с трудом и томлением духа»<sup>8</sup>.

Призыв Соломона есть, пить и веселиться имеет не тот смысл, который мы в нем обычно видим. Фактически это не столько призыв, сколько предостережение. «Ибо завтра мы умрем» — это не та фраза, которую он хотел сказать, но она является вполне подходящей в контексте *полного* послания Соломона. Она напоминает нам, что наше время будет полностью тратиться впустую, если мы не поймем, как действительно следует наслаждаться жизнью, как по-настоящему быть успешным.

Вы видите, что в успехе заключается не больше, чем мы обычно понимаем, — в нем заключается меньше. И мы должны осознавать, что это означает, если собираемся прийти к удовлетворяющему нас выводу о том, как мы тратим наше время.

## Успех и время

Страшно подумать, как много менеджеров по продажам проживают свои жизни согласно призыву Соломона и не осознают смысла его высказывания. Соломон был одним из мудрейших людей, когда-либо живших на земле. Но на закате дней он признал, что его жизнь была бессмысленной, потому что он потратил значительную часть своего времени на то, что не имело ценности, что было, по его словам, «погоней за ветром». «Человек не властен над духом, чтобы удержать дух, и нет власти у него над днем смерти, и нет избавления в этой борьбе»<sup>9</sup>.

Звучит знакомо?

Я знаю многих успешных продавцов, еще недостаточно мудрых, чтобы прийти к этому выводу, и хотя они, по-видимому, преуспели в продажах, они никогда не прекращают расточать свое свободное время, которое предоставляет им их успех.

Есть нечто такое, что вы должны понять во всех этих аспектах времени, о которых мы здесь говорим. Если вы не знаете, что делать со временем, которое высвобождает для вас ваш успех в сфере продаж, то все усвоенное вами до сегодняшнего дня, говоря словами Соломона, «суета сует»<sup>10</sup>.

Вот что я имею в виду: если вы просто берете принципы, рассмотренные в восьми предыдущих главах, и используете их как плацдарм для получения еще больших удовольствий, то тогда вы закончите подобно Соломону... или Говарду Хьюзу... или мне, каким я был несколько лет назад, — скованными тем временем, которое должно было бы сделать вас свободным.

Я не знаю, где бы я был сегодня, если бы не вмешательство Шерил. Она была моей невестой в то время, когда я переживал самые тяжелые времена, в годы моих бесцельных поездок в Лас-Вегас.

И хотя у меня не было сил заставить себя измениться, она смогла помочь мне это сделать.

Однажды она пришла ко мне и заявила, что откладывает нашу свадьбу до того момента, когда мы оба приведем себя в порядок. Она также боролась со своим пристрастием к кокаину и алкоголю, но она была мудрее и отважнее меня. Она поняла, что наш нынешний образ жизни не изменится до тех пор, пока мы не начнем использовать свой успех для чего-то большего, чем просто для получения кратковременных удовольствий. По сути, она поняла, что наше неправильное использование успеха девальвирует и даже сокращает наше время.

Успех работает рука об руку со временем. Успех должен учитывать ценность вашего времени; он должен давать вам больше свободного времени для тех вещей, которые значимы для вас (помимо работы). А если вы сделаете все то, о чем мы говорили до сих пор, то получите для этого еще больше времени. Но еще раз предостерегу: если вы, подобно многим профессионалам продаж, попали в ловушку вечеринок, то успех, в конечном счете, снизит ценность вашего времени. Если вы не понимаете, о чем я говорю, то вспомните о том, как вам работалось на следующий день после последней вечеринки. Какой была ваша продуктивность? И это только краткосрочный эффект. Когда такие вечеринки становятся частью вашего образа жизни, то начинается совсем другая история.

В течение длительного периода ловушка вечеринок будет убивать вас — не в переносном, а в буквальном смысле. Я знал нескольких менеджеров, с которыми именно это и произошло.

Успех никому не дается легко. То, как вы обращаетесь со своим успехом, не менее важно, чем то, как вы обращаетесь со своей неудачей.

## Парадокс успеха

В предыдущей главе мы обсудили, как неудача при продажах — хотя она первоначально поглощает ваше время — может повысить продуктивность, фактически сократив вашу кривую

опыта \* и если будет восприниматься в правильном свете. Коротко говоря, неудача способна повысить ценность вашего времени, затрачиваемого на продажи, если вы ее правильно воспринимаете и правильно реагируете на нее (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Воздействие неудачи

Успех действует сходным образом (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Воздействие успеха

Ваше восприятие успеха способно увеличить или уменьшить ценность вашего времени. За счет улучшения умений и навыков продаж и надлежащего управления своими делами — кое-что вы уже узнали из этой книги — вы будете высвобождать больше времени и получать возможность меньше работать; это станет вознаграждением за успех. То, что вы делаете со временем, которое

\*Кривая опыта — концепция, объясняющая снижение затрат на производство и реализацию по мере увеличения количества произведенной продукции; основана на том, что при многократном повторении какой-либо задачи происходит формирование навыков, которые позволяют повысить производительность и улучшить качество. (Примеч. науч. ред.)

вы высвобождаете на работе, это другая история — и здесь многие продавцы снова теряют контроль.

Парадокс успеха заключается в том, что если вы расходуете высвободившееся у вас время на неверные действия — в особенности те, которые в конечном итоге противоречат вашим наивысшим ценностям, — то ваш успех отнимет гораздо больше времени, чем даст.

Недавно я поделился этой истиной с группой клиентов из крупного банка. После лекции ко мне подошел один из слушателей и поведал историю о своем отце. По-видимому, этот человек безрассудно тратил время и деньги на протяжении десятилетий и теперь, достигнув возраста шестидесяти пяти лет, в котором многие мужчины проводят целые дни на площадках для игры в гольф во Флориде или Аризоне, он по-прежнему перебивается случайными продажами и сожалеет о том, чего он мог бы добиться, но не добился.

Я не утверждаю, что пенсия, игра в гольф или возможность жить на юге являются главным вознаграждением за успех. Я не утверждаю также, что они должны быть вашими наивысшими ценностями. Однако, поскольку отец этого человека неправильно пользовался плодами успеха в течение стольких лет, теперь он не имеет времени для получения тех радостей жизни, которых он никогда не имел.

## Как преуспеть, используя успех

Попадание в ловушку вечеринок происходит незаметно и для многих довольно неожиданно. Мы достигаем определенного уровня успеха и затем...

- Покупаем новую машину.
- Покупаем новый дом.
- Обедаем в модных ресторанах.
- Обновляем гардероб.

Все это неплохо в умеренных количествах и может быть справедливым вознаграждением за успехи в продажах. К сожалению,

умеренность — это не то, чему нас учат на тренингах по проведению продаж, и не то качество, которым мы обычно обладаем. Большинство менеджеров по продажам являются амбициозными людьми. И просто из-за того, что нам не удастся что-то продать, мы не будем замедлять темп трат.

Проблема состоит в том, что если вы не приостановитесь и не начнете инвестировать свой успех более вдумчиво и более целенаправленно, то вы в конечном итоге вернетесь туда, где вы были, когда выбрали эту книгу, в то место, где по-прежнему находится 65-летний отец моего клиента, удивляясь, когда же ваша жизнь прошла мимо вас.

С другой стороны, если вы решительно инвестируете время, которое принес вам ваш успех, в то, что вы цените больше всего, то высокие результаты продаж действительно обеспечат вам удовлетворенность жизнью. Ведь, в конце концов, это именно то, к чему мы стремимся, не так ли? Мы не просто хотим быть великими продавцами — мы хотим прожить великую жизнь. Мы хотим наслаждаться отпущенным нам временем.

Вспомните свое определение успеха, данное в главе 2. Что вы тогда написали? Воспроизведите свои слова:

По правде говоря, следует признать, что идея достижения успеха приносит с собой ощущение, что только материальный комфорт и преходящие удовольствия нас не удовлетворят. Если быть искренними, то результаты, которых мы ждем от успеха, не являются поверхностными — они представляют собой душевные, эмоциональные, идущие от сердца желания и стремления. Иногда вы должны взглянуть глубже, чем позволяет ваше первоначальное определение успеха, чтобы понять, что это такое. Честно взгляните на свое определение и, если оно покажется вам поверхностным, спросите себя: «Почему я хочу получить то, что написал?». Этот вопрос приведет вас к сути вашего самого честного определения успеха. Здесь

вы сможете найти желание проводить больше времени с семьей, отправиться на поиски великих приключений с друзьями, повидать мир и познакомиться с новыми культурами, влюбиться, активно заниматься своим хобби или осуществлением своей старой мечты, либо просто уделять больше времени делу, которое вам нравится. Что вы в действительности чувствуете в данный момент, когда я предлагаю все это? Разве вы не желаете чего-то большего глубокого, чем просто материальные и финансовые выгоды? Если это так, значит время, которое предоставляет нам успех, должно расходоваться не только на то, чтобы просто есть, пить и веселиться.

Слова царя Соломона о жизни были простыми, но глубокими по смыслу, и я уверен, что они открыли нам важные направления, в которые мы должны постоянно инвестировать время, чтобы избежать разочарований, ассоциируемых с ловушкой вечеринок, — тех, о которых говорил царь Соломон.

## Пять наиболее важных направлений инвестирования вашего свободного времени

### № 1. Здоровье

«Вино — это насмешник, а пиво — скандалист», — сказал Соломон. «Тот, кто позволяет им сбить себя с пути, тот глупец» (Книга притчей 20:1). Из своего увлечения кокаином и алкоголем я сделал вывод, что ничто не крадет ваше время быстрее, чем вредные для здоровья привычки. Задумайтесь хотя бы о том, насколько замедляет вашу работу даже незначительная простуда. Когда вы добавляете что-нибудь более серьезное, последствия не заставляют себя долго ждать. Четырьмя наиболее распространенными источниками зависимостей, вредно влияющих на ваше здоровье, являются:

- алкоголь;
- никотин;

- переедание;
- кофеин.

По данным общенационального медицинского обследования, около 48% взрослых людей регулярно потребляют алкоголь, 22% курят, 58% имеют избыточный вес (22% страдают от ожирения)<sup>11</sup> и около 30% потребителей кофе утверждают, что этот напиток необходим им ежедневно для поддержания жизненного тонуса<sup>12</sup>. Каждая из этих зависимостей влияет на наше здоровье, что в свою очередь ослабляет нашу способность к созидательному труду большую часть нашего времени.

Насколько это обесценивает наше время? Вполне очевидно, что похмелье, перекуры, постоянные перекусы и частые походы в кафетерии снижают нашу продуктивность в течение рабочего дня. Что же касается вашего времени в общем, то краткосрочными результатами (в течение менее чем одного года) влияния этих зависимостей на ваше здоровье являются язва из-за нарушения питания, одышка, ослабление иммунной системы, частые простуды, мигрени, обезвоживание организма, дерматологические проблемы, бессонница, беспричинная тревога, вялость, инфекции мочевыводящих путей и диарея. Неплохой наборчик, не правда ли? Долгосрочный эффект этих зависимостей заключается в сокращении продолжительности жизни (за исключением зависимости от кофеина, так как в этой области еще не накоплено достаточных результатов исследований). Все это, вероятно, вам уже хорошо известно; но я хотел бы, чтобы вы сделали вывод о том, что если вы не заботитесь о своем организме, то вы не можете высвободить максимальное количество времени. Эта забота начинается с контроля за тем, что вы потребляете. Но это не все. Чтобы по-настоящему увеличить ценность вашего времени, вы должны заботиться о своем здоровье.

Помню, как несколько лет назад увидел фотографию, на которой я, голый по пояс, стоял рядом с недавно купленной машиной. Меня неприятно поразило, как плохо я тогда выглядел. Попад в ловушку вечеринок, я не только приобрел вредные привычки, но и набрал лишних сорок фунтов веса. Мой непривлекательный внеш-

ний вид побудил меня встать на новый путь, который вернул мне энергию и дал возможность активно проводить каждый день моей жизни. Далее я привожу пять простых правил, которые помогут вам добиться того же результата.

- 1. Бросьте курить и сократите потребление алкоголя.** Я знаю об исследованиях, результаты которых говорят о пользе потребления некоторых алкогольных напитков в умеренных дозах, и будет прекрасно, если вы пойдете этим путем. Однако проще всего не допускать искушения вовсе, потому что умеренность часто приводит к потаканию.
- 2. Ограничьте потребление кофеина двумя чашками кофе в день** (исследования показывают, что превышение этой дозы несет в себе потенциальную угрозу вашему здоровью). Лично я начал пить много воды. Исследования показывают, что два стакана воды, выпитые утром, и еще четыре-шесть стаканов, выпитые в течение дня, могут сделать вас более энергичным, улучшить сон и поддержать здоровье вашего организма лучше, чем любые другие средства.
- 3. Начинайте каждый день с физических упражнений.** Чтобы избежать привыкания, я меняю их каждую неделю: от велосипеда перехожу к бегу, от бега к плаванию, а от плавания к работе с отягощениями. Это важно, так как одной из главных помех регулярным занятиям физкультурой является монотонность упражнений. Избегайте однообразия.
- 4. Составьте список продуктов, которые вы больше не будете потреблять.** Не перестарайтесь — этот список должен быть легко запоминаемым. Вы сами знаете свои слабые места. Если вы хотите оптимизировать свою энергию, исключите из рациона малопитательные продукты и потребляйте больше высококалорийных продуктов, богатых белком и растительными волокнами.
- 5. Установите строгий режим сна.** Я знаю, это звучит старомодно, но тем не менее имеет важное значение. Я много путешествую, поэтому для меня имеет важное значение расписание самолетов. Если я не высыпаюсь, то мне не



хватает физических и моральных сил для того, чтобы наслаждаться свободным временем. «Доколе ты, ленивец, будешь спать? когда ты встанешь от сна твоего? Немного поспишь, немного подремлешь, немного, сложив руки, полежишь: и придет, как прохожий, бедность твоя, и нужда твоя, как разбойник», — говорил Соломон<sup>13</sup>. Я твердо уверен, что когда вы обеспечиваете своему организму необходимое питание и физическую нагрузку, то вы не испытываете потребности спать слишком долго. А если вы используете свое время разумно, то вам не надо будет сокращать продолжительность сна, чтобы успевать справляться со своими делами.

## № 2. Прочность финансового положения

«Пойди к муравью, ленивец, посмотри на действия его, и будь мудрым. Нет у него ни начальника, ни приставника, ни повелителя; но он заготавливает летом хлеб свой, собирает во время жатвы пищу свою»<sup>14</sup>. Статистика выглядит пугающе. Согласно данным Управления социального обеспечения, если вы проследите жизнь случайным образом выбранных ста человек от 25 до 35 лет, то обнаружите, что:

- 19 из них умерли;
- 15 будут иметь доход более \$30 000;
- 66 будут иметь доход менее \$30 000<sup>15</sup>

Эта статистика отражает тенденцию игнорирования большинством людей заботы о прочности своего финансового положения. По данным *Lincoln Financial Group*, тремя из пяти главных причин, по которым люди страдают от непрочности своего финансового положения, являются:

1. отсутствие должного руководства в финансовых вопросах;
2. плохие инвестиционные решения;
3. промедление с началом реализации плана накоплений<sup>16</sup>.

Будучи ребенком, я научился у своих родителей нескольким правилам управления деньгами. И хотя я не соблюдал их, когда прожигал свою жизнь на вечеринках, я начал следовать им, когда стал выбираться из ловушки, в которой оказался. Они изгнали из моей жизни ненужное напряжение и заменили его ощущением уверенности в завтрашнем дне. Соблюдение этих правил позволяет поддерживать качество времени, которое я провожу один или с другими людьми, на высшем уровне.

### 1. Тратьте меньше, чем зарабатываете.

Откройте счет, с которого вы будете оплачивать все свои расходы. Брент и его жена открыли для этих целей отдельный банковский счет. В начале каждого месяца деньги, предназначенные для их личных расходов, помещаются на этот счет, что позволяет супругам зафиксировать предельную сумму своих месячных затрат.



**2. Не делайте покупок, за которые вы не можете расчитаться наличными** (за исключением покупки таких активов, как недвижимость). Я знаю, как соблазнительно покупать по кредитной карте в расчете на скорое получение денег, но не советую этого делать. Тратьте только свои деньги, а не деньги банка.

**3. Ежемесячно полностью покрывайте свои расходы, сделанные по кредитной карте.** Это требование применимо только в тех случаях, когда вы используете свою карту для оплаты ежемесячных расходов для того, чтобы получить премиальные мили для будущих авиаперелетов. В противном случае вы не должны пользоваться картой.

**4. Откладывайте не менее 10% с каждого заработанного доллара на сберегательный счет, приносящий**

**процентный доход.** Процентный доход будет невысоким, но если вы не будете снимать его со счета, то начисляемые на него проценты также принесут вам еще несколько долларов.

**5. Жертвуйте не менее 10 % заработанных сумм на благотворительность.** Под этим я понимаю инвестирование ваших денег в других людей через церковь или благотворительные организации. Этот образ жизни может показаться вам не близким, но я гарантирую, что он окажется самым лучшим вариантом инвестирования ваших денег.

**6. Обозначайте ваш социальный статус.** Не пытайтесь обеспечить себе социальный статус, не соответствующий вашему бюджету. Покупайте те вещи, которые вы можете себе *позволить* с учетом достигнутых вами успехов в сфере продаж, а не те, которых, по вашему мнению или мнению других людей, вы *заслуживаете*.

Я признаю, что это простые принципы. Но те, кто не следует им, в результате тратят больше времени, чем нужно, пытаясь свести концы с концами. Есть немного вещей, способных сделать ваше свободное время более безмятежным, чем финансовая стабильность. (Я рекомендую вам также научить этим принципам ваших детей в раннем возрасте. Мои сыновья еще очень молоды — одному из них восемь, а другому семь лет, — но каждую неделю они распределяют деньги, выделяемые им на карманные расходы, по трем конвертам: 10 % на благотворительность, 10% на сбережения и 80% на личные нужды. Таким образом, они с малых лет учатся принимать разумные финансовые решения.)

### №3. Отношения

«И обратился я и увидел еще суету под солнцем; человек одинокий, и другого нет; ни сына, ни брата нет у него; а всем трудам его нет конца, и глаз его не насыщается богатством. "Для кого же я тружусь и лишаю душу мою блага?" И это — суета и недоброе дело! Двоим лучше, нежели одному; потому что у них есть доброе

вознаграждение в труде их: ибо если упадет один, то другой поднимет товарища своего. Но горе одному, когда упадет, а другого нет, который поднял бы его. Также, если лежат двое, то тепло им; а одному как согреться? И если станет преодолевать кто-либо одного, то двое устоят против него: и нитка, вдвое скрученная, нес скоро порвется»<sup>17</sup>. Соломон говорил о семье и друзьях. «Достоин жалости тот человек, — говорил Соломон, — кому не с кем провести свое свободное время». С другой стороны, как гласит пословица, в коллективе — сила. И есть прелесть в том, чтобы разделить самые счастливые моменты нашей жизни с людьми, которых мы любим.

Отношения становятся тем более значимыми, чем больше времени вы инвестируете в их развитие. «Близость, — сказал Джон Дрейк (John Drake), — не возникает, если мы проводим время вместе только тогда, когда все остальное нами уже сделано. Близость должна быть одной из тех вещей, которые должны создаваться совместно»<sup>18</sup>.

Существует четыре типа отношений, в которые мы должны инвестировать наше свободное время, если мы хотим получить всесторонние выгоды от совместной жизни с другими людьми.

- 1. Отношения моделирования.** Какой известный вам человек вызывает у вас уважение и восхищение? Кто предъявляет высокие стандарты к своей работе, которые вы хотели бы превзойти? Ищите таких людей и регулярно встречайтесь с ними (например, раз в месяц) для того, чтобы перенимать их опыт. Не робейте; если эти люди на самом деле являются такими великими, как вы думаете, то они с удовольствием пойдут вам навстречу.
- 2. Отношения наставничества.** Необходимо многое сказать об инвестировании времени в других для поддержания собственного развития, но истинным критерием оценки нашего знания и опыта является наша способность передавать наши знания и опыт другим людям. Кроме того, мало что приносит большее удовлетворение, чем возможность передать частичку своей жизни другому человеку и увидеть расцвет его личности.

**3. Отношения отчетности.** В главе 8 мы обсуждали важность наличия у вас на работе партнеров, перед которыми вы могли бы отчитываться, но такие люди имеют не меньшее значение и в вашей повседневной жизни. Чего вы хотите добиться помимо карьерных успехов? Как вы мечтаете использовать свое свободное время, когда оно у вас появится? Если вы знаете ответы на эти вопросы, то попросите людей, которые уже помогают вам в достижении ваших целей, выслушать ваш отчет о достижении вами личных целей и стандартов. Они уже знают вас и могут предложить вам свежие идеи, чтобы помочь вам добиться желаемого. «Наличие многих советников, — говорил Соломон, — делает победу более вероятной»<sup>19</sup>.

**4. Близкие отношения.** Что бы мы делали без тех, кого мы любим, и тех, кто любит нас? Без близких отношений, основанных на любви и взаимном восхищении, наше свободное время будет во много раз менее радостным и менее наполненным смыслом, чем оно могло бы быть. Чем была бы наша жизнь без других людей? «Уберите любовь, — писал Роберт Броунинг (Robert Browning), — и наша Земля станет могилой»<sup>20</sup>.

## №4. Знание

«Блажен человек, который снискал мудрость, и человек, который приобрел разум, — говорил Соломон, — потому что приобретение ее лучше приобретения серебра, и прибыли от нее больше, нежели от золота: она дороже драгоценных камней; никакое зло не может противиться ей; она хорошо известна всем, приближающимся к ней, и ничто из желаемого тобою не сравнится с нею. Долгоденствие — в правой руке ее, а в левой у нее — богатство и слава; из уст ее выходит правда; закон и милость она на языке носит; пути ее — пути приятные, и все стези ее — мирные»<sup>21</sup>. Есть три способа, которыми мы можем инвестировать наше время в знание, чтобы получать от этого наилучшую и наиболее надежную отдачу.

**1. Много читайте.** «Впитывайте содержание великих книг», — сказал Джон Вуден. Ничто не так не способствует приобретению знаний, как чтение. Как отмечалось в главе 4, замечательный способ инвестирования в ваш бизнес заключается в том, чтобы извлекать из каждой прочитанной вами книги то, что будет способствовать вашему профессиональному росту. Рекомендую вам перенять опыт одной моей знакомой. Она выбирает интересующую ее тему и в течение года читает по этой теме все книги, которые ей удастся найти. Теперь она прекрасно разбирается во французской истории, дизайне интерьеров, кулинарии, истории искусств и архитектуре, не говоря о многих других вещах. Попробуйте найти более интересного собеседника!

**2. Путешествуйте.** Чаше посещайте другие места. Вы можете так много узнать о людях, других культурах, истории и жизни в целом, выделяя время на поездки в другие города и страны. Вы должны научиться извлекать полезные уроки из увиденного и услышанного во время путешествия в машине, поезде или самолете. Brent рассказал мне, что он и его жена собираются учить своих детей истории и социальным наукам, посещая вместе с ними исторические места и давая им возможность своими глазами видеть прошлое и настоящее нашего мира. По-моему, это замечательная идея.

**3. Осваивайте новые хобби.** Занимайтесь тем, чем вы раньше не занимались. Например, научитесь ходить под парусом или грести на каноэ на соседнем озере. Мы с Шерил несколько лет назад пристрастились к занятиям дайвингом, и теперь одно из наших любимых занятий заключается в выборе нового места для плавания с аквалангом. Мы много читаем о тех местах, куда собираемся отправиться, и много узнаем из опыта наших поездок. Я также научился кататься на сноуборде и делаю это с удовольствием. Мы с сыновьями увлекаемся мотокроссом. Шерил с удовольствием катается на лыжах. А чем бы хотели заняться вы? Попробуйте свои силы в этом новом виде отдыха, и вы узнаете много интересного не только о нем, но и о самом себе.

## № 5. Предназначение

Это, без сомнения, самая важная область ваших инвестиций. Человек, который не пытается выяснить свое предназначение, подобен лодке без паруса. «Назначения человеческой души скрыты в глубоких водах, — сказал Соломон, — но человек с пониманием способен их оттуда извлечь»<sup>22</sup>.

Чтобы придать смысл времени, вы должны задавать себе вопрос: «Зачем я здесь?» Тот факт, что мы хотим знать ответ на этот вопрос, говорит об одном: мы были созданы не только для того, чтобы просто прожить отпущенный нам срок. Я настаиваю на том, чтобы вы активно искали свое предназначение, потому что в конечном итоге в этом корень всех ваших мотиваций и желаний. Читайте книги по теме вашего предполагаемого предназначения, думайте над тем, что сказано об этом в Библии, и спрашивайте других о том, как они сумели понять свое. Большую часть затрачиваемого на это времени проводите в молитвах.

Кое-что из того, чем я занимаюсь на регулярной основе, находится в стороне от моей профессиональной деятельности. Я задаю себе несколько вопросов, которые помогают мне постоянно фокусировать мои ежедневные поиски на тех немногих вещах, которые определяют назначение моей жизни. Рекомендую и вам раз в месяц, в одиночку, исключив любые отвлекающие факторы, проделывать это упражнение для того, чтобы непрерывно уточнять свой ответ на вопрос «А зачем?». Особенно важно регулярно инвестировать свое свободное время в этот поиск для того, чтобы вам не пришлось снова искать ответ на вопрос о том, на что были потрачены ваши лучшие годы. Далее приводятся те вопросы, которые я задаю себе для уточнения моего предназначения.

- *Уверен ли я в правильности моих устремлений?*
- *Соответствуют ли мои занятия моим способностям, данным мне Богом?*
- *Улучшают ли мои занятия жизнь других людей?*
- *Есть ли в моей жизни отвлекающие факторы, мешающие мне начать по-настоящему эффективно использовать свое время? Как я могу устранить?*

- *Буду ли я доволен своими сегодняшними устремлениями через год?*
- *Сожалею ли я о каких-то своих действиях, осуществленных в прошлом месяце? Как я могу избежать этих действий в будущем?*
- *В чем заключается мое главное назначение?*
- *Являются ли занятия, на которые я собираюсь ежедневно тратить свое время, соответствующими выполнению моего главного назначения?*
- *Как я могу улучшить инвестирование моего времени, чтобы сделать возможным то, чего я хочу добиться в будущем?*

Не существует какого-то магического числа вопросов, которые вы должны себе задать. Цель здесь заключается в том, чтобы добраться до сути ваших усилий по улучшению использования вашего времени — сделать все возможное, чтобы понять несоответствие между тем, как вы расходуете свое время сейчас, и как вы должны это делать в идеале. Успех часто сбивает нас с правильного пути, если мы не останавливаемся и не проверяем себя.

Но еще в большей степени ваша цель состоит в том, чтобы определить, чего вы хотите от своего времени. Оставив этот вопрос без ответа, вы будете обречены на пожизненную охоту за синей птицей счастья. Я знаю немало успешных людей (в финансовом отношении), которые по-прежнему гоняются за этой постоянно ускользающей от них птицей. И знаете что? Они никогда ее не поймают. Они с тем же успехом могут гоняться и за ветром, свистящим под ее крыльями.

С другой стороны, как только вы узнаете, для чего предназначено ваше время, единственное, что вам останется делать, это начать использовать его правильным образом. Наилучший способ использования ваших часов и дней становится более понятным — и, я мог бы добавить, более веселым.

Это прекрасно — использовать власть, которой вы обладаете, для изменения курса вашей собственной жизни. Как будет читаться ваша история через пять, десять, двадцать лет? Задумывались ли вы когда-нибудь об этом?

## Время — это открытая книга

Представьте, что вы писатель и что анонимный источник заказал вам написать литературный шедевр. Тема и название вам неизвестны; вам было лишь сказано, что вы должны ожидать получения более подробной информации по почте, возможно, результатов каких-то исследований, которые объяснят вам детали.

Наконец, в один прекрасный день вы получаете бандероль. Вы вскрываете упаковку и обнаруживаете книгу в коричневом кожаном переплете и записку. В записке всего одна фраза:

*Вы можете сочинить любую историю, какую захотите.*

Вы пролистываете книгу и обнаруживаете, что все ее страницы пусты, кроме самой первой. На ней указано ваше имя, а под ним — текущий год и далее тире и многоточие, на месте которого должен стоять год завершения работы.

Высвобождение вашего времени представляет собой нечто подобное. Оно чем-то похоже на получение книги с чистыми страницами, на которых вы должны написать свою собственную историю с начала до конца, день за днем, начиная с сегодняшнего дня. Какую историю вы расскажете? Кто поможет вам ее написать? Кто будет ее другими действующими лицами? Будет ли это любовный или же приключенческий роман? Возможно, ваша книга будет содержать черты того и другого. Но что бы вы ни решили, теперь это ваша книга, и в ваших руках перо, которым вы будете ее писать. Не бойтесь писать от чистого сердца. «Это источник жизни», — сказал Соломон<sup>23</sup>. И если время это то, из чего состоит жизнь, то тогда главное, что необходимо для создания большей части вашего времени, уже написано на страницах вашего сердца.

## Резюме

Призыв Соломона есть, пить и веселиться подразумевает совсем не то, о чем мы привыкли думать. Фактически это не призыв,

это предостережение. «Ибо завтра мы умрем» — это фраза, напоминающая нам о том, что наше время будет потрачено впустую, если мы не поймем, как на самом деле следует наслаждаться жизнью, как быть по-настоящему успешными.

Посвятив достижению богатства, мудрости, наслаждений и почета больше времени, чем любой другой человек, Соломон пришел к выводу, что успех — не то, чем мы привыкли его считать. Он имел все, чего может пожелать человек — больше, чем любой другой, — но, в конце концов, «возненавидел жизнь» (Экклезиаст 2:17), потому что его занятия, то есть то, как он использовал свое время, оставляло у него ощущение нереализованности своих возможностей. «Тот, кто любит богатство, — признавался Соломон, — никогда не будет удовлетворен своим доходом... Лучше добывать одну пригоршню, но спокойно, чем две пригоршни, но тяжким трудом и гоняясь за ветром».

Как вы видите, богатство имеет не большее, а меньшее значение для успеха, чем мы думаем. Это должно помочь нам понять, как правильно следует распорядиться появившимся свободным временем.

Успех работает рука об руку со временем. Успех должен учитывать ценность вашего времени; он должен давать вам возможность тратить больше времени на те вещи, которые вы цените в своей жизни помимо вашей работы. Если вы будете выполнять все, о чем мы говорили выше, то получите еще больше времени. Но необходимо сделать одно предостережение по поводу успеха: если вы попадете в ловушку вечеринок, то успех фактически сведет на нет ценность вашего времени. Если вы не измените эту модель поведения, то она в конце концов поглотит все то время, которое вам удалось высвободить, не оставив вам ничего, кроме горьких сожалений.

Чтобы избежать такого незавидного финала, начните инвестировать время, которое высвобождает вам ваш успех, в пять следующих областей:

1. здоровье;
2. финансовую стабильность;

3. отношения;
4. знание;
5. поиск предназначения.

Когда вы знаете, что вы хотите получить от своего времени, то лучший способ расходования ваших часов и дней становится более ясным — и гораздо более радостным. Как только вы поймете, для чего вам нужно ваше время, вам останется только начать использовать его соответствующим образом.

## Примечания

1. E. D. Hirsch Jr., Joseph F. Kett, and James Trefil, eds., *The New Dictionary of Cultural Literacy*, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2002).
2. Экклезиаст 5:18.
3. 1 Книга царей 3:5, 7, 9.
4. 1 Книга царей 3:12–13, курсив мой.
5. 1 Книга царей 10:23–25.
6. См. 1 Книга царей 10:14–29.
7. Экклезиаст 2:11–11.
8. Экклезиаст 5:10; 4:6.
9. Экклезиаст 8:8.
10. Экклезиаст 1:2.
11. Отчет об исследовании «National Health Interview Survey» был опубликован министерством здравоохранения и социального обеспечения США, Центрами профилактики и контроля заболеваний и Национальным центром медицинской статистики, Hyattsville, MD, July, 2004.
12. Статистические данные с GlobalChage.com и из книги Patrick Dixon, *The Truth About Drugs* (London: Hodder, 1998).
13. Книга притчей Соломоновых 6:9–11.
14. Книга притчей Соломоновых 6:6–8.
15. Эти статистические данные были впервые приведены в моей книге *Wealth Strategies* (Nashville: W. Publishing, 2000).
16. Информация основывается на результатах интервью, взятого у Джеффа Дункана, ведущего специалиста Lincoln Financial.

17. Экклезиаст 4:7–9, 12.
18. John D. Drake, Ph. D., *Downshifting* (San Francisco: Berreett-Koehler Publishers, Inc., 2000), 100.
19. Книга притчей Соломоновых 11:14.
20. Cook, *Positive Quotations*.
21. Книга притчей Соломоновых 3:13–17.
22. Книга притчей Соломоновых 20:5.
23. Книга притчей Соломоновых 4:23.

## Глава 10

## Свобода

*Что вы будете делать без свободы?  
Вы будете сражаться?*

Уильям Уоллес  
в фильме «Храброе сердце»

Когда я сижу на скалистом утесе, возвышающемся над водами Тихого океана, мои мысли успокаиваются. Расстилающаяся передо мною водная гладь неподвижна, как будто ее создатель специально предоставил мне возможность запечатлеть в моем сознании ее красоту во всех мельчайших подробностях. Хотя я нахожусь на высоте двадцати футов над уровнем океана, я думаю, что я мог бы почувствовать прикосновение прохладной волны прилива, набегающей на песок и затем медленно уходящей обратно в синеву океанских просторов.

В моменты, подобные этим, у вас появляется возможность задуматься не только о сегодняшнем дне. Я мысленно перематываю ленту своей жизни в обратном направлении и обращаюсь к определенным моментам. На экране моего сознания появляются воспоминания, которые мне дороги больше всего — те особые минуты, в которые я действовал по зову сердца и не обязательно по воле рассудка. Обед в ресторане, расположенном в часе езды от моего дома, потому что эта встреча была необходима моему хорошему другу. Прогулки по морскому побережью с сыновьями. Возвращение домой на самолете сразу после окончания конференции для того, чтобы успеть пожелать спокойной ночи жене. Работа всю ночь до утра над книгой для того, чтобы успеть закон-

чить ее в срок. Ранний завтрак с одним из слушателей моего семинара, которому срочно потребовалось с кем-то поговорить. Все ситуации, в которых я не обязательно получал что-то для себя, но в которых я, тем не менее, переживал наилучшие мгновения своей жизни.

Когда лента подходит к концу, я нажимаю кнопку «стоп». Я понимаю, что нашел то место, где время обретает смысл. И в этом месте я остаюсь надолго. Но время движется вперед независимо от меня.

Проходят дни. Отпуск заканчивается. Воспоминания сохраняются, но они становятся подобными утреннему туману. Я приступаю к работе, и время летит быстрее, чем мне хотелось бы. Дела требуют моего внимания, возникают неотложные проблемы, и я страстно жду следующего волшебного момента, еще одного события, способного согреть мою душу.



Сейчас я сижу в моем рабочем кабинете. Мой день был распланирован еще несколько недель назад. Работа над книгой подходит к концу. Исследования закончены, собранные материалы лежат передо мной, и курсор нетерпеливо пульсирует. Я закрываю дверь кабинета и пытаюсь выкинуть из головы все лишнее.

Но я забыл одну вещь — отключить сотовый телефон, который напоминает мне об этом своим звонком. «Привет, дорогой, — ласково говорит мне моя жена Шерил. — Мальчики хотели бы пообедать с тобой сегодня днем в кафе. Ты сможешь?»

В этот момент я должен принять решение. Смогу я или не смогу? Я почувствовал бы себя виноватым, если бы не выполнил просьбу детей, но у меня есть работа, которую я должен закончить. Тогда откуда-то из глубины я начинаю слышать другой голос. Он спрашивает меня: «Чем измеряется ценность времени? Деньгами или жизнью?»

Мой разум говорит мне, что я не могу терять ни минуты — сегодня мне необходимо много работать над текстом. Но сердце шлет

мне другое послание. Оно напоминает мне, что мои дети важнее для меня, чем работа. Это убеждает меня в том, что если я даже откажусь от часа работы над рукописью, то пять минут общения с детьми окажутся для меня более ценными. Они не всегда будут маленькими и не всегда будут хотеть пойти в кафе с папой. Наступит время, когда они начнут жить самостоятельной жизнью и перестанут быть тесно привязанными к родителям. В один прекрасный день они обзаведутся собственными семьями, и у меня не будет возможности ежедневно видеться с ними, болтать и смеяться за столом, поедая блины, обильно политые сиропом. Да, даже несмотря на то, что люблю свою работу, все же время, которое я провожу со своими детьми, является для меня самым желанным. Если это мне действительно нужно, то я могу поработать на час дольше вечером, когда они уснут.

Решение принято, и через пятнадцать минут мы все вчетвером сидим за нашим столом в кафе и смеемся, как лучшие друзья.

Мое сердце снова полно любовью.

## Волшебные мгновения

Сейчас я нахожусь на маленьком острове Невис, входящем в архипелаг Вест-Индия. День клонится к вечеру. Я сижу на пляже, смотрю на Карибское море, вдыхаю нежный солоноватый аромат легкого бриза и прислушиваюсь к шуму волн, лениво набегающих на белый прибрежный песок. Когда я поднимаю глаза к линии горизонта, то вижу, как море и небо сливаются вместе, образуя единый гигантский темно-синий холст, ожидающий, когда на него выльются краски приближающегося заката. «Это была хорошая неделя», — думаю я про себя. Но я еще не знаю, что меня ждет впереди.

На следующее утро я в последний раз выступаю перед слушателями недельного семинара, и в аудитории звучит сообщение о том, что завтра у меня день рождения. Я удивлен и смущен этим объявлением, так как надеялся, что такие подробности моей жизни мне удастся сохранить в тайне. Но слова уже про-

звучали. Из кухни выносятся пирог, звучит поздравительная песня (своей гармоничностью напоминающая крики стаи ворон), и я улыбаюсь, когда понимаю, что это мероприятие организовала моя жена. Затем всех слушателей приглашают на просмотр видеофильма. Я решаю, что он будет посвящен рассказу об истории моей фирмы, но как узко я мыслю! Вместо этого я получаю возможность посмотреть 13-минутный шедевр о самых счастливых моментах жизни наших маленьких детей. Шерил смонтировала этот видеофильм в качестве подарка к моему дню рождения от наших сыновей, которых мы не могли взять с собой в эту поездку. Фильм назывался «Приглашение к веселому путешествию с нашим любимым папой».

В качестве музыкального сопровождения к фильму была выбрана песня «Прежде, чем ты вырастешь» Денниса Скотта (Dennis Scott) и Тимми Таппана (Timmy Tappan). Текст песни представляет собой рассказ отца, признающего своему маленькому сыну в том, что он хотел бы, чтобы они крепко подружились и хорошо узнали друг друга прежде, чем малыш станет взрослым<sup>1</sup>.

По мере звучания песни ее слова все глубже проникали мне в душу. «Это рассказ о том, в чем состоит смысл моей жизни — говорил я себе, видя своих детей смеющимися и радостно убегающими от морских волн. — Эти моменты заставляют меня почувствовать себя по-настоящему живым человеком! В них заключена истинная ценность времени».

Когда фильм закончился, я незаметно утер слезы. Мое сердце билось ровно и сильно — как и должно биться, — и я хотел, чтобы так продолжалось вечно.

У всех нас есть свои чудесные моменты. Моменты, когда нам кажется, что наша жизнь идет как надо, когда мы чувствуем, что достигли совершенства и ощущаем полноту жизни. Иногда мы переживаем их в кругу семьи, иногда с близкими друзьями, супругами или другими бесконечно ценными нам людьми. А иногда и в одиночестве, находясь в каком-нибудь прекрасном месте. У одних людей эти моменты возникают редко, у других намного чаще. Но независимо от частоты одно представляется очевидным: мы не хотим терять то ощущение, которое дают нам эти моменты, потому



что они напоминают нам, что время на нашей стороне, когда мы знаем, как его использовать.

В своей книге «Путь желания» («The Journey of Desire») ее автор Джон Элдридж (John Eldredge) объяснял:

Есть секрет в сердце каждого из нас... Это желание той жизни, какой она должна быть... Вы можете не всегда знать о вашем поиске, и есть моменты, когда вам кажется, что вы его прекратили. Но оно снова и снова возвращается к нам, это сильное желание, которое во всеуслышание требует той жизни, которую мы так высоко ценим...

Величайшая трагедия человечества заключается в отказе от поиска. Ничто не имеет большего значения, чем жизнь нашего наполненного сердца. Потерять сердце — значит потерять все. И если мы хотим сохранить наши сердца во время нашего путешествия по жизни, мы просто не должны, мы не можем отказываться от этого желания...

Ключ к пониманию того, кто мы есть в действительности и почему мы здесь, мы получаем, прислушиваясь к желаниям своего сердца. Но мы получаем его удивительными способами и часто его не замечаем или неправильно понимаем. Время от времени жизнь идет таким образом, что мы чувствуем себя хорошо, и дела наши в полном порядке, и при этом она идет так, как мы того ожидаем. Мы хотим иметь возможность заставить эти моменты длиться бесконечно. Они не обязательно ассоциируются с «моментами Kodak»: свадьбами, рождением детей или какими-то важными достижениями. Чаще они наступают неожиданно, как если бы они нас просто незаметно подкарауливали.

Подумайте о тех моментах вашей жизни, в которые вы были готовы отдать все за то, чтобы получить власть остановить время. Разве это не моменты любви, не моменты радости? Простые моменты отдыха или спокойствия, в которые все кажется прекрасным. Когда что-то в вашем сердце говорит: «Наконец, это пришло. Это то, для чего я был создан<sup>2</sup>».

## Что является бесценным?

Одна из самых запоминающихся рекламных кампаний последнего десятилетия — реклама «бесценных» карточек «Mastercard», которая неизменно заканчивалась следующими словами: «Некоторые вещи нельзя купить за деньги. Для всего остального существует "Mastercard"». Вы наверняка видели эти рекламные ролики. В них обычно присутствовала счастливая семейная пара, несколько родственников или группа друзей, которые тратили определенные суммы денег на оплату различных расходов, например: «Два билета на матч по бейсболу: \$24», или «Четыре билета на самолет до Парижа: \$3000», или «Обед в вашем любимом ресторане: \$149». А так как каждая сумма ассоциируется с сопровождающей ее сценкой, то мы начинаем соединять вместе фрагменты происходящего события. Ролики заканчивались показом счастливых лиц отца и сына, сидящих на трибуне стадиона, или группы друзей, весело смеющихся за обедом в ресторане, или парочки, бредущей рука об руку по бесконечному песчаному пляжу, — то есть такими сценками, в которых все показанные в них люди переживали радостные, запоминающиеся моменты в своей жизни. А затем появлялась ударная фраза: «Встречая свой сороковой день рождения с тем, кого ты любишь: бесценно». Мы смотрим на экран, и как только произносится эта фраза, мы ощущаем, как внутри нас возникает теплое чувство. Возможно, у нас даже увлажнятся глаза. Наши сердца взволнованно бьются, потому что мы также переживали подобные — бесценные — моменты.

Как бы выглядела ваша реклама «Mastercard»? Какими были те волшебные моменты вашей жизни, когда все, казалось, собиралось воедино и переполняло ваше сердце? Где вы были? Что вы делали? Может быть, вы путешествовали с друзьями по Европе. Или весело проводили время в любимом ресторане. Или ехали с любимой в машине с открытым верхом вдоль морского побережья, и теплый ветер обдувал ваши лица. Может быть, вы находились со своими детьми там, куда они очень хотели попасть, например, в Диснейленде или на бейсбольном матче. Может быть, вы сидели с женой

или просто близким вам человеком у костра где-то в горах и смотрели на ночное небо, усыпанное мириадами звезд. А может быть, вы грелись вдвоем у печки в бревенчатой избушке, занесенной снегом, и кроме вас вокруг не было ни души. Возможно, вы никак не планировали эти моменты и они наступали совершенно неожиданно. Как отмечает Элдридж, довольно часто они возникают именно таким образом. В эти моменты наше сердце говорит нам: «Я здесь! Это время, которого я так ждал. Пожалуйста, не оставь его без внимания. Я показываю тебе то, что делает меня живым».

Не может быть неправильного ответа на вопрос о том, как, когда или почему в нашей жизни возникают моменты повышенной чувствительности, потому что только мы можем ощущать, что в действительности наполняет наши сердца. Мы знаем, когда время было потрачено правильно, потому что об этом говорят нам наши сердца. И единственная разница между теми, кто переживает больше таких моментов, и остальными людьми состоит в том, что они прислушиваются к желаниям своих сердец. У вас есть только два варианта: либо вы продолжаете стараться следовать этим желаниям, выделяя больше времени на занятия тем, чем вы хотите заниматься, либо вы становитесь более надменным и предпочитаете довольствоваться расходом времени на что-то менее значительное, чем то, чего желает ваше сердце. Если второй вариант будет выбираться достаточно долго, то в конце концов ваши истинные желания окажутся в состоянии спячки.

## Мы сожалеем о потерянном времени

В национальном бестселлере «Книга жизни. Вторники с Морри» («Tuesdays with Morrie») его автор Митч Элбом (Mitch Albom) рассказывает о беседе со своим умирающим учителем во время третьей встречи по вторникам. Эта беседа, посвященная сожалениям умирающего, дает нам впечатляющий урок о том, как важно следовать велениям сердца именно сейчас, прежде чем будет слишком поздно.

Когда я в первый раз увидел Морри на больничной койке, мне захотелось выяснить, какие сожаления он почувствовал, узнав, что его смерть близка. Горевал ли он о потерянных друзьях? Хотел ли он прожить жизнь иначе? Я эгоистично задавал себе вопрос о том, стал бы я, оказавшись на его месте, печально размышлять обо всем, что не сумел сделать. Стал бы сожалеть о том, что оставляю нераскрытыми свои секреты?

Когда я сказал об этом Морри, он кивнул головой. «Это то, о чем беспокоится каждый, не так ли? Что, если сегодня окажется последним днем моей жизни?» Он изучил выражение моего лица и, возможно, увидел на нем следы моих противоречивых чувств. Я представил себе, как в один прекрасный день я внезапно падаю лицом на рабочий стол, написав только половину книги, и мои редакторы похищают рукопись раньше, чем санитары выносят мое тело из кабинета.

((Митч?», — тихо сказал Морри.

Я покачал головой и ничего не ответил. Но Морри заметил мою нерешительность.

«Митч, — повторил он, — культура не поощряет таких размышлений до тех пор, пока не приходит время умирать. Мы слишком озабочены эгоистичными интересами, карьерой, зарабатыванием денег, получением ипотечного кредита, покупкой нового автомобиля, починкой протекающего радиатора — мы совершаем триллионы незначительных действий просто для того, чтобы продолжать свое движение. Поэтому у нас нет привычки останавливаться, оглядываться на свою жизнь и говорить: "И это все? Это все, что я хочу иметь? А, может быть, я что-то пропустил?"»<sup>3</sup>.

Разве это не та жизнь, которой вы хотели бы жить все время? Я не спрашиваю вас о том, есть ли в вашей жизни счастливые моменты, или хотите ли вы добиться успеха, или даже о том, больше ли в вашей жизни хороших дней, чем плохих. Я спрашиваю, является ли ваша жизнь той жизнью, которой вы всегда хотели жить.

Мы созданы для  
чего-то большего.  
Чего-то более полно  
выражающего  
нашу сущность,  
более достойного,  
в большей степени  
обогащающего и  
волнующего нас.

Или у вас по-прежнему есть глубокое желание чего-то еще, чего-то большего, чего-то более значительного? Правда заключается в том, что мы все имеем страстное желание раздвинуть пределы своих возможностей. Оно таится в глубинах нашего Я, и хотя часто мы не можем выразить его словами, оно, по-видимому, преследует до последних наших дней, пыта-

ясь заставить нас тратить свое время на определенные вещи. Вы прислушиваетесь к его советам?

Мы созданы для чего-то большего. Чего-то более полно выражающего нашу сущность, более достойного, в большей степени обогащающего и волнующего нас. И часто наши сердца громко требуют этого отсутствующего элемента, этого следующего шага к достижению той большей свободы, которой мы желаем.

«Главного глазами не увидишь, — утверждал Антуан де Сент-Экзюпери, — зорко одно лишь сердце»<sup>4</sup>. Где-то глубоко-глубоко наши сердца сохраняют тайну нашей жизни.

## Время и сердце вашей души

Сердце вашей души является важнейшим духовным элементом той жизни, к которой вы стремитесь. Подобно вашему физическому сердцу сердце вашей души, не получая должной заботы, также перестает в конце концов биться, и ваша жизнь превращается в бесцельное, хотя и наполненное острыми противоречиями времяпрепровождение отпущенных вам дней. Внешне вы можете продолжать жить жизнью, наполненной умеренными безумствами, но внутри вы будете ощущать полную опустошенность, поскольку вы сами откажетесь от ваших когда-то высоких мечтаний о прекрасной жизни.

Результаты такого изнурения духовного сердца будут подобны результатам изнурения сердца физического. Как правило, в итоге

возникают чувства смятения, неудовлетворенности, печали, одиночества, раздражения и обиды, приводящие к разрушению семьи, противоправным действиям, банкротству, депрессии и даже самоубийству. Поддержание здоровья вашего духовного сердца имеет важное значение — может быть, даже более важное, чем сохранение здоровья сердца физического.

Однако люди продолжают страдать от дисфункций духовного сердца. Ознакомьтесь со следующей статистикой.

Большинство людей не удовлетворены...

**Своими семейными отношениями:** в настоящее время показатель разводов в США достигает 60%.

**Своей работой:** по данным общенационального исследования, проведенного по заказу журнала «Fast Company», 77% респондентов (квалифицированные специалисты) заявили, что если бы не деньги, то они либо перестали работать вовсе, либо резко сократили количество времени, затрачиваемого на работу<sup>5</sup>.

**Доходами:** то же исследование показало, что большинство респондентов считают зарабатываемые ими деньги недостаточными для ведения нормальной, полноценной жизни. Когда их попросили указать ключевые факторы, которые бы помогли им добиться удовлетворенности жизнью и состояния баланса, то 86% в качестве главного назвали «зарабатывание большого количества денег», а 70% респондентов сказали, что им требуется дополнительно не менее \$50000 в год для того, чтобы быть удовлетворенными своими доходами и позволить себе заниматься тем, чем они действительно хотят заниматься.

**Своей жизнью:** статья завершается следующими размышлениями:

На данный момент мы отчетливо видим, что большинство из нас готовы принять эту сомнительную смесь желаемого и имеющегося, получаемого и растрчиваемого и назвать ее «балансом». Мы верим, что в какой-то момент возможность иметь чего-то «больше» — больше денег, больше знаний о себе — изменит ситуацию таким образом, что приведет к появлению нового стиля работы, нового стиля жизни

и нового ощущения личной свободы. Тогда, наконец, мы будем иметь все это.

Другое общенациональное исследование, проведенное *Barna Research Group*, показало, что 50% американцев по-прежнему пытаются выяснить смысл и назначение своей жизни, а 60% заявляют, что они смотрят на свою жизнь довольно скептически. После анализа полученных результатов основатель фирмы Джордж Варна заявил:

Общее решение [в случае неудовлетворенности жизнью] заключается в том, чтобы постоянно быть занятым какими-то делами и стимулировать себя различными новыми ощущениями — таким образом, чтобы мы, по возможности, не испытывали страданий от наличия фундаментальных трудностей в нашей жизни. Люди обнаружили, что если они заполняют пустоты поступками и переживаниями, то тогда они меньше склонны ощущать одиночество и бесцельность существования. Разумеется, это только оттягивает момент ощущения внутреннего отчаяния, дальнейшее подавление которого станет, в конце концов, невозможным<sup>6</sup>.

К сожалению, подобно многим физическим сердцам, миллионы духовных сердец также ежегодно теряют свою силу. Слишком

много людей умирает ради завтрашнего дня вместо того, чтобы жить днем сегодняшним. В конце концов, они перестают замечать жизнь вообще, потому что не укрепляют связь между сердцем и надеждой. Надежда предполагает, что завтра вы будете жить лучше, в то время как сердце велит вам делать для этого что-нибудь уже сегодня.

Надежда подкрепляется верой, и в этом нет ничего плохого. Но работа

сердца подкрепляется действием. Сердце является истинным глашатаем надежды, который сообщает вам то, что должно быть сделано с вашим временем сейчас для того, чтобы осуществить ваши самые заветные желания.

Если вы собираетесь жить на работе и дома той жизнью, о которой мечтаете, то вы не должны игнорировать попытки вашего сердца управлять вашим временем, даже если голос вашего сердца вступает в противоречие с голосом рассудка.

## Ваше самое благородное устремление

В 1995 г. на экраны вышел фильм «Первый рыцарь» («The First Knight»), который остался в том году практически незамеченным во многом благодаря огромному успеху другого великого фильма «Храброе сердце» («Braveheart»), вышедшего в этом же году. Однако со временем он стал лидером проката. Этот фильм является замечательной экранизацией древней легенды о короле Артуре, королеве Гвиневере и рыцаре Ланселоте, которая может служить прекрасной иллюстрацией попыток трех главных героев понять истинные желания своих сердец и руководствоваться ими в своей жизни.

Сначала авторы фильма знакомят нас с Ланселотом, бесстрашным и загадочным странником.

Голос за кадром сообщает о нем следующее:

Жил на свете Ланселот, странник, никогда не мечтавший о мире, справедливости или рыцарском звании. Времена были трудные. Человек зарабатывал себе на жизнь так, как он умел. А Ланселот хорошо умел обращаться с мечом.

Внешне Ланселот кажется нам пылким любителем авантур. И мы следуем за ним по дорогам, на которых его подстерегают таинственные и опасные приключения. Но постепенно мы узнаем, что в Ланселоте есть нечто скрытое от посторонних глаз. Вскоре он

Слишком много  
людей умирает  
сейчас ради  
завтрашнего  
дня вместо того,  
чтобы жить днем  
сегодняшним.

встречает короля Артура, который обнаруживает, что в действительности Ланселот скрывает душевную боль под маской внешней беззаботности.

Мы знакомимся с Ланселотом вскоре после того, как ему удается победить на турнире Гонтлета. Высоко оценив это подвиг Ланселота, король Артур пригласил его в свой замок Камелот, чтобы показать знаменитый Круглый стол. Далее в фильме показывается, как, склонившись над столом, Ланселот читает вырезанную на нем круговую надпись.

Ланселот. Служа друг другу, мы становимся свободными.

Артур. Это отражает сущность Камелота. Не эти камни, бревна, башни и дворцы. Сожгите все это, и Камелот сохранится, потому что он живет в нас. Это вера, которую мы храним в наших сердцах. [Вкладывает свой меч в ножны и обменивается быстрыми взглядами с Ланселотом.] Оставайся в Камелоте; я тебя приглашаю.

Ланселот [смеясь]. Благодарю вас. Но я скоро снова буду в пути.

Артур. Как? Куда ты направляешься?

Ланселот. Куда заведет меня судьба. Я не строю планов.

Артур. Поэтому ты думаешь, что твои действия зависят от случая?

Ланселот [уверенно]. Да.

Артур [показывая рукой]. В конце этого коридора две двери — одна ведет направо, а другая налево. Как ты решаешь, какой дверью воспользоваться?

Ланселот. Налево или направо. Нет никакой разницы. Все зависит от случая.

Артур. Тогда я надеюсь, что случай поведет тебя налево, потому что там находится единственный выход. [Ланселот улыбается, кивает на прощание головой и собирается уходить.]

Артур. Ланселот? [Ланселот останавливается и поворачивает лицо к Артуру, так как тот продолжает говорить.] Одну

минуту... Человек, который ничего не боится, это человек, который ничего не любит. А если ты ничего не любишь, то какую радость ты получаешь от своей жизни?

С тех пор эти слова постоянно приходят на ум Ланселоту, несмотря на желание забыть их и сохранить приверженность своим бесцельным скитаниям. Эти слова, в конце концов, пробиваются через толстые стены, сдерживающие потаенные желания его сердца — желания обретения дружбы и благородной цели. Эти слова подталкивают Ланселота к тому, чтобы начать жить осмысленной жизнью. В конце фильма умирающий король Артур вверяет свое королевство Ланселоту, сердце которого стало теперь воплощением Камелота.

## Исцеление вашего сердца... и вашего времени

Чем недовольно ваше сердце? Что вы упустили в своей жизни? Прячете ли вы, подобно Ланселоту, свои истинные желания за фасадом привлекательно выглядящих намерений? Ради чего в действительности бьется ваше сердце? Это и есть то, для чего предназначено ваше время.

«Сердце, — сказал Блез Паскаль (Blaise Pascal), — имеет соображения, которые не может понять рассудок». Поэтому не удивляйтесь, если ваше сердце иногда говорит то, что кажется вам недостижимым или бесполезным. Битва между сердцем и разумом происходит на протяжении всей вашей жизни. Но вы должны научиться верить тому, что именно сердце, по словам Томаса Карлейля (Thomas Carlyle), «видит дальше, чем голова». Другими словами, только ваше сердце хранит ответы на вопросы о той жизни, к которой вы стремитесь. Именно сердце раскрывает перед вами то, что придает значение вашему времени. Именно ваше сердце указывает вам путь к истинной свободе времени.

Какие новые варианты выбора нужны вам для того, чтобы понять, как вы используете свое время? Никто не может предложить

вам новых. Ваши варианты выбора всегда будут вашими, и только вашими. Они представляют собой те минуты вашего времени, которые будут либо сокращать, либо продлевать вашу жизнь.

Честно проанализируйте свою жизнь. Является ли она отражением вашей уникальной личности, ваших горячих желаний — или вы двигаетесь на автопилоте, просто выполняя какие-то действия, заполняющие ваше время? Поддерживая порядок на рабочем столе и в папках с документами, отвечая на полученные телефонные звонки, радуя тех, кого нужно порадовать, вовремя оплачивая счета, откладывая деньги на то грандиозное путешествие, которое вы обязательно совершите, когда у вас будет больше времени, и думая о достижении пенсионного возраста, в котором вы действительно сможете наслаждаться жизнью. Но разве вы не смотрите вперед для того, чтобы увидеть там нечто более значительное, чем выход на пенсию? «Если ваши воспоминания о прошлом перевешивают ваши мечты о будущем, — говорит мой друг Боб Шенк, — то вы уже мертвы».

Но если голос в глубине вашей души все еще говорит вам о чем-то большем, лучшем и по-прежнему желанном для вас, о чем-то, к чему стоит стремиться и за что стоит бороться, тогда ваше сердце еще бьется, и у вас есть еще время для того, чтобы сделать то, о чем говорит этот голос.

Сейчас — это время действовать. Сейчас — это время жить. Ваше будущее — это не какие-то отдаленные смутные мечтания. Образ вашего будущего — это сконцентрированный образ того, как вы чаще всего расходуете свое время. После того, что вы сами сказали и сделали, я надеюсь, что вы станете разумно расходовать свое время и сегодня, и в каждый последующий день.

Только такой путь ведет к свободе.

3. Mitch Albom, *Tuesdays with Morrie* (New York: Double Day, 1997), 64–65.
4. Cook, *Positive Quotations*.
5. Из статьи «How Much Is Enough?» в журнале *Fast Company*, July 1999.
6. Данные, полученные *Barna Research Group*, предоставлены на [www.barna.org](http://www.barna.org).

## Примечания

1. «Before You Grow», Dennis Scott and Timmy Tappan © 1992, Act IV Music SESAC/Music Match Inc. BMI.
2. John Eldredge, *The Journey of Desire* (Nashville: Thomas Nelson, 2001), 1–3.

## Об авторе

**Т**одд Дункан является одним из ведущих американских экспертов в области овладения искусством продаж и организации личной жизни. Его издатель Томас Нельсон называет его человеком, «удивительным образом сочетающим в себе энергию и стиль Зига Зиглара и внутреннее содержание Джона Максвелла».

Сам доктор Максвелл говорит: «Тодд просто предлагает свою помощь... но при этом оказывает огромное влияние на личные и финансовые аспекты жизни людей».

Тодд Дункан посвятил последние двадцать три года своей жизни изучению людей, добившихся высоких результатов в различных сферах бизнеса и успехов в личной жизни. Его открытия собраны в одну из самых действенных программ, посвященных обучению тому, как сделать жизнь более осмысленной, успешной, духовно богатой и материально обеспеченной.

Зиг Зиглар говорит: «Я кое-что знаю о продажах и об успехе... и о мотивировании людей к достижению их целей. Так как я наблюдал за Тоддом Дунканом в течение нескольких лет, то я видел в нем много той же страстности, того же огня и того же драйва, которые стимулировали меня».

Лучшие книги Тодда Дункана и организуемые им семинары оказали влияние на миллионы людей. О его книге «Продажи на основе высокого доверия» Кен Бланшар сказал: «Если вы относитесь к продажам серьезно, то вы должны прочитать эту книгу. Это настоящий прорыв!» Эта книга попала в списки деловых бестселлеров, публикуемых в «Wall Street Journal», «Business Week», «Los Angeles Times» и книжным магазином «Barnes and Noble».

Головной офис *Duncan Group* находится в Атланте (штат Джорджия). Тодд вместе с женой Шерил и двумя сыновьями живет в Калифорнии.

**[www.theduncangroup.com](http://www.theduncangroup.com)**

Научно-популярное издание

**Тодд М. Дункан**

**В ЛОВУШЕК ВРЕМЕНИ**

**КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ ПОРОЧНОГО КРУГА ПОСТОЯННО  
УВЕЛИЧИВАЮЩЕЙСЯ ЗАГРУЗКИ НА РАБОТЕ**

Директор редакции *И. Е. Федосова*  
Ответственный редактор *М. В. Трушкова*  
Ведущий редактор *Т. Р. Тэор*  
Научный редактор *Т. Н. Жукова*  
Редактор *Н. М. Казимирчик*  
Художественный редактор *А. Б. Марычев*  
Дизайн переплета *Н. М. Биржаков*  
Верстка *Е. В. Владимирова*  
Корректоры *Л. А. Торопова, Т. В. Звертановская*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Подписано в печать 20.02.2008. Формат 60×90 1/16.  
Печать офсетная. Бумага офс. Усл. печ. л. 14,0.  
Тираж 3100 экз. Заказ № 3185.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.