

1000

способов

МОТИВАЦИИ



Как великие лидеры
добиваются великих результатов

Стив Чандлер
Скотт Ричардсон

100

способов

МОТИВАЦИИ



Как великие лидеры
добиваются великих результатов

Стив Чандлер
Скотт Ричардсон

С. Чандлер, С. Ричардсон

100 способов мотивации

Перевела с английского Л. Г. Третьяк по изданию:
100 ways to motivate others
(How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People
Crazy) by Steve Chandler and Scott Richardson, Third Edition, 2012.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,
накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее
части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

© 2012 by Steve Chandler

© Перевод. Издание на русском языке. Оформление. ООО
«Попурри», 2014.

Посвящается Роднею Меркадо

Слова благодарности

Величайшему мотиватору, господину Роднею Меркадо, вундеркинду, гению в 10 областях и профессору музыки по классу скрипки Аризонского университета.

Чаку Кунрадту, который, в отличие от других мотиваторов, не только рассказывает о мотивации, но и имеет проверенную временем систему «Работа как игра», позволяющую добиваться потрясающих результатов благодаря внесению игрового элемента в рабочий процесс. Чак вначале опробовал ее на собственном бизнесе, и она дала новый толчок в развитии его компании, занимающейся выпуском аудиокниг по позитивному мышлению. Система, которую он создал, может с успехом применяться как крупными, так и мелкими компаниями. «Работа как игра» приносила даже больший доход, чем аудиокниги по позитивному мышлению. Чак помог преуспеть и нашему бизнесу.

Выдающемуся мотиватору Стиву Хардисону, о таланте которого уже много написано и можно написать еще столько же.

Рону Фраю, Джине Талуччи и Майклу Пайю из издательства «Career Press» за многолетнюю поддержку и сотрудничество.

И в память о Линдоне Дьюке (1941–2004), замечательном наставнике, мотиваторе и друге.

Введение к третьему изданию

В то время как бизнес – это всего лишь игра цифр, реальный успех измеряется эмоциональным благополучием: дружбой, полезностью, поддержкой, знаниями. Другими словами, выигрывает тот, кто умирает счастливым.

Дейл Даутен

Концепция лидерства претерпела значительные изменения со времени первого издания этой книги. Поэтому мы со Скоттом Ричардсоном пересмотрели и доработали данное руководство по организационному лидерству с учетом новых реалий, добавив 10 современных методов мотивации персонала.

Теперь книга содержит новый концептуальный подход к управлению деловыми коммуникациями и процессу принятия решений, отвечающий требованиям мирового рынка.

Помимо основных принципов лидерства, благодаря которым первые издания книги пользовались такой популярностью у руководителей и менеджеров всех типов организаций – от крупных корпораций, образовательных учреждений и некоммерческих организаций до сообществ и даже семей, – в новом издании рассматриваются такие важные аспекты, как самолидерство и физическая энергия.

Мотивация требует знания истинных желаний и потребностей людей. Недостаточно просто загрузить их информацией о том, что и как они должны делать. Здесь более важна трансформация, а не информация. Действие – это все. Великий мотиватор действует по принципу «Доверяй, но проверяй». Он не будет тратить время на голословные убеждения своих людей в необходимости проведения изменений или внедрения новых систем, а найдет способ доказать это на деле.

Изменения внутри и за пределами организации развиваются все более стремительными темпами. Они больше не являются линейным,

закономерным процессом, а скорее представляют собой цепь неожиданных, непредсказуемых событий и потрясений, описанных Нассимом Николасом Талебом в «Черном лебеде». Великие мотиваторы приветствуют *любые* перемены и помогают своим людям увидеть в них креативные возможности.

Технологии и процессы постоянно устаревают. Сегодня как никогда выживание и процветание организации зависят от ее способности адаптироваться к происходящим изменениям. Руководители, умеющие мотивировать себя и других, находят этот процесс захватывающим, а не пугающим.

Новое издание книги, переработанное и дополненное, отвечает всем требованиям современного менеджмента. Оно развивает и улучшает лидерские навыки в области мотивации, благодаря чему ваши сотрудники ощутят то же радостное волнение по поводу мирового рынка и его возможностей, которое испытываете вы. Десять новых методов мотивации персонала – это не голая теория. Они проверены на нашем собственном опыте и на опыте наших клиентов, и мы предлагаем вам использовать их немедленно – как *инструменты*, а не как *правила*.

Стив Чандлер

1. Узнайте, откуда берет начало МОТИВАЦИЯ

Лидерство – это искусство заставлять других делать то, что вы хотите, и так, чтобы они думали, будто сами этого хотят.

Дуайт Д. Эйзенхауэр

Менеджер по имени Том пришел на семинар по лидерству задолго до его начала. Он был одет в выцветшую зеленую рубашку поло и белые слаксы, так как собирался провести остаток дня за игрой в гольф. Пройдясь по комнате, Том заявил:

– Слушайте, это ведь не обязательное мероприятие, поэтому я не планирую на нем присутствовать.

– Прекрасно, тогда зачем же вы так рано пришли? Чтобы просто сообщить нам о своих планах? Должно быть, вы все-таки хотели что-то узнать.

– Вообще-то да, – признался менеджер. – Я хочу узнать только одно: как мне улучшить работу отдела продаж? Как мне ими управлять?

– И это все, что вы хотите знать?

– Да, – ответил менеджер.

– Ну, тогда мы можем сэкономить вам кучу времени, и вы прекрасно успеете к игре в гольф.

Менеджер Том наклонился вперед, ожидая услышать мудрые слова, которые помогут ему управлять своими подчиненными.

Мы сказали ему:

– Вы не можете.

– Что?

– Вы не можете никем управлять. Поэтому можете спокойно идти и наслаждаться игрой в гольф.

– Не понял, – воскликнул менеджер. – Я думал, что это семинар по мотивации, а вы говорите, что я чего-то не могу. Что вы имеете в виду?

– Мы действительно специализируемся на семинарах по мотивации. Но на них мы учим менеджеров прежде всего тому, что людьми невозможно управлять напрямую. Мотивация всегда исходит от самого сотрудника, а не от руководителя.

– Тогда чему же вы учите?

– Мы учим тому, как добиться *внутренней* мотивации сотрудников. Это и есть ключ к успеху. Нужно управлять соглашениями, а не людьми. Об этом мы и поговорим сегодня утром.

Менеджер положил ключи от машины обратно в карман и сел на первый ряд, где и просидел до конца семинара.

2. Учитесь самодисциплине

Быть дисциплинированным – значит помнить о том, чего ты хочешь.

Дэвид Кэмпбелл, основатель «Saks Fifth Avenue»

Большинство из нас верят в миф о том, что мы *обладаем* самодисциплиной. Это якобы своеобразный природный дар, который у человека либо есть, либо его нет.

Правда заключается в том, что мы не *обладаем* самодисциплиной – мы ее *используем*.

Для наглядности можно сравнить самодисциплину с языком. Любой ребенок может выучить язык. (В действительности все дети учатся говорить на каком-либо языке.) Девяностолетний старик тоже может выучить язык. Если вам от 9 до 90 лет и вы заблудились в Мехико, знание испанского языка поможет вам найти дорогу к теплу и безопасности. Оно вам пригодится.

В данном случае испанский язык похож на самодисциплину: он не достался вам от рождения, но вы можете его использовать – когда пожелаете и сколько пожелаете. Чем больше вы его используете, тем большую пользу он может вам принести.

Так, если бы вы были американцем, которому пришлось на год обосноваться в Мексике, хорошее знание испанского языка во многом облегчило бы вам жизнь. Но даже если вы никогда раньше не изучали испанский, то все равно можете его использовать – просто открыть разговорник и выучить для начала несколько фраз. Обладая даже таким скромным словарным запасом, вы уже сможете спросить дорогу или решить простейшие бытовые проблемы. Для этого вам не нужен какой-то особый врожденный дар.

То же можно сказать и о самодисциплине. Да, большинство людей полагают, что самодисциплина – это черта характера, которая у человека либо есть, либо нет. Это глубокое заблуждение, ошибка,

способная разрушить всю жизнь.

Это заблуждение может выражаться, к примеру, так: «Он мог бы быть нашим лучшим менеджером по продажам, если бы обладал самодисциплиной. Но, к сожалению, у него нет этого качества», – сказал мне недавно руководитель одной компании.

Неправда. У менеджера по продажам, о котором шла речь, такая же самодисциплина, как и у остальных сотрудников; просто он ее пока не использовал. Если бы ваш подчиненный понимал, что самодисциплина – это качество, которое *используют*, а не которым обладают от рождения, он применял бы его для достижения любых поставленных целей. Или не применял бы – в зависимости от своего желания.

Вместо этого он постоянно беспокоится о том, есть ли у него это качество от природы, воспитали ли в нем его родители (опекуны) или нет. (Некоторые считают, что самодисциплина передается на генетическом уровне; другие – что она закладывается в процессе воспитания. Ни то ни другое. Самодисциплину вообще нельзя передать или заложить. Это *инструмент*, который может использовать каждый. Как молоток. Как словарь.)

Хорошие новости заключаются в том, что эту ошибку никогда не поздно исправить – как в себе, так и в других. Никогда не поздно узнать правду. Выдающиеся лидеры добиваются от своих подчиненных потрясающих результатов, поскольку знают, что каждый человек уже имеет все необходимые качества для достижения успеха. Они не принимают извинения, оправдания и сетования на несчастную судьбу, которые большинство рядовых сотрудников «вешают на уши» своим руководителям. Они их просто отвергают.

3. Настройтесь на нужную волну

Не говорите людям, как нужно что-то делать, скажите им, что нужно сделать, и позвольте им удивить вас своими результатами.

Джордж С. Паттон

Вы не можете мотивировать тех, кто вас не слышит.

Если ваши слова отскакивают от подчиненного, как горох от стенки, то не имеет значения, насколько хорошо и правильно вы говорите. Вас не слышат. Чтобы мотивировать людей на какие-то действия, нужно, чтобы они вас слышали.

А чтобы они вас услышали, *надо сначала услышать их*. По-другому не получится. Не получится, если вы все время будете идти впереди. Потому что ваши сотрудники должны сначала оценить то, что вы с ними на одной волне и понимаете их потребности и проблемы.

Гуру менеджмента Уоррен Беннис как-то сказал:

Первое правило коучинга – коуч должен быть внимательным слушателем. Это значит, что он должен понимать и сопереживать тому, что ему говорят, то есть «настроиться» на волну своего собеседника. Короче, сущность лидерства заключается в способности лидера изменить точку зрения и образ мыслей других людей. Это нелегко. Нет необходимости говорить, что большинство из нас часто думают, что «настроились» на волну своего собеседника, но при этом слушают главным образом самих себя.

Как-то мы работали с начальником финансового отдела по имени Ланс, у которого в подчинении были четыре женщины, и он никак не мог найти с ними общий язык. Они его не воспринимали, не доверяли ему и до смерти боялись собраний, на которых он устраивал «разбор полетов».

Ланс не знал, что делать, и обратился к нам за коучинговыми

услугами.

– Поговорите с каждой из них по отдельности, – посоветовали мы ему.

– А что мне им сказать?

– Ничего не говорите. Просто слушайте.

– Слушать что?

– Что вам говорит человек по ту сторону стола.

– А какая должна быть повестка дня?

– Никакой.

– А о чем мне их спрашивать?

– *Как жизнь? Как вам работается в нашей компании? Что вам хотелось бы изменить?*

– А что потом?

– А потом просто слушайте.

– Я не знаю, смогу ли это.

Главная причина низкого морального духа в коллективе была установлена. Теперь все зависело только от Ланса.

4. Будьте причиной, а не следствием

Недалекие люди верят в удачу, мудрые и сильные – в причину и следствие.

Ралф Уолдо Эмерсон

Искусный мотиватор задает себе следующие вопросы: «Что мы хотим, чтобы сегодня произошло? Какой результат мы желаем получить?»

Это самые лучшие из управленческих вопросов. Те, кто испытывает трудности в управлении людьми, просто не задаются этими двумя несложными вопросами. Они постоянно думают о том, что происходит *с ними*, а не о том, что они собираются предпринять, чтобы получить желаемый результат.

Когда ваши подчиненные станут воспринимать вас как *причину*, а не как следствие, будет нетрудно научить их мыслить таким же образом. И в скором времени вы сможете добиться от них результатов, которые превзойдут не только ваши, но и их ожидания.

Вы можете сделать так, чтобы это произошло.

5. Перестаньте критиковать высшее руководство

Для сердца вредны две вещи: подниматься в гору и опускаться до оскорблений.

Бернард Джимбел

Покритиковать высшее руководство и выставить себя в роли жертвы перед подчиненными – это огромное искушение.

Возможно, вы пытаетесь таким образом завоевать расположение своей команды, но это не сработает. Наоборот, такое поведение в конечном итоге подорвет моральный дух и мотивацию ваших сотрудников, так как оно несет им следующую информацию:

1. Этой организации нельзя доверять.
2. Наше собственное руководство – против нас.
3. Лидер команды, на которого мы так полагались, всего лишь слабая и бесправная пешка.

Результат – утрата доверия и лояльности к руководству и компании в целом. Критика высшего руководства может быть как завуалированной (например, закатывание глаз при одном лишь упоминании директора компании), так и открытой («Я не знаю, почему мы это делаем; со мной никогда не советуется по вопросам корпоративной политики. Наверно, знают, что я могу возразить»). Эта ошибка еще более усугубляется постоянным употреблением местоимения «они». («*Они* хотят, чтобы мы начали...» «Я не знаю, почему *они* говорят нам делать именно так...» «*Они* не понимают, через что вам, ребята, приходится проходить...» «*Они, они, они...*»).

Чрезмерное употребление местоимения «они» в отношении руководства компании постепенно становится чем-то вроде ругательства и еще больше укрепляет сотрудников в мысли о том, что они всего лишь жертвы, которых никто не понимает и не слышит.

Настоящий лидер имеет смелость *представлять* себя частью общего

руководства. Настоящий лидер говорит «мы».

6. Делайте что-то одно

Менеджмент – это умение делать вещи правильно; лидерство – это умение делать правильные вещи.

Питер Друкер

Я не сумею мотивировать других людей, если буду неправильно себя вести. А чтобы оставаться в спокойном и сосредоточенном состоянии, важно не суетиться, не отвлекаться на второстепенные дела и не сеять панику. Важно не бегать вокруг как подстреленный, пытаюсь успеть все и сразу. Правда заключается в том, что мне не нужно делать слишком много. *Нужно сделать всего одно дело*, то, которое я выбрал из списка своих дел как самое важное.

Если я полностью сосредоточусь на выполнении этого одного дела, то сделаю его максимально хорошо, благодаря чему мои отношения с другими людьми, вовлеченными в этот процесс, станут более тесными и доверительными.

Тщательный анализ проделанной за прошлую неделю работы показал, что я выполнил много разных дел, но все они были сделаны по одному в единицу времени. Оказывается, даже в самые загруженные часы я мог заниматься только одним делом в единицу времени, хотя всегда старался думать о семи делах одновременно и требовал этого от других. Разговаривая с кем-то из своих сотрудников, я прокручивал в голове то, что мне нужно сказать остальным семерым. В итоге все они ощущали мое напряжение, рассеянное внимание и полное отсутствие теплоты общения. Стремление успеть сделать несколько дел одновременно вызывает волнение, страх и резкий выброс адреналина. Окружающие это чувствуют и стараются держаться подальше от такого человека.

Человеческий мозг способен пропускать только одну мысль в единицу времени. Только одну. Незнание этого и есть главная причина ощущения «страшной занятости» и «дикой загруженности».

Основным источником стресса на работе является попытка загрузить свой разум одновременно множеством мыслей, задач, планов, забот, проблем и тревог. Ни один мозг не способен переварить такое количество информации за один раз, даже мозг Эйнштейна.

Нужно составить список наиболее важных дел и выполнять их по очереди – одно за другим. Так, если это телефонный звонок, следует успокоиться, привести мысли в порядок и улыбнуться, чтобы ваш звонок произвел приятное впечатление и способствовал установлению дальнейших контактов.

Мы поговорили с Джейсоном, менеджером по национальным продажам, который только что закончил утомительно долгое селекторное совещание со своим отделом. Он провел его в состоянии нервного возбуждения, требуя от сотрудников увеличить объемы продаж, иначе стоящие перед отделом задачи не будут выполнены. Объяснялось все просто: накануне руководство компании отчитало его за неудовлетворительную работу отдела.

Хотя Джейсон работал по 12 часов в день, он буквально выбивался из сил и чувствовал, что ничего не успевает. А тут еще и выговор со стороны руководства. Поскольку его беспокойный разум и без того находился в состоянии крайнего возбуждения, Джейсон сорвался и выплеснул свои эмоции на сотрудников.

Это не мотивация. Мотивация требует спокойного, уверенного в себе лидера, ориентированного на выполнение одной – и только одной – задачи в единицу времени.

7. Поддерживайте постоянную обратную связь

Отсутствие качественной и своевременной обратной связи – это верх безразличия по отношению к любому человеку.

Чарльз Кунрадт, менеджер-консультант

Всем людям необходима обратная связь. Попробуйте не обращать внимания на трехлетнего ребенка. Сначала он будет пытаться привлечь ваше внимание по-хорошему, но, если вы и дальше будете его игнорировать, ребенок начнет громко кричать или шуметь, потому что *любая обратная связь, даже отрицательная, лучше, чем ее отсутствие.*

Некоторые думают, что это правило относится только к детям. В действительности ко взрослым оно имеет даже большее отношение. Самая жестокая форма наказания в тюрьме – это одиночная камера. Большинство заключенных готовы на *все* – даже на временное улучшение поведения, лишь бы избежать ситуации, где отсутствует обратная связь.

Возможно, вам доводилось находиться в камере сенсорной депривации. Вас помещают в бак, наполненный соленым раствором температуры человеческого тела, куда не проникают свет и звук, и вы пребываете как бы в состоянии невесомости. Это здорово в течение нескольких минут. Но не больше.

Однажды единственный работник одной из таких камер, расстроенный несправедливым к себе отношением, ушел с работы, оставив клиента закрытым в камере. Через несколько часов «заложника» спасли, но ему потребовалась госпитализация. Он получил не физическую, а психологическую травму из-за отсутствия сенсорной обратной связи. Когда человека изолируют от всех внешних источников

связи, его ум сам начинает создавать такую связь в виде галлюцинаций. Часто они являются проекцией самых худших страхов и опасений и могут довести до умопомешательства даже людей с нормальной психикой.

Ваши сотрудники устроены так же, как и остальные люди. Если вы не поддерживаете с ними обратную связь, они создают ее сами – у себя в голове, и очень часто она базируется на их худших страхах и опасениях. Не случайно доверие и коммуникации – это две организационные проблемы, которые наиболее часто упоминаются в опросах сотрудников.

Люди хотят получать *настоящую* обратную связь, а не просто покровительственные, успокоительные речи. Самые большие проблемы с мотивацией персонала возникают у руководителей, которые имеют слабую обратную связь со своими подчиненными. И когда сотрудник спрашивает: «Как у нас обстоят дела?», они отвечают: «Ну, я еще не смотрел отчеты, но мне *кажется*, что в этом месяце дела идут неплохо».

Таким руководителям гораздо сложнее мотивировать свои команды на достижение высоких результатов. Мотивация требует постоянной обратной связи. Чтобы добиться максимальной эффективности от своих сотрудников, нужно лучше остальных разбираться в рабочем процессе и знать, откуда взялась та или иная цифра и что она значит. Настоящие мотиваторы всегда выполняют домашнюю работу. Они знают реальное положение дел. И они обеспечивают качественную обратную связь со своими подчиненными.

8. Используйте потенциал своих сотрудников

Я использую не только свой ум, но и весь ум, который могу взять взаймы.

Вудро Вильсон

Хорошие лидеры стараются максимально раскрыть и использовать потенциал своих подчиненных. Такой подход благоприятно сказывается не только на работе, но и на взаимоотношениях сторон.

Настоящий лидер задает своей команде такие вопросы: «Как привлечь клиента по телефону? Как убедить его сотрудничать с нами, а не с другими компаниями? Какие у вас есть мысли по этому поводу?»

Качество рычагов мотивации напрямую зависит от качества задаваемых вопросов.

Посредственный руководитель общается со своими сотрудниками примерно так: «Как дела? Что нового? Как сегодня продажи? Как всегда? Ну ничего, не переживайте. Новая реклама не дала результатов? Вот черт. Ладно, заскочу, как освобожусь. Не дрейфь, я не собираюсь устраивать разбор полетов. Вы и так молодцы, ребята, знаете свое дело. Держитесь там».

Это пример руководителя, который не может выяснить причины низкой эффективности работы своей команды. Качество его жизни напрямую определяется низким качеством его вопросов. Напрямую. Выдающийся лидер задает вопросы, которые способствуют появлению новых идей и росту объемов продаж, например: «Как мы можем переориентировать политику нашей компании с конкуренции на клиента? Как добиться от продавцов внимательного отношения к покупателям и увеличить число повторных покупок? Как можно поощрять сотрудников за то, что они помнят своих клиентов по имени? Как заинтересовать команду в увеличении средней суммы покупки? Сформирован ли у сотрудников “портрет нашего клиента”? Рисовали ли

вы им на доске кривую увеличения продаж? Как сделать так, чтобы целый день все только об этом и думали? Как еще больше заинтересовать команду в общем успехе компании? Что вы думаете по этому поводу?» Выдающийся лидер строит успех своей компании на внедрении новых идей.

9. Приветствуйте изменения

Чтобы выжить, каждая организация должна быть готова отказаться от всего, что она делает.

Питер Друкер

Моя задача как руководителя заключается в том, чтобы *всегда* поддерживать в своих сотрудниках веру в общее дело, оптимизм и готовность к изменениям. Это моя работа. Большинство менеджеров подобного не делают. Они считают, что должны быть няньками, палочками-выручалочками и пожарными. Поэтому их окружают дети, проблемы и пожары.

Каждый руководитель должен знать, что любые изменения вызывают стандартную психологическую реакцию и что она проходит вполне предсказуемый цикл.

Этот цикл состоит из четырех стадий (состояний), которыми можно легко научиться управлять.

Цикл реакции на изменения

1. Неприятие: «Это не принесет ничего хорошего».
2. Сопротивление: «Я действительно не хочу через это проходить».
3. Экспериментирование: «Как мне извлечь из этого пользу?»
4. Принятие: «Я выяснил, как извлечь из этого пользу для себя и для других».

Иногда прохождение первых трех стадий занимает достаточно много времени. На стадии сопротивления могут отмечаться резкое снижение производительности труда и ухудшение дисциплины. Сопротивляться переменам – это нормальная человеческая реакция. Мы все так поступаем.

Эффективный лидер знает об этом и стремится максимально ускорить – а также, насколько это возможно, облегчить – прохождение его сотрудниками всех стадий цикла реакции на изменения. Его цель – помочь им принять проводимые изменения и по-настоящему осознать

их необходимость как для собственного блага, так и для блага компании.

Так как же помочь им пройти через первую, вторую и третью стадии? Прежде всего я как руководитель должен подготовиться к тому, чтобы сообщить своим сотрудникам о предстоящих изменениях и создать у них позитивный образ грядущей реорганизации. Да-да, подготовиться. Как говорят многие выдающиеся коучи, выигрывает не тот, кто хочет победить, а тот, кто готовится к победе. Я хочу как можно больше узнать о предстоящих изменениях, чтобы уметь уверенно и компетентно разъяснить их выгоды и преимущества.

Большинство руководителей этого не делают. Они понимают, что их подчиненные сопротивляются изменениям. Они им сочувствуют. Они соглашаются с тем, что изменения – это сплошные проблемы. Они даже извиняются за это. Они говорят, что этого не должно было произойти.

«Это для нас полная неожиданность. Мне очень жаль, что приходится через это проходить. Но будем держаться. Вот незадача, что все это свалилось на нас именно сейчас».

Любые внутренние изменения направлены на повышение жизнеспособности и эффективности организации. Этими аргументами и следует оперировать. Я должен показать своим сотрудникам, что все это делается для *них*. Они должны понять, что сильная компания – это стабильная работа и уверенность в завтрашнем дне.

А как насчет внешних изменений: в законодательстве, в колебаниях рыночной конъюнктуры, проблемах с поставщиками? В этих случаях я как руководитель должен разъяснить своей команде, что наши конкуренты работают в тех же условиях. Когда во время игры идет дождь, он падает на игроков обеих команд. Главное – выбрать правильную стратегию и использовать дождь как свое преимущество.

Я также хочу выработать у своих сотрудников полезную привычку постоянно развиваться и самосовершенствоваться. Все мы меняемся – и даже раньше, чем в этом возникнет необходимость.

10. Знайте своих хозяев и жертв

Те, кто развивают в себе выдающиеся качества, станут выдающимися. Те, кто довольствуется малым, будут пешками.

Менциус

Всех сотрудников можно разделить на две категории: хозяев своей жизни и жертв.

Эту классификацию предложил Стив в своей книге «Открой себя снова» («Reinventing Yourself»). В ней он подробно описал, как *хозяева* принимают на себя полную ответственность за собственное счастье и благополучие, в то время как *жертвы* постоянно ноют и жалуются на судьбу. Жертвы винят во всем обстоятельства и других людей; с ними очень трудно иметь дело. Хозяева имеют твердые жизненные принципы и отвечают за свои действия в любой ситуации.

На одном из семинаров, во время перерыва, к Стиву подошел управляющий компании по имени Маркус и сказал:

– Многие из моих сотрудников мыслят как жертвы.

– Это часть нашей культуры, – ответил Стив.

– Да, я знаю, но как мне заставить их признать несостоятельность такого мышления?

– Попробуйте применить другой подход. Выражайте свою радость и одобрение каждый раз, когда они *не* изображают из себя жертву. Подчеркивайте, какие именно действия вызывают уважение. Поощряйте любое проявление инициативы и ответственности.

– Хорошо. А какие техники следует применять с разными типами людей? Я имею в виду, что среди моих сотрудников есть не только жертвы, но и хозяева. К ним ведь нужен другой подход?

– Во взаимодействии с хозяевами не требуется никаких техник. Просто цените их, и этого будет достаточно. Что касается жертв, то здесь придется запастись терпением. Научитесь внимательно их выслушивать. Дайте им понять, что вы разделяете их чувства и

переживания. Можно проявлять к жертвам эмпатию, но не следует идти у них на поводу. Покажите им, как можно действовать по-другому. Пусть они собственными глазами убедятся в том, что это приносит лучшие результаты.

– А вы можете провести для моих сотрудников семинар или тренинг? – попросил Стив.

– Мы, конечно, можем научить ваших людей мыслить позитивно, но вам все равно придется каждый день закреплять полученные результаты. Поэтому лучше разработать собственные методы и подходы работы с людьми, свой стиль руководства. Не существует какого-то магического рецепта, который мы могли бы вам выписать. Есть только цель и твердое намерение ее достичь. Руководители, которые ставят перед собой цель создать команду эффективных, высокомотивированных сотрудников, получают именно это. Те же, кто такую цель не ставит, будут довольствоваться тем, что имеют. Вы можете предпринять три основных шага: 1) поощрять любое проявление позитивного мышления; 2) самому быть хозяином жизни; 3) нести полную ответственность за моральный дух и эффективность работы вашего персонала.

Маркус выглядел озадаченным. Было видно, что он не полностью согласен с услышанным.

– Что вас беспокоит? – спросил его Стив.

– Только не обижайтесь.

– Конечно.

– Как мне целыми днями изображать из себя такого «позитивного мыслителя»? Это же ужасно раздражает.

– Чтобы быть эффективным лидером, совсем не обязательно кого-то из себя изображать. Просто будьте реалистичным, оптимистичным и честным. Старайтесь видеть во всем положительные стороны и новые возможности. Не опускайтесь до сплетен и оскорблений. Не существует какого-то универсального средства, которое стопроцентно срабатывает во всех ситуациях. По своему опыту мы можем сказать: если вы будете для других убедительным примером того, что значит быть хозяином своей жизни, если будете замечать и поощрять это качество в своих сотрудниках, особенно публично (на собраниях, совещаниях), то жертвам будет все труднее и труднее играть свою роль. Помните: комплекс жертвы – это прежде всего способ манипуляции другими

людьми, а не образ мышления, как думают многие.

– Понятно. Звучит убедительно, – сказал Маркус. – Но сейчас я думаю об одном своем сотруднике. Несколько месяцев назад он с энтузиазмом взялся за работу, а теперь выглядит потерянным и разочарованным. Так или иначе, но это проявляется в его поведении и отношении к работе. Как мне внушить ему чувство оптимизма?

– Этого нельзя «внушить». По крайней мере, напрямую. Позитивное мышление формируется самим человеком. Но вы можете помочь данному процессу. Отмечайте и поощряйте любые успехи и достижения этого сотрудника. Можете даже их отпраздновать вместе со всей командой. Это как цветок в саду – вы не в состоянии заставить его взойти, но можете ухаживать за ним, и тогда он вырастет и зацветет.

11. Вдохновляйте примером

Хочешь изменить мир – начни с себя.

Ганди

Нет лучшего способа мотивации, чем мотивация собственным примером.

Подчиненных мотивирует руководитель, который становится примером для подражания. Их вдохновляет, когда вы сами делаете то, чего ожидаете от них. Будьте вдохновляющим. Всегда лучше вдохновлять, чем критиковать и исправлять. Ваши сотрудники это оценят.

Как показывает практика, мотивация собственным примером – это самый эффективный и надежный способ побудить людей к действию. Ничто не бывает таким убедительным и ничто так не меняет мышление людей, как достойный пример перед глазами.

Поэтому *будьте* тем, кем вы хотите видеть других.

Если хотите, чтобы ваши сотрудники были более позитивными – будьте сами позитивными. Если желаете, чтобы они гордились своей работой – гордитесь своей. Покажите им, как это делается. Хотите, чтобы они хорошо выглядели и профессионально одевались? Обратите внимание на свой внешний вид. Хотите, чтобы они не опаздывали на работу? Будьте всегда пунктуальными (и объясните им, почему *вы* это делаете).

Как любил говорить генерал Джордж Паттон, «есть три принципа лидерства: 1) пример, 2) пример и 3) пример».

12. Используйте силу мысли

Великие люди – те, кто понимает, что мысль сильнее любой материальной силы.

Ралф Уолдо Эмерсон

Бизнес-коуч Жак Куилин на прошлой неделе рассказала нам историю об одном механике из местной школы, который сетовал на то, что последние 20 лет ему приходится заниматься одним и тем же делом – вести табельные часы.

– Я устал. Мне нужны перемены, – заявил механик.

– Возможно, – ответила ему Жак Куилин. – Но для начала нужно научиться любить то, чему вы сопротивляетесь, в противном случае это так или иначе проявится на следующей работе.

На это механик сказал:

– Сомневаюсь в этом, но даже если бы и верил, то как это сделать?

– Скажите, в чем смысл вашей работы? Я имею в виду ее высшее предназначение, а не ежедневную рутину.

– Это просто, – ответил механик. – Смысл моей работы в том, чтобы каждый день охранять жизнь детей.

– Замечательно! – воскликнула коуч. – Теперь, когда каждое утро вы будете идти навстречу своей высшей цели – охране жизни детей, то будете осознавать всю важность и ответственность своей работы, а табельные часы уже не будут иметь никакого значения.

Она помогла ему взглянуть на вещи под другим углом зрения. Показала, как мысль может изменить наше отношение к окружающему миру.

Убедитесь в том, что все ваши подчиненные понимают роль и силу мысли. В нашей жизни нет ничего более важного.

Почему одного человека дождь вгоняет в депрессию, а другого заставляет прыгать от радости?

Почему одно и то же явление – дождь – вызывает у людей разные эмоции? Разве он не должен действовать на всех одинаково? Один

человек может сказать: «О боже, какая ужасная погода. Она наводит на меня тоску». В то время как другой радостно заметит: «Ой, какой замечательный, освежающий дождик!»

Все дело в том, что сам по себе дождь не может вызывать чувства и эмоции. (Так же как люди, обстоятельства или вещи.) Чувства и эмоции вызывает *мысль о дожде*. Поэтому ваша задача как руководителя заключается в том, чтобы донести до своих людей эту важную идею о силе мысли.

Один человек считает, что дождь – это здорово. Другой думает, что дождь вгоняет в депрессию. В мире ничто не имеет смысла, пока мы сами не придадим этому смысл. В рабочей среде тоже. Ваши подчиненные часто ждут этого именно от *вас*. Что означает эта новая директива?

Вы понимаете, какие возможности это открывает?

Мы сами можем придавать вещам и явлениям то значение, которое захотим – без всякого на то основания. Почему бы этим не воспользоваться?

Не люди или обстоятельства вызывают у ваших сотрудников негативную реакцию, а собственные мысли. Невозможно испытывать раздражение или гнев, пока не подумаешь об этом.

Если ваш сотрудник с утра выиграет крупный приз в лотерею, разве кто-нибудь может испортить ему настроение? Не может. Что бы ему ни говорили, он пропускает это мимо ушей, потому что все его мысли заняты совсем другим. Ваши подчиненные могут испытывать раздражение или недовольство в отношении другого человека только в том случае, если *подумают* об этом человеке, о том, что он сказал или сделал и какую угрозу это может для них представлять. Если они об этом не думают, как же им разозлиться?

Ваши люди свободны думать обо всем, о чем захотят. У них есть абсолютная свобода мысли.

Самый высокий уровень IQ был зафиксирован несколько десятилетий назад у американки Мэрилин вос Савант. Когда ей задали вопрос о взаимосвязи мыслей и чувств, она сказала: «Чувства – это результат мыслей».

Марк Аврелий еще в 150 году писал: «Душа человека окрашена в цвет его мыслей».

Люди чувствуют воодушевление и энтузиазм к работе, когда у них

появляются мотивирующие мысли. Миром правит мысль. Обстоятельства не имеют значения. Чем лучше вы поймете эту истину, тем более эффективным лидером сможете стать.

13. Всегда говорите правду

Вопрос: Сколько ног у собаки, если назвать хвост ногой? Ответ: четыре; хвост не станет ногой, даже если мы его так назовем.

Авраам Линкольн

Выдающиеся лидеры имеют одну общую привычку: всегда говорить правду, не откладывая дело «в долгий ящик».

Стив вспоминает, как обучал менеджеров отдела продаж искусству мотивации сотрудников. Но этот подход применим не только к сотрудникам отдела продаж, но и ко всем людям.

Я заметил, что люди любят жаловаться на свои ограниченные возможности. Обычно я их терпеливо выслушиваю и пытаюсь убедить в обратном, но они упорно стоят на своем и объясняют, почему не в состоянии что-то сделать. Такое впечатление, что у них это стало навязчивой идеей.

Как-то я проводил достаточно сложную индивидуальную сессию с одним менеджером по продажам и в конце не сдержался (возможно, был слишком уставшим, или взволнованным, или у меня просто выдался тяжелый день) и сказал:

– Знаете, а ведь вы просто врете.

– Что? – переспросил он.

– Вы врете. Не говорите мне о том, что вы ничего не можете сделать. Вы можете *много* чего сделать. Так что давайте посмотрим правде в глаза, потому что так мы гораздо скорее приведем вас к успеху, чем если будем ходить вокруг да около, упиваясь вашим самообманом.

Надо сказать, что это повергло менеджера в настоящий шок. Он долгое время сидел, уставившись на меня, и молчал. Конечно, назвать человека лжецом – это далеко не самый лучший способ выстраивания взаимоотношений, и, в общем-то, я не рекомендую его применять. Если бы в тот день я не был так вымотан, то вряд ли так поступил бы, но... случилось чудо: мой клиент вдруг заулыбался. Он откинулся на спинку

стула и сказал:

– А знаете что? Вы правы.

Тут уже я переспросил:

– Что?

– Я сказал, что вы правы в том, что все это неправда.

– Понятно.

– Я действительно много чего могу сделать.

– Да, это так.

Это самая распространенная ложь, которую можно услышать в мире бизнеса и особенно торговли: «Я ничего не могу сделать». Или: «Я беспомощен и бессилён». Правда в том, что вы можете сделать многое. Нужно просто найти для этого наиболее креативный и эффективный способ. Как сказал Шекспир, «действие – это красноречие».

Как вариант можно задать себе вопрос: «Если бы я был собственным коучем, какой совет дал бы себе в данных обстоятельствах? Какие креативные полезные действия мне следует предпринять, чтобы клиент остался доволен обслуживанием? Какие действия принесут мне самый высокий доход?»

Другой быстрый способ выйти из состояния «Я ничего не могу поделать» – это спросить себя: «Будь я на месте потенциального клиента, чего бы хотел от менеджера, то есть от себя?»

Все успешные продавцы и менеджеры полностью отдаются своей работе. Они постоянно стремятся дать своим внутренним и внешним клиентам *как можно больше* полезной информации, услуг, уважения, поддержки, искренней благодарности. Они целый день отдают, отдают и отдают, при этом на первом месте у них всегда идут потребности и желания клиента. Они всегда задают самые лучшие вопросы и умеют быть самыми внимательными слушателями. По мере того как растет клиентская база и эти подарки сыплются на каждого клиента как из рога изобилия, такие менеджеры становятся экспертами мирового уровня в области психологии и поведения покупателей. И они понимают, что такой бесценный опыт можно приобрести только в результате активного взаимодействия, основанного на личной заинтересованности в конечном результате.

Начинается новая неделя, и в голове опять возникает мысль: «Я *так* много могу сделать, что мне просто не терпится поскорее приступить к делу».

14. Не путайте стресс с заботой

Стресс – это не только состояние и ответная реакция, но и причина этой реакции.

Ганс Селье, психолог

Большинство руководителей применяют сразу два неправильных подхода для мотивации своих сотрудников. Сначала они сознательно взвинчивают себя мыслью о том, что *не* могут достичь поставленных задач, а затем заряжают этой негативной энергией всю команду.

Это не работает.

Нагнетание обстановки не способствует достижению командных целей. Это далеко не самый лучший способ мотивации. Ни один исполнитель не может нормально работать в состоянии напряжения или стресса. И ни один лидер. И ни один менеджер по продажам. И ни один спортсмен. И ни один фанрайзер. И ни один футболист. И ни один родитель.

Исполнитель, находящийся в состоянии напряжения или стресса, работает вполсилы. Если вы смотрите игру своей любимой футбольной команды, хочется ли вам, чтобы финальный бросок был совершен игроком в состоянии сильного нервного напряжения? Или вы предпочли бы увидеть красивый гол, забитый спокойным, уверенным в себе игроком?

Большинство людей сами доводят себя до состояния стресса, объясняя это тем, что они «действительно заботятся» о достижении поставленной цели. Но это не забота, а нервозность. Настоящая забота помогает идти вперед. Это два абсолютно разных подхода – как небо и земля. И лидер должен понимать эту разницу.

Забота успокаивает, помогает сосредоточиться и мобилизовать *все* свои внутренние ресурсы, весь свой дремлющий потенциал, который раскрывается в состоянии спокойствия разума и полной концентрации внимания. Любой человек лучше всего действует тогда, когда он спокоен и сосредоточен.

«Стресс – это, по сути, утрата связи с землей, – утверждает выдающийся педагог Натали Голдберг. – Человек забывает даже о том, что нужно дышать. Стресс – это искаженное восприятие действительности. Кажется, что вокруг одни проблемы. Больше ничего не имеет значения. Просто прилягте».

Не нужно нервничать. Сосредоточьтесь на каком-то деле и оставайтесь в этом состоянии. Все, на что вы направите свое внимание, будет развиваться. Сконцентрируйтесь на тех областях, где вы хотите добиться максимальных результатов: клиенты, покупатели, деньги, что-то еще. Сохраняя спокойствие разума и позитивный настрой, будьте упорными, целеустремленными, дружелюбными и уверенными в себе. И у вас все получится.

15. Управляйте своим руководством

Нет ничего лучше, чем конструктивная критика.

Дейл Карнеги

Джин работала администратором в крупном лечебном учреждении, где мы проводили коучинговые сессии. Ее больше всего заботил вопрос о собственном руководстве.

– У нас постоянно меняются руководители, – пожаловалась она. – Не успеем мы привыкнуть к одному, как его увольняют и ставят другого.

– А в чем конкретно заключается проблема? – поинтересовались мы.

– За последние годы произошло так много изменений, – ответила Джин. – Как научиться доверять этому процессу и своему руководству?

– Просто доверяйте – и все. Доверять и проверять – это разные вещи. Доверие предполагает готовность пойти на риск. Частая смена руководства – это не обязательно плохо или хорошо. Вопрос в том, можете ли вы научиться жить и работать в новых условиях? Какими бы ни были изменения, важно только то, что вы собираетесь предпринять, чтобы приспособиться к этим изменениям.

– А что, если нас не устраивает нынешнее руководство? – продолжала она.

– Что именно вас не устраивает?

– То, что нам постоянно дают противоречивые указания. Как можно просить нас о доверии, если они сами не знают, чего от нас хотят?

– Все крупные организации, с которыми нам приходилось работать, в той или иной степени сталкиваются с проблемой противоречивых указаний. Причина заключается в том, что руководители – это всего лишь люди и им трудно скоординировать деятельность большого количества энергичных креативных сотрудников в единый слаженный механизм.

– Согласна, – кивнула Джин. – Но нам от этого не легче.

– Да, это создает определенные сложности. Но это не повод опускать руки или впадать в депрессию. Это всего лишь текущие проблемы. Нам часто приходилось наблюдать, как указания сверху становились более логичными и связными, когда обратная связь снизу становилась более доброжелательной и креативной.

– Значит, я должна научиться *ими* управлять, – сказала Джин.

– Именно.

– И ключевыми словами должны быть «доброжелательность» и «креативность»?

– Да, это и есть ключевые слова.

16. Спрячьте подальше свой огнетушитель

Мудрые лидеры и успешные деятели со временем приходят к пониманию, что они не могут избежать проблем... да и не хотят.

Дейл Даутен

Почему же многие руководители не являются эффективными лидерами?

Потому что они – пожарные. Когда вы становитесь пожарным, то уже не можете руководить. Вы не решаете, куда идет ваша команда. За вас это решает огонь. (*Огонь* – это любая текущая проблема, которая вспыхивает и завладевает вашим временем и воображением.)

Огонь управляет вашей жизнью. Вы думаете, что управляете огнем, но на самом деле он управляет вами. Вы уже не видите новых возможностей, потому что все ваше внимание приковано к огню.

Посредственный руководитель, потушив пожар, отправляется на поиски нового очага возгорания. *Все, что он знает, – это пожары, а все, что умеет, – это тушить огонь.* Даже когда нет пожара, он найдет что-нибудь, *отдаленно напоминающее* огонь, потому что он – пожарный и хочет выполнять свою работу.

Настоящий мотиватор не занимается тушением пожаров в течение 24/7. Он ведет людей из настоящего в будущее. Пожар привлекает его внимание только тогда, когда возникает на пути к поставленной цели. Иногда лидеру даже не приходится его тушить. Он находит способ обойти огонь стороной.

Пожарный, наоборот, будет останавливаться на каждом шагу и бороться со всеми возникающими пожарами. В этом и заключается разница между несознательным менеджером (действия которого зависят от огня) и сознательным лидером (действия которого определяются поставленными целями).

17. Сформируйте представление

*Людьми невозможно управлять...
Управлять можно изобретениями, а людей
нужно вести за собой.*

Х. Росс Перо

Всех обычно интересует вопрос: даются ли человеку от рождения лидерские качества? Разве некоторые люди не являются *прирожденными лидерами*?

Да, но это миф. Лидерские качества приходят с опытом. Это такой же навык, как садоводство, игра в шахматы или компьютерные игры. Ему можно как обучать, так и обучаться в любом возрасте – было бы только желание. Компании способны и должны прививать лидерские навыки своим менеджерам.

Но если они это могут, то почему не делают?

Дело в том, что большинство из них просто не знают, каким должен быть настоящий лидер. Они не читают книги по лидерству, не посещают семинары и тренинги и не проводят собрания, где обсуждались бы вопросы лидерства. Как результат, в компаниях не имеют об этом четкого представления. Трудно культивировать или поощрять то, в чем плохо разбираешься.

Чтобы такого не произошло, нужно понимать и знать, каким должен быть эффективный лидер. Людей не вдохновляют руководители, которые даже отдаленно не представляют, что такое настоящий лидер. Даже не представляют!

В своей замечательной новаторской книге «Смеющиеся воители» («The Laughing Warriors») Дейл Даутен рисует образ лидера, который руководствуется следующими жизненными принципами: **ДУМАЙ, КАК ГЕРОЙ** (кому я могу сегодня помочь?), **РАБОТАЙ, КАК ХУДОЖНИК** (что еще мы можем попробовать?), **НЕ БУДЬ ЗАУРЯДНЫМ** (постоянно стремись к самосовершенствованию) и **ПРОСЛАВЛЯЙСЯ** (но не теряй репутацию).

Постоянное следование этой жизненной позиции помогает сформировать в себе лидерские качества.

18. Управляйте соглашениями, а не ЛЮДЬМИ

*Тот, кто не спешит давать обещания, как
правило, наиболее ревностно их выполняет.*

Жан-Жак Руссо

– Здесь кто-нибудь работает с людьми, которые кажутся неуправляемыми? – таким вопросом открыл один из своих семинаров по лидерству Стив Чандлер.

Менеджеры, заполнившие аудиторию, дружно закивали головами в ответ и заулыбались. Некоторые в знак согласия даже закатили глаза к небу. Судя по всему, у них был богатый опыт работы с такими людьми.

– Как вы это делаете? – спросил один из участников семинара. – Как вы управляете неуправляемыми людьми?

– Я не знаю, – ответил Стив.

– Что значит ваш ответ? Мы пришли сюда, чтобы этому научиться, – раздался другой голос.

– Я никогда не видел, чтобы такое было возможно, – сказал Стив, – так как считаю, что все люди в принципе неуправляемые. Я не знаю ни одного человека, которому удавалось бы управлять людьми.

– Тогда зачем проводить семинар по управлению, если это невозможно?

– Хорошо, вот вы спрашиваете: как это можно сделать? А разве вы на самом деле управляете другими людьми? Вы управляете своей женой? Можете ли вы это сделать? Не думаю.

– Так что, расходимся?

– Нет, конечно. Потому что все мы можем остаться и поучиться тому, как выдающиеся лидеры добиваются от других людей высоких результатов. Но они не управляют людьми, потому что это в принципе невозможно.

– Если они не управляют людьми, тогда что же они делают?

– Они управляют соглашениями.

Руководители делают ошибку, когда стремятся управлять своими подчиненными. Это заканчивается тем, что они пытаются черпать воду решетом, управляя эмоциями и характерами людей. Потом они делают попытки «позаботиться» о своих самых проблемных сотрудниках – не ради улучшения коммуникаций и взаимопонимания, а для устранения разногласий и ради хорошего к себе отношения. Такое поведение ведет к неэффективному тайм-менеджменту и такой же неэффективной психотерапии. Кроме того, оно поощряет сотрудников занимать более незрелую позицию в общении с руководством и искать покровительственного к себе отношения.

Первая обязанность лидера – установить с сотрудниками зрелые рабочие отношения.

Настоящий лидер не «носит» со своими подчиненными и не пытается управлять их эмоциями и характерами, играя роль дилетанта-психотерапевта. Он им сопереживает, старается понять их чувства, но не пытается этими чувствами *управлять*. Вместо этого лидер управляет соглашениями. Он разрабатывает совместные соглашения с членами своей команды и заключает их на равных. Отношения в команде строятся на основе взаимного доверия и уважения. У лидера не возникает искушения быть властным, устрашающим или всезнающим.

Когда люди идут на такой сознательный шаг, как заключение соглашения, отпадает необходимость кем-то управлять. Остается управлять только соглашениями. Это более зрелый и уважительный подход. Он повышает ответственность всех участников соглашения и способствует более открытому и доверительному общению между сторонами. Становится намного проще говорить на «неудобные» темы.

Гарри постоянно опаздывал на производственные собрания. Многие руководители попытались бы наказать Гарри, устроить ему при всех «разбор полетов», выставить его за дверь и не отвечать на звонки или попытаться провести с ним сеанс любительской психотерапии. Но наша клиентка Джилл поступила по-другому.

Она заключила с Гарри соглашение о том, что они будут всегда вовремя приходить на производственные совещания. Соблюдение соглашения – это серьезный процесс, требующий зрелого, ответственного отношения. Джилл поняла одну важную вещь: когда взрослые люди заключают между собой соглашение и обязуются его

соблюдать, это ведет к формированию более открытой корпоративной культуры и к усилению ответственности сотрудников, а также повышает степень их заинтересованности и уровень самооценки.

Наибольший положительный эффект оказывает управление соглашениями на коммуникации. Они становятся более открытыми, честными и отлаженными. Обязательство по управлению соглашением – это, по сути, обязательство двух взрослых людей, профессионалов в своей области, сотрудничать на равных – в противоположность таким установкам, как «Я твой папочка/Я твой отец/Я твоя мамочка/Я буду тебя опекать/Ты ребенок/Ты плохой/Ты сделал неправильно/Я расстроен твоим поведением/Ты меня разочаровал, хотя у тебя и есть причины для оправдания». Это не менеджмент и не лидерство. Это просто непрофессиональный подход, который используют восемь из десяти менеджеров, пытаясь опекать своих подчиненных и управлять ими.

Проблема покровительственного подхода заключается в том, что сотрудник не чувствует к себе уважения со стороны руководства. А ведь самые действенные инструменты мотивации – это уважение и доверие.

Предположим, мои сотрудники договорились что-то сделать, например посмотреть видео, а затем пройти тест в интернете. Но они этого не сделали! О чем свидетельствует данный поступок? Что это говорит о них? И что это говорит обо мне?

Это свидетельствует о том, что за проект отвечает человек, с которым мне нужно заключить более жесткое соглашение. Это не значит, что он сделал что-то неправильно. Просто существующее соглашение является недостаточно стимулирующим.

Поэтому я должен сесть и обсудить это с ним (лично или по телефону): «Нам необходимо заключить соглашение о выполнении такого-то задания. Оно должно быть выполнено с максимальной эффективностью и не в ущерб остальной работе. Давайте это обсудим. Позвольте мне помочь вам в разработке данного соглашения. У нас нет другого выбора, так что давайте вместе сядем и подумаем над тем, как это лучше сделать».

Затем я должен задать этому сотруднику следующие вопросы: «Вы готовы взяться за это дело? Вы сможете стать примером для остальных? Вы уверены, что они выполнят задание? Вы знаете, что нужно делать? Вам нужна моя поддержка?»

И наконец, в конце разговора я должен получить от него согласие на заключение соглашения.

Заметьте, что это двустороннее соглашение. Поэтому я как его участник тоже несу определенные обязательства.

Этот сотрудник мог бы мне сказать: «Вы знаете, проблема в том, что у нас не на чем смотреть видео, поскольку на складе нет телевизора».

На что я ответил бы ему:

– А если я достану вам телевизор, проблема будет решена?

– Да.

– Хорошо, договорились. К пятнице у вас будет телевизор. Чем еще я могу помочь?

Лидер всегда служит. Не только дает указания, но и служит. Он всегда спрашивает у своих сотрудников: «Чем я могу быть полезен? Какая от меня требуется помощь?» Настоящий лидер хочет надежных обещаний и надежного исполнения. Поэтому теперь, когда мы заключили соглашение, я задаю своему сотруднику прямой и откровенный вопрос:

– Могу я заручиться от вас 100-процентной гарантией того, что задание будет выполнено? Могу я на это рассчитывать?

– Да, конечно.

Замечательно. Мы пожимаем друг другу руки. Два профессионала в результате серьезного делового обсуждения заключили равноправное взаимовыгодное соглашение. Никто никем не управлял.

19. Ориентируйтесь на результат, а не на процесс

Лидер должен быть способен изменить организацию, не имеющую миссии, видения и целей... кто-то должен совершить утренний звонок и разбудить остальных.

Уоррен Беннис

Если вы работаете менеджером по продажам, то, вполне возможно, испытываете такое же отчаяние, как и Фрэнк, позвонивший нам из Сан-Франциско.

– Мне нужен совет, как донести до своих сотрудников сообщение «Просто сделайте это», – сказал Фрэнк. – Я пытался сделать это всеми возможными способами и боюсь, что начинаю звучать, как старая заезженная пластинка. Даже не знаю, зачем я вам позвонил. Просто подумал, что вы можете дать мне несколько мудрых советов или подсказать какую-нибудь новую книгу.

– В чем конкретно заключается ваша проблема?

– Почти половина сотрудников моего отдела вообще не приносят дохода, – сказал он. – А я продолжаю им твердить... в этом нет ничего сверхъестественного... просто шевелитесь... и работайте...

– Я им говорю: «Просто оторвите пятую точку от стула, устраивайте презентации, совершайте от 60 до 75 звонков, посещайте от 8 до 10 потенциальных покупателей каждую неделю – и вы увидите, какие будут результаты».

– Чего же здесь не хватает? – спросили мы его. – Что вы не так говорите? Почему они не стремятся к увеличению продаж?

– Вот поэтому я вам и звоню. *Если бы я знал, что делаю не так, то не звонил бы вам.*

– Мы всегда думаем, что в уравнении с неэффективными работниками не хватает переменной «просто сделайте это». На самом

деле здесь не хватает гораздо более важной переменной – «просто *захотите* это сделать».

– О, я знаю, что все они скажут, что хотят этого. Они хотят комиссионных и успеха.

– Они не хотят этого, иначе имели бы это.

– А-а, так вы считаете, что люди имеют все, чего хотят?

– В принципе да.

– Неужели? Что-то я этого не заметил.

– Все люди устроены одинаково. Это биологические системы, работающие по одному и тому же принципу. Мы знаем, как получить то, чего хотим.

В процессе разговора нам хотелось донести до Фрэнка одну простую вещь: неэффективные сотрудники плохо работают, потому что не *хотят* работать. Это должен понимать любой руководитель, а также каждый неэффективный сотрудник.

Такие сотрудники не направляют свое внимание и усилия на то, чтобы преуспеть. Если бы они это делали, то были бы плодотворными сотрудниками. Даже если они говорят, что нацелены на результат, на самом деле это не так. Они работают продавцами по другим причинам... возможно, считают, что эта работа приносит деньги, поэтому они *должны* ей заниматься.

Но установка «*должны*» не может быть для них интеллектуальным или мотивационным рычагом. Наоборот, она настраивает их на поражение. Она подразумевает, что они еще дети и пытаются жить в соответствии с ожиданиями других людей. Это не придает уверенности. Не развивает целеустремленность. Не является стимулом к действию.

Продавцы, которые занимаются тем, чем, по их мнению, они *должны* заниматься, целыми днями играют со своими руководителями в «дочки-матери». Они впадают в детство и начинают хныкать и жаловаться. Даже когда вы даете им пошаговые инструкции и подробно рассказываете, что действие А ведет к результату Б (всегда), а результат Б – к результату В (всегда), они все равно работают вполсилы и дергают за рукав других менеджеров и коллег, задавая им бесконечные «как».

Постепенно Фрэнк начал понимать, в чем заключается проблема, но все еще не знал, как ее решить. Ему нужно было переключиться с установки «*как что-то сделать*» на установку «*хотеть что-то сделать*». Фрэнку требовалось пройти экспресс-курс по менеджменту,

ориентированному на результат, потому что он, как и большинство людей, был поглощен самим процессом управления. Между тем настоящую радость приносят именно результаты.

– Скажите, как мне следует действовать? – спросил Фрэнк после того, как понял суть идеи.

– Когда вы ставите перед неэффективным сотрудником цель (план, квоту, цифры) и выносите ее на взаимное обсуждение, нужно культивировать у этого сотрудника установку «почему». Почему вы этого хотите? Что вам это даст? Какие дополнительные выгоды вы получите? А еще что? Если бы вам сказали, какие действия приведут к этим цифрам, предприняли бы вы их? Если нет, то почему? Вы можете пообещать себе и мне, что будете выполнять эти действия, пока не достигнете поставленных результатов? Почему «да» или почему «нет»?

Если вы столкнулись с теми же проблемами, что и Фрэнк, пожалуйста, не забывайте о том, что некоторые из ваших сотрудников в действительности не хотят того, о чем вам говорят, хотя часто этого даже не осознают. Теперь вы знаете, что, если бы они действительно хотели работать эффективно, ничто в мире не могло бы их остановить.

Недостаточная мотивация – вот основная причина низкой производительности труда. Речь не идет о недостатке профессиональных знаний, умений и навыков. Человек, имеющий твердое намерение преуспеть, с *жадностью* приобретает необходимые профессиональные знания, умения и навыки.

Успех руководителя зависит от умения создать команду эффективных, самомотивированных сотрудников. Как только вы овладеете этим искусством в совершенстве, то всегда будете преуспевать. Но проблема заключается в том, что мы ленимся тщательно, со всей ответственностью подойти к процессу отбора будущих сотрудников, поэтому ищем не то и слушаем не тех.

Почему же мы так поступаем? Почему упускаем такой важный момент в своей работе? А вот почему: люди, которых мы нанимаем, действительно очень «хотят» – они хотят получить работу. Но хотеть получить работу и хотеть стать успешным сотрудником – это две абсолютно разные цели. Однако мы ленимся подготовиться к собеседованию, слушаем вполуха и ошибочно принимаем страстное желание *получить работу* за страстное желание *преуспеть*.

Лучшие руководители, которые проходили у нас обучение, всегда

подходили к процессу найма персонала гораздо более тщательно, чем их конкуренты. Они набирали амбициозных сотрудников, обладающих внутренней мотивацией, а потом управляли их *личными* целями. Когда менеджеры по продажам совершение холодных звонков привязывают к личным целям торговых агентов, эффективность холодных звонков значительно возрастает. Такие менеджеры управляют результатами, а не действиями своих сотрудников. Их система мотивации всегда направлена на результаты, а не на действия.

20. Учите добиваться поставленных целей

Без обязательств не будет планов... только пустые обещания и надежды.

Питер Друкер

Все неэффективные сотрудники находятся в определенном конфликте с самими собой. Они хотят добиться успехов и выполнить поставленные перед ними задачи, но их действия говорят об обратном. Они могут даже не замечать этого, но вы как руководитель все видите, и это действует вам на нервы. Который раз вы говорите им одно и то же: «У меня такое чувство, что я забочусь о вашем успехе больше, чем вы сами это делаете». А они со слезами на глазах начинают убеждать вас в обратном. Вы как человек сострадательный, конечно же, верите им и даете еще один шанс. Вы тратите на них все свои усилия и время, вместо того чтобы направить свою энергию на эффективных сотрудников.

Всегда помните о том, что время, затраченное на эффективного сотрудника, приносит команде *больше* пользы.

Исследования показывают, что 70 процентов своего времени руководители тратят на то, чтобы заставить посредственных сотрудников работать. В результате эффективные сотрудники не получают должного внимания, что и становится основной причиной их ухода в другие компании. Они не чувствуют, что их труд ценят, и не видят для себя никаких перспектив.

Если вы поможете эффективному сотруднику научиться продавать не 10, а 15 маффинов в неделю, то повысите производительность его труда на 150 процентов и добавите пять лишних маффинов в общую копилку команды. Если вы потратите то же время на бездельника, пытаясь повысить его производительность на 150 процентов, то в лучшем случае получите не два, а три маффина в неделю. Это всего

один маффин в копилку команды. А ведь большинство руководителей тратят львиную долю своего времени на неэффективных сотрудников... и добавляют всего *один маффин* в копилку своей команды.

Руководители должны упрощать, упрощать и упрощать. А они привыкли делать все наоборот: усложнять, ставить множество задач и еще раз усложнять.

Максимально упростите задачи для посредственных сотрудников и направьте все их внимание на конечные результаты. Проводите как можно больше времени с эффективными сотрудниками, которые по достоинству оценят ваше внимание и поддержку.

Вы должны преподать урок своим сотрудникам, работающим спустя рукава. Каждый день они должны убеждаться в том, что результаты труда напрямую зависят от их желания (или его отсутствия) добиться этих результатов. Люди всегда найдут способ получить то, чего хотят. Большинство неэффективных сотрудников хотят сохранить свою работу (потому что жена их «запилит», или им будет стыдно перед окружающими, или еще по каким-то причинам), поэтому вся их деятельность направлена на то, чтобы *продержаться на этой работе* до следующего месяца, потом еще до следующего и т. д. Выполнять минимальный объем продаж, чтобы их не уволили, – это и есть то, чего они хотят. Люди получают то, чего хотят.

Задача менеджера – направить все усилия своих сотрудников на выполнение определенных показателей. Если они будут знать, что *должны* достичь их, они их достигнут. Знания, умения и техники больше не будут для них проблемой. Они перероют все руководства и перепробуют каждую методику, пока не выйдут на заданные цифры. Правда, неэффективные сотрудники убеждены в том, что между действиями и результатами нет никакой связи.

Помните, в детстве у вас были маленькие игрушечные машинки или роботы, которые с разбегу врезались в стену, а потом разворачивались на 30 градусов и ехали дальше? Потом они опять врезались в стену, опять разворачивались и опять ехали дальше. Если дверь в комнате была открыта, игрушки всегда находили способ из нее выскочить. Всегда. Они так запрограммированы – продолжать исследовать пространство, *пока не найдут выход*. Эффективные сотрудники программируют себя таким же образом. Они делают все новые и новые попытки, пока не добьются нужных результатов. Врезаясь в стену, они

разворачиваются на 30 градусов и двигаются дальше.

Неэффективные сотрудники врезаются в стену и впадают в депрессию, а потом замыкаются в себе. Иногда на 20 минут, иногда на целый день, а иногда на неделю. Или, наоборот, врезаются и не разворачиваются в другом направлении, а продолжают буксовать, пока у них не сядут батарейки.

Руководители часто совершают ошибку, покупаясь на надуманные проблемы своих нерадивых сотрудников, которые постоянно пытаются убедить всех в том, что между их усилиями и результатами нет никакой связи. Все дело в удаче! Они даже с радостью предоставят вам доказательства того, как много сделали за день, но это *ни к чему* не привело – одно расстройство. Каждый раз их просто *водили за нос* потенциальные покупатели.

Задача руководителя заключается в том, чтобы научить подчиненных уважать результаты своего труда и нести за них полную ответственность. Все, кто работает на рынке в условиях свободной конкуренции, на 100 процентов отвечают за свое финансовое положение. Любой продавец несет ответственность как за свои действия, так и за их *результаты*.

Ваши неэффективные сотрудники всегда будут хотеть продать вам то, что они сделали, – все предпринятые ими действия. Чего они не хотят, так это нести ответственность за результаты. Хороший менеджер по продажам всегда ориентируется на результат, а не на процесс. Несмотря на это, большинство менеджеров носятся целыми днями, управляя действиями своих сотрудников.

Почему? Потому что они *знают*, что, если выполнять все необходимые действия, результаты обязательно *будут*. Вот они и управляют действиями. Им нужно изменить свой подход и управлять результатами. Сотрудники должны нести ответственность за конечные результаты независимо от того, *насколько* сильно они старались. Как только менеджер пытается оценивать то, насколько сильно человек старался, он разрывает связь «причина – следствие».

Если вы как руководитель спросите своих подчиненных: «Сколько X вы сделали?», они зададут вам встречный вопрос: «Как мне освоить лучшую технику продаж для X?» И хотя лучшие техники – это всегда хорошо, речь сейчас не о них. Вы задали вопрос о результатах, а вас подсознательно пытаются увести в сторону техник. Как дети со своими

родителями: «Папа, я пробовал, но у меня не получается! Я не умею это делать!» Поговорите о техниках после того, как четко определите ответственность за результаты.

Неэффективные сотрудники в глубине души не *хотят* добиваться результатов. Вы должны это понимать и не сходить с ума, пытаясь вывести их на чистую воду. Они не хотят результатов. Они хотят иметь работу. Они хотят вашего одобрения. Они хотят, чтобы все видели, что они «на самом деле стараются». Но в глубине души они не хотят результатов. Так что все просто.

Действительно выдающиеся руководители большую часть времени помогают своим эффективным сотрудникам повысить продажи с 10 до 15 маффинов. У них есть чувство юмора. Они полны креатива. Они развивают потенциал своих сотрудников и поддерживают их трудовой энтузиазм. Их команды добиваются лучших показателей. Почему? Потому что лидеры других команд загипнотизированы своими неэффективными сотрудниками, которые, впрочем, умеют хорошо продавать – но только *не то, что нужно*. Они продают вам *самое худшее* из того, что можно продать: «*Нет* никаких причинно-следственных связей... и *нет* никаких гарантий».

Упрощайте. Ориентируйтесь на результаты и вы их получите. Если же будете ориентироваться на процесс, то и получите... один сплошной процесс.

21. Создайте игру

Хотя некоторые люди считают жизнь борьбой, на самом деле это игра, которая ведется по принципу «отдать – получить».

Флоренс Сквел-Шинн, философ и писатель

Закончите следующее предложение первым словом, которое придет вам в голову: «Жизнь – это...». Что бы ни пришло вам на ум, можете быть уверены в следующем: именно так вы и представляете себе жизнь.

Так каким был ваш ответ? В опросе менеджеров среднего звена в ответе наиболее часто встречается слово «борьба», в то время как у высшего руководства – «игра». А какой вариант выбрали вы?

Возможно, вы захотите быть настоящим лидером-мотиватором и показать своим сотрудникам, что ваша совместная работа – это игра. Что же превращает любую деятельность в игру? Элементы соревнования. Для этого необходимо вести подсчет набранных очков или баллов, чтобы участники соревнования знали о том, выигрывают они или проигрывают, при этом исход игры может не иметь никакого значения. Тогда это действительно интересно. Вы должны ясно понимать, что главное в игре – это удовольствие, даже если в ней и разыгрываются всевозможные призы.

Чак Кунрадт, наш давний друг и наставник, а по совместительству – менеджер-консультант и автор бестселлера «Работа как игра» («The Game of Work»), создал целую систему, позволяющую превратить рабочий процесс в игру. Чак вспоминает, что, когда он работал на складе замороженных продуктов, владельцы магазина из кожи вон лезли, чтобы угодить своим работникам. Они каждый час устраивали им технологические перерывы и платили по повышенному тарифу. Но, несмотря на все их старания, рабочие все равно жаловались на жуткий холод.

«Однако, если бы вы дали этим же работникам охотничьи винтовки

и отправили их охотиться в ненастную погоду, они назвали бы это развлечением, – заметил Чак. – И это не стоило бы вам ни цента! Они еще сами вам заплатили бы!»

Рэнди, руководитель отдела и один из наших клиентов, долгие месяцы пытался бороться с прогулами. Наконец он понял, что любую проблему легче решить, если добавить в нее элемент игры.

Итак, Рэнди создал игру. (Лидеры создают, менеджеры реагируют.) Каждому сотруднику с идеальной посещаемостью за месяц он выдавал игральную карту, которую наугад вытаскивал из колоды. Через полгода победитель с лучшей покерной комбинацией выигрывал главный приз. Второму и третьему месту доставались солидные денежные призы.

«Проблема прогулов исчезла сама собой, – вспоминал позже Рэнди. – Наоборот, появились проблемы с тем, что люди не хотели сидеть на больничном и выходили на работу с температурой. Супруги им говорили: “Ты останешься сегодня дома”, на что те отвечали: “Ты что, с ума сошла? У меня два туза и две королевы, а ты хочешь, чтобы я остался дома?”»

После четырех лет продаж модульных программ для менеджеров Чак Кунрадт совершил самый важный коммерческий визит в своей карьере.

Он приехал к руководителю предприятия, занимающегося изготовлением готовых домов для одной из строительных компаний. В процессе разговора тот начал читать Чаку лекцию на тему «Современные дети» – они ничем не интересуются, не любят трудиться, у них совсем другие ценности и т. д. и т. п.

«Пока он говорил, мы смотрели на предприятие с высоты его офиса, расположенного на 30 футов выше производственной площадки, – вспоминает Чак. – Руководитель махнул рукой в сторону восьмерых молодых рабочих, собирающих щитовой дом, и спросил: “Что вы и ваша программа предлагаете с этим делать?”»

Чак ответил, что скорость их работы можно сравнить с движением улиток в мокром цементе, страдающих от артрита. «Эти ребята еле шевелились и поворачивались из стороны в сторону не больше чем на два градуса. Руководитель задал вопрос, на который у меня не было ответа. Я действительно не знал, что сказать».

Потом произошло удивительное событие – ланч. Не успел прозвенеть звонок на перерыв, как эти восемь рабочих мгновенно

оживились, побросали свои молотки и понеслись, как стадо коров, подгоняемых электропогонялками (четверо из них даже сорвали на ходу рубашки), на баскетбольную площадку, расположенную в 50 ярдах от цеха.

Мотивационная трансформация была просто поразительной! Чак как загипнотизированный наблюдал за их игрой ровно 42 минуты. На площадке все знали свое дело и играли за свою команду с энергией, увлеченностью и энтузиазмом – без чьего-либо руководства. Они знали, как принести пользу команде, и получали от этого удовольствие.

В 12:42 игра закончилась, рабочие собрали свои «ссобойки» и уныло побрели на рабочие места, где ровно в 13:00 опять превратились в улиток, страдающих от артрита.

Чак вернулся в офис к руководителю предприятия и сказал: «Я не думаю, что у вас проблема в кадрах. И с мотивацией у этих ребят все в порядке».

Именно в этот день Чак задумался над тем, как направить энергию, увлеченность и энтузиазм, которые он наблюдал на спортивной площадке, в рабочий процесс. И ему это удалось. О его успехе узнал весь деловой мир.

– Сейчас мы предлагаем программу «Мотивация игрой», – говорит Чак. – Она включает в себя обратную связь, подсчет очков, постановку целей, постоянный коучинг и личный выбор.

22. Знайте свою цель

Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, что вообще можно не делать.

Питер Друкер

Сложно мотивировать людей на какие-то действия, если вам некогда с ними поговорить. Лидер, который бегаёт вокруг, как петух с отрезанной головой, и не имеет времени, чтобы ее найти, – это весьма удручающее зрелище.

Менеджеры, чьи команды не справляются с поставленными задачами, просто неэффективно расходуют свое время и силы на протяжении дня. Вместо того чтобы остановиться и подумать, что следует сделать в первую очередь, они продолжают заниматься второстепенными и несущественными делами, все больше «загоняясь» и доводя себя до нервного истощения «большой загруженностью». (Проблемы «большой загруженности» не возникнет, если выполнять наиболее важные на данном этапе задачи – по одной задаче в отдельный промежуток времени.)

Специалист в области корпоративного менеджмента Дэвид Аллен так говорит о деловых людях и руководителях: «У вас всегда больше дел, чем вы в состоянии сделать. Важно правильно расставить приоритеты».

Многозадачность – это миф; это глубочайшее заблуждение современного делового мира. Мозг не может думать одновременно о нескольких вещах. Он способен пропускать только одну мысль в единицу времени. Поэтому люди в принципе не могут быть «многозадачными».

Несмотря на это, многие менеджеры *думают*, что они способны решать сразу несколько задач. На самом деле они быстро и плохо делают что-то одно, затем переключаются на другое и делают его так же быстро и плохо. В результате они хватаются за все дела, но ни одно из

них не доводят до толка.

Керри Глисон, эксперт в области персональной эффективности, заметил: «Постоянное непродуктивное размышление над делами, которые следовало бы сделать, отнимает больше всего времени и сил». Энергию отнимает не то, что мы делаем, а то, что еще не сделали.

Руководители, которые любят свою работу, умеют оставаться спокойными и уверенными даже в самые напряженные дни. Они эффективно планируют свое время и правильно расставляют приоритеты. Конечно, такие руководители могут отвлекаться на телефонные звонки и текущие проблемы. Но они знают, к чему им нужно вернуться. Потому что видят свою цель. Потому что они сами ее определили.

Таковыми лидерами восхищаются и за ними следуют.

23. Старайтесь увидеть возможности

Выдающиеся лидеры находят способ повысить самооценку своего персонала. Удивительно, чего могут достичь люди, если они верят в себя.

Сэм Уолтон

Один из лучших способов мотивации – перенять опыт тех, кто мотивировал *вас*. Поучитесь у своих выдающихся руководителей. Подражайте им, будьте ими, вживайтесь в их образ целыми днями.

Скотт Ричардсон вспоминает: «Моим самым эффективным и вдохновляющим мотиватором был учитель музыки – выдающийся и одаренный скрипач Родней Меркадо, доцент Аризонского университета. Я познакомился с ним в 16 лет, когда собирался бросить занятия музыкой. Моя мама, отчаянно желавшая видеть меня великим скрипачом, сказала: “Подожди, я найду тебе самого лучшего учителя музыки”».

Я отнесся к ее словам весьма скептически. Но однажды мать действительно пришла ко мне и сказала: “Я его нашла; это учитель твоего учителя”».

Во время нашей первой встречи мне пришлось пройти у него прослушивание. До этого я ни у кого не проходил прослушивание – мы просто платили деньги, и нас принимали. Но Меркадо тщательно подходил к отбору своих студентов, так же как любой выдающийся лидер – к отбору будущих сотрудников.

И я сыграл так плохо, как никогда в жизни не играл! Я подумал: *ну все, теперь можно не волноваться. Он не будет моим учителем.*

Через какое-то время Меркадо позвонил мне и сказал: «Вы приняты».

Тогда я подумал: *это, должно быть, ошибка. Я так ужасно играл,*

что и представить себе не мог, что меня куда-нибудь примут.

Однако Меркадо обладал способностью видеть в людях их скрытые возможности. Другой учитель, услышав мою игру, сказал бы, что я безнадежен. Но Меркадо слышал больше чем игру. Он слышал в ней скрытые возможности.

И в этом он был действительно выдающимся коучем и лидером, потому что одним из самых важных инструментов мотивации является способность видеть то, что может произойти, а не то, что происходит в данный момент.

С того времени я научился не выносить слишком поспешные суждения о людях. Стал более внимательно смотреть и слушать. И вскоре у людей начинали проявляться способности и сильные стороны, которых я раньше не замечал.

Я понял, что люди стараются соответствовать нашему представлению о них. Другими словами, какими мы их видим (или хотим видеть), такими они и будут. Как только мы создаем для них новые возможности и сообщаем о том, что они обладают этими возможностями, люди мгновенно преобразуются и начинают действовать в соответствии со своим новым образом.

Профессор Меркадо наглядно продемонстрировал мне огромные возможности силы слова на примере одного своего ученика по имени Майкл, с которым позже мы стали хорошими друзьями.

Майкл отличался от остальных ребят. У него были длинные черные волосы ниже пояса, длиннее, чем у его сестры, и я подозреваю, что он их вообще никогда не стриг. При этом Майкл полностью завешивал ими лицо так, что было сложно сказать, как он на самом деле выглядел. И он все время молчал.

Его родители спросили господина Меркадо, не согласится ли он научить их сына играть на скрипке. Меркадо согласился, и они начали заниматься. Но, как это обычно бывает с аутсайдерами, их общение было односторонним. Майкл за все время не проронил ни слова. Он даже ни разу не взял в руки скрипку!

Несмотря на это, Меркадо продолжал давать ему уроки, неделю за неделей.

И вот однажды, когда Майкл учился в 8-м классе, он взял в руки скрипку и начал играть. Меньше чем через месяц его пригласили выступить перед Тусонским симфоническим оркестром!

Это произошло благодаря тому, что Меркадо постоянно говорил Майклу о том, какой он, Майкл, виртуозный скрипач (правда, все это, как обычно, происходило в виде монолога). Я лично был тому свидетелем.

Данный опыт помог мне уяснить одну важную вещь: люди стараются соответствовать нашему мнению о них. Как только мы сообщаем им о том, что они обладают какими-то качествами, которые мы хотели бы в них видеть, они мгновенно преобразуются и начинают действовать в соответствии со своим новым образом.

Не существует лучшего способа мотивации, чем этот.

24. Наслаждайтесь искусством конфронтации

*Руководить – значит служить. Ни больше
ни меньше.*

Андре Мальро, французский философ

Один из способов повышения мотивации мы назвали искусством конфронтации, или методом трех «П». Он показывает руководителям, как получать удовольствие от мотивации персонала.

Большинство менеджеров думают, что *получать удовольствие* от поддержания у сотрудников чувства ответственности невозможно. Они считают это неприятной частью руководящей работы, которая неминуемо ассоциируется с раздачей приказов и указаний.

Далее вы сможете убедиться в том, что они действуют не слишком эффективно.

К счастью, есть более приятный способ добиться от людей ответственного отношения к делу.

Когда вам нужно будет поговорить с сотрудником о том, что вас не устраивает в его поведении или работе, попробуйте применить метод трех «П»:

П. Сначала поблагодарите сотрудника за его вклад в успех организации, отметив его сильные стороны и достоинства. Приведите *конкретный* пример одного из его последних достижений, которое вас особенно впечатлило.

П. Подтвердите свои обязательства перед этим сотрудником: «Я в вас верю. Я принял вас на работу потому, что увидел в вас большой потенциал. Я и теперь в этом не сомневаюсь и верю в ваш успех. Я заинтересован в вашем профессиональном и карьерном росте и желаю вам только добра». После этого расскажите сотруднику, в чем

конкретно он может на вас рассчитывать. Перечислите все, что вы делаете, как боретесь за справедливую оплату труда, отметьте, что вы всегда готовы предоставить ему все необходимое для достижения успеха, что ваши двери всегда открыты и т. д.

Это направляет разговор в нужное русло. Девяносто процентов «нареканий» со стороны руководителей только ухудшают их отношения с подчиненными, потому что бьют мимо цели. Сначала всегда нужно создать мощную мотивацию.

П. И наконец, придите к соглашению по конкретному вопросу. Если оно уже существует – перезаключите его еще раз, если нет – разработайте его прямо на месте. Соглашение – это совместная разработка, а не свод приказов или правил. Если оно не соблюдается, обе стороны должны сесть за стол переговоров и открыть все свои карты, чтобы изменить существующее соглашение или заключить новое. Люди нарушают чужие правила. Но они соблюдают собственные договоренности.

25. Подпитывайте свое здоровое эго

Научиться быть лидером – это то же, что научиться быть здоровой, целостной личностью.

Уоррен Беннис

Высокая самооценка – это право, которое дано нам от рождения. Это наш внутренний стержень. Чтобы его сформировать, не нужно проходить через серию унижительных испытаний. Необходимо просто избавиться от мыслей, которые разрушают и загрязняют самооценку. Нужно позволить ей сиять – в себе и в других.

Настоящие лидеры – талантливые и вдохновляющие – умеют раскрыть в людях лучшие качества и поднять их самооценку на самый высокий уровень.

Но все начинается с дома, а у руководителя – с уверенности в себе. Мы все скорее последуем за уверенными в себе людьми. Нас легче вовлечь в какой-то проект, если за него отвечает такой человек.

Большинство современных менеджеров не работают над собственной самооценкой, а тешат свое самолюбие личными достижениями. Они слишком сильно беспокоятся о мнении окружающих, что ведет к неуверенности в себе и низкой самооценке.

Натаниэль Бранден в своей замечательной книге «Самооценка на рабочем месте» («Self Esteem at Work») пишет об этом так:

Человек, испытывающий неудовлетворенность собственными достижениями и успехами, вряд ли может вызвать у других высокие устремления. Равно как руководители не могут раскрыть в своих подчиненных их лучшие качества, если ими движет основная потребность, вызванная неуверенностью в себе, – доказать собственную правоту и самоутвердиться за счет других. Такое отношение не только не вдохновляет, но вызывает обратные чувства. *Это заблуждение, что успешный руководитель не должен иметь эго.*

Оно должно быть у него достаточно здоровое, чтобы он не воспринимал каждое препятствие как испытание на прочность и мог ориентироваться на цели и результаты, а не на самовозвеличивание или самозащиту. Здоровое эго задает вопрос «Что необходимо сделать?», тогда как неуверенное спрашивает: «Как мне не испортить о себе впечатление?».

Стройте свою внутреннюю силу на том, что должно быть сделано, и по мере решения одной задачи переходите к следующей. Чем меньше вы будете заикливаться на трудностях, тем легче их преодолеете.

26. Нанимайте сотрудников с внутренней мотивацией

Лучший руководитель – это тот, у кого хватает ума подобрать людей, способных сделать то, что он хочет, и хватает самообладания, чтобы не вмешиваться, пока они это делают.

Теодор Рузвельт

Звучит слишком просто. Но лучший способ иметь команду мотивированных сотрудников – нанять людей с внутренней мотивацией. В ваших силах сделать многое для создания такой команды. Давайте начнем с собеседования.

Если собеседование будете проводить вы сами, лучше заранее предусмотреть вопросы, которые вам могут задать, и подготовить на них стандартные ответы. Сведите эти вопросы к минимуму.

Сами же задавайте оригинальные вопросы, направленные на то, чтобы лучше узнать потенциального сотрудника. Спрашивайте самые неожиданные вещи. Заставьте соискателя немного поволноваться и проявить сообразительность. Хорошие сотрудники, обладающие внутренней мотивацией, любят нестандартные ситуации; те же, у кого мотивация слабая, будут тушеваться и чувствовать себя не в своей тарелке.

Знайте: все соискатели пытаются играть заранее подготовленную роль. Они стремятся играть роль человека, который, как им кажется, должен получить эту работу. Мы все так делаем на собеседовании. Ваша задача – не дать этому произойти.

Один из способов «раскусить» человека, сидящего перед вами, называется «уровни». Он заключается в дополнении заданного вопроса открытым вопросом следующего логического уровня.

Например:

Вопрос: Почему вы ушли из компании X?

Ответ: Не видел для себя перспектив.

Вопрос следующего уровня: Интересно. Расскажите мне об этой компании. Как вам там работалось?

Ответ: Достаточно сложно. Мне там было некомфортно.

Вопрос следующего уровня: Почему вам там было некомфортно?

Ответ: У моего начальника было слишком узкое мышление.

Вопрос следующего уровня: Вот как? Любопытно. Расскажите об этом подробнее, если можете.

Проще говоря, «уровни» – это просьба к соискателю «рассказать», «продолжать» и «рассказать подробнее».

Эта техника помогает увидеть реального человека, а не того, за кого он себя выдает. Поэтому задавайте соискателям вопросы, которые они не могли предвидеть и заранее отрепетировать. Вот пример очень открытого и информативного диалога:

– Вы выросли здесь?

– Нет, в Чикаго.

– О, Чикаго! Вы там и школу заканчивали?

– Да, «Maine East High».

– И как впечатления?

Другой пример:

– Как прошли выходные?

– Замечательно.

– Как вы обычно проводите выходные?

Еще пример:

– В вашем резюме сказано, что вы по специальности инженер.

– Да.

– Что бы вы изменили в подготовке специалистов по вашему профилю, если бы представилась такая возможность?

Или такой пример:

– Если бы вас попросили вернуться и возглавить компанию, из которой только что ушли, что бы вы первым делом сделали?

Продумайте интересные, необычные и неожиданные вопросы, которые уведут соискателя от заранее подготовленного сценария. Так

вы лучше поймете, с каким человеком имеете дело, подходит ли он для данной работы и насколько комфортно вам будет с ним работать.

Лучший способ создать команду высокомотивированных сотрудников – нанять людей, обладающих внутренней мотивацией.

27. Меньше говорите

О руководителе можно судить по его подчиненным.

Деннис А. Пэр, менеджер-консультант

Большинство работодателей при проведении собеседования слишком много говорят и очень быстро переходят к вопросу «Что бы вы хотели о нас узнать?»

Избавьтесь от этой привычки, если она у вас есть. Это всего лишь проявление вашего эго, а не удачная техника проведения собеседования. Работодатели, которые не нашли времени, чтобы подготовиться к собеседованию с будущими сотрудниками, в итоге начинают проводить собеседование с самими собой и рассказывать о своей компании.

Такие руководители не любят лишних расспросов, поэтому сразу же начинают говорить об истории компании, о своей карьере в ней, о личных достижениях и суждениях. Все это – напрасная трата времени. Через пять месяцев они будут заламывать руки и рвать на себе волосы из-за того, что «каким-то непонятным образом» приняли на работу проблемного работника и хронического жалобщика.

Помните: меньше слов. Ваша задача – определить уровень самомотивации человека, сидящего напротив вас. Это можно сделать только одним способом: задавать ему вопрос за вопросом и внимательно выслушивать ответы.

Такой подход требует большей смелости, воображения и подготовки, чем простая болтовня. Но успешные руководители – это успешные наниматели. В спорте и в жизни. Ваш успех как руководителя зависит от ваших сотрудников. Нанимайте лучших.

Дейл Даутен, которого часто называют «Оби-Ван Кеноби бизнес-консультантов», как-то сказал: «Когда я проводил исследование, которое в дальнейшем привело к написанию книги “Талантливый босс” (“The Gifted Boss”), то выяснил, что успешные руководители не тратят время на то, чтобы превратить посредственных сотрудников в

одаренных; вместо этого они направляют свои усилия на поиск исключительно способных сотрудников. Оказывается, лучшие руководители нанимают людей, которыми не нужно управлять».

28. Отказывайтесь слушать про недостатки

*Лидеры не создают последователей, они
создают еще больше лидеров.*

Том Питерс

Ваши сотрудники постоянно себя ограничивают. Они создают мнимые барьеры и борются с надуманными проблемами.

Одна из ваших задач как руководителя – показать своим подчиненным, что они могут больше, чем сами об этом думают. В действительности они могут даже стать руководителями, как и вы. И одна из причин, по которой они вами восхищаются, заключается в том, что вы всегда видите их скрытый потенциал, только их лучшие стороны и говорите им об этом.

Может оказаться, что вы – *первый* руководитель в жизни какого-либо сотрудника, который действительно в него поверил. И благодаря вам он раскрывает в себе способности, о которых раньше даже не догадывался, и он любит вас за это, хотя иногда ему бывает не по себе от того, что вы в него так верите. Этот дискомфорт может появляться всякий раз, когда вы поручаете ему очередное задание. Но не обращайтесь на это внимания, продолжайте «грузить» его верой, заданиями, личностным ростом.

Одним из величайших гуру в области лидерства был американец Роберт Гринлиф. Он разработал концепцию «лидерства-служения». Лидер служит своим последователям, и это выражается прежде всего в том, что он старается раскрыть в них лучшие стороны и *отказывается* попадаться на их отговорки о том, что они чего-то не могут.

Как люди ваши последователи могут иметь недостатки, но как сотрудники – нет.

Гринлиф говорил: «Любой может управлять идеальными людьми – если бы такие были. Но идеальных людей не бывает. И родители,

которые пытаются вырастить идеальных детей, естественно, получают невротиков».

И еще одно его высказывание: «Одна из загадок человеческой натуры заключается в том, что “среднестатистический” человек – незрелый, неуверенный в себе, неумелый и ленивый – под мудрым руководством способен на огромную самоотверженность и героизм. Секрет тимбилдинга заключается в способности создать команду из таких людей, помогая им расти и совершенствоваться».

29. Играйте как в хорошего, так и в плохого копа

Если ваши действия вдохновляют других больше мечтать, больше учиться, больше делать и становиться большей личностью, значит, вы лидер.

Джон Куинси Адамс

Если вы умеете мотивировать других людей, то знаете, как играть в хорошего/плохого копа. И понимаете, что для этой игры не нужны два человека – настоящий мотиватор играет сразу обе роли.

Хороший коп. Развивайте, обучайте, будьте наставником и коучем, служите и оказывайте своим людям всяческую поддержку. Всегда держите свое слово. Убирайте препятствия на пути к успеху. Постоянно хвалите и поощряйте. Ведите за собой положительным примером, потому что настоящий лидер знает, что всегда имеет то, чего заслуживает.

Плохой коп. Плохой до мозга костей. Никаких поблажек за невыполненные обещания. Никаких жалоб или оправданий – только серьезный разговор о том, почему обещания не были выполнены. Никакого уважения к нытикам и тем, кто не справляется с работой. Никакого «пространства для маневра» для лодырей. Ясность, убедительность, решимость. Все карты открыты. Никаких намеков. На вашем лице написано: «Я в вас верю. Я знаю, что вы это можете. Единственная причина, по которой вы здесь находитесь, выполнять свою работу».

Естественно, не стоит слишком часто играть в плохого копа. «Вызывайте» его только тогда, когда все возможности хорошего копа уже исчерпаны. Плохой коп может быть полезной встряской для тех, кому никогда не приходилось выкладываться по полной. А когда миссия плохого копа закончена и человек опять возвращается в игру –

только на этот раз играет как положено, возвращайте обратно хорошего копа, чтобы завершить процесс.

30. Не сходите с ума

Чем старше я становлюсь, тем больше мудрости нахожу в древнем правиле делать все по порядку. Этот процесс часто упрощает самые сложные человеческие проблемы до уровня решаемых.

Дуайт Д. Эйзенхауэр

Когда я думаю не об одном, а о семи делах одновременно, то стараюсь удержать их в голове все до одного. При этом я пытаюсь слушать вас, но не могу, потому что только что вспомнил еще о трех делах, которые мне нужно сделать сразу после вашего ухода, что, надеюсь, произойдет очень скоро.

Пока вы мне что-то говорите, я постоянно смотрю на часы и мысленно уже куда-то бегу, потому что я – личность типа «А», которая занимается миллионом дел одновременно. Единственное, чего я не замечаю, так это того, что таким подходом разрушаю наши и без того хрупкие отношения. Они разрушаются постепенно, потому что я посылаю вам и всем членам своей команды основное сообщение: я в стрессе, *и здесь – полный дурдом.*

Я говорю это даже своей семье: «У меня на работе полный дурдом. Я бы хотел проводить с вами больше времени, но сейчас никак не могу».

Это не на работе дурдом. *Это вы сошли с ума.* Нужно быть честными с самими собой. Работа – это всего лишь работа. Это всего лишь бизнес.

Кто сумасшедший, так это менеджеры, которые носятся повсюду и хватаются за голову: «Как? Она от нас уходит? Почему? О боже, никому нельзя доверять в наше время. Скажите ей зайти, попробуем это дело уладить. Отмените все мои совещания и звонки, я хочу разобраться, почему она увольняется».

Именно по этой причине она и увольняется: за последний год вы

говорили с ней при каждой встрече не больше трех минут. Вы могли говорить и 365 раз, но всего три минуты. Это не профессиональные отношения, а стрельба по пробегающим мишеням.

Нравится это менеджеру или нет, но на человеческих взаимоотношениях строится все – карьера, бизнес, команда.

Обычно люди, которые восхищаются своими «многозадачными» руководителями или по-своему их «уважают», хотя и боятся, но признают, что чувствуют себя не слишком комфортно из-за всего этого «дурдома». При встрече с ними менеджер говорит: «Заходите, я знаю, вы хотели меня видеть. Посидите минутку, мне нужно срочно позвонить. Это полное сумасшествие. Через две минуты у меня совещание, а я жду важное письмо, поэтому вы меня извините, если буду периодически проверять почту. Я знаю, вы хотели со мной о чем-то поговорить. Пожалуйста, говорите... ой, извините».

Когда мы просим менеджеров ради эксперимента замедлить привычный темп работы и концентрироваться на каждом разговоре на протяжении дня, они сильно удивляются. Если в течение недели им это удастся, они перезванивают и говорят: «Невероятно, но за эту неделю я добился большего понимания от своих людей, чем за все время работы в этой должности».

Для них это что-то невероятное. Потому что, когда они перестают суесться и переходят к рассмотрению очередного срочного дела, часто оказывается, что *кто-то еще хотел бы выполнить это задание*. И не просто хотел, а был бы *польщен* таким поручением. «Они рады, когда я прошу их что-то сделать и говорю, что полностью им доверяю и знаю, что они все сделают хорошо».

Вы можете делегировать своим сотрудникам самые разные обязанности и поручения, но только в случае, если вернете свое здравомыслие и перестанете суесться.

Делегирование – один из лучших способов мотивации персонала. Кроме того, оно освобождает ваше время для решения более важных задач, например для создания команды высокомотивированных сотрудников.

31. Перестаньте искать обьятий

Я никогда не устраиваю им ад – просто говорю правду, а они думают, что это ад.

Гарри Трумэн

Менеджеры, не обладающие лидерскими навыками, часто подсознательно стремятся к тому, чтобы вызвать у своих подчиненных симпатию. Вместо того чтобы требовать от людей ответственного отношения к делу, они спускают их с крючка. Они создают у безответственных исполнителей кажущееся ощущение, что все в порядке. Эти менеджеры ищут скорее одобрения, а не уважения. Но такой подход имеет серьезные последствия. Он ведет к утрате доверия в коллективе, что, по данным соцопросов, является самой распространенной проблемой в рабочей среде.

Настоящий лидер не ставит перед собой задачу во что бы то ни стало понравиться своим последователям. Он выстраивает свою деятельность и коммуникации так, чтобы его *уважали*. Это абсолютно иная цель, которая ведет к совершенно другим результатам. (Меня не мотивирует то, что вы мне нравитесь; меня мотивирует то, что я вас уважаю.)

Главный вопрос, который лидер задает себе, звучит так: «Если бы я был своим подчиненным, что мне больше всего нужно было бы от своего руководителя (то есть от меня)?»

Варианты ответа на этот вопрос могут быть разными, но наиболее часто встречаются такие:

1. Правда, как только вы ее узнаете.
2. Полная и достоверная информация обо всем, что касается меня и нашей команды.
3. Постоянное – вплоть до фанатизма – выполнение всех своих обещаний, особенно мелких («Я вам до завтра об этом сообщу»). Не некоторых, не большей их части, а именно всех обещаний. Если обещание (особенно мелкое) не может быть выполнено – тогда

немедленные извинения, апдейт и новое обещание.

Настоящий лидер не стремится стать для всех закадычным приятелем, хотя ценит живое и интересное общение. Такой лидер не слишком озабочен тем, чтобы постоянно всем нравиться, и даже готов провести «разбор полетов», если этого потребует ситуация. Он относится к данному аспекту лидерства весьма серьезно, зрело и ответственно. Настоящий лидер не пытается завести интрижки со своими подчиненными. Он наслаждается всеми аспектами своей работы, полностью осознает ее ответственность и превращает руководство и контроль за исполнением в честную деловую игру.

32. Сначала – самое неприятное

Лучший способ найти выход – всегда идти до конца.

Роберт Фрост

Тема номер один, которая интересует современных менеджеров, звучит так: «Как заниматься мотивацией сотрудников, если на это абсолютно нет времени?» С этой же проблемой обратился к нам и Карлос, возглавлявший команду брокеров.

– Чтобы справиться со всеми посетителями, звонками, обязательствами и делами, мне нужно еще 10 часов времени в день, – пожаловался он.

Мы рассмеялись:

– У всех такие проблемы, Карлос. Не думайте, что вы такой уникальный. Перепрограммируйте себя и сосредоточьтесь. Перезагрузите свой разум. Начните все заново.

У всех деловых людей больше дел, чем времени на их выполнение. На самом деле это не проблема, а всего лишь факт современной жизни.

– Целый день вертишься как белка в колесе, – сказал Карл. – Так и хочется поддаться мышлению жертвы и пожаловаться всем на свою «дикую загруженность».

– Это верно. Поэтому измените свое восприятие и посмотрите на все с высоты 10 тысяч футов. Поднимитесь. Воспряньте духом!

– Но дело в том, что я *действительно* ничего не успеваю, – почти вскричал Карлос. – Я ничего не могу с этим поделать. У меня просто крыша едет. Как можно управлять командой, когда вокруг такое творится? Не успеешь подумать, что наконец-то со всем разобрался, как опять раздастся звонок, приходит письмо, еще одна просьба, еще одна программа, которую нужно выполнить, еще одна форма, которую нужно заполнить. Хочется схватиться руками за голову и закричать: «Как мне все это успеть?»

– Карлос, послушайте. Соберитесь с мыслями. Вам поможет самая

простая система управления временем. Самая простая.

– Почему она должна быть простой? – спросил Карлос. – Я думал, что чем серьезнее проблема, тем сложнее решение.

– Потому что, чем бы вы ни занимались, вы не сможете изменить один неотъемлемый аспект руководящей работы: вас будут непрерывно дергать, вам будут все время надоедать, постоянно мешать. Но вы можете выбрать одну из двух реакций на этот простой жизненный факт.

Карлос хранил молчание.

– Можно изобразить из себя жертву обстоятельств и сказать: «Я не в силах справиться с таким количеством дел». Для этого не требуется ни воображения, ни храбрости. Обвинить во всем обстоятельства – это самый простой способ уйти от ответственности. Вы можете даже пожаловаться на других людей, руководителей, менеджеров, членов семьи; все они дружно покачают головами и в конце концов скажут: «Тебе надо уходить с этой работы».

Карлос кивнул в знак согласия.

– Такое случается, – сказал он. – Но, когда мои родные и друзья говорят, что мне следует уйти с этой работы, становится только хуже.

– Правильно! Поэтому существует другой способ решения проблемы: создать максимально простую, но эффективную систему управления временем. Именно его мы и рекомендуем своим клиентам, и именно его выбирает большинство успешных лидеров. Он настолько простой, что его можно выразить тремя словами: «Сначала – самое неприятное».

Нам пришлось достаточно долго работать с Карлосом, прежде чем он понял, что лучший способ управлять своим временем – не думать о нем, а управлять *приоритетами*. Потому что в действительности «управлять временем» невозможно. Нельзя просто так взять и добавить себе пару лишних часов в день.

Но *можно* управлять приоритетами в списке ваших дел.

– Сначала – самое неприятное, – повторил Карлос. – Что это значит?

– Составьте список всех ваших дел на предстоящий день. Возможно, некоторые из них вы записали еще пару дней назад, но в любом случае это те дела, которые вы обязательно хотели бы сделать. Не старайтесь сделать список идеальным. Можете писать разным почерком, делать пометки, рисунки, иероглифы – хоть весь лист изрисовать. После этого выберите из этих дел одно – самое трудное и самое важное.

– А как его выбрать? И как мне это поможет повысить мотивацию своих сотрудников? Вы ведь этому обучаете?

– Да, но, чтобы мотивировать других, нужно сначала подготовить для этого почву – организовать свое внутреннее пространство.

– Хорошо, хорошо, я это знаю, но как мне выбрать из списка дел всего одно?

– Какое *одно дело* вам хочется отложить на потом? Какое дело вам обязательно нужно сделать, пусть не самое срочное, но самое важное?

– А-а, – сказал Карлос. – Кажется, я начинаю понимать. Мне нужно выбрать свою самую большую головную боль. С нее и начинать.

– Именно.

Большинство менеджеров похожи на Карлоса. У них нет простой системы. Они хватаются за все срочные дела. Целый день задаются вопросом: «Что мне сейчас нужно сделать?» И как результат, большую часть времени занимают срочными, но мелкими и второстепенными делами, то есть обычной суетой и рутинной.

– Но разве мелкие дела не нужно делать? – спросил Карлос.

– Да, нужно, но в дежурном порядке, когда важные дела уже позади. Во многих случаях гораздо эффективнее отключить все телефоны, почту, выбрать одно важное дело и довести его до конца. А срочные дела подождут.

– Теперь я знаю, что меня постоянно что-то гложет, – сказал Карлос. – Я все время думаю об этом и потому не могу сосредоточиться на других делах.

– Вы на правильном пути, Карлос! Вам не удастся расслабиться и спокойно заниматься делами потому, что вас неотступно преследует мысль о неприятном, но важном деле, которое вы так и не сделали. Именно это больше всего утомляет, выбивает из колеи и весь день портит настроение.

– Точно. Теперь я это знаю.

– Тогда вам нужно выбрать из списка своих дел Самое Главное Неприятное Дело, которое вы хотели бы поскорее окончить и забыть. Вы должны сделать его *номером один* в своем списке. Главным приоритетом. И пока вы его не закончите, не беритесь ни за какие другие дела.

Прошли недели, прежде чем Карлосу удалось приспособиться к новому подходу в работе. Когда система «сначала – самое неприятное»

вошла в привычку, он почувствовал такую свободу, какую никогда раньше не испытывал. С самого утра Карлос разбирался со всеми неприятными и важными делами, и тогда весь оставшийся день казался ему восхитительным куском пирога. Энергия просто била из него ключом. Карлос вдохновил своим примером других сотрудников и в скором времени начал обучать их новой системе.

Через несколько месяцев он позвонил нам и рассказал, как изменилась его жизнь.

– Благодаря этой системе я почувствовал себя действительно свободным, – сказал Карлос. – Если меня спрашивают: «Можно с вами поговорить?», а я уже разобрался со всеми неприятными делами, то отвечаю: «Конечно. Сколько времени вам нужно?»

33. Научитесь экспериментировать

Не будьте слишком робкими и щепетильными в своих действиях. Вся жизнь – это эксперимент. И чем больше вы делаете экспериментов – тем лучше.

Ралф Уолдо Эмерсон

Современные руководители часто жалуются на то, что их подчиненные сопротивляются любым изменениям, которые в условиях жесткой конкуренции приходится проводить постоянно. Руководители рвут на себе волосы, пытаясь провести необходимые преобразования.

Обычно мы отвечаем на это так: да, люди неохотно идут на изменения. Но зато они любят эксперименты. Почему бы не воспользоваться такой возможностью? Бизнес-консультант и журналист Дейл Даутен заметил: «Эксперименты никогда не проваливаются. Когда вы что-то пробуете и это оказывается неудачной идеей, вы никогда не возвращаетесь к тому, с чего начинали. Вы приобретаете опыт, начинаете ценить старые методы. Именно поэтому я думаю, что эксперименты никогда не проваливаются».

Поэтому компании, которым мы оказываем свои услуги, никогда не проводят изменения. Зато они постоянно *экспериментируют* в поисках лучших возможностей для своих сотрудников, клиентов и бизнеса. Их руководители просто говорят: «Мы проведем эксперимент, чтобы посмотреть, будет ли так лучше для вас и наших клиентов. Если да, то мы продолжим. Если нет – попробуем что-нибудь другое или оставим все как есть».

По мере проведения преобразований и получения обратной связи вы увидите, что привычное сопротивление переменам постепенно ослабевает, потому что вашим сотрудникам понравится экспериментировать.

34. Общайтесь осознанно

Можно утонуть в данных, но умирать от информационного голода.

Рут Станат, консультант по вопросам глобального бизнеса

Общайтесь осознанно. Убедитесь в том, что вас правильно понимают.

Гуру в области лидерства Уоррен Беннис говорит так: «Хорошие лидеры создают у людей ощущение того, что они находятся в центре событий, а не на периферии. Каждый осознает, что вносит свой вклад в успех организации. Это вызывает у сотрудников чувство собственной значимости и придает их работе смысл».

Мы живем в век информационных технологий. Ваши сотрудники эффективно используют свой творческий потенциал в течение дня. Они не просто бросают лопатами землю. Они обмениваются между собой информацией, потому что в современном мире без коммуникаций просто не обойтись. Это источник жизненной силы любой организации. Да, многие из них не имеют четко выстроенной системы коммуникаций либо руководствуются в ее создании «здравым смыслом» или устаревшими методами, не позволяющими охватить информацией всех работников.

Коммуникации – это основа, на которой строится доверие и уважение в каждом коллективе. Поэтому давайте стремиться к тому, чтобы они были максимально открытыми и честными.

Чем более осознанно мы относимся к коммуникациям, тем выше их эффективность. Когда мы несем полную ответственность за качество передаваемой информации, это благотворно сказывается на развитии организации.

35. Ведите счет игры

Производительность – это ваша реальность. Забудьте обо всем остальном.

Гарольд Дженин, президент компании ИТТ

Можете ли вы представить себе игру, в которой не ведется подсчет очков, или соревнование, где неизвестны критерии судейской оценки? И вам долго не сообщают ваши результаты? Это похоже на страшный сон.

Мы присутствовали на производственном совещании, где Меган всеми силами пыталась призвать свою команду к достижению поставленных перед ними задач.

– Как обстоят дела на данном этапе? – задал ей вопрос один из участников совещания.

– О, я не знаю, Кларенс, – ответила Меган. – Я еще не смотрела последние отчеты. Мне кажется, что в этом месяце дела идут неплохо, но до цифр я пока не добралась.

Можете себе представить выражение лица Кларенса. Это было нечто среднее между разочарованием и болью.

Позже мы поговорили с Меган наедине и объяснили, почему она должна срочно изменить свой подход к работе, если у нее оставалась хоть какая-то надежда мотивировать Кларенса и остальных членов команды на достижение командных целей. Она должна была знать счет «игры».

– Я просто не люблю цифры, – пыталась оправдаться Меган. – И никогда не любила. У меня не аналитический склад ума.

– Любите вы цифры или нет, но если занимаете руководящую должность, то *обязаны* иметь аналитический склад ума. Пока вы не сделаете домашнюю работу, не положите перед собой данные отчетов и не *обсудите их* со своими подчиненными, то не сможете создать команду высокомотивированных сотрудников, Меган. Другого способа просто не существует. Если вы тренер команды – а вы и есть тренер

команды, то должны говорить с ними об игре и о набранных очках.

– Я немного занималась баскетболом в школе, – сказала Меган. – Может, это поможет.

– Представьте себе тренера баскетбольной команды. Ваша команда собирается у боковой линии, игра подходит к концу, а тренер говорит: «Я еще не смотрел счет игры, поэтому не знаю, выигрываем мы или проигрываем. Ну да ладно, вот несколько комбинаций, которые, как мне кажется, нужно сделать после тайм-аута».

Меган улыбнулась и произнесла:

– Да, такого тренера я вообще ни во что не ставила бы.

– Почему?

Меган ничего не ответила.

– А разве вы не есть тот тренер?

Меган сказала:

– Мне кажется, я понимаю, что вы имеете в виду. Мои лучшие тренеры всегда знали счет игры и всегда болели за нас.

– Правильно! Выдающиеся руководители поступают точно так же. Они собирают свою команду и говорят: «Я только что просмотрел отчеты за прошлую неделю. Они лучше, чем за весь прошедший период. Молодцы!» Таких лидеров уважают и за такими следуют, потому что они всегда знают, выигрывает их команда или проигрывает. Они всегда знают счет игры.

Мы напомнили Меган о том, что в самом начале совещания она сказала своим сотрудникам: «Ребята, я знаю, что вы на самом деле очень стараетесь. Вчера вечером я проезжала мимо офиса и видела, что там допоздна горел свет, так что я действительно восхищаюсь вами». Мы сказали ей, что это неправильный подход.

– А что в нем неправильного? – удивилась Меган.

– Неправильно то, что уважение к достижениям подменяется уважением к «стараниям». На этот счет в нашем языке даже есть фраза: когда кто-то намеренно валяет дурака, говорят, что он не знает счет игры. Почему? Потому что «знать счет игры» – это первый шаг к любым достижениям.

Мы хотели, чтобы Меган поняла, что ее ошибка легко исправима. Достаточно просто просмотреть цифры перед тем, как отправить письмо или совершить телефонный звонок.

Но эта маленькая ошибка будет создавать у команды впечатление,

будто они собрались не для того, чтобы победить и достичь поставленных целей, а по каким-то другим причинам.

Именно тренер, а не кто другой, должен сообщить своей команде счет игры, сказать, сколько времени у них осталось, и объяснить, какую стратегию следует выбрать в сложившейся ситуации, причем сделать это максимально подробно и ясно. При четкой организации командной работы вы всегда знаете, выигрываете или нет, хороший у вас выдался день или плохой, правильную вы выбрали стратегию или ошиблись.

Это вызывает у подчиненных удивительное чувство уверенности в компетентности своего лидера и в том, что они делают. Поэтому усовершенствуйте критерии оценки деятельности своих сотрудников и, что более важно, правильно донесите эту информацию до каждого из них.

Но это должно исходить от вас. Не нужно сидеть и ждать, пока изменится политика компании. Между тем большинство людей именно так и поступают: они сидят и ждут, пока их собственное руководство введет новую систему, новые инструкции, новые правила или что-нибудь еще. Не делайте этого. Не ждите. Берите инициативу на себя.

Это должна быть *ваша личная инновация*. Вы должны сами найти способы повышения мотивации. Тогда ваши сотрудники будут знать, что вы лично заинтересованы в их успехах. Есть ли что-то такое, что вы хотели бы улучшить? Подумайте над этим и определите, как вы будете оценивать конечные результаты. Любовь к игре присуща всем людям, и вы можете этим воспользоваться. Чем больше вы создадите мотивов, побуждающих людей к определенным действиям, тем больше они будут стремиться к этим действиям.

36. Начинаяте с основ

Покажите мне человека, которому не надоедает заниматься мелкими делами, и я покажу вам человека, которому нельзя доверить крупное дело.

*Лоуренс Д. Белл, учредитель компании
«Bell Aircraft»*

Мотивационные приемы Роднея Меркадо могут с успехом применяться не только при обучении музыке. Меркадо был гением в 10 разных областях, включая математику, экономику, социологию, антропологию и историю музыки.

Скотт вспоминает: «Однажды я сильно удивился, когда на уроке музыки мы стали изучать экономику. Меркадо повернулся ко мне и сказал: “Ты знаешь, Скотт, математика – это очень простая наука. Там все основано на сложении. Но большинство людей этого не замечают. Главное – научиться тому, что один плюс один равно два. В математике все строится на этом. Все”».

Он всегда акцентировал внимание на основах. Как в тот раз, когда пришел помочь нам подготовиться к выступлению. Под его руководством мы целый час отрабатывали первые два такта музыкального произведения. Мы играли их снова и снова, а он просил нас поискать какие-нибудь новые возможности.

– А что, если здесь добавить звука? – спрашивал он.

А потом предлагал, как это можно сделать. За час мы отработали всего два из восьмидесяти тактов. Затем Меркадо сказал:

– Хорошо, а теперь давайте сыграем все произведение.

Наше исполнение, как и мы сами, полностью преобразилось. Мы сыграли просто замечательно! Это показало мне силу основ. Не пренебрегайте ими. Приучите своих людей не спешить и делать все шаг

за шагом, начиная с самых основ.

Один из наших клиентов, которому мы оказывали коучинговые услуги, проводил собрание руководящих работников компании. Присутствовали все, кроме двух менеджеров, но президент компании хотел поскорее провести собрание, а «с теми, кто не явился», поговорить позже.

Однако мы попросили его не торопиться и обратить внимание собравшихся на проблему опозданий, прогулов и безответственного отношения к делу. В процессе обсуждения был затронут ряд важных вопросов по формированию у сотрудников чувства ответственности и выработана новая, более креативная политика.

37. Мотивируйте действиями

Людей можно разделить на две категории: тех, кто идет вперед и что-то делает, и тех, кто сидит сложа руки и спрашивает, почему это нельзя было сделать по-другому.

Оливер Уэнделл Холмс

Большинство менеджеров не планируют свой рабочий день и не выполняют дела в порядке их важности. Они делают все спонтанно, руководствуясь своими чувствами и настроениями. (Между прочим, именно так – эмоциями и чувствами – живут маленькие дети. Им хочется то плакать, то смеяться, то болтать без умолку. На то они и дети.)

Руководителей можно разделить на две категории: люди действия и люди настроения. Люди действия делают все необходимое для достижения поставленной ими цели. Они заранее планируют свой рабочий день. Люди настроения, наоборот, во всем руководствуются чувствами. Они целый день измеряют свою эмоциональную температуру, определяя, к чему более склонны в данный момент. Их жизнь, достижения, финансовая безопасность – все определяется сиюминутными порывами. Поскольку чувства – вещь непостоянная, людям настроения сложно оставаться последовательными в своих действиях и доводить начатое до конца. На их настроение могут повлиять самые разные факторы: биоритмы, обострение гастрита, чашка крепкого кофе, раздражающий звонок из дома, грубость официантки за ланчем, простуда, легкая головная боль. Это и есть движущие факторы их жизни и деятельности.

Человек действия заранее знает, сколько времени нужно отвести на телефонные звонки, а сколько – на основную работу, каким сотрудникам уделить внимание, какие отношения улучшить, какие коммуникации использовать. Люди действия используют трехэтапный подход к достижению успеха:

1. Намечают свою цель.
2. Определяют действия, необходимые для ее достижения.
3. Выполняют эти действия.

Это не теория, а реально существующая система, которую используют все выдающиеся успешные люди.

Человек настроения плывет по течению загадочной жизни, полной непредвиденных обстоятельств и тягостных проблем. Он задает себе вопросы: «Может, мне сейчас разобраться с телефонными звонками?», «Или ответить на то письмо?», «А может, заскочить к Н.?» Если ответом на эти вопросы является слово «нет», тогда он продолжает двигаться дальше по своему списку и спрашивать себя: «Может, сделать это?» Целый день он задается одним и тем же вопросом: «Что лучше сейчас сделать?»

В отличие от него человек действия не терзается сомнениями. Он наслаждается многими замечательными моментами в течение дня, хотя ради некоторых из них иногда приходится попотеть. Человек настроения почти всегда чувствует себя комфортно, но никогда не испытывает настоящего удовлетворения. Человек действия знает настоящую, глубокую радость побед, которую испытывают только выдающиеся, успешные люди. Человек настроения считает, что по-настоящему радоваться могут только дети, а жизнь взрослых – это постоянная борьба с трудностями. Человек действия с каждым годом набирается все больше жизненного опыта и добивается все больших успехов и признания. Человек настроения со временем становится все менее эмоциональным и влиятельным.

По мере того как растет ваша репутация человека действия, растет и ваша способность мотивировать других людей. Помимо этого вы начинаете лучше понимать, кто есть кто в вашей команде. А когда вы мотивируете своих сотрудников на определенные действия и вознаграждаете их за это, то тем самым вдохновляете людей настроения становиться людьми действия.

38. Используйте сильные стороны своих сотрудников

Те немногие, кто использует свои сильные стороны, чтобы компенсировать свои слабости, кто не разделяет себя на части, – большая редкость. В любом поколении таких единицы. Именно они и ведут за собой все поколение.

Моше Фельденкрайз, психолог

Используйте сильные стороны своих сотрудников.

Это фундаментальное открытие вдохновило Джима Коллинза на создание книги «От хорошего к великому». Его идея – от хорошего к великому – применима и к мотивации персонала. Всегда гораздо эффективнее использовать сильные стороны людей, чем заикливаться на их слабостях. И первый шаг в данном направлении – *выявить* эти сильные стороны, чтобы помочь им еще больше раскрыться.

Большинство менеджеров, особенно тех, кто занимается продажами, слишком много времени тратят на выяснение ошибок и промахов. Ваши сотрудники могут соглашаться с вами и говорить: «Да, я в этом не силен. Надо исправляться. И по телефону я тоже не умею разговаривать. Нужно что-то с этим делать...» Но прислушайтесь к тону их голоса, когда они это говорят! Он всегда звучит подавленно и устало.

Вот простая формула (как только мы признаем ее, то будем способны творить чудеса): если люди акцентируют внимание на своих недостатках, то *сама мысль об этом* портит им настроение. С мрачным и хмурым видом они пытаются смотреть правде в лицо. Тон их голоса падает, потому что энтузиазм сменяется пессимизмом. В скором времени они теряют интерес к работе и начинают откровенно отлынивать от дел, объясняя это так: «Я испытываю от этого дискомфорт. Мне даже не хочется об этом думать. По каким-то

причинам (сам не знаю почему) у меня испортилось настроение... Я не в настроении этим заниматься. Не могу работать над этой проблемой, мне нужно собраться с силами. Я имею в виду, что невозможно над чем-то работать, если у тебя нет сил».

Мы приехали в компьютерную компанию, чтобы пообщаться с Мэттом, менеджером по продажам, который хотел поговорить с нами о своей команде.

– Мне бы хотелось, чтобы мои сотрудники более основательно готовились к совершению коммерческих звонков, – сказал Мэтт.

После этого мы побеседовали с одним из сотрудников Мэтта, Байроном, который признал:

– Да, у меня это плохо получается.

– Ну хорошо, предположим, у вас это плохо получается. Проехали.

– Нет-нет, я должен это исправить, – возразил Байрон. – Это недостаток, и его нужно исправить. Я должен стать лучше. Почему бы вам не помочь мне? Как мне стать в этом лучше?

По тону его голоса мы поняли, что он никогда не станет в «этом» лучше. Потому что «это» вызывает у него отрицательные эмоции.

Чтобы развивать в себе какие-то качества, люди должны испытывать прилив энтузиазма и жизненных сил, должны быть полны оптимизма. Только тогда они смогут максимально раскрыть свой внутренний потенциал.

– Так когда же мои сотрудники почувствуют прилив энергии? – спросил у нас Мэтт после того, как мы объяснили ему концепцию настроений.

– Это произойдет тогда, когда они будут думать о своих сильных сторонах в искусстве продаж. Пусть они спросят себя:

– «Что у меня действительно хорошо получается? Какие мои сильные стороны?» С той самой минуты, когда они переключат свое внимание на эти вещи, их энергия будет нарастать. Их самооценка будет повышаться, а энтузиазм – крепнуть.

Это самый быстрый способ повысить производительность труда. Сначала вы определяете сильные стороны своего сотрудника, а потом двигаетесь от хорошего к великому.

Во время работы с Байроном мы сказали ему:

– Байрон, забудьте о своих недостатках и о том, что у вас что-то не получается. Вы, наверно, только об этом и думаете все последние

месяцы, ведь так?

– Да, – ответил Байрон. – Знаете, мой руководитель постоянно мне об этом напоминает. Я записываю все, что имеет к данному вопросу отношение и посещаю специальные тренинги. Но проблема в том, что я не на том энергетическом уровне, чтобы с этим справиться, поэтому просто зарываю голову в песок и ничего не делаю.

– Послушайте, Байрон. Забудьте о тренингах. Забудьте обо всех недостатках, которые нужно исправить. Мы не собираемся сейчас ничего исправлять. Мы хотим добиться от вас внутренней мотивации, хотим создать стимулы к действию, хотим огромного всплеска продаж, который выведет вас из тени и сделает одним из лучших торговых агентов. Потом, когда мы в этом преуспеем и не будем знать, чем еще заняться на наших коучинговых сессиях, возможно – чисто ради смеха – поговорим о недостатках. Но сейчас мы не собираемся этого делать. А собираемся признать одну вещь: *вы не сможете достичь успеха в любом деле, пока не станете получать от него удовольствие.* Мы хотим выяснить, что у вас действительно хорошо получается, и использовать ваши сильные стороны.

– Ну, одна из моих сильных сторон – это умение общаться с людьми напрямую. Я люблю живое человеческое общение и терпеть не могу телефонные звонки, факсы и электронную почту. При личном общении я могу все – рассказать, убедить, заинтересовать, заключить сделку, организовать кросс-продажи...

– Отлично. Тогда давайте пока оставим в стороне телефонные звонки и почту. Обращайтесь к ним только для того, чтобы договориться о встрече. Не используйте их, чтобы что-то продать. Мы хотим развивать ваши сильные стороны. Поэтому идите и общайтесь с клиентами напрямую. Совершенствуйтесь в этом дальше. Не говорите себе: «У меня это и так хорошо получается». Конечно, у вас это хорошо получается. Но, чтобы достичь настоящих успехов в своей области, нужно идти от хорошего к великому – стать *великим* профессионалом своего дела, и две трети этого пути вы уже прошли. Потому что у вас это уже хорошо получается.

Все, что мы хотели, – это увести Байрона от мысли: *я это и так хорошо умею. Мне это легко дается, потому что у меня к этому природные способности. Незачем тратить на это время. Что мне действительно нужно, так это поработать над своими*

недостатками.

Чтобы быть великим мотиватором, нужно взглянуть на человеческое поведение по-другому. Нас с детства учили неправильному подходу. Если мы имели «отлично» по математике, но «удовлетворительно» по английскому, нам говорили: «Меня сейчас не интересуют твои остальные оценки. Ты должен подтянуть английский, поэтому на время забудь о других предметах и сосредоточься на английском».

Всю жизнь нас учат тому, что лучший способ преуспеть – это избавиться от недостатков. Работать над ними до тех пор, пока они не достигнут «нормы».

А вы знаете, что упорная работа над своими недостатками и стремление подтянуть их с «плохого» до «нормального» уровня оказывают *мизерный* эффект на производительность труда? На протяжении всей жизни нас учат, что если у нас что-то хорошо получается, значит, у нас к этому природные способности. Родители часто говорят: «О, он хорошо играет на пианино. Должно быть, у него это от деда. Похоже, он имеет природные способности к музыке». А раз так, то нет необходимости над этим работать. Все получится само собой. Окружающие нам говорят: «Тебе *действительно* следует обратить внимание на свои *недостатки!*»

Дженнифер работала в отделе продаж и чувствовала себя не в своей тарелке среди ярких, активных и хорошо одетых коллег. Она была очень застенчивой, пожалуй, даже слишком застенчивой. Дженнифер обладала живым умом и отзывчивым характером, но просто не могла вести себя так, как другие менеджеры по продажам. Это приводило ее в отчаяние. Она повсюду носила с собой длинный список своих недостатков и пыталась над ними работать.

– Я бы хотела поговорить с вами о некоторых проблемах, – сказала Дженнифер, вытаскивая свой список. – Это семь моих самых главных недостатков, то, что у меня совсем не получается делать.

– Выбросьте этот список.

– Что?

– Нас не интересует этот список. Seriously. Вы бы здесь не работали, если бы не имели необходимых качеств. Поэтому не обращайтесь внимания на свой список. Подумайте лучше о своей жизни. Когда вы были по-настоящему счастливы? Постарайтесь вспомнить, с какими моментами это было связано. Возможно, это даст нам какую-то зацепку.

– Ну, до того как сюда прийти – а это было не слишком давно, – я работала официанткой в ресторане, – начала свой рассказ Дженнифер. – Сначала эта работа мне не нравилась, но потом я ее полюбила и получала от нее настоящее удовольствие. У меня все отлично получалось, и я была просто на седьмом небе от счастья. Я разговаривала с посетителями, принимала у них заказы и получала самые большие чаевые из всех официанток. Это было просто чудесно – как танец, как мюзикл. К тому же мне платили больше, чем всем остальным работникам.

– Кажется, это проливает свет на некоторые вещи.

– Я не могу больше этим заниматься, – сказала Дженнифер. – Мне нужно платить по счетам, у меня дети. Я не могу вернуться на ту работу. Там слишком мало платят, как бы ты ни старался. Теперь я должна заниматься вот этим: заключать крупные сделки и получать за них хорошие комиссионные. И я знаю, что могу это.

– Как раз этим мы и собираемся заняться. Но мы не будем читать вам нотации и покровительственно похлопывать по плечу. Мы собираемся использовать ваши сильные стороны.

– Моя сильная сторона – сервировать столы и обслуживать посетителей.

– Точно! Именно этим вы и будете заниматься: обслуживать клиентов, принимать у них заказы, презентовать меню, объяснять состав «блюд». Вы будете спрашивать клиентов, что они хотели бы заказать. Станете предлагать им различные варианты. Другими словами, вы продолжите делать все то же, что и в ресторане, только теперь – в отделе продаж. Вы будете оставаться самой собой и заниматься любимым делом. Будете отвечать на телефонные звонки не как продавец, которому нужно что-то продать, а как приветливая и улыбчивая официантка, используя привычные вам обороты и выражения, которая хочет как можно лучше обслужить посетителей и интересуется, чем она может им помочь. «Вы еще не готовы сделать заказ? Хорошо, я подойду попозже. Позвольте предложить наши фирменные блюда, чтобы вам было легче определиться с выбором». Будьте той, кем вам нравится быть. Если нравится обслуживать, а не продавать, значит, обслуживайте, а не продавайте.

Через два или три месяца Дженнифер уже отлично справлялась с продажами. Ей удалось совершить удивительный прорыв. Она пришла

на эту работу из совершенно другой отрасли. Но Дженнифер взяла то, чем ей больше всего нравилось заниматься, и занималась *этим* целый день. Она взяла то, что у нее хорошо получалось, – свою сильную сторону – и превратила это умение из хорошего в великое.

39. Вступайте с собой в дебаты

Я больше боюсь армии из 100 овец во главе со львом, чем армии из 100 львов во главе с овцой.

Талейран

Чтобы все собрать, разложить по полочкам, выбросить мусор и начать со следующей недели новый этап в своей жизни, нужно всего лишь полдня.

Но у вас никак не доходят до этого руки.

Вы знаете, что никогда не найдете эти полдня времени на реорганизацию своей жизни. Значит, его нужно *выделить*. Победители всегда выделяют время для выполнения первоочередных и важных дел. Лузеры безуспешно пытаются его найти.

Когда пессимистично настроенный менеджер говорит: «Извини, что не перезвонил тебе, Дейв. Я вчера был страшно занят», то это ощущение страшной занятости становится для него реальностью. Тем не менее это всего лишь его мысленная интерпретация. Если бы запереть этого менеджера лет на пять в одиночной камере, а потом предложить ему работу с массой телефонных звонков и других обязанностей, разве назвал бы он это «страшной занятостью»? Нет. Он назвал бы это деловой активностью. Он назвал бы это просто раем.

Участница одного из наших прошлогодних семинаров так отозвалась о своей работе:

– Моя работа – это сущий кошмар. Это самый настоящий ад. Сама себе удивляюсь, как я туда вообще хожу.

– В чем именно заключается кошмар?

– У меня постоянно разрывается телефон, у меня два начальника, и каждый дает свои указания, у меня почтовый ящик размером с этот стол, и я прихожу домой вся на нервах.

– Хорошо, а что, если мы познакомим вас с женщиной из Нигерии, у которой два года назад умер муж и которая все это время питается

отбросами с помойки, чтобы не умереть от голода? Как вы думаете, смогли бы вы убедить ее в том, что ваша работа – настоящий кошмар? Согласилась бы она поменяться с вами местами? Была бы ваша работа кошмаром для этой женщины?

– Нет, конечно. Для нее она была бы самым большим подарком судьбы.

– Так что же, ваша работа – действительно кошмар? Кошмар – это только ваше представление о ней, ваше восприятие реальности. Вы можете выбрать себе другую работу или иное представление о ней. Вы свободны в своем выборе.

Научите своих подчиненных вести с собой дебаты. Когда мы критически оцениваем собственные мысли, то переходим на новый уровень мышления. Если у нас хватает на это смелости, мы начинаем добиваться настоящих успехов. Вот несколько вопросов, которые можно задавать себе на первых порах: «Действительно ли это правда? На самом ли деле ко мне придирается мой руководитель? На самом ли деле это происходит? Действительно ли это плохая возможность? Или мне так только кажется? Что еще я могу сказать об этой ситуации? Как ее можно по-другому интерпретировать?» Вы можете научить других людей подвергать сомнению любой негатив.

С собой тоже можете не церемониться, когда будете наводить порядок у себя в голове и в жизни. Упростите свою жизнь, чтобы почувствовать абсолютную уверенность в себе. Когда Винса Ломбарди спросили, почему в его именитой футбольной команде самая простая система нападения во всем футболе, он ответил: «Сложно быть решительным, когда не знаешь, как действовать».

40. Мотивируйте языком

Главная обязанность лидера – определять реальность.

Макс Дебри, бизнес-консультант и писатель

Как-то мы работали с группой менеджеров из одной компании, где был крайне низкий уровень трудовой дисциплины. Их подчиненные постоянно жаловались на жизнь и говорили на языке жертвы. Но, как только мы предложили менеджерам использовать другие слова и выражения при проведении собраний, ситуация сразу стала меняться. У сотрудников повысился уровень внутренней мотивации.

Когда психологический климат в компании улучшился, руководители стали открывать производственные совещания с вопроса: «Кто хотел бы поблагодарить кого-нибудь из своих коллег?» И разговор перетекал в русло признательности, а не жалоб и критики. Изменилось само содержание собраний. Руководители научились не зацикливаться на обсуждении проблем. Вместо этого они задавали своим подчиненным вопрос: «Какие возможности вы видите?» Повторяя его от собрания к собранию, они смогли добиться совсем другого отношения к делу по сравнению с тем периодом, когда привычно твердили: «Какие у нас проблемы?», «Что будем с этим делать?», «Кто виноват?»

А когда они задали вопрос «Что мы можем из этого извлечь?», дела пошли еще лучше.

«Прошлая неделя выдалась тяжелой. Давайте сядем за стол и поговорим. Какой опыт мы можем из этого извлечь? Какие новые системы можно было бы применить? Что будем делать, если такая ситуация повторится? Как избежать подобных ситуаций в будущем?»

Менеджеры полностью исключили язык жертвы из своего обихода. Благодаря вопросам «Чего мы хотим?», «Что мы собираемся делать?», «Какова наша цель?», «Какой результат мы хотим получить?» они стали

сильнее. Каждый раз, когда язык жертвы заменялся языком намерений, это приводило к абсолютно другим результатам. Вот самые впечатляющие из них:

1. Снизилась текучесть кадров.
2. Уменьшилось число прогулов.
3. Окреп моральный дух.
4. Повысилась производительность труда.

И все это произошло благодаря языку.

Слова называют вещи своими именами. Слова, формирующие мысли, создают реальность. Как сказано в одном древнем трактате, «в начале было слово». Этому можно найти подтверждение и в наши дни. Слова вызывают ответную реакцию. Измените всего одно слово в разговоре с маленьким ребенком – и вы напугаете его до смерти. Всего одно слово может заставить его дрожать от страха и плакать. Скажите ребенку другое слово – и он успокоится. Слова передают мысли, представления, энергию, эмоции, возможности и страхи. Словами можно напугать не только ребенка, но и своего сотрудника.

Иногда жертвы пытаются быть лидерами, но у них это не получается. А все потому, что они считают лидерство обязанностью. При таком мышлении нельзя стать настоящим лидером. Дух лидерства – это состояние воодушевления, а не тяжелая ноша. Установка «Я должен быть лидером» не поможет сформировать в себе лидерские качества.

Когда жертва пытается выразиться языком лидера и при этом добавляет: «Вы знаете, я должен быть более активным лидером», он все равно говорит языком жертвы! Это еще больше формирует у его подчиненных мышление жертвы.

Почему вы должны быть более активным лидером?

«Ну, я думаю, что тогда меня станут больше любить. Мои действия будут больше одобрять».

Какая разница, что думают другие люди? Главное – чего хотите *вы*?

Лидерство основывается на личной, внутренней мотивации и целеустремленности. Быть лидером – значит иметь перед собой ясную цель. Жертвы не руководствуются целью. Они зависят от обстоятельств и мнения окружающих. Их беспокоит только то, что думают другие люди.

«Что подумает моя жена, если я так поступлю? Что подумают мои

дети? Что подумает мое начальство? Что подумают окружающие, если я буду петь в машине? Что подумает вон тот прохожий?»

Постоянное беспокойство о том, что думают о вас другие люди, – это самый быстрый способ утратить жизненный энтузиазм и растерять жизненную энергию, необходимую для достижения успехов. Понаблюдайте за детьми. Их абсолютно не волнует общественное мнение. Большинство детей, занимаясь каким-нибудь любимым делом, забывают обо всех и вся. Они с головой уходят в свое занятие. Хорошие лидеры поступают точно так же.

41. Создавайте позитивный настрой

Первая обязанность лидера – это оптимизм. Как чувствуют себя ваши подчиненные после встречи с вами? Ощущают ли они душевный подъем? Если нет, значит, вы не лидер.

Фельдмаршал Монтгомери

Никто об этом не помнит. Все об этом забывают. Но похвала и одобрение всегда лучше негативной критики.

Почему мы не можем это запомнить?

Мы слишком заняты решением проблем и «разбором полетов». Именно так и «руководят» многие менеджеры.

Но это всего лишь вредная привычка. И как от любой вредной привычки, от нее можно избавиться, постепенно изменяя стиль своего поведения. Так, перед тем как вызвать к себе кого-то из подчиненных или отправить ему сообщение, можно на минуту остановиться и подумать. Подумать о том, какие теплые слова вам хотелось бы сказать этому сотруднику. Ведь похвала и одобрение – это лучший способ повысить мотивацию.

Удивленный Наполеон однажды сказал: «Самая удивительная вещь, которую я узнал о войне, – это то, что люди готовы умереть ради наград».

42. Научите своих сотрудников ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Если мы посмотрим вперед, в следующее столетие, то увидим, что лидерами будут те, кто оказывает поддержку другим.

Билл Гейтс

Трагедия бесцельной, лишённой смысла жизни распространяется и на вашу работу – пока вы это не измените.

Вы разговариваете со своей сотрудницей Тиной. Она жалуется вам на то, что испытывает стресс и не может справляться со своими обязанностями. Чтобы разобраться что к чему, вы начинаете расспрашивать ее о работе и жизни. Вот тут и выясняется, что у Тины нет ни целей, ни планов, ни обязательств. Неудивительно, что окружающие постоянно этим пользуются. Люди, с которыми Тина едва знакома, отнимают все ее свободное время. Она не может сказать им «нет» только потому, что не сказала «да» чему-то или кому-то другому.

Вы ей говорите:

– Самое важное в планировании и постановке целей то, что это позволяет вам жить своей собственной жизнью. Это возвращает смысл жизни, дает возможность сосредоточиться на наиболее значимых для вас вещах. Так что вы уже не будете бесцельно шататься всю неделю и напевать популярную бродвейскую песенку «Девушка, которая не может сказать “нет”».

И вы начинаете напевать эту песенку. Она умоляет вас прекратить.

– Хорошо, как я могу все это изменить? – спрашивает Тина. – Как мне научиться говорить «нет»?

– Задайте себе такие вопросы: «Какие у меня главные цели? Сколько времени я им уделяю?», «Какие люди для меня самые близкие? Сколько времени я им уделяю?»

Многие деловые люди, которые обращаются к нам за

консультацией, живут такой же сумбурной, неорганизованной жизнью, как и Тина, и испытывают те же проблемы. Им кажется, что они разрываются на тысячи крошечных частей. Их постоянно о чем-то просят. Каждую минуту к ним в дверь заглядывает чья-нибудь голова и спрашивает: «Есть минутка?»

Захлопните дверь перед этим бесконечным потоком говорящих голов. Научитесь говорить «нет», а затем научите этому своих людей. Сделайте это качество достойным уважения. Способность ваших сотрудников сосредоточиться на работе будет зависеть от их желания развить у себя навык говорить «нет». Если он у них не сформирован, им будет сложно противостоять натиску «противника». Любая просьба коллеги или родственника будет отвлекать их от работы и уводить от командных целей.

Чтобы научить людей говорить «нет», сначала нужно сформировать у них навык говорить «да». Если они научатся говорить «да» тому, что для них действительно важно, тогда ответить «нет» второстепенным делам будет с каждым разом все легче. Помогите им сформулировать то, чего они хотят. Пусть они произнесут это вслух.

– Тина, вы должны знать, чего хотите, и знать заранее, тогда есть все шансы это получить. Легко ответить «нет» на чью-то просьбу, когда уже сказал «да» чему-то более важному.

43. Формируйте дружественное отношение к клиенту

Есть только один босс – покупатель.

Сэм Уолтон

Покупатели – это источник нашего материального благополучия. Нам платит деньги не компания, а покупатель. Компания просто передает нам эти деньги, выступая в роли посредника. Находясь в отпуске, мы должны осознавать, что его тоже *оплатили наши клиенты!* Как и учебу ребенка в колледже.

Сэм Уолтон построил свою империю «Walt-Mart», руководствуясь принципом, что всегда есть только один босс – покупатель. «Покупатель может уволить весь персонал компании – от управляющего до рядовых сотрудников – и направить свои деньги в другое предприятие».

Почему бы не применить этот принцип для мотивации своих сотрудников? Почему не показать им, какое удовлетворение от работы можно получить, если выстраивать отношения с покупателем как настоящую и искреннюю дружбу? Помимо всего прочего, это могло бы стать нашим конкурентным преимуществом.

Если мы как руководители не будем мотивировать своих подчиненных к таким действиям, покупатель просто исчезнет с экрана нашего радар. Если мы не будем задавать своим сотрудникам стимулирующие и направляющие вопросы, покупатель может стать для них «головной болью» или «необходимым злом».

В стремлении понравиться своим подчиненным мы слишком часто сочувственно киваем головами, выслушивая их душещипательные истории о том, как трудно угодить клиентам, как клиенты постоянно их водят за нос, как у них без умолку звонит телефон и они абсолютно не могут планировать свое рабочее время... и мы соглашаемся с ними, чем, сами того не осознавая, формируем у них холодное, презрительное и

недружелюбное отношение к клиентам.

Это полностью разрушает основную цель нашего бизнеса. Более того, это становится коренной, хотя и скрытой, причиной всех наших проблем в бизнесе. Основная цель бизнеса заключается в таком обслуживании покупателя, чтобы он стал нашим постоянным клиентом и совершал у нас все больше покупок. Но это произойдет только тогда, когда сотрудники научатся выстраивать свои отношения с клиентами. Когда они активно, сознательно, креативно, стратегически, искусно и мягко будут строить отношения, а не компанию. Строить отношения нелегко. Это идет вразрез со сложившимися привычками и никогда не произойдет, если воспринимать клиентов как обузу: «Ну и достача... там кто-то звонит и хочет узнать цену... а, это так какой-то... надоели уже... я только собралась идти на обед, а тут опять звонок... головная боль на целый день... хочет вернуть деньги... подвергает сомнению мой многолетний опыт работы... какой-то идиот...»

Причина такого неуважительного, а порой и презрительного отношения к покупателю, которое закладывается в головах наших сотрудников, заключается в том, что их просто не научили мыслить по-другому. Иными словами, это недоработка руководителей. Отношение к клиенту всегда исходит от руководства. Мы как лидеры задаем общий тон. Мы либо ставим перед сотрудниками правильные вопросы, которые заставляют вращаться шарики-ролики у них в голове, либо этого не делаем. Если я стану руководителем, то буду уважать интеллектуальные способности своих подчиненных, относиться к ним как к опытным психологам, экспертам в области поведения и мышления клиентов, потому что они такие и есть. Я буду спрашивать их о том, как нам завоевать доверие покупателя, как превратить случайный телефонный звонок в доверительные отношения, благодаря чему покупатель, независимо от названной ему цены, выберет нас, а не другую компанию, о том, как нам увеличить число повторных покупок. Я буду обращаться к ним за советом и помощью в области психологии покупателя, мотивировать их на привлечение и удержание постоянных клиентов, а не на разовые сделки.

Я могу начать собрание своей команды такими словами: «Представьте себе, что вы – потенциальный покупатель и звоните в мой магазин, что вы в этом городе недавно и у вас еще не сформировались покупательские предпочтения относительно данного товара. Я буду

третьим магазином, в который вы позвонили. Если я отвечу сердитым, раздраженным голосом, просто назову вам цену и сразу же повешу трубку, то, скорее всего, потеряю вас навсегда. Казалось бы, не велика потеря – 69 долларов нас не разорит!

Но подумайте о том, во сколько это выльется за всю жизнь или хотя бы за ближайшие 10 лет. Что, если этот покупатель оставлял у нас 400 долларов в год, но из-за того злосчастного звонка перешел к нашим конкурентам? (Большинство людей выбирают тот или иной магазин просто потому, что им там нравится совершать покупки.) Через десять лет сумма его покупок составила бы ни много ни мало 4 тысячи долларов. Четыре тысячи потерянной выгоды меньше чем за минуту неудачного телефонного разговора. Если бы кто-то из сотрудников потерял за одну минуту 4 тысячи из кассы, работал бы он у нас после этого?»

И наконец, я не буду строить из себя такого «мачо» или «суперпрофессионала» или излишне беспокоиться о том, что обо мне подумают, даже если в разговоре с ними я употребил слово «друг» по отношению к клиенту. Как бы мы относились к этому клиенту, если бы он был нашим хорошим другом?

Почему слово «друг» так редко используется в деловых отношениях? Разве друзья действительно лучше, чем покупатели? Разве ваш лучший друг регулярно приходит к вам и оставляет деньги на выплату кредита за квартиру? Разве ваш друг, выпив с вами пива, вытаскивает из кармана чековую книжку и говорит: «Это твоей дочери на оплату стоматолога»?

А наши клиенты делают это.

44. Лучшее время? Самые трудные задачи

Так трудно обдумывать все заранее и так легко потом делать.

Роберт Пирсиг, философ и писатель

Важно использовать свое лучшее, наиболее продуктивное время для решения самых сложных задач. Конечно, это не всегда получается. Иногда проблемы сваливаются на голову в самое неподходящее время. Но по возможности старайтесь *совместить* свое лучшее биологическое (эмоциональное, физическое, умственное) время с наиболее важными делами и встречами.

Одни руководители любят разбираться с делами с самого утра, другие – ближе к обеду, третьи – во второй половине дня. Независимо от того, какое время дня для вас самое продуктивное, не тратьте его на мелкие, второстепенные дела. Направьте все внимание и энергию на выполнение трудной и важной задачи, которую вы постоянно откладываете на потом.

Большинство из нас путают удовольствие со счастьем. Нам доставляет огромное удовольствие тратить свою кипучую энергию на решение мелких задач, щелкая их как орешки и получая от этого огромную радость и удовлетворение. А в это время более важные дела пылятся на полке и ждут, пока мы устанем и вконец вымотаемся... вот почему их так часто откладывают на потом.

Заранее выберите из списка своих дел одно самое важное и сложное. Выделите свое самое продуктивное время, когда вы сможете *заняться только этим делом, не отвлекаясь ни на какие другие дела, и довести его до логического завершения*. Это и есть основной источник радости и счастья в работе руководителя... чувство удовлетворения от выполнения важного дела.

Одно только выражение вашего лица будет вдохновлять других

последовать вашему примеру.

45. Эффективно используйте 10 минут

Человек не должен позволять часам и календарю затмевать тот факт, что каждый момент жизни – это чудо и таинство.

Г. Уэллс

Когда современного философа Уильяма Ирвина спросили, в чем, по его мнению, заключается секрет лидерства, он ответил: «Научитесь с умом использовать 10 минут времени в день. Это принесет вам огромные дивиденды».

Часто именно это и отличает выдающегося лидера от посредственного руководителя – способность эффективно использовать 10 минут времени.

Цитата Ирвина красуется у нас в офисе на самом видном месте как напоминание о том, что всегда полезно иметь под рукой краткие, вдохновляющие изречения. Это один из способов пробудить свой внутренний потенциал. Особенно когда у вас есть всего 10 минут до следующей встречи. Проведете ли вы их с пользой? Или просто убьете время?

Впечатление от нашего недавнего визита к одному весьма успешному руководителю еще больше усилилось, когда мы увидели над его столом своеобразный мотиватор – еще одно замечательное руководство по эффективному использованию 10 минут времени.

Самые важные слова:

5 самых важных слов: *Что вы об этом думаете?*

4 самых важных слова: *Я очень горжусь вами!*

3 самых важных слова: *Будьте так добры.*

2 самых важных слова: *Большое спасибо.*

1 самое важное слово: *Вы.*

Иногда за 10-минутную «форточку» можно успеть сделать какое-

нибудь мелкое, но важное дело, на которое у вас никак не *находилось* времени.

46. Знайте, что вы хотите вырастить

Дисциплина – это мост между целями и достижениями.

Джим Рон, писатель

Большинство руководителей, особенно те, кто борется за «выполнение плана», помещают цифры плана где-то на шестое место в списке своих приоритетов. Первые пять приоритетов этих «борцов за достижения» выглядят примерно так:

1. Не задевать чувства других.
2. Производить впечатление чрезвычайно занятого человека.
3. Борьба с конфликтами и решать проблемы.
4. Объяснять и оправдывать действия других сотрудников, как подчиненных, так и руководства.
5. Нравиться окружающим.

Нам довелось наблюдать пример того, как блестящий бизнес-консультант буквально перевернул все с ног на голову в одной убыточной компании, находящейся на грани банкротства. Он сделал это, изменив приоритеты. Первым делом он развесил на стенах конференц-зала и комнаты отдыха огромные информационные щиты, на которых размещались данные о ежедневных продажах и деятельности компании.

До этого о цифрах было не принято говорить вслух. Их шепотом обсуждали в конце месяца. Если кто-то не выполнял план, руководство все время занималось тем, что выслушивало объяснения и выясняло причины.

Сотрудники компании были хорошими продавцами, но все, чему их учили делать, – это продавать свои *оправдания*, а не товары. Все производственные собрания были посвящены одной и той же теме: «обстоятельствам, проблемам и ситуациям, которые мешают нашему успеху».

На днях мы беседовали с управляющим производством одной

компании, которая все дальше отклонялась от заданных показателей.

– Мы не выполняем план, – сказал он.

– Почему?

– Ситуация в экономике. Погода. Война. Современное воспитание. Нехватка хороших специалистов. Упадок компании. Ухудшение положения в отрасли. Законодательство. Конкуренция. Отсутствие средств на обучение персонала.

– Что-нибудь еще?

Побывав на производственных собраниях этой компании, мы обратили внимание на то, что разговор все время шел об одних и тех же вещах. Все собрания были посвящены препятствиям на пути к успеху.

То, на чем вы концентрируете свое внимание, растет. Сконцентрируйтесь на показателях – и они начнут расти.

47. Смягчите свое сердце

Преуспевает в жизни тот, чье сердце становится мягче, кровь – теплее, ум – живее, а душа обретает покой.

Джон Раскин, философ и писатель

Преуспевающие бизнесмены и лидеры переключают свое основное внимание с концепции управления и продаж (хотя они относятся к ней с огромным уважением) на концепцию постоянной, повседневной работы над отношениями.

Они всегда мыслят в рамках своих взаимоотношений с другими людьми: «Как я могу их улучшить?», «Как я могу служить своим людям?», «Какую я могу оказать им поддержку в жизни?», «Как я могу показать им свою готовность выполнять взятые на себя обязательства?», «Как я могу сделать их счастливее?», «Как мне лучше донести до них эту информацию?» Создание взаимоотношений – это постоянный и непрекращающийся процесс. Лидер знает, что коммуникации решают все проблемы. Их отсутствие, наоборот, еще больше усугубляет ситуацию.

Без общения с людьми невозможно достичь ни одного соглашения. Стремитесь к тому, чтобы ваши коммуникации имели смысл. Побеседуйте сегодня со многими людьми и сделайте свое общение живым и теплым. Пусть оно способствует достижению поставленных целей.

Великий гуру менеджмента Ланс Секретан написал 13 книг по лидерству и пришел к следующим выводам: «Лидерство – это не столько техники и методы, сколько способность открыть свое сердце другим людям. Это умение вдохновлять как себя, так и других. Это управление человеческими отношениями, а не процессами. Настоящее лидерство – это не формула или программа, а человеческая деятельность, идущая от самого сердца и затрагивающая сердца других людей».

48. Помогите своим сотрудникам разобраться с незавершенными делами

Ничто так не утомляет, как постоянная мысль о незавершенных делах.

Уильям Джеймс

Если ваши сотрудники все больше перегорают и устают на работе, вы должны помочь им разобраться со всеми незавершенными делами.

Как-то нам довелось присутствовать на презентации коучингового тренинга «Сам себе коуч» Шерил Ричардсон, которую она проводила в компании «Phoenix». До этого мы ни разу не были на собраниях данной компании и ничего не знали о Шерил Ричардсон и ее программе. Тем не менее мы решили присоединиться к общему разговору.

Ричардсон встала и обратилась ко всем присутствующим: «Вы можете составить список из 10 самых важных дел в вашей жизни, которые нужно выполнить? Можете составить такой список?»

Конечно, все смогли это сделать. И мы в том числе. Потом она привела нам пример того, как работает со своими клиентами. К ней обратился за консультацией специалист по массажу, и Шерил задала ему вопрос:

– В чем заключается ваша проблема?

– Мне нужно развивать бизнес и больше зарабатывать.

– Не вопрос. Составьте список 10 самых важных дел в вашей жизни, которые вам нужно сделать.

Мужчина составил такой список.

После чего Шерил сказала:

– Прекрасно. А теперь пообещайте, что обязательно их выполните.

Специалист по массажу заметил:

– Хорошо, но вообще-то я пришел не за этим. Я пришел потому, что

хочу больше зарабатывать.

– Я знаю. Сделайте это и вы начнете больше зарабатывать.

– Что? Эти дела не имеют никакого отношения к моему бизнесу.

Шерил объяснила:

– Я называю все незавершенные дела *энергетическими вампирами*.

Они отнимают у вас жизненную энергию, и это мешает вам развивать свой бизнес и больше зарабатывать.

– Верится с трудом.

– Да я только этим и *зарабатываю себе на жизнь*. У меня масса клиентов с той же проблемой, что и у вас. Ну так как, вы готовы попробовать? Если нет, тогда нет смысла продолжать наш разговор.

– Ну, хорошо... пожалуй... да. В принципе мне все равно надо разобраться с этими делами.

После этого Шерил Ричардсон взяла с него слово, что к их следующей встрече он выполнит три из десяти дел.

На следующей неделе, явившись на прием, этот мужчина прямо с порога заявил:

– Я выполнил свое обязательство.

Шерил спросила:

– Что-нибудь произошло за это время?

– Это просто удивительно, но не прошло и недели, как у меня появилось три новых клиента! У меня сразу же улучшилось настроение.

На что Шерил ответила:

– Именно так оно и работает.

Мы навсегда запомнили этот урок и с тех пор преподаем его другим. *Энергию отнимают* не дела, которые мы не сделали, а сама мысль о них, постоянно и неотступно – где-то на подсознательном уровне – преследующая нас и не дающая покоя.

Это ведет к повышенной утомляемости и снижению производительности труда. Помогите своим сотрудникам разобраться со всеми незавершенными делами, и их мотивация вас приятно удивит.

49. Используйте математический ПОДХОД

Мы зарабатываем на жизнь тем, что получаем; но мы создаем жизнь тем, что отдаем.

Уинстон Черчилль

Вы станете получать удовольствие от мотивации других людей, если представите свою жизнь математическим уравнением. Впервые мы удостоверились в увлекательности и эффективности такого подхода, когда наш друг и управляющий компании Дьюан Блэк решил это уравнение на двух досках перед группой благодарных менеджеров.

Вот оно: когда вы настроены позитивно (рисует математический знак +), вы что-то *добавляете* к любому разговору или встрече, в которых участвуете. Быть позитивным – значит добавлять.

Когда вы настроены негативно (—), то *отнимаете* что-то из разговора, встречи или отношений. Если вы слишком часто испытываете негатив, то настолько много отнимаете у отношений, что от них совсем ничего не остается. Это простая математика. Это закон Вселенной: позитив добавляет, негатив отнимает.

В жизни, как и в математике, негатив уменьшает общий конечный результат. Добавьте негативного сотрудника в команду, и это сразу же приведет к снижению трудовой дисциплины и командного духа (и, как следствие, к падению производительности труда и доходов).

Если вы позитивный лидер, который с оптимизмом смотрит в будущее и на своих подчиненных, то *добавляете* что-то каждому человеку, с которым общаетесь. Вы вносите что-то ценное во все свои коммуникации. Даже позитивная электронная и голосовая почта добавляет что-то хорошее в жизнь ее получателя. Потому что позитив (+) всегда добавляет.

Но и это еще не все. Если вы целый день мыслите позитивно, то тем

самым улучшаете свое внутреннее состояние и мироощущение. Каждая позитивная мысль добавляет вам жизненной энергии и хорошего настроения. Негативные мысли, наоборот, отнимают жизненные силы и нарушают душевный покой.

Скажите себе: мне нравится этот математический подход. Мне нравится его простота. Теперь я могу применять его целый день. Когда у меня появляются негативные мысли о моих сотрудниках или делах, я знаю, что пора сделать перерыв, отдохнуть и «перезагрузить» мозг. Пора просто закрыть глаза, расслабиться и погрузиться в мысли о своих целях и миссии. Пора замедлить темп и отдышаться. Я делаю много таких коротких перерывов на протяжении дня, и эта практика изменяет мою жизнь к лучшему. Я чувствую себя более сильным и энергичным, чем когда-либо.

Ваша сила и энергия будет источником мотивации для других людей. Как сказал Карлос Кастанеда, «мы делаем себя либо жалкими, либо сильными. Объем затрачиваемых усилий и в том и в другом случае одинаковый».

50. Выкладываетесь по полной

Признавать возможность выбора – значит нести ответственность за свою жизнь и осознанно ею управлять.

Арби М. Дейл, психолог и писатель

Лидеры, принимающие на себя ответственность за свои действия, мотивируют подчиненных больше, чем те, кто считает себя жертвой корпоративной политики или высшего руководства. А все потому, что они принимают осознанные решения и *делают осознанный выбор в своей жизни*. Их сотрудники постоянно слышат, как они говорят о том, что «они в доле». Или: «Я с вами. Можете на меня рассчитывать».

Лидеры, живущие по принципу осознанного выбора, говорят «Я с вами» не потому, что они подлизы и подхалимы. Как правило, их даже не слишком волнует, в какой компании они работают. Они выкладываются по полной по той простой причине, что это делает их жизнь интересной и приносит удовлетворение от работы. Будь это игра в волейбол или работа над сложным проектом – всегда *интереснее* выкладываться по полной.

Представьте, что руководство компании приняло решение разбить всех сотрудников на экспериментальные команды. Руководитель с мышлением жертвы может сказать: «Я лучше подожду и посмотрю, что они опять задумали. Мало того, что я здесь работаю как папа Карло, так еще должен играть во все эти непонятные игры. Что еще за экспериментальные команды? Чуть какая-то. Ладно, не будем торопиться. Лет через пять посмотрим, что из этого выйдет».

В это же время лидер с мышлением хозяина жизни говорит: «Я не собираюсь заниматься пустыми рассуждениями. Это только отнимает энергию. Я готов попробовать. Почему? Потому что это стоит попробовать? Нет, не поэтому. Просто все новое – это здорово и интересно, это заряжает энергией, приносит удовольствие от работы, и по своему опыту я знаю, что новые проекты открывают новые

возможности».

Настоящий лидер воодушевляет и заряжает оптимизмом. Дух настоящего лидерства не имеет отношения к тому, стоит или не стоит доверять руководству компании. В его основе лежит стремление к постоянному росту и развитию. Успешные лидеры всегда создают положительный образ компании в глазах своих сотрудников.

Вы выступаете за высокие нравственные принципы и своим положительным примером мотивируете других. Они видят, что это действительно работает. Важность высоких нравственных принципов более наглядно проявляется в спорте. Любой спортсмен вам скажет: «Мне не важно, за какую команду я играю. Я все равно буду выкладываться по полной». Он считает это чем-то само собой разумеющимся. В компаниях такая жизненная позиция встречается, к сожалению, не так часто. И руководители с высокой внутренней мотивацией встречаются тоже не часто.

Настоящие лидеры не ждут, пока компания поручит им какое-нибудь задание или подбросит хорошую идею. Они *берут* инициативу на себя. Ни одна компания не в состоянии угнаться за действительно выдающейся личностью, которая всегда будет более креативной, чем вся компания, вместе взятая.

Мартин Лютер Кинг сказал: «Если призвание человека – быть дворником, он будет подметать улицы с тем же вдохновением, с каким создавал свои творения Микеланджело, сочинял музыку Бетховен и писал сонеты Шекспир».

51. Для начала просто расслабьтесь

Испуганный капитан создает испуганную команду.

Листер Синклер, драматург

У великого учителя музыки и мотиватора Роднея Меркадо был один простой рецепт успеха. Он говорил: «Чтобы быть великим музыкантом или прожить выдающуюся жизнь, нужно освоить всего два принципа: концентрация и релаксация. И все».

Скотт Ричардсон вспоминает, как он отреагировал на эти слова Меркадо:

- Что? Это не имеет никакого отношения к музыке!
- Это имеет самое прямое отношение к музыке.

А релаксации он обучал так: «Вы должны максимально расслабиться. К примеру, если вы хотите играть быстрее, Скотт, вам нужно больше расслабиться. Если хотите играть громче, вам тоже нужно больше расслабиться. Если желаете добавить экспрессии, вам опять-таки нужно больше расслабиться».

В то время для меня это звучало примерно так же, как если бы мне сказали: «Если хочешь стать ковбоем, поступай в Гарвард». Это не имело никакого смысла. Это казалось абсолютным противоречием.

Нет, ну разве оно не противоречит логике? Если вы собираетесь повысить у людей мотивацию, разве вы не хотите, чтобы они старались изо всех сил и работали как заведенные? Я так себе всегда и говорил: «Зажги в себе огонь! Шевелись!»

Поэтому для того, чтобы играть быстрее, я напрягался и делал более энергичные движения. И прилагал больше усилий. Так же и в жизни – чтобы добиться чего-то большего, я сильнее напрягался и прикладывал больше усилий.

Но Меркадо сказал:

– Сейчас я сыграю тебе отрывок из произведения, а ты просто послушай.

Не помню, что за отрывок был исполнен, но Меркадо чуть не порвал у скрипки все струны. Это был очень красивый отрывок, и в нем было столько экспрессии и звука, что, казалось, еще немного – и струны не выдержат и лопнут. Я сидел как зачарованный.

– А теперь, Скотт, положи руку на мое предплечье и почувствуй, что будет происходить во время игры.

Когда я положил руку на предплечье Меркадо и он опять заиграл тот же отрывок (при этом я буквально вцепился в его предплечье, потому что оно ходило ходуном во все стороны), я был удивлен тем, что мышцы его руки были практически полностью расслаблены. В них не чувствовалось никакого напряжения.

И тут до меня дошло.

Это открытие полностью изменило мой подход к игре на скрипке, а также ко всему, *что я делал в жизни*. Раньше я всегда напрягался, чтобы добиться успехов, а нужно было, наоборот, расслабиться.

Та же формула применима и к бегунам. Большинство спринтеров, пытаясь бежать быстрее, прикладывают для этого больше усилий. Но чем больше они напрягают мышцы, тем медленнее бегут. Они не понимают, что мышцы достигают максимальной эластичности в состоянии полного расслабления.

Впервые я убедился в этом, когда выступал за команду университета Бригама Янга. Я был достаточно крепким орешком и решил потягаться с одним студентом, который не состоял в нашей команде. Он чуть было не обошел меня, но споткнулся на финишной черте, потому что слишком сильно напрягался и полностью выбился из сил. После этого я познакомился с одним из лучших спринтеров университета и предложил ему помериться силами. Он победил с большим отрывом. А все потому, что применил теорию Меркадо на практике: был полностью расслаблен, максимально подвижен и пронесся мимо меня, как ветер.

Сейчас я применяю этот принцип ко всему, что делаю. Выступая перед комиссией, сотрудниками своей компании или любой другой группой людей, я знаю, что главный секрет успеха – это релаксация, как бы парадоксально это ни звучало. Ведь что делает большинство людей? Они начинают нервничать, становятся напряженными, и от этого у них все получается хуже. Благодаря технике Меркадо я научился

расслабляться. Как только чувствую малейшее напряжение, мне сразу вспоминаются его слова: «Если ты начинаешь дрожать, то можешь делать это только одним способом. Ты должен испытывать напряжение. Если ты расслаблен, то не можешь дрожать. Если начинаешь дрожать, значит, ты не расслабился».

Нам не раз приходилось присутствовать на различных мероприятиях и собраниях, где руководители компаний выходили к трибуне и начинали что-то нервно читать по бумажке или невнятно мямлить, чем убивали всякую возможность повысить мотивацию своих сотрудников. Вице-президент одного крупного банка так прокомментировал выступление своего босса на ежегодном собрании компании, где собралось около 200 представителей высшего руководства:

– Вы его слышали? Вы его видели? Я имею в виду, что мы целый год ждали его обращения к сотрудникам, а он выходит и произносит эту краткую, нервную, заученную наизусть речь. Как будто ему было так трудно с нами просто поговорить.

– Очевидно, он просто слишком нервничал.

– О чем я и говорю! Он должен был с этим справиться, но не захотел. Поэтому все его внимание было поглощено собственной персоной, а не тем, чтобы его выступление имело успех.

– Что вы от него хотите? Ведь он не профессиональный оратор.

– Если он собирается управлять крупной компанией и мотивировать нас на достижение поставленных целей, то, черт возьми, должен научиться быть профессиональным оратором! Потому что это касается не его, а нас! Мы заслуживаем к себе лучшего отношения. Мы заслуживаем того, чтобы с нами разговаривали по-настоящему: искренне и от чистого сердца. Громко, выразительно, с воодушевлением – и без всяких бумажек.

– Так что вы *действительно* чувствуете после его выступления?

– Что он просто жалкий комок самолюбия, который не заслуживает быть руководителем этой компании, потому что отказывается подвергать себя какому-либо риску. Нас вдохновило бы гораздо больше, если бы он пришел, несмотря на болезнь и плохое самочувствие.

Если вам предстоит выступить перед своими сотрудниками и вы чувствуете, что напряжены, а ваша речь звучит натянуто, попробуйте

расслабиться. Если у вас начнут дрожать колени, не волнуйтесь, это просто ответная реакция организма, которая свидетельствует о том, что вы не расслабились. Когда расслабитесь, то не сможете дрожать, это просто физически невозможно. И тогда вы станете гораздо лучшим оратором. Поэтому тренируйте не только речь, с которой собираетесь выступить, но и умение расслабляться.

52. Не пользуйтесь кнопкой выхода

Большинство людей добиваются успеха потому, что поставили перед собой такую цель. Люди со средними способностями иногда достигают значительных успехов, потому что не знают, когда выходить из игры.

Джордж Аллен, футбольный тренер

В голове у каждого из нас есть одна небольшая деталь, о которой мало кто знает, – кнопка выхода. Некоторые люди в силу сложившейся жизненной привычки пользуются ею при первых же признаках разочарования. Тренировка становится трудной – они нажимают на кнопку и идут домой. Надоели телефонные звонки – опять нажимают на кнопку и идут пить кофе с коллегой по работе, чтобы два часа излить друг другу негативные эмоции.

У каждого из нас есть кнопка выхода. Но не все о ней знают.

Теперь вы знаете о ее существовании. Обратите внимание на то, как вы по ней щелкаете. Вы не можете выйти из «игры» до тех пор, пока не нажмете на кнопку выхода. Человек, как и любое живое существо, от природы наделен упорством добиваться желаемой цели. Понаблюдайте за тем, как дети получают то, чего хотят, – это и есть природное упорство.

Начиная взрослеть, в один прекрасный момент мы узнаем об этой маленькой кнопке и вскоре начинаем ею пользоваться. Впервые это может произойти после сильного потрясения, потом после среднего потрясения, и, наконец, мы привыкаем щелкать кнопкой выхода при малейшем дискомфорте. Мы выходим из игры.

Если бы вы не привыкли пользоваться кнопкой выхода при любом удобном случае, то могли бы достичь любых поставленных целей. Вы никогда не подвели бы свою команду и выполняли бы ежемесячный план продаж. Вы смогли бы даже похудеть, о чем давно мечтали. Вы достигли бы всего, чего захотите – потому что не нажимали бы на эту

кнопку.

Кнопка выхода – это то, на чем вы можете сфокусировать свое внимание, о чем можете узнать и что можете заставить работать *на* себя, а не против. Щелкать кнопкой – всего лишь привычка. Иногда ее ошибочно связывают с отсутствием силы воли, смелости, внутренней мотивации или желания, но все это чепуха. Это просто привычка. И от нее можно избавиться, заменив другой привычкой.

Сформируйте у себя привычку *не* пользоваться кнопкой выхода, особенно на начальном этапе любого процесса. Не переставайте быть лидером и не оставляйте свою команду. Чем меньше вы нажимаете на кнопку выхода, тем больше мотивируете остальных сотрудников.

53. Руководите с энтузиазмом

Все великие дела совершаются с энтузиазмом.

Ралф Уолдо Эмерсон

Весь мир – это сцена. А вы на ней – великий актер. Когда наступает ваша очередь появиться на сцене, будьте полны энтузиазма, чтобы зажечь им свою команду. Если вы хотите их в чем-то убедить, постарайтесь говорить с воодушевлением и искренней увлеченностью. С готовностью отвечайте на их вопросы. Сияйте. Искритесь. Излучайте уверенность в успехе. Приводите убедительные доводы. Ощутите прилив вдохновения. Почувствуйте, как оно охватывает вас все сильнее и сильнее.

Когда вы хотите увлечь за собой команду, не теряйте внутренний запал... помните, что вы должны *действовать* с энтузиазмом. Вы – актер, и очень хороший актер. Будьте убедительными. Энтузиазм заразителен. Он притягивает к себе других людей. Заставляет их улыбаться, качать головами и даже смеяться от удовольствия в присутствии такой «батарейки-энерджайзера», как вы.

Большинство руководителей и менеджеров этого не делают, чем совершают ошибку. Они ведут себя спокойно и сдержанно, как «профессионалы». Они делают это не потому, что *на самом деле* профессионалы, а потому, что боятся мнения окружающих и считают, что, сохраняя невозмутимый вид, будут оставаться в безопасности.

Мы обсуждали с Джереми то, как он справился с нашим заданием – поговорить со своими сотрудниками.

– По тону вашего голоса можно было понять, что новая система вознаграждения не вызывает у вас особого энтузиазма.

– Правда? Я как-то не обратил на это внимания.

– В том-то все и дело.

– Что вы имеете в виду? – спросил Джереми.

– Вы не замечаете отсутствия энтузиазма в своем голосе при

разговоре со своими сотрудниками, поэтому решили об этом не думать.

– О чем я решил не думать?

– О том, что ваш голос звучит менее чем оптимистично.

– О нет, вам это просто показалось. Я вообще ничего не решал, – ответил Джереми.

– Вы ведь говорите по-испански, Джереми?

– Да. Это помогает мне в общении с клиентами.

– А на каком языке вы разговаривали со своими сотрудниками? На английском?

– Да.

– Вы ведь осознанно приняли такое решение?

– Ну, естественно! Все мои сотрудники говорят по-английски. На что вы намекаете? – спросил Джереми.

– Ваше решение говорить по-английски было таким же ясным и осознанным, как и решение говорить без энтузиазма. Вы делали такой же осознанный и ясный выбор между энтузиазмом (и его отсутствием), как и в случае с выбором языка. Мы советовали бы вам сделать выбор в пользу энтузиазма, особенно в общении со своими подчиненными.

Джереми ничего не сказал.

– Сдержанность – плохой помощник в продажах. Холодный профессионализм не впечатляет. О вас сразу же забудут, как и об идее, которую вы предлагаете.

Слово «энтузиазм» с греческого переводится как «божественное вдохновение» и означает исключительное воодушевление и душевный подъем. У вас в 10 раз больше сил и энергии; вы испытываете тот же восторг, что и в детстве, гоня на велосипеде «без рук».

Энтузиазм заразителен. Если вы искренне увлечены своей идеей, то сможете увлечь ею и других. Именно так это и работает. Всегда помните слова Эмерсона: «Все великие дела совершаются с энтузиазмом».

Вы можете руководить с энтузиазмом или без него. Это ваш выбор. Один выбор ведет к созданию команды высокомотивированных сотрудников, другой – к постоянным проблемам.

– Но как я могу проявлять энтузиазм, если не испытываю его? – произнес наконец Джереми.

Нам постоянно задают этот вопрос. Ответ на него очень прост: чтобы испытывать энтузиазм, нужно *действовать* с энтузиазмом. Ни

один человек в мире не заметит эту разницу, если всю свою душу и сердце вы вложите в то, что делаете. А через несколько минут начнут происходить чудеса: энтузиазм станет реальностью. Вы действительно его почувствуете. И ваши сотрудники тоже.

54. Используйте принцип концентрации

Первый закон успеха – это концентрация, то есть умение направлять всю свою энергию на достижение конкретной цели и идти к ней, не глядя ни вправо, ни влево.

Уильям Мэтьюз, журналист

Другой принцип успеха профессора Меркадо – это концентрация, или фокус внимания. Чтобы донести его до своих студентов, он применял довольно необычную систему. Скотт вспоминает: «Профессор Меркадо, как и все учителя, заставлял нас выступать на концертах. Но мы должны были исполнять одно и то же произведение дважды. Первый раз исполняли его как на обычном концерте: играли на скрипке “У Мэри был барашек”, а публика нам вежливо аплодировала. После этого Меркадо объявлял: “Замечательно, а теперь мы проделаем это еще раз. У каждого из вас есть возможность повторно выступить с тем же произведением”».

Но на этот раз Меркадо раздавал присутствующим в зале небольшие листочки с инструкциями, например: *подойдите к исполнителю и пощекочите его за ухом. Спойте «Янки Дудл Денди» («Yankee Doodle Dandy»)*. Меркадо даже мог подойти к исполнителю и сказать ему: «Ускорь темп», «Замедли темп», «Перестань играть».

Но и это еще не все! Он вытворял самые невообразимые вещи, например мог отобрать у нас смычок. Или расстроить струны так, что на них невозможно было играть. Или стать у нас за спиной и начать настраивать свою скрипку. В общем, во время повторного выступления творилось черт знает что.

А когда концерт заканчивался, он спрашивал каждого из нас: «Какое выступление было лучше? Первое или второе, когда вокруг творился настоящий ад?»

Когда я рассказываю эту историю и спрашиваю у людей, что, по их мнению, мы ему отвечали, некоторые выбирают первый вариант. На самом деле лучшим было, бесспорно, второе выступление, где нас постоянно что-то отвлекало от игры. И мы все так считали. А потом он спрашивал нас, почему мы так считаем.

Для тех, кто прошел через этот опыт, ответ был достаточно очевидным: мы были «вынуждены» внутренне сконцентрироваться на своем исполнении, полностью отключиться от всех внешних раздражителей. Если бы мы обращали внимание на все, что происходит вокруг, то просто провалили бы выступление. Но, благодаря тому что мы полностью сосредоточились на своем деле – исполнении произведения – и абстрагировались от всего, включая собственного аккомпаниатора, мы смогли блестяще выступить, несмотря на крайне сложные «погодные условия». Вы даже представить себе не можете, как это было трудно.

Мы получили очень важный урок. И с тех пор я постоянно его *использую*: всякий раз, когда вокруг меня творится хаос, я стараюсь еще больше сконцентрироваться на том, что мне необходимо сделать.

Если вы хотите вдохновить своих людей собственным примером, покажите им, как использовать внешние раздражители для усиления концентрации внимания. Продемонстрируйте им, как это делается.

55. Стремитесь к внутренней стабильности

Стать лидером – это то же самое, что стать собой. С одной стороны, это просто, с другой, невероятно сложно.

Уоррен Беннис

Люди постоянно ищут стабильности. Все руководители, которым мы оказываем коучинговые услуги, так или иначе стремятся к большей стабильности в работе, карьере и особенно в положении дел в своей компании.

Но ключ к стабильности следует искать не *снаружи*, а *внутри себя*. Бесплезно искать его в компании или в экономической ситуации. Нужно повернуть зеркало так, чтобы увидеть в нем себя. Вы должны найти энтузиазм к работе внутри себя. Иногда он начинается с искры, с игры воображения.

Психолог Натаниэль Бранден говорит об этом так:

Вполне возможно, что в детстве вам говорили: «Слушай, мальчик, жизнь – это не про тебя. Жизнь – это не то, что ты хочешь. То, что ты хочешь, не имеет значения. Жизнь – это то, что от тебя ожидают другие». Если вы принимаете эту идею, то позже, став взрослым, начинаете думать-гадать, что же случилось с вашим внутренним огнем. Куда исчез энтузиазм к жизни?

Задайте себе следующие вопросы: *хорошо ли я себя чувствую в конце дня? Горжусь ли я проделанной работой? Есть ли у меня это замечательное чувство удовлетворения, которое испытываешь после удачно прожитого дня?* Если да, то это и есть необходимые (и видимые) стимулы для людей, чью мотивацию вы хотите повысить.

Если вы сможете сознательно выработать такую уверенность в себе и своих лидерских качествах, это поможет вам достичь стабильности в

карьере. Это и есть источник настоящей стабильности, особенно в наш век стремительных изменений.

Изменяется все – рынок, ситуация в отраслях, изменяется весь мир. Каждое утро, открывая газету или включая новости, мы узнаем о новых изменениях. Что-то очень важное больше никогда не будет таким, как прежде. Для людей, не обладающих внутренней стабильностью, такие быстрые изменения становятся просто шоком. Они хотели бы, чтобы все оставалось по-старому.

Что может быть лучшим источником мотивации, чем присутствие лидера, обладающего внутренней устойчивостью и уверенностью в себе? Уверенность в себе формируется постепенно, день за днем, так же как у спортсменов сила и выносливость. Спортсмены не могут натренировать мышцы за одну ночь. Они делают это ежедневно, постепенно увеличивая нагрузку или дистанцию. Через какое-то время они становятся сильными, выносливыми, замечательными атлетами. Лидерские качества формируются таким же образом. Каждый день вы все больше совершенствуете свои коммуникативные навыки, лучше умеете слушать, выступать на собраниях, служить своим последователям. На два, ну, может, на четыре процента лучше. Не больше. Это осознанная работа, и она действительно вдохновляет.

56. Не стремитесь быть во всем правыми

Я должен вести за собой людей. Разве я не их лидер?

Бенджамин Дизраэли

На протяжении многих лет нам приходится наблюдать одну и ту же картину: многие из наших клиентов, став руководителями, считают очень важным показывать всем, что *они знают свое дело*. Это превращается в стремление быть всегда и во всем правыми. Они думают, что все будут ими восхищаться. В действительности же это только усложняет их взаимоотношения с подчиненными. Такие руководители не любят признавать свои ошибки. Они редко говорят: «А знаете что? Ведь вы в этом абсолютно правы».

По-настоящему сильный, вдохновляющий лидер, которым восхищаются и которого уважают, *не испытывает необходимости доказывать* всем свою правоту. В любой ситуации. Гораздо более убедительно будет просто сказать: «Вы знаете, я выслушал все, что вы сказали, и понял, что вы правы. И я собираюсь предпринять некоторые шаги в этом направлении». Это действительно мотивирует.

Постоянное стремление быть всегда и во всем правым не имеет никакого значения в долгосрочной перспективе. Что имеет значение, так это достижение поставленных целей. Я могу ошибаться весь день и все равно быть замечательным лидером. Почему? Потому что я стараюсь видеть в людях их лучшие стороны. Я учу их принимать самостоятельные решения. Я развиваю их сильные стороны, формирую у них преданность общему делу, помогаю им расти в профессиональном плане. И все это работает на будущий успех.

57. Разбудите себя

Слишком многие люди больше думают о безопасности, чем о возможности. Создается впечатление, что они боятся жизни больше, чем смерти.

Джеймс Ф. Баймс, бывший секретарь штата

Изменения пугают подчиненных в той же степени, в которой они пугают меня.

Один из способов улучшить свои лидерские качества – это расширить свое представление о жизни, окружающем мире и деловом сообществе. Хороший руководитель – это компетентный руководитель. Я не собираюсь просто зарыться головой в песок и сказать: «Но мы же делаем это уже 20 лет». Не желаю, чтобы от меня постоянно слышали: «Я не хочу об этом думать и знать о том, что вокруг что-то изменяется. Мне хочется, чтобы все оставалось по-прежнему, и люди оставались такими же, как и раньше». Если я не буду идти в ногу со временем и понимать, как меняется мировоззрение людей, особенно молодежи, то все больше и больше буду отставать от жизни и в итоге стану невостребованным.

Натаниэль Бранден в своей книге «Самооценка на рабочем месте» пишет:

Мы живем в глобальной экономике, для которой характерны стремительные изменения, ускорение научно-технического прогресса и беспрецедентный уровень конкуренции. Это требует более высокого уровня образовательной и профессиональной подготовки специалистов, чем раньше. Все, кто имеет отношение к бизнесу, хорошо это знают. Однако не все понимают, что происходящие в современном мире процессы предъявляют все новые требования и к нашим психологическим ресурсам. В частности, от нас требуются

более высокая восприимчивость к инновациям... самоменеджмент... личная ответственность... и самостоятельность в принятии решений.

Раньше было принято, чтобы руководители среднего и низшего звена выполняли указания вышестоящего руководства, и у них не было особого пространства для маневра. Им говорили, что нужно делать, они передавали эти указания «вниз» и так далее по иерархической лестнице. Это была жесткая, командная система управления. Сейчас приходится работать в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, что равносильно импровизации на сцене вместо привычных раньше отрепетированных спектаклей.

Жизнь сильно изменилась. И эти изменения будут продолжаться еще более стремительными темпами. Это хорошие новости для руководителя, который готов к постоянному росту и развитию.

58. Всегда показывайте, чего вы от них хотите

Я слышу и я забываю.

Я вижу и я помню.

Я делаю и я понимаю.

Конфуций

Многие выдающиеся спортсмены по окончании спортивной карьеры пробуют себя в тренерской работе, но не все становятся выдающимися тренерами. Иногда у них это просто не получается. И на то есть вполне простая и объяснимая причина. Дело в том, что они просто не до конца *осознают* то, что помогло им стать выдающимися спортсменами. Большую часть времени они действовали интуитивно и подсознательно, просто делали то, что чувствовали. Поэтому им очень сложно научить этому других и объяснить то, чего *они сами не знают и не понимают*.

Лучшим бейсбольным тренером всех времен был Чарли Лау. Он научил игрока своей команды Джорджа Бретта мастерски бить по мячу. Это был один из лучших «бьющих» игроков в истории бейсбола. Джордж всегда отбивал мяч на высоту 0,300, в то время как Чарли Лау – его тренер и педагог – в среднем на 0,255! Чарли Лау был достаточно посредственным бьющим игроком. Но именно потому, что ему приходилось постоянно бороться за право выступать в высшей лиге, а позднее – чтобы не потерять работу, он досконально изучил правила подачи и отбивания мяча. Вот почему он стал таким выдающимся тренером.

Если вы заметили, что ваши сотрудники не умеют что-то делать так, как вам хотелось бы, *покажите* им, как это делается. Просто возьмите биты в руки и научите их бить по мячу.

Кристина хотела узнать наше мнение по поводу проблемы, которая у нее возникла с подчиненными.

– Мои сотрудники не умеют работать с клиентами, – сказала она. –

Уверена, что они оставляют большую часть денег за бортом компании.

– Расскажите нам, какими вы хотели бы видеть своих сотрудников.

– Я уже думала об этом, – сказала Кристина. – Готова поспорить, что если бы они по-другому разговаривали с клиентами, задавали им больше вопросов, интересовались их делами, то могли бы лучше удовлетворить запросы покупателей и предложить больше товаров и услуг. Вместо этого мои сотрудники просто продают и выписывают квитанции. Как результат, объемы продаж оставляют желать лучшего.

– Что вы предпринимали в этом направлении?

– Для начала я разослала всем сотрудникам электронные письма с моими пожеланиями. Но это мало чем помогло.

– Естественно.

– Да, – продолжала Кристина. – Потом я вызвала нескольких менеджеров к себе и сказала им: «Я хочу, чтобы ваши люди лучше работали».

– Ну и как, сработало?

– Нет.

– Что еще вы делали?

– Я обратилась в отдел кадров и сказала, что нам срочно необходимо провести обучение сотрудников. Отношения, увеличение объемов продаж и все такое.

– И как прошло обучение?

– Пока никак, – ответила Кристина. – Я все еще жду ответа на свою просьбу.

– Кристина, сделайте это сами. Настоящий лидер и умелый руководитель, который действительно хочет добиться от своих подчиненных лучшего исполнения, *покажет им, как это нужно сделать*. Сначала он определит, чего именно от них хочет, а потом наглядно это продемонстрирует.

После нашего разговора мы поприсутствовали на собрании, которое проводила Кристина со своими сотрудниками.

– Давайте я сегодня поработаю вместе с вами, – сказала она им. – Я хочу сама поговорить с клиентами, которые будут к нам приходить. Все, о чем я вас прошу, – помочь мне в этом, просто побыть рядом и задавать вопросы, если у вас они возникнут. Просто давайте вместе – *вы и я* – пообщаемся с нашими клиентами.

Кристина научилась *показывать* своим людям то, чего она от них

хотела. Она поняла, что лучший способ донести что-то до других – сделать это самой, чтобы подчиненные это увидели. Она применила новый рычаг мотивации, и он подействовал. Ее сотрудники быстро поняли, что от них требовалось.

Если вы просто скажете своим подчиненным: «Я хочу, чтобы вы сделали то-то и то-то и улучшили то-то и то-то», это будет как об стенку горох, а то и хуже. Иногда люди могут «стать в позу» и вообще отказаться что-либо делать. Они могут сказать: «У меня нет на это времени». Поэтому, если вы действительно хотите повысить у них мотивацию к работе – меньше говорите и больше показывайте.

59. Сфокусируйтесь, как камера

Большинство успешных людей, которых я знаю, больше слушают, чем говорят.

Бернард Барух

Мы хотим рассказать вам о стиле лидерства, который встречается только у одного из 10 руководителей. Мы называем его «фокусированное лидерство». Это способность лидера сфокусироваться на какой-то цели. Мы не имеем в виду сознательную, вызванную усилием воли концентрацию внимания на каком-то объекте, а нечто обратное. Это состояние спокойной, расслабленной фокусировки. Вспомните, как вы настраиваете фокус камеры: вы смотрите через объектив на выбранный вами объект и наводите резкость, плавно поворачивая кольцо (ручку) фокусировки. Вы делаете это абсолютно свободно и без усилий. Все, что от вас требуется, – мягко поворачивать кольцо объектива, пока не добьетесь оптимальной резкости. Это же происходит и с *мировоззрением* лидера.

Кто-нибудь придет к вам в офис, сядет напротив вас, и вы начнете наводить на него фокус своей внутренней «камеры» до тех пор, пока не получите его отчетливое, ясное изображение. После этого вы можете сделать глубокий вдох и сказать: «Как ваши дела? О чем вы хотели со мной поговорить? Давайте это обсудим».

Ваш сотрудник почувствует, что находится в фокусе вашего внимания, и будет этим польщен. Он подумает: «Как будто в мире нет никого, кроме нас двоих. Такое впечатление, что мы на необитаемом острове, и время словно остановилось».

А вы будете думать: «Сейчас я вас выслушаю, и мы со всем разберемся. Но не в спешке и не потому, что это надо сделать. А потому, что именно с этого и начинается открытое, теплое общение. Этим общением я хочу выразить свою признательность и уважение, поэтому давайте просто поговорим. Мы обменяемся друг с другом несколькими идеями, я задам вам парочку вопросов, и мы выясним, что

каждый из нас думает по этому поводу. Я не собираюсь указывать, что вам делать, или навязывать свою точку зрения. У меня нет каких-то скрытых намерений. Я открыт к общению. Я весь во внимании».

И вы будете выдающимся руководителем.

Вы уже знаете, что есть и другой тип руководителя, гораздо менее выдающийся: он приходит на собрания с электронным органайзером и все время отвечает на электронные письма, телефонные звонки и всячески пытается делать вид, что присутствует на собрании. Ему кажется, что так он производит впечатление чрезвычайно занятого человека, но в действительности это просто «рассеянный» тип лидера. И каждый, кому приходится иметь с ним дело, чувствует себя уязвленным таким отношением.

Об одном из таких руководителей рассказал нам Ричи.

– У него никогда нет для меня времени, – сказал Ричи. – Он всегда найдет отговорку, чтобы уклониться от разговора со мной.

Этот «лидер» знает, что 100 его сотрудников, с которыми он на этой неделе общался в той или иной форме – с кем-то по электронной почте, с кем-то через смс, с кем-то по телефону, с кем-то лично, кого-то встретил в коридоре, – все эти 100 человек в большей или меньшей степени чувствуют себя униженными таким отношением.

Где-то в глубине душе дисфункциональный руководитель знает это. И ему от этого не по себе. Он хочет избавиться от возникающего чувства неловкости. Но, вместо того чтобы замедлить темп, он, наоборот, ускоряется!

Как-то мы сказали одному такому руководителю, что ему нужно носить на шее кулон с надписью.

– Что вы имеете в виду?

– Вам нужно повесить себе на шею кулон с надписью «У МЕНЯ НЕТ ДЛЯ ВАС ВРЕМЕНИ», чтобы окружающие это видели.

Он молчал.

– А еще вы можете сделать своим сотрудникам автоматическую рассылку с текстом «У МЕНЯ НЕТ ДЛЯ ВАС ВРЕМЕНИ».

– Зачем мне это делать? Я бы никогда такого не сделал, – сказал он.

– Вы постоянно это делаете. Вы постоянно посылаете своим людям такое сообщение. Если вы будете и дальше продолжать в том же духе, проблем не избежать.

Когда после прохождения наших коучинговых сессий руководители

становятся более открытыми к общению и направляют фокус своего внимания – как камера – на подчиненных, это помогает им в дальнейшем сэкономить свое время. Потому что руководство командой с высоким уровнем мотивации и доверия требует гораздо меньше времени, чем руководство деморализованными, постоянно расстроенными сотрудниками.

60. Думайте о руководстве, как о легкой задаче

Всегда думайте о предстоящей задаче, что ее легко выполнить – так оно и будет.

Эмиль Куэ, психолог

Мысль – это больше чем мысль; она создает реальность. Роль мысли в руководстве людьми и достижении поставленных целей трудно переоценить. То, что вы *думаете* о своей работе, гораздо важнее, чем любая так называемая интерпретируемая «реальность» об этой работе.

Если вы считаете мотивацию персонала трудным делом, оно таким и будет. И это касается всего. Как сказал Шекспир, «нет ничего ни хорошего, ни плохого – мысль делает все таковым».

Если вы думаете, что разговаривать по телефону сложно и неудобно, так оно и будет. Если же вы думаете, что совершать телефонные звонки – это ваше самое любимое и приятное дело, вы будете с радостью это делать.

Руководителю очень важно понимать силу мысли. Если вас одолевают мрачные мысли, у вас вряд ли будет удачный день. Лидерство требует гуманного поведения и отношения к людям. Чтобы быть хорошим руководителем, нужно уметь выстраивать взаимоотношения со своими подчиненными.

Вы можете быть успешным мотиватором. Ключ к успеху – в вашем мышлении.

Как говорит Наполеон Хилл в своей книге «Думай и богатей», чтобы стать успешным, нужно мыслить категориями успеха. Многие люди последовали его советам – даже те, кто, возможно, был не таким умным и сообразительным, как вы – и у них все получилось. Вы тоже можете добиться успеха. Легко ли это? В принципе да. Как сказал великий философ Куэ, «всегда думайте о предстоящей задаче, что ее легко выполнить – так оно и будет».

Одно можно сказать с уверенностью: будет не труднее, чем вы думаете.

61. Культивируйте силу поощрения

Реальная сила и энергия организации создается через отношения. Стандарты отношений и возможности для их формирования более важны, чем задачи, функции, роли и должности.

Маргарет Уитли, менеджер-консультант

Один из наиболее важных аспектов в жизни любого сотрудника – это похвала, одобрение и поддержка со стороны руководства. К сожалению, об этом редко говорят на семинарах по менеджменту, хотя ничто так не повышает уровень мотивации, как здоровая доза похвалы и одобрения. Сколько книг по лидерству уделяют внимание этому аспекту? Ни одна. А насколько это важный инструмент управления? Это *самый* важный инструмент управления.

Сколько раз в течение дня вы задаете себе вопрос: *насколько убедительными и обнадеживающими были мои доводы?* Сколько раз вы спрашиваете себя перед тем, как поговорить с кем-то из своих сотрудников: *как я могу убедить этого человека в том, что он обладает всеми необходимыми навыками для выполнения данной работы и может прекрасно с ней справиться?*

Если вы включите поддержку и одобрение в свою личную систему управления, положение дел в вашей команде сразу изменится. Мышление ваших сотрудников станет более позитивным.

Подчиненные ищут у своего руководства одобрения и поддержки. В большинстве случаев они ее не получают, а испытывают ощущение, будто их команда участвует в гонках под прицелом автомата. Все в поведении и манере их руководителей так и кричит: «Мне надо идти, идти, идти. Извините, я опоздал на встречу с вами», «Я разговариваю по телефону и страшно спешу, мы в трудном положении, и вообще, это просто сумасшедший дом».

Такие сообщения вряд ли могут кого-то вдохновить или обнадежить. Когда у вас в голове полный хаос и вы передаете людям свое кризисное мышление, это не мотивирует. Что действительно мотивирует и вдохновляет – так это одобрение и поддержка.

62. Исключите разногласия

Лучший способ найти хорошую идею – иметь много идей.

Лайнус Полинг, лауреат Нобелевской премии

Один из лучших способов избежать разногласий в разговоре с людьми – не спорить с ними. Другими словами, следует выслушать точку зрения другого человека и постараться ее понять, а не оспорить, потому что всякий раз, выражая несогласие со своими сотрудниками, вы тем самым подрываете их уверенность в себе и моральный дух.

Если я буду постоянно с вами спорить, что вы станете делать? Вы будете защищаться, ведь так? Это естественное свойство человеческой природы. Вы займете оборонительную позицию и не скажете: «Да, хорошо, я понимаю вашу точку зрения. Да, сэр, вы правы, а я был неправ. Теперь я это понимаю, и у меня от этого даже поднялось настроение. С чем еще вы не согласны?» Этого не произойдет.

Если вы собираетесь вступить с кем-то в разногласия, то должны быть готовы к последствиям. Основное в этой ситуации – вы испортите человеку настроение. А к чему ведет плохое настроение? К снижению производительности труда. Когда у людей плохое настроение, они не могут хорошо работать. Они утрачивают жизненную энергию и энтузиазм. А если бы вы внимательно их выслушали, а не «рубил с плеча», этого не произошло бы. То же касается и собраний коллектива. Вы сможете влиять на ход и результаты собраний, если возьмете себе за правило прислушиваться к мнению своих сотрудников и воздерживаться от негативной критики в их адрес.

Большинство руководителей этого не делают. Они дают человеку высказаться, а затем обрывают его на полуслове и говорят: «Нет, это неправильно. Я с этим не согласен».

А потом никак не возьмут в толк, почему их работники чувствуют себя недооцененными. Виной всему стремление руководителей во что

бы то ни стало доказать свою правоту.

Как можно выставить человека дураком и надеяться на то, что у него повысится мотивация к работе? Неужели он может подумать: «О, вы заставили меня почувствовать себя полным дураком. Теперь я готов работать намного лучше. Ура, я ничтожество, поехали!»

Большинство руководителей, с которыми нам приходилось работать, говорили так: «Если я с чем-то не согласен, значит, не согласен. И точка. Поэтому все, что я делаю в таких случаях, – стою на своем». Все это хорошо, но каждый раз, выражая свое несогласие, вы заставляете человека чувствовать себя полным дураком. Да, иногда вы *вынуждены* не согласиться. Но чем реже вы это делаете, тем лучше к вам будут относиться. Тем выше будет уровень мотивации у ваших сотрудников.

63. Не переставайте учиться

Лидеры растут; они не появляются на свет из ниоткуда.

Питер Друкер

Продолжайте учиться. И пусть это видят ваши подчиненные. Это не значит, что нужно бахвалиться перед ними и изоб ражать из себя «всезнайку». Просто пусть они знают, что вы постоянно совершенствуетесь и идете в ногу со временем. Так им будет легче предложить вам хорошие идеи.

Большинство руководителей чувствуют себя настолько небезопасно в своей должности, что постоянно делают вид, будто они все на свете знают. Они никогда не посещают семинары и с пренебрежением относятся к современным учебникам по теории менеджмента. Но такая позиция в действительности деморализует их подчиненных. Мы каждый день можем учиться чему-то новому в своей области. Это пополняет «копилку» наших знаний, повышает профессиональный уровень и помогает в работе с людьми.

Счастье – это постоянный личностный рост и развитие. Мы счастливы, когда растем и развиваемся. А счастливые люди обладают более высоким уровнем мотивации, чем несчастные.

64. Научитесь не переходить границы

Великие лидеры подобны лучшим дирижерам: они могут сделать больше того, что записано в нотах, и раскрыть волшебные способности, заложенные в музыкантах.

Блейн Ли, менеджер-консультант

Руководители совершают большую ошибку, когда ведут себя, как властные начальники. Если человек постоянно подчеркивает свое вышестоящее положение, то это говорит о его неуверенности в себе. Можно быть твердым и решительным и одновременно поддерживать у своих сотрудников ответственное отношение к делу, но без деспотизма и командирского тона.

Ди Хок, основатель и бывший управляющий компании «VISA International», излагает это так:

Управление – это не лидерство; менеджмент – это не лидерство; лидерство – это лидерство. Если вы хотите вести за собой людей, 50 процентов времени уделите самолидерству – своим собственным целям, этике, принципам, мотивации, поведению. Как минимум 20 процентов времени отдайте своему руководству и 15 – коллегам по работе. Если вы не понимаете, что работаете для своих так называемых «подчиненных», тогда вы ничего не знаете о лидерстве. Вы знаете только тиранию.

Это очень сильные слова, особенно для тех, кто любит строить из себя «начальника». Такие руководители, как правило, плохо разбираются в людях. Но времена изменились. Все наши сотрудники умеют мыслить. Они не роботы. Старый, командный стиль управления уже не приемлем.

Современные руководители раскрывают волшебные способности,

заложенные в их сотрудниках.

65. Выслушайте своих людей

Я получаю большее удовольствие от своих финансовых успехов, когда перестаю думать о том, чего хочу, и начинаю помогать другим людям получить то, чего они хотят.

Спенсер Джонсон, автор книг по бизнесу

Как узнать, хороший вы лидер или плохой? Это можно сделать одним очень быстрым способом: спросить у людей, которых вы ведете за собой. Они знают и скажут правду. Вы – тот, кем, *по их мнению*, являетесь. Выслушайте их! Поймите их. Людей очень мотивируют слушатели, которые понимают их проблемы. Всегда будьте внимательными к людям.

Тхить Нят Хань сказал:

Когда мы внимательно относимся к человеку, то замечаем, что он страдает. Если человек страдает, значит, ему нужно с кем-нибудь поговорить и излить душу. Мы должны предложить такому человеку свое участие и внимательно его выслушать. Активное слушание – это и есть проявление любви к ближнему. Но если мы полны злости, раздражения и предубеждений, то будем не способны внимательно выслушать людей, которых любим. Если люди, которых мы любим, не могут поговорить с нами по душам, их страдания только усиливаются. Наша обязанность – научиться быть хорошими слушателями, чтобы облегчить человеку страдания. Нужно слушать всем сердцем, без осуждения, порицания или критики. Если мы слушаем так целый час, то проявляем настоящую любовь. Не надо ничего говорить; нужно просто слушать.

Чтобы помочь своим людям получить то, чего они желают, постарайтесь их внимательно выслушать и понять, чего же они на самом деле хотят. После этого согласуйте их личные цели с общекомандными. Покажите им эту связь. Она и будет источником

ПОСТОЯННОЙ МОТИВАЦИИ.

66. Руководите играючи

Врожденное стремление к лидерству – это позвоночник. Со временем вы развиваете мышцы, которые к нему крепятся и поддерживают его в вертикальном положении.

*Элейн Агатер, высшее должностное
лицо «JPMorgan Chas Bank»*

По своему опыту мы можем сказать, что люди, обладающие высоким уровнем мотивации, отождествляют успех компании с собственным благополучием и благополучием своей семьи. При этом они не слишком серьезно относятся к жизни. Наиболее креативные, эффективные и продвинутые менеджеры смотрят на бизнес как на игру в шахматы, в которую играют ради интереса и развлечения. Они пробуют всевозможные ходы и стратегии. А когда «проигрывают», то снова, с еще большим азартом, расставляют фигуры на шахматной доске.

Лузеры и нытики, напротив, воспринимают все слишком серьезно. Они постоянно пребывают в унынии и мрачном расположении духа. В течение дня они используют всего 10 процентов своих умственных способностей. Их мозг, такой огромный в детстве, сжался и превратился в твердый комок обиды и беспокойства.

Слишком серьезным людям не хватает радости, креативности, новых идей, интуиции, хорошего настроения, жизненной энергии и смеха, который сближает людей. Не удивительно, что они терпят неудачу во всех делах. Каждый раз, воспринимая что-либо слишком серьезно, мы находим способы подсознательно избегать этого на протяжении дня. Мы, как дети, сопротивляемся всему серьезному.

Уоррен Беннис, один из самых признанных американских экспертов в области лидерства, в своей книге «Как становятся лидерами» подчеркивает разницу между лидером и менеджером: «Лидер – инноватор, менеджер – администратор. Лидер концентрирует внимание

на людях, менеджер – на системе и структуре. Лидер вдохновляет, менеджер контролирует. Лидер – личность, менеджер – хороший солдат. Лидер обладает долгосрочным видением, менеджер – краткосрочным».

Дж. К. Честертон как-то сказал, что ангелы могут летать только потому, что они легко к себе относятся. То же можно сказать и о лидерах.

67. Выполняйте все мелкие обещания

Великие дела совершаются не одним рывком, а серией мелких, взаимосвязанных между собой действий.

Винсент Ван Гог

Людей мотивируют те, кому они доверяют.

Доверие сотрудников завоевать нетрудно. Вы обязаны это сделать, поскольку оно является важнейшим фактором мотивации. Вам следует взять себе за правило никогда не опаздывать на свои собрания. Никогда. Иначе утратите доверие семи из 10 своих сотрудников, поскольку они решат, что вы не умеете держать свое слово.

Мы объяснили это Джеффу, потому что, наблюдая за его работой как руководителя, заметили, что он не выполняет мелкие обещания.

– Не велика беда! – ответил Джефф. – Подумаешь, опоздал немного или забыл кому-то сделать парковочный талон. Я – стратег. Мне некогда заниматься такими мелочами.

– Вы же даете слово, Джефф. И если не выполняете мелкие обещания, вам никто не доверит крупное дело.

– Хорошо. Что я должен сделать? Стать тем, кем не являюсь? Сделать трансплантацию личности? Принимать какие-нибудь чудодейственные пилюли для улучшения концентрации внимания?

– Вы должны выполнять все, что пообещали своим сотрудникам. Если вы сказали, что позвоните завтра, значит, должны позвонить. Если сказали, что сделаете документы к пятнице, значит, кровь из носу, но должны это сделать. И так во всем, что касается обещаний. Доверие строится на мелочах, и они зачастую важнее, чем крупные дела.

68. Делегируйте полномочия

Когда я готовлюсь кого-то убедить, то треть времени трачу на обдумывание того, что собираюсь сказать, а остальные две трети – на то, что мне могут ответить.

Авраам Линкольн

Подчиненные всегда испытывают скрытый страх в общении с руководством. Если я как руководитель этого не понимаю, мне будет крайне сложно заключить соглашение со своими сотрудниками. А мотивация – это управление соглашениями.

Итак, моя цель – заключить соглашение. Это может быть соглашение о повышении производительности труда, о выполнении какого-то задания, об улучшении дисциплины или о более внимательном отношении к клиентам.

Но есть одна причина (теперь вы уже знаете какая, но на всякий случай даю подсказку: страх), по которой человек по другую сторону стола будет сопротивляться и уходить от любых соглашений со мной. А поскольку я понимаю эту причину, то должен всегда думать об одном: как мне устранить ее?

Даже самые великие гипнотизеры не смогут приступить к работе с пациентом, если его не удалось расслабить. Когда человек напряжен, он не поддается уговорам, внушению, гипнозу и т. п. Большинство руководителей, пытаясь заключить соглашение со своими подчиненными, *вызывают* у них еще больший страх, чем только усугубляют ситуацию.

Так как же заключить соглашение с сотрудником, не нажимая на его точки страха и не вызывая у него защитную реакцию? Задавайте ему вопросы, потому что через них вы проявляете уважение к его мыслям и чувствам. Некоторые думают, что если человек выражает несогласие и стоит на своем (возражает, защищается и т. п.), значит, у него сильный характер. «О да, это крепкий орешек! Он знает, чего хочет. Его так

просто не перетянешь на свою сторону». Неправда. Этот «орешек» просто *напуган*.

Люди не желают, чтобы вы продавали им свои идеи, *они хотят продавать идеи сами*, стремятся к тому, чтобы это была *их* идея, а не ваша. Это и есть секрет успешной мотивации.

Предположим, вы хотите, чтобы один из ваших подчиненных вовремя сдавал отчеты. Если вы скажете ему властным тоном: «Мне надо с вами серьезно поговорить по поводу отчетов. Вы постоянно сдаете их позже срока», то за этим последует оборонительная реакция и страх: «У меня не было *возможности* предоставить их вовремя, потому что компьютерная система два дня не работала. Мы и так неплохо справлялись, учитывая ситуацию, намного лучше, чем можно было бы ожидать в таких условиях».

Ваш работник защищается, поскольку боится, что его будут ругать за плохую работу или вообще уволят. А все, что вы сделали, единственная ошибка, которую совершили, – это со всей силы нажали на его кнопку страха и вызвали ответную защитную реакцию.

Если вы не догадываетесь о том, что происходит с сотрудником, то с большой долей вероятности можете нажать и на *другие* его кнопки. Например, вы можете сказать:

– В другом отделе тоже не работала компьютерная система. Тем не менее они сдали отчеты вовремя.

Теперь он будет еще больше встревожен и напуган.

– Да, но у них больше работников. У нас не хватает людей. Это постоянная проблема.

Чем больше вы давите, тем больше сотрудник сопротивляется. Чем больше вы наступаете, тем больше он защищается. Чем больше работник защищается, тем меньше вероятность того, что на следующей неделе он заполнит отчеты вовремя. А ведь именно этого вы от него и хотели. Но сами сделали это невозможным.

Это свойство человеческой природы – отвечать действием на противодействие – разрушает браки, снижает эффективность работы и создает напряженность в коллективе. Руководитель должен задавать мягкие вопросы и предоставить возможность своим сотрудникам думать, говорить и принимать самостоятельные, осознанные решения. Именно так и работает мотивация.

69. Не забывайте дышать

На войне, как и в мирное время, человеку требуются весь его разум. Его не бывает слишком много. Наш мозг питается кислородом, который вместе с воздухом поступает в легкие, а затем проникает в кровь и переносится в головной мозг. Любой дурак может удвоить объем своих легких.

Джордж С. Паттон

Скотт Ричардсон вспоминает, как он узнал о роли дыхания в успешной работе руководителя. Да, да, дыхания, так что не забывайте дышать.

Вообще-то Родней Меркадо никогда об этом не говорил, но я заметил, что во время игры на скрипке он дышал максимально глубоко. Тогда я решил, что буду делать то же самое. Именно после этого я понял, насколько важно дыхание для нашей энергии, внимания и концентрации.

Перед началом исполнения я делал глубокий вдох, затем кланялся публике и делал глубокий выдох. После этого я опять глубоко вдыхал и начинал дышать в унисон с музыкой. Я и сейчас так делаю.

Энергия и *выразительность* (любимое слово Меркадо) исполнения – это именно то, что производит впечатление на слушателей.

Наши энергия и выразительность действий (или ее отсутствие) находятся в постоянном поле зрения подчиненных. Их подсознательные психологические установки часто зависят от того, как мы себя ведем, насколько выразительны наши движения и речь. Вот почему мы должны научиться руководить с энтузиазмом, а для этого нужно

правильно дышать. Вдохнули-выдохнули, опять вдохнули – только еще более глубоко – и почувствовали новый прилив воодушевления и жизненных сил. Не случайно слово «вдохновлять» происходит от слова «вдох». Так что хватит целый день пыхтеть над бумажками или за компьютером, закрывшись у себя в кабинете. Это никого не вдохновляет.

70. Знайте, что у вас есть время

Начните с необходимого, затем делайте возможное и неожиданно вы сможете выполнить невозможное.

Святой Франциск

Большинство менеджеров целый день занимаются мелкими делами. Они начинают свой день с самых простых и легких задач. Без конца проверяют почту и подсознательно спрашивают себя: *«Какие задачи – только не слишком сложные – я мог бы сейчас решить? Чем бы таким заняться, чтобы производить впечатление настоящего руководителя? Если бы кто-нибудь сейчас за мной наблюдал, назвал бы он меня настоящим руководителем? Я делаю то, что необходимо делать; рано или поздно, это все равно должно быть сделано».*

Но мотивационный лидер обладает способностями и возможностями жить по-другому – рациональным мышлением, а не чувствами, правильно расставив приоритеты и оставив позади инфантильность. Ключ к успеху – в эффективном использовании своего времени.

Ощущение постоянной нехватки времени – это дорога в обратном направлении. Но вы можете научиться принимать этот факт: у каждого из нас в сутках только 24 часа. Независимо от того, насколько вы богаты или бедны, у вас есть всего 24 часа. И ни минуты больше. Поэтому нет смысла жаловаться: *«У меня меньше времени, чем у других. Я бы хотел это сделать, но у меня нет времени».* Это неправда.

Только вы можете замедлить ход времени до скорости жизни, научившись правильно расставлять приоритеты в своем списке дел. И как только вы это сделаете, вам станет намного легче мотивировать других своим примером.

71. Установите сроки исполнения

*Лучший способ предугадать будущее –
создать его.*

Питер Друкер

Впишите свои просьбы в конкретные временные рамки. Даже если вас не поджимает время, все равно определите конечный срок выполнения того или иного задания. Так, если вы хотите получить отчет от своего работника, закончите свою просьбу вопросом: «Можно ли будет получить его к концу четверга?»

В словарях термин «предельный срок» трактуется как время, к которому требуется выполнить какое-то задание. Первоначальное значение этого термина – «линия вдоль ограждения военных тюремных лагерей (заключенный, оказавшийся за такой линией, *мог быть расстрелян*)». Другими словами, это линия, за которой человек или проект становится мертвым! Сроки ускоряют действия. Поэтому, если вы хотите расшевелить своих сотрудников, установите им сроки выполнения работ.

Если вы обращаетесь к человеку с просьбой, но не оговариваете дату или время ее выполнения, вам нечего будет с него спросить. Вы просто выражаете свое пожелание или надежду, что когда-нибудь – неизвестно когда – этот человек совершит определенные действия в пространстве. Между тем мотивация возможна только при наличии двух факторов: пространства и времени. Пространственно-временной подход – лучший друг мотиватора.

Как-то в спокойном режиме мы пописывали одну книгу, и вдруг нам позвонили из издательства и заказали сделать в течение месяца осенний каталог скидок к Рождеству. Мы как заведенные бросились работать по 20 часов в сутки, пока не доставили готовый материал в назначенный срок. Это оказалась наша лучшая работа за все время.

Цель без срока – это всего лишь неопределенная просьба, которая вносит еще больше сумбура в работу. Вы сделаете человеку одолжение,

если оговорите для своей просьбы конкретный срок ее исполнения. Если этот срок слишком мал, он может его оспорить. Позвольте вашим сотрудникам принять в этом участие. Неважно, *кто* устанавливает сроки выполнения работ, важно, чтобы они были. И они должны быть конкретными и четко определенными.

Большинство руководителей этого не делают. У них накапливаются сотни невыполненных просьб, потому что ими некогда заниматься. Эти просьбы висят в воздухе и продолжают откладываться на неопределенный срок. Ситуацию исправят сроки исполнения.

72. Превратите проблему в задачу

Трудности должны будоражить, а не обескураживать.

Уильям Эллери Ченнинг, священник и психолог

Лидеры никому не смогут помочь, если будут постоянно озабочены проблемами. Беспокойство – это всего лишь игра воображения. Найдите своему воображению другое применение. Научитесь превращать свои проблемы в конкретные задачи, требующие решения. Когда задача сформулирована, разработайте план действий по ее решению.

Если мы реагируем на жизненные проблемы беспокойством, это снижает наше настроение, энтузиазм и самооценку.

Беспокойство – не самая эффективная жизненная позиция. Подчиненных тоже не вдохновляет, когда их руководитель целыми днями бегает как заведенный и хватается за голову.

Вместо того чтобы беспокоиться, подумайте лучше о том, какие действия можно предпринять в данной ситуации. Придумайте свежее и оригинальное решение для своей так называемой проблемы. Подобная привычка повышает самооценку, уровень жизненной энергии и любовь к жизни. Людей больше мотивируют лидеры, которые любят жизнь, а не беспокоятся о ней.

73. Позвольте разуму руководить сердцем

Если вы не думаете о будущем, у вас его и не будет.

Генри Форд

Менеджеры, которые относятся к жизни, как дети или как взрослые, живущие нерешенными детскими проблемами, не способны направить фокус своего внимания на сотрудников, клиентов или процветание компании.

Лидерство требует, чтобы левое полушарие, отвечающее за логику и решение проблем, доминировало над правым. Оно требует жесткого рационального подхода в работе с людьми и с их постоянными жалобами (реальными и воображаемыми). Оно предполагает принятие новых, нестандартных решений.

Лидерство требует, чтобы вы, как гроссмейстер, обдумывали каждый свой ход и принимали ответственные решения на протяжении всего дня.

Лидерство – это умение рационально планировать свое время. Чтобы руководить людьми, нужно с каждым днем *улучшать* свои навыки тайм-менеджмента. Великий гроссмейстер Каспаров живет по принципу: «Думай на семь ходов вперед».

Процесс мотивации – это реверсивное проектирование. Вы решаете, чего хотите, и начинаете от этого «плясать». Вы идете от конечного результата к настоящему моменту. Общаясь со своими сотрудниками или разговаривая по телефону, всегда держите в голове этот результат. Лучшие мотиваторы осознанно относятся к своим действиям. Это постоянные мыслители, за что их ценят и уважают.

Начните думать прямо сегодня. Представьте, что вы больше всего оценили бы, если бы были в собственном подчинении. Подумайте о том, как найти подход к своим сотрудникам и завоевать их доверие.

Думайте. Думайте обо всем, что вы хотели бы сделать. О том, как улучшить коммуникации. О вопросах, которые хотели бы задать. О том, чтобы побыть детективом. Если кто-то из сотрудников не полностью реализует свой потенциал – это преступление. Как и то, что он подумывает об увольнении. Решите эти проблемы, раскройте «преступления».

74. Создайте атмосферу благодарности и признания

Я всегда говорил, что будь я богат, то нанял бы себе профессионального воспевателя.

Сэр Осберт Ситвелл, поэт

Один из способов повысить мотивацию своих сотрудников – изменить вопрос, который вы задаете себе изо дня в день. Так, вместо вопроса «*Как бы сделать так, чтобы они доставляли мне меньше проблем?*» спросите у себя: «*Что я могу сделать для своей команды, чтобы добиться от нее лучших результатов?*»

Большинство руководителей занимаются тем, что выявляют ошибки и промахи своих сотрудников, а потом устраивают им «разбор полетов». Они сначала ищут проблемы, а потом говорят: «Вы то-то и то-то сделали не так. Это никуда не годится. Вы должны это исправить».

Но такой подход вызывает сопротивление со стороны человека, подвергаемого критике. Гораздо лучше срабатывает признательность, благодарность и похвала. Их можно выразить самыми разными способами.

Приступая к работе, я говорю себе: «*Я сознательно собираюсь создать в своем коллективе атмосферу доверия и признательности, где люди будут чувствовать, что их труд уважают и ценят. Это чувство востребованности будет проявляться в их отношении к работе. Я хочу, чтобы они знали, что их успехи видят, отмечают и вознаграждают. Такая культура будет способствовать росту производительности труда*».

При любой возможности я выражаю своим сотрудникам признательность за их труд как перед коллегами, так и перед их семьями. Возможно, я даже отправлю кому-нибудь письмо благодарности от президента компании. Я хочу, чтобы родные этого

сотрудника видели, что его действительно уважают и ценят.

75. Определите ответственность

Девяносто девять процентов неудач случается у людей, которые привыкли постоянно извиняться.

Джордж Вашингтон Карвер

– Я хочу, чтобы мои сотрудники ответственно относились к делу, – сказал Скотту Ричардсону один из адвокатов его юридической компании. – Такое впечатление, что они всеми правдами и неправдами стараются переложить свою ответственность на соседа.

– А вы говорили с ними о том, что такое ответственность? – спросил у него Скотт.

– Вообще-то нет.

– Давайте немного поиграем в слова. Я назову вам слово, а вы скажете первое, что придет вам в голову. Идет?

– О боже, ну хорошо.

– Это очень полезная игра. Обещаю.

– Ладно, давайте. Что за слово?

– Что первое приходит вам в голову, когда вы слышите слово «ответственность»?

– Обязательство, – ответил адвокат.

– Замечательно, – сказал Скотт. – Теперь давайте разобьем слово «ответственность» на части. В буквальном переводе оно означает «способность реагировать» (от англ. *to respond* – реагировать, отвечать, нести ответственность, *ability* – способность). Способность что-то делать! То есть ответственность не имеет никакого отношения к обязательствам, функциям, бремени, долгу, вине или другим негативным словам, которые ассоциируются у нас с этим понятием и несут в себе пугающий подтекст. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники умели брать на себя ответственность, то должны ясно себе представлять – и объяснить это им, – что ответственность не имеет ничего общего с теми словами, которые я только что назвал. Это

способность реагировать, способность что-то делать. Просто скажите своим сотрудникам, что вы в них верите, не сомневаетесь в их способностях и всегда готовы поддержать.

Как-то Стива Хардисона – выдающегося коуча, с которым нам довелось вместе работать и о котором мы много писали в своих предыдущих книгах, пригласили на собрание совета компании, которой он собирался оказывать коучинговые услуги. Первый пункт повестки дня гласил: «Кто виноват в том, что мы купили компьютерную систему за 100 тысяч долларов, которая оказалась кучей хлама?»

Президент повернулся к вице-президенту и сказал:

– Джо, это только твоя вина!

Джо мгновенно отпарировал:

– Нет, не моя. Я не разрабатывал спецификации. Это делал Джон!

Тут встрепенулся Джон:

– Постойте, постойте! Я не выбирал этого поставщика. Это все Роза.

Роза в свою очередь заметила:

– Я всего лишь давала рекомендации, но решения не принимала.

И так они продолжали ходить по замкнутому кругу, перекладывая ответственность с одного на другого.

Наконец Хардисон не выдержал и прервал заседание:

– Можно мне сказать пару слов? – обратился он к президенту компании.

– Конечно.

– Я несу ответственность за компьютерную систему, – заявил Хардисон.

– Что? – воскликнул президент. – Мы вас даже не знаем! Зачем вы говорите всякие глупости?

– Ну, – ответил Хардисон, – кто-то же должен взять на себя ответственность.

– О, да, – ответил президент.

Как только Хардисон взял на себя ответственность за компьютерную систему, он сумел перевести дискуссию в другое русло: как решить возникшую проблему. Это и есть настоящая способность реагировать в противовес способности обвинять.

Еще один из наших коллег коучей начинал свою карьеру в качестве торгового агента информационной компании. Меньше чем за два года он стал ее управляющим. Когда его спросили, как ему это удалось, он

сказал: «Я считал ее *своей компанией* с самого первого дня. Если я видел бумажку на полу, то поднимал ее сам или просил это сделать кого-нибудь из сотрудников. Если в каком-то из подразделений компании возникали проблемы, я включался в работу и помогал ее наладить, даже если технически это и не входило в мои обязанности. Через некоторое время меня попросили занять пост управляющего, но я принял на себя ответственность за компанию задолго до этого».

Так что если вы хотите в один прекрасный день стать управляющим компанией, начните с того, чтобы прямо сейчас взять на себя 100-процентную ответственность за эту компанию. Ничто так не мотивирует людей, как подобный поступок.

76. Не пренебрегайте коучингом

Учитель влияет на вечность. Он никогда не может сказать, где заканчивается его влияние.

Генри Б. Адамс, американский историк

Великие коучи всегда цитируют своих наставников. В наше время большинство руководителей крупных компаний имеют коучей – бизнес-тренеров или индивидуальных коучей, – которые помогают им повысить уровень личной эффективности и качества жизни.

Основная задача коучинга – помочь руководителю раскрыть свои сильные стороны и найти им успешное применение в повседневной деловой жизни. Все великие актеры, танцоры и спортсмены обязаны своими успехами прежде всего своим коучам, которые поддерживали и обучали их на протяжении всего пути. Сначала концепция коучинга нашла применение в спорте и шоу-бизнесе, поскольку считалось, что в этих областях нужно всегда быть на высоте. Бизнес оставался просто бизнесом.

Теперь благодаря развитию коучинговых услуг бизнес-лидеры имеют те же возможности в раскрытии собственного потенциала, что и спортсмены или актеры. Коучинг делает эти возможности сознательной частью деловой карьеры руководителя. «Я абсолютно уверен в том, что без коучинга люди никогда не смогут достичь максимума своих способностей», – сказал Боб Нарделли, бывший президент компании «Home Depot». Если вы руководитель, не пренебрегайте коучингом. Нет смысла проходить этот путь в одиночку только для того, чтобы кому-то что-то доказать.

77. Сделайте свой каждый день шедевром

Зачем обретать бессмертие человеку, который не может эффективно использовать полчаса времени?

Ралф Уолдо Эмерсон

Способность мотивировать людей напрямую зависит от того, насколько мы дорожим каждым прожитым днем. Что мы можем сделать *сегодня*?

Джон Вуден был одним из самых выдающихся баскетбольных тренеров всех времен. Его команда Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA) 10 раз за 12 лет становилась национальным чемпионом. Основу жизненной и тренерской философии Вудена составляла одна мысль, одно предложение, которое в детстве сказал ему отец: «Сделай свой каждый день шедевром».

Пока другие тренеры пытались натаскивать своих игроков к будущим ответственным соревнованиям, Вуден всегда жил сегодняшним днем. Он относился к каждой тренировке так, как будто это была игра национального чемпионата. Вуден считал, что нет причин не сделать каждый новый день лучшим днем своей жизни. Он хотел, чтобы игроки его команды каждый вечер могли сказать себе: «Сегодня я сделал все, на что был способен».

Большинство из нас, к сожалению, живут по-другому. Мы живем будущим, потому что именно там, как нам кажется, и находится наше счастье. Мы живем прошлым, потому что в нем остались наши проблемы. Но ведь все, что с нами происходит – происходит сейчас, в настоящем. И лидерство тоже.

Секрет успешного лидерства заключается в желании совершать невозможные вещи и делать это сейчас. Сегодня это ваша жизнь в миниатюре. Вы «родились», когда проснулись, и «умрете», когда

пойдете спать. Именно так и можно прожить всю свою жизнь за один день. Вы все еще хотите ходить по офису и жаловаться своим подчиненным на то, что у вас плохой день? Когда они увидят, что каждый свой день вы стараетесь сделать шедевром, они последуют вашему примеру как в жизни, так и в работе.

78. Загляните внутрь себя

Ваше видение станет отчетливым только тогда, когда вы сможете заглянуть в глубь своего сердца. Тот, кто смотрит наружу, всего лишь мечтает, кто смотрит внутрь – пробуждается.

Карл Юнг

Большинство менеджеров и руководителей подсознательно используют западную модель командного лидерства. Это неэффективная модель.

Скотт обучался кунг-фу на Тайване, и его инструктор рассказал ему о том, что каждый человек обладает огромными внутренними ресурсами для достижения своих целей. Многие из того, чему Скотт научился в боевых искусствах, потом ему пригодилось в юридической практике.

Скотт вспоминает:

– Когда я был на Тайване и в Соединенных Штатах, то видел выступления великих мастеров кунг-фу, которые могли, к примеру, потушить три свечи с расстояния 12 дюймов. Между их лицом и свечами помещалось прозрачное стекло, чтобы свечи было невозможно задуть. Медленное направленное движение кулаком – и свечи гасли. Один из моих друзей, обладатель черного пояса по карате, с которым мы вместе смотрели это представление, повернулся ко мне и спросил:

– Скотт, ты же занимался кунг-фу?

Я ответил:

– Немного.

– Как они это делают? – спросил он. – У меня черный пояс по карате, и мы должны уметь потушить свечу одним сильным ударом. Но нам разрешается подойти к ней максимально близко. Это физически

невозможно сделать с расстояния 12 дюймов даже самым сильным ударом, не говоря уже о медленном движении. Как они это делают?

Я ответил:

– Эта техника основана на работе с энергией *ки*.

Энергию *ки* можно расширять, совершая медленные и плавные движения телом. Это современное направление боевого искусства айкидо – *ки-айкидо*.

Технику *ки-айкидо* можно применять в любой физической деятельности. Основной принцип расширения *ки* заключается в фокусировании внимания и энергии на одной точке. Так, если сконцентрировать внимание на точке, расположенной на 2 дюйма ниже уровня пупка, центре внутреннего равновесия, – вы автоматически достигаете состояния объединения сознания и тела.

Это все, что нужно сделать. Вы можете практиковать эту технику на производственных собраниях или при проведении личной беседы с глазу на глаз. В этом нет ничего таинственного.

Во время тренировки инструктор по айкидо говорит: «Сконцентрируйтесь на одной точке», после чего толкает вас в грудь, но вы не падаете, а остаетесь устойчивым, как скала. Потом одной рукой он легко хлопает вас по макушке, а другой снова толкает в грудь – и вы падаете как подкошенный.

Инструктор разъясняет: «Что же произошло? Когда вы удерживали внимание на одной точке, я не мог сдвинуть вас с места. А как только я шлепнул вас по макушке, ваше внимание переместилось к голове – и я без труда свалил вас с ног».

Я продемонстрировал эту технику своему отцу, самому большому скептику в мире, и он сказал: «Этому должно быть физическое объяснение». Но его нет. У инструктора не пошевелился ни один мускул. Он не применил никакой физической силы. Только концентрация внимания. Только от нее зависит состояние внутреннего равновесия, силы и устойчивости.

Большинство людей не сфокусированы на своей работе. Поэтому любые трудности выбивают их из колеи, как легкий шлепок по макушке. Они нарушают их внутреннее равновесие. Как лидер вы можете научить своих людей концентрироваться на одной точке. Вы

можете излучать энергию ки и заряжать ею окружающих. Вы можете пойти дальше – постараться расслабиться и пропустить через себя мощный поток энергии, направив ее на определенную ситуацию. И в скором времени за одно лишь умение концентрироваться вы станете легендой в своей организации.

79. Забудьте о неудачах

Жить, совершая ошибки, не только более почетно, но и более полезно, чем вообще ничего не делать.

Джордж Бернард Шоу

Руководители высокоэффективных команд, особенно в начале своей карьеры, одержимы страхом неудач. Любой серьезный разговор с проблемным сотрудником они принимают близко к сердцу. Они болезненно воспринимают происходящее вокруг, впадают в депрессию, начинают злиться и ненавидеть свою работу.

Но вскоре они начинают понимать, что неудача – это всего лишь результат. Не плохо и не хорошо, а вполне нормально. Любую неудачу можно превратить во что-то хорошее, если отнестись к ней как к ценному жизненному опыту и извлечь из него важные уроки, или во что-то плохое, если воспринимать ее как личное поражение.

Известный профессор лингвистики С. И. Хайкава любил повторять, что существует два типа людей: те, кто, потерпев неудачу, говорят: «У меня это не получилось», и те, кто, потерпев неудачу, говорят: «Я – неудачник». Первый тип близок к истине, второй далек от нее.

«Я – неудачник!»

Это восклицание не всегда кажется проигравшему ложью. Оно может выглядеть для него печальным фактом действительности, с которым следует смириться. По существу, это преувеличение может даже ассоциироваться с честным признанием: «Почему бы не принять этот факт? Я – неудачник». Но с точки зрения психологии в нас всего лишь говорит страх. Это голос внутреннего поражения, капитуляции и нежелания идти дальше, то есть полная противоположность голосу целеустремленности. (Поражение и неудача могут стать стимулом к дальнейшему росту и развитию. Великий футбольный тренер Вуди Хайес любил говорить: «Ничто так не очищает душу, как хорошая встряска».)

Работая с людьми, всегда помните одну простую истину: с ними все в порядке. Они обладают всеми необходимыми внутренними ресурсами, чтобы стать профессионалами своего дела. Просто нужно помочь им избавиться от разрушительных мыслей типа «Я – неудачник» и прочего ненужного хлама.

80. Подкрепляйте слова действиями

Действие – это красноречие.

Шекспир

Скотт занимается юридической практикой более двадцати лет. Уже 17 лет он управляет компанией (их было две, но одну он продал), в которой работают 15 сотрудников. Кроме того, Скотт оказывает коучинговые услуги юристам и руководителям.

Он говорит: «У меня никогда не возникает мысли о том, что быть коучем – это одно, а управлять компанией – это совсем другое. На мой взгляд, важно уметь совмещать эти две роли. Я знаю по себе, что для человека, занимающего ответственную руководящую должность, коуч просто необходим. Но даже самый великий в мире коуч ничем не сможет помочь руководителю, который по той или иной причине принимает решение обойтись без коучинга».

Руководители потому и являются самыми важными людьми в организации, что принимают жизненно важные для всех решения. Коуч не может взмахнуть волшебной палочкой и изменить ситуацию, вызванную тем или иным решением. Это не сработает. Коуч может только осветить путь и оказать поддержку. Решение о том, какие действия предпринять, принимает руководитель. Поэтому, если вы используете коучинг, подкрепляйте свои решения действиями. Основательными действиями. Это и будет красноречием.

81. Создайте видение

Причина, по которой большинство целей остаются недостижимыми, заключается в том, что мы тратим свое время на второстепенные дела.

Роберт Дж. Маккейн, менеджер-консультант

Если не создать для команды видение будущего, она будет жить одними проблемами. Без целей (составных компонентов видения) она будет просто «тушить пожары», бороться со стрессами и беспокоиться о ненадлежащем поведении других людей. Ответственность за такую нездоровую обстановку несу я как лидер команды.

Через какое-то время я стану делать только то, что мне *хочется* делать, и, как результат, задействовать лишь незначительную часть своих умственных возможностей. Чтобы активизировать свое мышление, нужно *создавать и творить*. Это поднимает нас на самую высокую ступень человеческой деятельности. Поэтому моя первоочередная задача как мотиватора – создать видение того, кем мы хотим быть, и затем жить так, как будто все это уже произошло. Это должно быть видение, о котором я смогу говорить каждый день. Оно не должно ограничиваться лозунгом на стене, до которого никому нет дела. Не удивительно, что чаще всего работники так формулируют причину своего недовольства руководством: «Он не имел представления, куда мы идем. У него не было видения нашего будущего, о котором он мог бы нам рассказать».

Создайте это видение. Живите им.

82. Перестаньте оглядываться через плечо

Смелость – это не отсутствие страха, а понимание того, что есть более важные вещи, чем страх.

Амброуз Редмун, американский философ

Самая опасная ловушка для руководителя – пытаться совершать какие-то сверхфантастические трюки, чтобы произвести впечатление на высшее руководство, вместо того чтобы заниматься реальными делами на благо своей команды. Настоящие лидеры (и мотиваторы) стремятся к самосовершенствованию не ради мнения окружающих, а просто потому, что по-другому они не могут. Это позволяет им с каждым днем улучшать свои лидерские качества и повышать самооценку.

Парадоксально, но чем лучше мы выполняем свою работу и чем больше концентрируемся на достижении профессиональных и личных целей, тем больше помогаем другим. Вряд ли это можно назвать эгоизмом. И не стоит оглядываться по сторонам, поскольку нет ничего менее мотивирующего, чем зависимость от мнения окружающих.

83. Руководите, продавая

Каждый живет, продавая что-то.

Роберт Льюис Стивенсон

Дэн Кеннеди, специалист по маркетингу, совершивший огромное количество прямых продаж за свою жизнь, пришел к выводу, что самые успешные врачи, адвокаты, преподаватели и бизнесмены, с которыми ему доводилось иметь дело, имели определенную коммерческую жилку.

Скотт вспоминает: «Мне было интересно, почему я всегда без труда вовлекал людей в самые разные проекты. Это было для меня проще простого. А когда я узнал о наблюдениях Дэна Кеннеди, то подумал: “А ведь он прав!” Пока я не поработал в прямых продажах, мне было крайне трудно кого-то в чем-то убедить. Зато потом я был на высоте. Поэтому позвольте мне рассказать вам о том, как я прошел через эту жизненную трансформацию.

Перед поступлением в колледж я решил подработать продавцом книг в Пенсильвании. Я прошел недельный тренинг по продажам в компании “Southwestern”, которая была лидером в области продаж книжной продукции “от двери до двери” в Соединенных Штатах. (В основном они привлекают студентов на время летних каникул.)

Всю неделю мы изучали основы своего дела, используя традиционный подход к продажам. Сначала вы досконально изучаете свой товар. Затем учитесь тому, как установить контакт с потенциальным покупателем, вызвать у него доверие, сделать презентацию коммерческого предложения и, наконец, завершить продажу (вежливо предложив сделать заказ). Классический метод прямых продаж.

Уже в первом доме, куда я позвонил, мне удалось что-то продать. И тогда я подумал: “Ба, а ведь это на самом деле работает. Это настоящий кусок пирога”. Но это оказалась моя единственная продажа

за последующие две недели. Мой менеджер по продажам решил со мной поработать и разобраться, что я делаю не так. В итоге он вынес мне следующий вердикт:

– Скотт, ты не закрываешь продажу. Ты даже не предлагаешь, чтобы у тебя что-нибудь купили.

– Что вы имеете в виду? Я завершаю продажу.

– Нет, ты ни разу этого не сделал.

– Разве?

– Да. Послушай, я знаю, что мы учили вас закрывать как минимум три раза, но ты можешь делать это сколько угодно. Просто начни им рассказывать о книгах, а потом закрывай. А если они скажут: “Нет, спасибо, мне это не интересно”, отвечай: “Я знаю, что вы имеете в виду” и расскажи еще что-нибудь, а потом опять закрывай.

Я возразил:

– Но это же бред. Они дадут мне пинка под зад и вышвырнут вон!

– Просто попробуй так сделать.

Я подумал: а почему бы и нет? Мой способ все равно не работает.

Поэтому в следующий раз я немного рассказал о книгах и предложил даме сделать заказ. Она сказала:

– Вообще-то меня это не очень интересует.

– Прекрасно, я знаю, что вы имеете в виду, – ответил я.

Я показал ей другие книги и опять попробовал закрыть продажу. На этот раз она ответила:

– Ну, я не знаю, у меня нет денег.

– Я знаю, что вы имеете в виду, – снова сказал я.

Показав еще кое-какие книги, я опять попробовал закрыть продажу, проделав это не менее пяти раз. Я подумал: “Интересно, как долго это может продолжаться? Но раз она не выставила меня вон, я буду продолжать”.

Наконец на шестой попытке закрыть продажу она ответила “да”.

А потом произошло нечто удивительное.

Оказалось, что эта милая леди работала в банке Геттесбурга. Однажды я увидел ее там, когда пошел в банк, чтобы перевести все свои чеки за продажи на депозит. Она работала кассиром и, казалось, была очень смущена встречей. Тогда я подумал: “О боже, видимо, я вынудил ее совершить покупку, и теперь девушка переживает об этом. Но ведь мы всегда говорим клиентам о том, что они могут аннулировать заказ”.

Я протянул ей чеки и сказал:

– Хочу внести эти чеки на депозит.

Ее ответ удивил меня:

– Знаете, Скотт, я надеюсь, вы не очень обижаетесь на меня за то, что я так долго не решалась сделать заказ. Просто хотела убедиться в том, что мне действительно были нужны эти книги. Теперь я рада, что купила их.

Вот это урок. С тех пор я никогда не боялся просить сделать заказ, стал предельно конкретным в своих просьбах и сделал основной упор на просьбах и обещаниях».

Определите, чего вы хотите от своих сотрудников. Потом продайте им свою идею. И не забывайте закрыть сделку, сделать настойчивое, конкретное предложение (закрытие) и получить в ответ твердое, конкретное обещание.

84. Будьте верны принципам

*В вопросах стиля плывите по течению;
в вопросах принципов оставайтесь
непреклонными, как скала.*

Томас Джефферсон

«Дисциплинируйте себя – и необходимость дисциплинировать других отпадет сама собой, – говорил своим игрокам тренер Джон Вуден. – Никогда не лгите. Никогда не предавайте. Никогда не крадите и заслужите право быть гордыми и уверенными в себе».

Джон Вуден был самым выдающимся баскетбольным тренером всех времен. Никто и никогда не был так близок к своим игрокам, как Вуден, и не мог быть для них лучшим мотиватором, чем он.

Рик Рейли, талантливый спортивный обозреватель, вспоминает:

Если вы играли в его команде, то должны были придерживаться установленных им правил: никогда не критикуй партнера по команде. Одно ругательство – и ты свободен на весь день. Относись к соперникам с уважением. Вуден верил в эти безнадежно устаревшие принципы, которые помогали ему выигрывать один чемпионат за другим. Не выполнять кроссовер за спиной или между ног. («В этом нет необходимости», – говорил он.) Ни один игрок UCLA, вышедший на пенсию, не был им забыт. («А как насчет тех ребят, что играли под этим номером раньше? Разве они не внесли свой вклад в успех команды?» – любил повторять тренер Вуден.) Никаких длинных волос и растительности на лице. («Длинные волосы долго сохнут, и вы можете простудиться, когда выйдете на улицу», – говорил он.)

Это правило буквально сводило его игроков с ума. Лучший центровый игрок Америки Билл Уолтон, который тренировался у Джона Вудена, носил бороду и отказывался ее сбрить. «Это мое право», – настаивал он. Вуден спросил его, действительно ли он так считает, и Уолтон ответил, что да. Тогда тренер сказал: «Что ж, я

восхищаюсь людьми с твердыми убеждениями. Нам будет не хватать тебя, Билл». На следующий день Уолтон пришел на тренировку с гладко выбритым лицом.

Как лидер и мотиватор вы можете пойти одним из двух путей. Первый – пытаться завоевать симпатию своих последователей; второй – завоевать их уважение, как это сделал Джон Вуден. Настоящее уважение в конечном итоге перерастет в любовь.

85. Стройте взаимоотношения

Жизнь реакции – это жизнь рабства, интеллектуального и духовного. Нужно бороться за жизнь действия, а не реакции.

Рита Мэй Браун

По собственному опыту можем сказать, что основная проблема руководителей, испытывающих трудности с мотивацией персонала, заключается в том, что они целый день *реагируют* на своих людей.

Они барахтаются в собственных негативных эмоциональных реакциях на других людей. Слушая их, создается забавное впечатление, что слушаешь музыку кантри. Вы знаете, о каких песнях мы говорим. У них примерно такие слова: «Меня столько раз обижали, что я никогда от этого не оправлюсь», или «Я не доверяю женщинам», или «Нельзя доверять мужчинам». А названия еще лучше: «Здесь холодно или это ты такой холодный?» или «Моя жена сбежала с моим лучшим другом, и я по нему скучаю».

Нет, мы ничего не имеем против музыки кантри. Она замечательная, и многие лирические песни по-своему красивы, но их философия вряд ли подходит для создания команды мотивированных сотрудников.

Менеджеры, которые днями напролет эмоционально реагируют на поведение своих сотрудников, представляют собой довольно жалкое зрелище. Что им нужно, так это мягкий переход. Не глобальные перемены, а всего лишь переход на другой уровень – как переключение передач в коробке скоростей. Им нужно переключиться с реагирования на созидание. Реагирование – это всего лишь привычка, а от любой привычки можно избавиться.

Бизнес-коуч Дэн Салливан говорит об этом так: «Трудность в отказе от привычек заключается в изменении того, что кажется нам абсолютно естественным. Хорошие привычки становятся частью нашей природы точно так же, как и плохие. Когда вы изменяете одну привычку на другую, ваши ощущения остаются прежними. Изменяются только

результаты».

Одним из первых шагов на пути к избавлению от привычки реагировать на своих подчиненных будет простой вопрос, который вы должны себе задать. Когда-то, много лет назад, его задал себе Ралф Уолдо Эмерсон: «Почему мое счастье должно зависеть от мыслей в чьей-то голове?»

Этот вопрос независимо от того, каким будет ответ на него в тот или иной момент времени, поможет нам перейти на новый уровень мышления – конструктивного взаимодействия, а не реагирования.

86. Не бойтесь просить

*Находясь на руководящей должности,
немного помечтайте, прежде чем подумать.*

Тони Моррисон

Вам никогда не хотелось *попросить* свое руководство помочь с какими-то конкретными делами? Процесс руководства был бы намного проще, если бы состоял из просьб, обещаний и последующих действий. И он может быть таким. Возможно, вам будет легче обратиться с просьбой, если вы будете знать, что все (руководители, покупатели, сотрудники) на самом деле хотят сказать «да».

Однажды мы принимали участие в семинаре по коммуникациям, и нам дали задание наглядно подтвердить тот факт, что в действительности все люди хотят сказать «да».

Во время обеденного перерыва мы должны были обратиться к кому-либо с тремя безосновательными просьбами и получить отказ. Если быть точными, задание звучало так: вы *должны* вернуться на семинар с тремя отказами.

Мы думали, что сделать это будет очень легко. Закончив обедать, Скотт обратился к даме за соседним столом:

– Извините, мэ, у меня не хватает денег, чтобы рассчитаться за обед. Вы меня не выручите?

Он решил, что это достаточно безосновательная просьба и его сейчас отправят куда подальше.

Каково же было его удивление, когда ничего подобного не произошло.

– Я не уверена, что у меня с собой достаточно денег, чтобы рассчитаться за двоих, – начала женщина, и Скотт стал ловко подводить ее к ответу «нет».

– Ничего, я просто спросил. Вы можете сказать «нет».

Но она не сказала «нет»!

– Ну, я не уверена...

- Другими словами, нет?
- Да, боюсь, что нет. Нет.
- Спасибо.

Скотту пришлось немало потрудиться, чтобы заставить ее сказать «нет». Следующей его «жертвой» стал мужчина, который кого-то ждал недалеко от кассы. Скотт подумал: «Ну, от него-то я быстро получу от ворот поворот».

– Знаете, у меня небольшие проблемы с наличными, – сказал Скотт. – Вы не могли бы оплатить мой счет за обед?

- Ну, я не уверен. А о какой сумме идет речь?
- Вы можете отказаться.

Потребовалось какое-то время (Скотт буквально умолял его сказать «нет»), чтобы мужчина наконец ответил отказом.

Два отказа есть, остался еще один. Скотт повернулся к женщине, стоящей за ним в очереди, и спросил:

- А может, вы сможете за меня заплатить?

Она наблюдала за происходящим, и, казалось, Скотту не составит труда получить у нее отказ. Как бы не так! Последовали долгие препирательства, и после того как она почти уже согласилась оплатить его обед, ему удалось вырвать у нее «нет».

Это упражнение многому нас научило. Все люди хотят сказать «да».

Поэтому теперь, за какой бы проект мы ни брались, спокойно идем и обращаемся к людям с просьбой о помощи. У нас нет ни тени страха или сомнения в том, что большинство назовут наши просьбы безосновательными. Потому что по собственному опыту мы знаем (а нам приходилось бывать в самых разных ситуациях), что люди от природы склонны говорить «да».

Поэтому просите обо всем, чего захотите, как вышестоящее руководство, так и своих подчиненных. Если вашей команде нужна помощь «сверху» – идите и просите о ней. Получив их согласие, сообщите хорошие новости своей команде, пусть они знают, что там, «наверху», им всегда готовы оказать поддержку. Вы научите их силе просьб.

87. Не меняйтесь

Требуется недюжинная смелость, чтобы признать, что у вас нет недостатков.

Чери Хубер, писатель, учитель дзэн

Многие люди, которые о нас знают, обращаются к нам за коучинговыми услугами и говорят: «Мне действительно нужны перемены. Я должен полностью изменить свою жизнь. Я был бездумным, властным параноиком, но теперь готов научиться быть лидером». Мы говорим им то же, что и всем остальным: «Вам не нужно изменяться. Все, что вам нужно, – это плавный переход на новый уровень мышления».

Вы же не станете менять коробку передач в своей спортивной машине, чтобы она быстрее ехала? Вы просто перейдете на более высокую скорость. А трудно ли переключать скорости? Разве это так же трудно, как поменять колесо? Или это делается простым, плавным движением? То же и с мышлением. Нужно просто переключить его на новый уровень. А менять «коробку передач» нет необходимости. Просто переключите передачу, а потом разгоняйтесь. Набирайте скорость. Вот и все.

Нужно ли вам изменять свою жизненную позицию? Как? Почему? Что такое вообще жизненная позиция? Как она изменяется? *Жизненная позиция* – это понятие, которым пожилые люди запугивают молодежь. Это садистское устройство психологического манипулирования:

- Тебе лучше изменить свою жизненную позицию, сынок.
- Как, папа?
- Не препирайся со мной, сын.
- А что такое жизненная позиция, папа? Как мне ее определить, не говоря уже о том, чтобы изменить?
- Да, плохи дела.

Если вы когда-либо участвовали в таком разговоре, то у вас, возможно, неправильно сформировалась сама концепция изменений.

Происходит обновление собственной личности. Но оно происходит постепенно, в результате серии плавных переходов на новые уровни мышления. Это путь, а не революция. Он становится образом жизни.

Просто начните.

88. Вдохните жизнь в электронные коммуникации

Ни один пессимист никогда не открывал секреты звезд, неизведанные земли или безграничные возможности человеческого духа.

Хелен Келлер

Каждое электронное письмо, которое вы отправляете своим сотрудникам, – это возможность лишний раз поднять их боевой дух и зарядить оптимизмом и энтузиазмом для выполнения очередного проекта. Но 9 из 10 менеджеров игнорируют эту возможность. Вместо этого они часто шлют своим сотрудникам нейтральные письма или короткие, немногословные, а порой даже раздраженные или разгневанные сообщения. Поступая таким образом, руководители совершают ошибку. Потому что первоочередная их обязанность – даже более важная, чем обеспечение коммуникаций, – это мотивация персонала.

Поэтому давайте начнем плясать отсюда. Осознайте, что электронная почта – это нейтральное средство связи. В ней отсутствует тон голоса. В ней не отражается блеск в глазах или теплота взгляда. Это всего лишь холодная электронная коммуникация. Следовательно, даже нейтральное информативное сообщение имеет холодный, а порой и негативный оттенок, пока вы не наполните его другими оттенками. Не упускайте эту возможность.

Любой обмен информацией между руководителем и подчиненными – это возможность вселить в них оптимизм. Настоящий лидер никогда об этом не забывает. Просмотрите свое письмо перед отправлением. Звучит ли оно ободряюще? Содержит ли оно слова благодарности, признания или похвалы? Вдохновляет ли оно на достижение каких-то целей? Сделает ли оно кого-нибудь счастливым?

Если нет, найдите лишнюю минуту, чтобы исправить недоработки.

Измените негативный тон на позитивный. Сделайте свое сообщение ярким и запоминающимся. Спросите себя: *был бы я счастлив получить такое письмо? Чувствовал бы я, что меня уважают и ценят?*

Исследования в области психологии поведения свидетельствуют о том, что положительная мотивация действует в семь раз эффективнее, чем отрицательная. Негативная критика вызывает сопротивление, депрессию, гнев и нежелание работать. Когда сотрудники чувствуют неприязнь и неуважение по отношению к себе, они будут игнорировать вас как руководителя.

Попробуйте вдохнуть жизнь в свою электронную почту и посмотрите, что получится. Отправьте одной половине своих сотрудников обычные, нейтральные сообщения, а другой – позитивные, полные энтузиазма и посмотрите, кто из них будет трудиться с большей отдачей. Так вы сможете проверить эту концепцию на практике. Результаты вас приятно удивят.

89. Перестаньте давить

Натяните тетиву – и стрела полетит в цель. Нажмите на нее – и вы никуда не попадете.

Дуайт Д. Эйзенхауэр

Томас Крам дает семинары на тему использования философии айкидо в повседневной жизни. Он называет это «магией конфликта». Скотт вспоминает, как он присутствовал на одном из его семинаров. Крам попросил одного из участников выйти на середину комнаты и стать перед ним.

– Вытяните вперед руку, вот так, – сказал Крам и поднял руку вверх, как будто давал клятву, коснувшись поднятой руки студента. Тот автоматически оттолкнул его руку.

Крам заметил:

– Это естественная человеческая реакция. Я оказываю давление – вы сопротивляетесь, отталкивая меня.

Затем Крам попросил студента вытянуть вперед руку, сжатую в кулак, проделав то же самое. После чего они стали толкать друг друга кулаками.

– Вот так и в жизни, – говорит Крам. – Именно так. Патовая ситуация или борьба, в которой мы оба пытаемся победить. Что касается айкидо, то там нет силового сопротивления.

В этот момент Крам опускает кулак вниз, и участник эксперимента делает то же самое (в айкидо вы ведете противника за собой, вращаясь вокруг собственной оси). Крам поворачивается к нему и быстрым мягким движением опрокидывает его на пол.

Крам говорит:

– Вот теперь это айкидо. Я больше не противодействую, и мы не боремся. Но знаете в чем секрет? Я нахожусь в таком гармоничном взаимодействии со своим соперником, что могу без малейшего напряжения вести его в любом направлении. Именно так и работает

айкидо.

В буквальном переводе *ай ки до* означает «достижение гармонии внутренней энергии», а не физическое противодействие. Каждое движение в айкидо – это взаимодействие ки соперников. И когда мы сливаемся в этой энергии в единое целое, обретая гармонию, я получаю возможность вести своего соперника за собой и управлять его движениями. Полный контроль – и никаких усилий. Потому что мы находимся в гармоничном взаимодействии.

Этот же принцип можно с успехом применять в искусстве мотивации, потому что я не хочу противодействовать тому, что делают или говорят мои подчиненные. Я желаю направлять их внутреннюю энергию на достижение нашей общей цели, почувствовать их энергию и управлять ею... Я не хочу ей противостоять или неправильно ее использовать.

90. Станьте осознанными

*Босс внушает страх, лидер – уверенность.
Босс констатирует вину, лидер исправляет
ошибки. Босс знает все, лидер задает вопросы.
Босс превращает работу в рутину, лидер
делает ее интересной.*

Рассел Х. Эвинг, писатель

Можно ли научить несознательного руководителя быть настоящим лидером?

Конечно, можно. И начинать нужно с того, чтобы сделать обязательства и принципы осознанными и понятными. Это и есть первый шаг. Он такой же простой, как и обучение новой компьютерной программе.

Кроме этого, можно провести собрание руководства, где четко и ясно заявить о том, почему и как вы собираетесь руководить. Так вы расставите все точки над «i». Если на собрании присутствуют другие руководители – даже ваши подчиненные, – пригласите их сделать то же самое. Чем более открытыми вы будете в отношении своего руководства, тем больше сумеете мотивировать своих сотрудников.

На своих семинарах по лидерству мы часто предлагаем его участникам выполнить одно простое упражнение: записать имя человека, который вызывал их восхищение и уважение как лидер. Это может быть их бабушка или командир взвода, школьный учитель или менеджер компании, где они работали раньше. Люди записывают в историю имя лидера, оказавшего влияние на их жизнь, рядом с такими именами, как Джон Ф. Кеннеди или Уинстон Черчилль.

Возможно, вы захотите выполнить это упражнение прямо сейчас. Подумайте, кого в своей жизни вы уважали как настоящего лидера. Напишите его имя. После этого перечислите три качества, которые вас больше всего восхищали в этом человеке. Не перечитывайте, пока не запишете полностью.

А теперь взгляните на эти три качества. Это может быть что угодно – честность, открытость, огромная вера в вас, непредвзятый стиль преподавания. Просто посмотрите на то, что вы записали. Скорее всего, эти качества *есть и у вас* (по крайней мере, так оказывается в 9 случаях из 10). Значит, другие люди их тоже назвали бы, если бы речь шла о *вас*! Посмотрите на них. Разве это не так? Разве это не ваши качества?

Это очень эффективное упражнение, потому что оно наглядно демонстрирует то, что вы уже впитали в себя и смоделировали лучшие качества своих кумиров. Просто до сих пор вы этого не осознавали. Вся «фишка» в том, чтобы осознать это и жить с этим осознанием каждый день.

Ничто так не обескураживает и не сбивает с толку, как отсутствие у лидера четких и ясных планов, что является следствием неосознанного подхода к делу. Ваших людей расхолаживает то, что им приходится постоянно думать-гадать, в каком направлении они должны сегодня идти.

Намного лучше, если вы, а также и ваши подчиненные, будете полностью *осознавать* стоящие перед вами цели и задачи.

91. Смотрите в будущее

Самое главное в лидерстве – иметь видение будущего. Вы не можете трубить ни о чем.

Теодор Хесберг, бывший ректор университета Нотр-Дам

Руководители часто (как правило, подсознательно) переводят производственные собрания и личные встречи в дебаты о прошлом. Но постоянная оглядка на то, как обстояли дела раньше и почему все было «намного проще», подрывает моральный дух команды. Основная часть времени уходит на выяснение и обсуждение ошибок и промахов в ущерб будущему, оптимизму, трудовой дисциплине и чувству того, что вы движетесь в верном направлении.

Хороший мотиватор не заикливается на прошлом. Он использует его как мостик для перехода к разговору о будущем: «Какой урок мы можем извлечь из этой ошибки на будущее? Как мы будем действовать, если такая ситуация снова повторится?»

Для хорошего мотиватора прошлое имеет только одну цель: обеспечить строительный материал для создания будущего. Прошлое не используется как повод для сожаления, обиды, ностальгии, личных нападок и упаднического настроения. Лидер знает, что быть лидером – *значит* вести других за собой. Подобно тому как лидер скаутов ведет свой отряд по лесу, лидер команды ведет свой персонал в будущее.

Чтобы улучшить лидерские качества, нужно постепенно расширять свое видение будущего в коммуникациях со своими сотрудниками: обсудить задачи на следующую неделю, спланировать предстоящий месяц, наметить цели на весь год и представить возможности коллектива через два года. Тщательно готовьтесь к обсуждению будущих планов. Если детали известны не всегда, то видение, стратегии и задачи – всегда.

Лидеры, не умеющие мотивировать своих подчиненных на достижение целей, подсознательно сеют в них страх перед будущим.

Они говорят о том, насколько все опасно и непредсказуемо, раздувают из мухи слона, пытаются выдавать себя за реалистов, хотя в действительности просто не выполнили свою домашнюю работу. Степень мотивации команды зависит от способности лидера создать вдохновляющее видение будущего и донести его до своих подчиненных.

92. Научите сотрудников учиться у самих себя

Если вы хотите добиться чьего-то расположения, никогда не давайте этому человеку почувствовать, что он от вас зависит. Наоборот, пусть у него сложится впечатление, что вы каким-то образом зависите от него.

Генерал Джордж К. Маршалл

Скотт вспоминает историю о великом скрипаче-виртуозе Яше Хейфеце и ужасно трудном концерте Чайковского, которую рассказал ему Меркадо.

Учитель Хейфеца, выдающийся немецкий скрипач Леопольд Ауэр, не мог сыграть концерт Чайковского для скрипки в нужном темпе. Это не удавалось никому, кроме Хейфеца.

Хейфец был первым, кто исполнил это произведение так, как было задумано композитором. Возникает вопрос: как это ему удалось, если Ауэр, его учитель, не мог сыграть это произведение в нужном темпе?

Некоторые могут сказать: «Это просто талант».

Но Меркадо объяснял это другими причинами: «Если бы Ауэр учил Хейфеца играть на скрипке так, как играет он сам, то Хейфец никогда не сыграл бы концерт Чайковского в нужном темпе. Но Ауэр этого не делал. Он учил его учиться самому играть на инструменте. Вот почему Хейфец сумел превзойти своего учителя».

Вот это действительно сильно. Становится понятно, почему Ауэр был таким выдающимся педагогом.

Ваша цель – научить своих людей, как учил Леопольд Ауэр, быть лучше, чем вы, и не бояться этого, потому что именно так поступают

великие лидеры и коучи. Они не учат нас строить замечательную карьеру, а учат тому, как *научить себя* строить замечательную карьеру.

93. Перестаньте извиняться за перемены

*Если степень внешних изменений
превышает степень внутренних изменений,
значит, конец близок.*

Джек Велч

Руководители, которые извиняются за необходимые организационные изменения, сеют семена низкого морального духа и подавленности в своей команде. Каждый раз, представляя новую политику, продукт, систему, правило или проект, они за это извиняются. Тем самым они как бы дают понять, что данное нововведение представляет определенную угрозу для общего благополучия. Это делается из подсознательного стремления выглядеть сострадательными и вызвать симпатию у своих подчиненных, однако в действительности такие руководители формируют у сотрудников мышление жертвы, что значительно затрудняет процесс проведения изменений.

Настоящий лидер не извиняется за изменения. Он не сеет панику и страх, частые спутники любых нововведений и преобразований. Наоборот, он выступает в их защиту, объясняет, для чего они необходимы. Лидер положительно отзывается об организации, которая стремится идти в ногу со временем и повышать свою эффективность и конкурентоспособность.

Любые изменения проводятся не просто так, с бухты-барахты. Решение об их проведении принимается после тщательного взвешивания всех «за» и «против» и получения достоверных доказательств того, что положительный эффект от их внедрения превышает возможные негативные последствия. Поэтому, если вы хотите быть мотивирующим лидером, нужно просто досконально изучить преимущества предстоящих преобразований, а затем умело разъяснить это другим. В этом и заключается основная задача лидера.

Лидерство – это способность увлечь за собой своими идеями.

Недалекие руководители зачастую сами испытывают не меньший дискомфорт от проводимых изменений, чем их подчиненные, поэтому они постоянно извиняются за то, что им приходится делать. Это еще больше усугубляет впечатление, что команда полностью оторвана от миссии компании. Лидер же, напротив, всегда подчеркивает общность командных целей с миссией компании. Поэтому он не извиняется за изменения. Зачем извиняться за то, что сделает организацию лучше и сильнее? Все преобразования проводятся с одной-единственной целью – обеспечить выживаемость организации на рынке. Вот почему их нужно защищать и доводить до своей команды.

94. Пусть они сами это найдут

Люди спрашивают, какая разница между лидером и боссом? Лидер работает в открытую, босс – в закрытую. Лидер ведет, босс погоняет.

Теодор Рузвельт

Скотт опять вспоминает своего коуча и учителя музыки Роднея Меркадо и то, как он умел раскрыть в своих учениках выдающиеся способности.

Если бы вы услышали игру двух любых учеников Меркадо, ни за что не поверили бы, что они занимаются у одного и того же учителя. Вы сказали бы, что это просто физически невозможно, настолько разные у них стили исполнения. Большинство людей, которые занимаются музыкой, знают, что по манере исполнения ученика можно легко определить, кто его преподаватель.

Но в случае с Меркадо они не только не могли это сделать, но были готовы поклясться, что у этих двух учеников *не может* быть один и тот же преподаватель просто потому, что это невозможно. Как же ему это удавалось? Прежде всего, он никогда не говорил своим ученикам «не делайте этого», не произносил слова «нет» и не говорил, *как* нужно играть на инструменте.

Типичный пример – обучение базовому навыку, как держать смычок. Он мне говорил:

– Хорошо, Скотт, я хотел бы, чтобы ты попробовал держать руку вот так, – и оттягивал мою руку до упора вправо, но так, чтобы я все же мог использовать смычок.

Потом он просил меня что-нибудь сыграть и говорил:

– Прекрасно. А теперь давай попробуем сделать все наоборот, – и оттягивал мою руку до упора влево, что было для меня очень неудобно,

после чего просил:

– А теперь сыграй вот этот отрывок.

Потом он спрашивал меня:

– Если бы тебе пришлось выбирать одно из этих двух крайних положений, какое ты выбрал бы?

– Однозначно левое, потому что так мне немного легче играть.

– Это значит, Скотт, что тебе, судя по всему, удобнее держать руку где-то посередине между этими двумя крайними положениями, но с небольшим смещением влево. Попробуй найти такое положение руки, которое будет для тебя максимально удобным.

Я мог спросить:

– А если мне кто-нибудь скажет, что руку следует держать в определенном положении?

В ответ Меркадо выдавал мне целую серию примеров, когда выдающиеся скрипачи держали смычок не так, как «положено». А потом просил меня дать этому объяснение.

– Что скажешь на это, Скотт?

– Ну, я думаю, что не существует какого-то стандартного правильного положения руки.

– Абсолютно верно. Поэтому найди то положение, которое подходит именно тебе.

Это и был его метод обучения.

Я взял его себе на заметку и адаптировал к процессу мотивации персонала, несколько изменив формулировку: не существует единственно правильного способа выполнения того или иного дела. Вместо того чтобы показывать своим подчиненным, как нужно «правильно» совершать телефонный звонок или собирать информацию у клиента, я позволяю им разработать свои собственные способы и подходы. Из своих занятий музыкой я извлек очень важный урок: люди будут мотивировать себя *сами*, если мягко направить их в нужном направлении.

95. Будьте неисправимым ОПТИМИСТОМ

*Лидер – это торговец надеждой.
Наполеон Бонапарт*

Пессимизм – это одна из самых серьезных ошибок, которую только может совершить руководитель. Это отсутствие веры в будущее организации, а значит, и команды. Это отказ дать логическое объяснение решениям руководства компании. Это отказ выразить успех в общее дело. Это отказ выступить в защиту проводимой компанией политики.

Это также постоянная склонность видеть во всем плохое и не замечать хорошего. Иногда оптимизм требует мужества и смелости, чего, к сожалению, не хватает многим руководителям. А ведь это именно то, что больше всего нужно команде и чего она больше всего ждет от своего лидера.

В то время как недалекий руководитель не осознает, к чему ведет его постоянный пессимизм, настоящий лидер точно знает, что такое оптимизм и для чего он нужен. Оптимизм – это умение акцентировать внимание на возможностях, а не на сложностях.

Настоящий оптимист – это не глупенькая Полианна в розовых очках. Это большой реалист, чем кто бы то ни был. Настоящий оптимист не боится проблем. Когда она определена и сформулирована, он переключает свое мышление с самой проблемы на ее решение.

Лидеры-оптимисты не закрывают глаза на проблемы и сложности, но в любой ситуации стараются найти положительные стороны и новые возможности. В своем общении с подчиненными они акцентируют внимание на хорошем, а не на плохом. Лидеры-оптимисты знают, что о трудностях и так всем давно известно. А вот о возможностях – далеко не всегда. Конечно, намного легче зарабатывать дешевую популярность, изображая из себя остроумного пессимиста. Кто же хочет выглядеть

наивным оптимистом? Но это уже будет не лидерство.

Оптимизм перед лицом недовольных и пессимистично настроенных сотрудников требует немалого мужества и энергии. Это то, на что большинство из них никогда не согласилось бы. Это сердце и душа лидерства. И, несмотря на периодические нападки, именно за это качество вас будут любить больше всего.

96. Уделяйте внимание

Не надейтесь полностью устранить из своей жизни проблемы; просто не питайте их вниманием – и они незаметно померкнут. Сосредоточьте свои мысли на делах, погрузитесь в работу, и ваш разум вновь озарится солнечным светом.

Сэмюэл Джонсон

Все, чему вы уделяете свое внимание, расширяется. Оно растет. Вы уделяете внимание растениям в доме – и они растут. Уделяете внимание своему любимому делу – ваши знания и увлеченность будут расти и сопутствовать успеху этого дела. Так устроено внимание. Все, на что вы его направляете, то есть объект вашего внимания, растет.

При общении с сотрудниками обращайтесь внимание на желаемые конечные результаты, а не на усилия для их достижения. Выражая одобрение действиям собственного руководства, тоже уделяйте внимание результатам, а не попыткам, усилиям или стараниям. Большинство руководителей упускают этот важный момент. Они хвалят своих подчиненных за усилия, чем, сами того не осознавая, дают им понять, что этого достаточно. Через какое-то время работники начинают понимать, что можно просто изображать бурную деятельность, а результаты не имеют особого значения.

Убедитесь в том, что хвалите своих сотрудников прежде всего за конечные результаты. Так вы сможете добиться от них еще больших успехов. *Вы* должны задавать им цифры и показатели, которых они должны достичь. Если же вы будете идти у подчиненных на поводу и соглашаться с тем, как им было трудно и как сильно они старались, то получите обратный эффект: больше усилий и меньше результатов. Все, что вы холите и лелеете, растет. Всегда. Это закон урожая.

Внимание – это сила. Однако многие люди позволяют своему вниманию рассеиваться и отвлекаются на внешние раздражители на

протяжении всего дня. Случайный телефонный звонок. Очередное электронное письмо. Кто-то прошел мимо стола и задал провокационный вопрос. Так, по крупицам, мы и растрачиваем свое внимание. А ведь оно дороже денег. Оно бесценно. Его вкладывают в вещи и дела. Инвестируют, как капитал. И оно приносит дивиденды. Если вы вкладываете свое внимание в конкретные показатели и результаты, которых хотите достичь, они будут постоянно улучшаться.

97. Установите порядок

Терпение и настойчивость обладают магическим свойством побеждать любые трудности и преодолевать любые препятствия.

Джон Куинси Адамс

Быть успешным лидером нелегко, хотя и не настолько сложно, как мы это себе часто представляем. Главным психологическим барьером на пути к успешной мотивации служит миф о том, что мы совершаем какие-то действия не в силу сложившихся привычек, а в силу присущих нам устойчивых черт характера. Это абсолютное заблуждение, ловушка, железная сеть ограничений, в которую мы себя загоняем. Причем абсолютно зря!

Повторяющиеся двигательные навыки, которые мы демонстрируем в течение дня, есть не что иное, как результат сложившихся привычек, а не данных нам от природы свойств характера, недостатков или индивидуальных особенностей. Если нам что-то в себе не нравится (например, привычка откладывать на потом серьезный разговор с безответственным сотрудником), тогда первым шагом на пути к исправлению этого недостатка будет признание того, что это всего лишь привычка. Привычка – это способ поведения, ставший постоянным в результате повторяющихся в течение определенного времени действий. Так, если я постоянно откладываю серьезные и важные дела на потом, это входит в привычку. Это закон функционирования нервной системы.

Итак, что же мы делаем? Мы формируем новую привычку – привычку создавать порядок. Да-да, порядок! Пожалуйста, повторите себе следующие слова: «Для этого мне не нужна самодисциплина, мне не нужно становиться новой личностью, укреплять характер и даже силу воли. *Все, что мне нужно, – это порядок*».

Один из наших самых уважаемых наставников и бизнес-коучей, Линдон Дьюк, как-то сказал, что он много лет занимался

самоуничижением из-за постоянного беспорядка у себя в доме. Он жил один и вел весьма активную деловую жизнь. Это был настоящий гений бизнеса, но никак не мог заставить себя убираться по дому. Он постоянно корил себя за недисциплинированность и неряшливость, а потом решил, что он просто сноб. Индивидуальная особенность: сноб.

И вот однажды до него дошло, что единственное, чего ему не хватало, так это порядка. И все! Не силы воли, не хорошего характера, не самодисциплины, а просто порядка.

Поэтому он завел для себя правило каждое утро 20 минут посвящать наведению порядка. По понедельникам, пока варился кофе и готовилась яичница, Дьюк по-быстрому убирался в гостиной, по вторникам – в кухне, по средам – в спальне, по четвергам – в коридоре и на крыльце, по пятницам – в кабинете и комнате отдыха. А по субботам в течение 20 минут он делал более тщательную уборку в любой из комнат на свое усмотрение. Это стало для него обязательным правилом. Постепенно поддержание порядка превратилось в привычку.

– Сначала это было трудно и непривычно, – вспоминает Линдон Дьюк. – Меня это так бесило, что я, наверно, все бросил бы, если бы не пообещал себе испытательный срок в 90 дней. В любой момент я мог бы отказаться от этой затеи, если бы эта теория оказалась несостоятельной. А моя теория заключалась в том, что мне нужно было научиться порядку, и как только поддержание порядка *войдет в привычку*, это станет естественной, не требующей усилий частью моей жизни.

Дьюк оказался абсолютно прав. Когда мы первый раз были у него в гостях (уже после того, как поддержание порядка вошло у него в привычку), то обратили внимание на чистоту и ухоженность его дома. Мы еще подумали, что Дьюк держит домработницу. А потом он рассказал нам об удивительной и невероятно мощной силе – силе привычки к порядку.

– Для меня это стало чем-то таким естественным, что иногда я даже не помню, убирался или нет, – сказал он. – Поэтому мне приходится заглядывать в комнату, чтобы убедиться, что там порядок. Я навел его, не задумываясь.

Вы ненавидите себя за то, что не готовитесь к собраниям коллектива? Вас беспокоит, что электронная почта отнимает ваше драгоценное время? Значит, вам не хватает не какой-то сильной черты характера, а порядка. Заведите себе привычку проверять почту два раза

в день и сообщите об этом своим подчиненным.

Если бы у вас что-то не складывалось в карьере или вы могли бы работать более продуктивно, будь вы «таким дисциплинированным, как тот-то или тот-то», тогда вам не о чем было бы беспокоиться. Дело не в вас. Дело в отсутствии порядка. Все, что вам нужно, – это порядок. Заведите для себя определенный порядок совершения каких-то действий, и если будете придерживаться его в течение 90 дней, то эти действия станут для вас такими естественными, что вы будете выполнять их, не задумываясь.

98. Вознаграждайте

Любовь всегда креативна, а страх деструктивен. Если бы вы могли любить по-настоящему, то были бы самым могущественным человеком в мире.

Эммет Фокс, писатель и философ

Основной принцип мотивации звучит так: «Вы получаете то, что заслужили». Это касается любых отношений, особенно мотивации персонала. Поощрение желаемого поведения (позитивная мотивация) всегда намного эффективнее, чем критика нежелаемого (негативная мотивация). Любовь всегда побеждает страх. Руководители, применяющие разнообразные методы поощрения за хорошую работу, добиваются лучших результатов, чем те, кто целыми днями напролет тушит пожары, вызванные безалаберностью своих подчиненных.

Причина, по которой большинство людей не используют по максимуму этот принцип мотивации, заключается в том, что они слишком долго ждут, чтобы его применить. Они так долго решают, стоит ли вознаграждать своих людей, что в один прекрасный момент сталкиваются с серьезными проблемами. Но тогда уже слишком поздно что-то предпринимать.

В течение каждого рабочего дня посвящайте определенное время тому, чтобы поощрить своих людей за хорошую работу, даже если это будет всего лишь словесная похвала. Позвоните им по телефону. Отправьте сообщение. Поощряйте. Поощряйте. Иногда похвала и одобрение воодушевляют больше, чем любые материальные призы и бонусы. Тот, кто это делает, добивается значительного повышения эффективности работы своих сотрудников.

99. Сбавьте темп

Ничто так убедительно не доказывает способность человека вести за собой других людей, как его способность день за днем вести самого себя.

Томас Дж. Уотсон, бывший глава IBM

Вы будете лучше руководить и больше успеете сделать, если сбавите темп. Это кажется маловероятным. Как можно успеть больше, если делать все медленнее? Тем не менее это так. Каждый день, поступая подобным образом, вы будете успевать больше, чем обычно.

Главное, что требуется для успешного применения такого подхода, – знать, что в каждый конкретный момент времени вы занимаетесь действительно важным делом. Бизнес-консультант Чет Холмс говорит, что он и его клиенты добиваются этого путем составления списка важных дел на день, ограничивая его шестью пунктами. Это позволяет им сбавить темп.

– Почему всего шесть? Когда у вас внушительный список дел, вы все равно стараетесь его как-то сократить, – объясняет Холмс. – Вы тратите на это весь день, а в итоге оказывается, что большинство важных дел так и остались невыполненными. Тогда вы качаете головой и вздыхаете: «О боже, я столько всего не успел сделать!» Невыполненные дела давят на психику. Поэтому включайте в список только шесть самых важных дел... и *убедитесь* в том, что они сделаны. Вы сами удивитесь, как много удалось успеть за день.

Если я иду по неверному пути, не имеет значения, с какой скоростью я это делаю. Это все равно не тот путь. Вот почему я должен постоянно себе напоминать: сбавь скорость – и ты победишь. Нужно ценить свое драгоценное время. Если я хочу, чтобы предстоящий разговор был спокойным и убедительным и еще больше укрепил наши отношения, то говорю себе: «Сбавь темп. Сбавь еще больше».

100. Решите быть выдающимся

Когда жизнь требует от людей больше, чем они требуют от жизни, результатом будет озлобленность, почти столь же глубокая, как и страх перед смертью.

Том Роббинс, писатель

Либо сейчас, либо на смертном одре вы поймете одну простую истину: нет причин не быть выдающимся. Если вы лидер, значит, вы уже это поняли. Если вы все еще простой менеджер, раздающий инструкции и указания, что ж, возможно, вы и дальше будете этим заниматься, но насколько это реализует ваш потенциал? Насколько это тешит ваше самолюбие? Насколько вами гордится ваша семья?

Однажды вы просто решите быть *выдающимся* в своей области. Вы никогда не оглянетесь назад и никогда не пожалеете о своем решении. Возможно, в тот момент, когда вы его принимали, оно не казалось вам таким уж важным, но каким-то образом вы знали, что оно будет окончательным и бесповоротным. Существует причина, по которой стоит быть выдающимся: люди захотят следовать за вами. Они начнут вас уважать, захотят быть похожими на вас и что-нибудь для вас сделать.

И если вы честны с самим собой, то в один прекрасный день – сегодня или на смертном одре – поймете эту простую истину: нет причин не быть выдающимся.

101. Покажите своим людям, что такое «хочу»

Если у человека есть «зачем», он может выдержать любое «как».

Фридрих Ницше

Эффективные лидеры умеют понимать одну существенную разницу между двумя идеями: первая – это «как что-то сделать», вторая – «хотеть что-то сделать». Большинство людей, которых вы пытаетесь мотивировать, полагают, что в жизни им не хватает «как». Обращаясь за услугами коуча, они обычно говорят: «Я *хочу* достичь того-то и того-то, но не знаю, *как* это сделать. Я *хочу* в этом преуспеть, но не знаю, *как*».

Они думают, что им не хватает «как». Но в действительности им не хватает «хочу» – желания, целеустремленности, настойчивости, готовности посвятить чему-то свое время, полностью сосредоточиться на том деле, которое, по их утверждению, они не знают, *как* нужно делать, потому что «как» есть всегда и везде.

В наше время есть одна замечательная вещь, интернет, благодаря которому можно найти любую информацию о том, как сделать то, как сделать это, как правильно составить коммерческое предложение, как провести маркетинговое исследование. Поэтому «как» – больше не проблема.

Чего нам действительно не хватает, так это умения четко планировать свое время. Прокрастинация – этот неумолимый пожиратель времени – мешает нам сконцентрироваться на том, чего мы хотим достичь.

Это и есть секретная формула, которой люди не следуют. Мы называем ее «хочу». «Хочу» всегда выражается в количестве времени, которое нужно этому «хочу» посвятить. Так, если я *хочу* покрасить дом, на это потребуется энное количество времени. Это очень простая формула. Если я *хочу* написать книгу, мне придется выделить для этого

время в своем календаре. Если *хочу* улучшить отношения со своими работниками, то должен буду посвятить больше времени общению с ними.

102. Поощряйте тестирование

Наша главная задача – научить нового сотрудника справляться с неудачами. Мы должны научить его экспериментировать, пробовать снова и снова и терпеть неудачи до тех пор, пока у него все не получится.

Чарльз Кеттеринг

Как мы учим людей достигать своего «хочу»? Насколько они умеют планировать свое время? Это самый важный элемент в достижении успеха, а значит, и мотивации. Мотивация основана на двух противоположных идеях, которые большинство людей считают логически взаимосвязанными, – это *тестирование* и *уверенность*. Другими словами, прежде чем что-то попробовать, я должен быть уверен, что у меня это получится. Прежде чем подвергнуть что-то реальному испытанию, я должен знать, что это сработает. Но, когда ваши люди научатся опускать переменную «уверенность» из этого равенства, они станут намного быстрее справляться со своими задачами и получать от жизни настоящее удовольствие.

Позвольте им ощутить, как это на самом деле здорово – просто взять и начать экспериментировать, забыв о слове «уверенность». Ведь как бывает? Вы предлагаете своим сотрудникам новый план действий, а они в ответ выдают: «Ну, мне нужно быть уверенным в том, что метод, который вы предложили, сработает, по крайней мере *для меня*. Мне бы хотелось действовать наверняка». Такой подход мешает им добиваться профессиональных успехов, а ведь именно этого они и хотят.

Вы можете сказать им: «Пожалуйста, не бойтесь экспериментировать».

Убежденность в том, что нужно всегда действовать наверняка, только отнимает время и добавляет в список дел сложную, трудную и абсолютно ненужную задачу – уверенность! Ваши люди хотят быть заранее уверенными в том, чего никогда раньше не делали. Как же тогда

быть? Не просите их быть уверенными в том, что вы предлагаете. Просто попросите их это опробовать. Им не надо убеждаться в том, насколько хороши новые методы, прежде чем применить их на практике.

Большинство людей сами себя останавливают. Они рассуждают так: *я не верю, что это работает. Я не горю желанием это попробовать. Я не особенно в это верю. И вообще, надо подумать, прежде чем за это браться.*

И они продолжают мусолить эти сентиментальные, эмоциональные рассуждения. Все, что останавливает их на пути к успеху, – это сентиментальность, проявляющаяся в таких вещах, как вера в себя, вера в процесс, уверенность в положительных результатах, желание, надежда. Все эти романтические концепции только мешают идти вперед. Между тем большинство из нас верят, что они необходимы – «Чтобы двигаться вперед и быть успешным менеджером по продажам, мне нужно просто поверить в себя». Ничего подобного! Просто опробуйте на практике нашу технику продаж.

Когда вы были маленькими детьми, вам не нужно было убеждаться в том, что сможете ходить. Вы не задумывались над тем, получится это или нет, а просто доверяли самому процессу.

Вы спотыкались, теряли равновесие, падали и при этом смеялись или плакали. Потом опять поднимались, опять спотыкались и падали, но в конце концов все-таки начинали ходить. И фактор доверия не играл в этом никакой роли. Вы были ребенком и ничего не боялись. И у вас было желание экспериментировать и попробовать что-нибудь новое.

Становясь старше, вы видели, что ваши друзья, брат с сестрой ездят на велосипедах. Но чем чаще вы приглядывались к велосипеду, тем больше у вас закрадывалось сомнение в том, что на двух колесах можно удержать равновесие. Казалось, что как только вы сядете на велосипед, он сразу же упадет. Поначалу так оно и было. Вы садились на велосипед – и падали. Садитесь – и снова падали. Но в конце концов вам удалось научиться сохранять равновесие. Чтобы ездить на велосипеде, вам не нужно было верить в то, что он сможет вас удержать. Все, что было необходимо, – это желание на нем прокатиться.

Этот же принцип действует и в менеджменте. Когда руководство «спускает» вам новые системы и методы, вами движет желание их проверить. Поэтому, предлагая эти системы и методы своим

подчиненным, вы просите их о том же: просто попробовать.

Современный мир стремительно изменяется благодаря постоянному развитию технологий. За год у нас происходит больше изменений, чем у наших родителей за всю жизнь. Любые нововведения вызывают огромное сопротивление и скептицизм. Когда вы поймете всю ценность тестирования, то перестанете тратить время на бессмысленные попытки заранее обрести в чем-то уверенность, равно как и убедить своих людей поверить вам или руководству организации. Не беспокойтесь, если они не верят в то, что это работает. Вы их об этом не просите.

Вспомните, когда вы учились кататься на велосипеде, то вообще не были уверены, что у вас получится. Возможно, ваш внутренний голос говорил: *«Это никогда не сработает. Я не понимаю, как оно может сработать. Возможно, это и получается у других, но у меня – вряд ли»*. Когда ваших сотрудников посещают те же мысли, просто успокойте их и скажите, что это нормально. Большинство руководителей думают, что их сотрудники должны сначала изменить свое отношение к новой технике продаж или подходам работы с клиентами, прежде чем применять их на практике. Это не так.

Ребенок садится на велосипед, потому что хочет на нем прокатиться. А не потому, что уверен в своих способностях или в возможностях велосипеда. Он об этом даже не думает, а просто пробует, пробует, пробует, пока наконец не издаст радостный возглас: *«Смотрите, я еду!»* Всем, кто учится новому «как», мы всегда даем один и тот же совет: пробуйте – снова и снова, – а не пытайтесь в этом заранее убедиться. У Стива есть своя школа коучинга, в которой обучают теоретическим и практическим аспектам успешного ведения бизнеса. В ней работают два опытных преподавателя, у которых есть собственные, проверенные временем методики, системы и стратегии для привлечения клиентов, позволяющие добиваться действительно блестящих результатов.

Уверенность не является обязательным условием обучения в этой школе. Тем не менее, прежде чем к нам прийти, люди заранее изучают наши стратегии и методики, а потом говорят: *«Думаю, нужно сначала убедиться в том, что эти занятия мне помогут»*.

На что Стив им отвечает: *«Вы знаете, не нужно. По своему опыту могу сказать, что те люди, которые обучались в нашей школе и применяли на практике полученные знания, добивались успеха в бизнесе. А ведь вы пришли именно за этим, а не за тем, чтобы грызть*

ногти и предаваться раздумьям, поможет вам это или нет. Это то же самое, что прийти в тренажерный зал, лечь в шезлонг и наблюдать за тем, как тренируются другие. Вы будете знать о тренировках все, но только в теории, а не на практике. А ведь именно *действие* позволяет нам идти вперед, а не уверенность в том, что это так».

Самый знаменательный прорыв в маркетинге продаж произошел тогда, когда клиентам и покупателям разрешили *тестировать* товары и услуги, прежде чем их купить. Иногда можно встретить термин «пробная покупка», но это есть не что иное, как тестирование – самый эффективный способ привлечения покупателей.

Мы часто называем данный метод «системой продажи щенков». Если вы идете в зоомагазин, чтобы купить себе собаку, и никак не можете определиться с выбором, продавец вам говорит: «Вот что я вам скажу. Этого маленького щенка, которого вы держите в руках, возьмите на пару дней домой. Абсолютно бесплатно. И без всяких обязательств. Если вы не захотите его покупать, то просто вернете – и все». Это и есть самое настоящее тестирование как метод привлечения клиентов, и его можно применять в любой области.

103. Прививайте любовь к трудностям

Жизнь – это вызов, примите его.

Мать Тереза

Один из самых переломных моментов в жизни руководителей, с которыми мы работаем, наступает тогда, когда они начинают видеть в трудностях возможности. Это произошло и с нами и помогло нам взглянуть на то, что мы до этого считали проблемами, под новым углом зрения. Способность увидеть в трудностях новые возможности позволяет извлечь реальную пользу из происходящих изменений и проявить себя как выдающегося руководителя.

Большинство менеджеров стараются избегать трудностей, а когда им это не удается, переживают и падают духом. Это ведет к снижению их личной эффективности и ухудшению морально-психологического климата в команде. У таких руководителей – особенно если они мыслят как жертвы – рабочий день начинается с раздумий. Они просыпаются и говорят: «О боже, чего мне ждать от сегодняшнего дня? Надо посмотреть свой список дел. Что мне надо сделать? Какие у меня обязательства? Чего, я надеюсь, не случится?»

Такие руководители живут с подсознательной мыслью избежать любых трудностей и проблем, потому что видят в них не возможности, а угрозы для своей комфортной и размеренной жизни. А поскольку они не видят в «препятствиях» ничего хорошего, то пытаются их избежать, что в долгосрочной перспективе приводит к *еще большим* проблемам и трудностям.

Давайте рассмотрим преимущества трудностей на конкретном примере. Исследования показывают, что люди, получающие регулярную физическую нагрузку, лучше себя чувствуют, ведут более полноценную жизнь, имеют больше энергии, лучше соображают и находятся в бодром расположении духа.

Эти исследования проводились среди людей в возрасте от 80 до 90 лет, которым постепенно увеличивали степень физической нагрузки. Вы скажете: «Бедолаги! В 85 лет таскать гантели? Вы шутите?» Тем не менее эти «бедолаги» стали сильнее. У них улучшилась сердечная деятельность, работа нервной системы, обмен веществ, увеличился объем легких, и они вообще стали лучше выглядеть. И это в возрасте 85–90 лет! Это и есть преимущества трудностей, в данном случае физических нагрузок. Так что тренируйте свое тело!

Вам как руководителю не раз придется выслушивать от своих подчиненных, что они столкнулись с «проблемой» (мы намеренно взяли это слово в кавычки) и страшно расстроились по этому поводу. Они не понимают, что решение данной проблемы может сделать их счастливее, сильнее и лучше в профессиональном плане. Они не видят возможностей в трудностях. Ваша задача как мотиватора заключается в том, чтобы научить своих людей не бояться трудностей. Если научиться видеть в каждой трудности возможности, жизнь станет намного интереснее, а сам человек – намного сильнее.

Научиться видеть в трудностях возможности – это не значит просто сидеть и повторять каждое утро: «Возможности, откройтесь... возможности, откройтесь». С этого можно начать, но затем следует перейти от слов к действиям и постараться выяснить, какую пользу можно извлечь из конкретной ситуации. Один из способов это сделать – бросить вызов себе как руководителю.

Например, вы собираетесь запустить новый рабочий проект. Какие вы ставите перед собой задачи? В чем хотели бы пойти дальше? Какие новые возможности открыть? Позвольте своим людям наблюдать за вашей работой. Быть примером для подражания в 100 раз эффективнее, чем учить чему-то на словах.

Однажды мы работали с одним очень креативным клиентом и проводили с ним сессию по скайпу. Его жизнь сложилась удачно, он был успешным руководителем и просто счастливым человеком. Он как-то сказал: «Эта рецессия в экономике – самое лучшее, что когда-либо происходило в стране».

Эти слова характеризовали его отношение к трудностям. От того, как вы относитесь к препятствиям в молодости, зависит то, как сложится ваша дальнейшая жизнь. Маленький ребенок может сказать: «Давай посмотрим, смогу ли я через это перепрыгнуть!» Он интуитивно

знает, что это будет интересно. Настоящее удовольствие – в трудностях, а не в комфорте. Попробуйте сказать подвижному ребенку: «Я знаю, что тебе нравится бегать, прыгать с высоты, разгоняться и падать с велосипеда, но это очень опасно. Давай лучше пойдем домой. Я дам тебе много конфет и разрешу включить DVD. Так будет спокойнее».

Ребенок вам ответит: «Потом!»

Взрослый же поймает вас на слове.

Родители часто переносят свое чрезмерное стремление к комфорту, к размеренной и спокойной жизни на своих детей, а руководители – на подчиненных. Но чрезмерное стремление к комфорту – это перегиб и большая ошибка.

Многие страны до сих пор находятся в затяжном кризисе. Это сложный и в то же время удивительный период, когда у людей забирают пластиковые карточки – «Извините, денег нет», – и происходят многие другие неожиданные вещи – «Упс, помещение уже занято, а мы только что сказали, что оно свободно», – не говоря уже о том, что разоряются компании и сокращаются рабочие места.

Люди так устроены, что стремятся избежать трудностей. Они хотят комфорта, хотят спокойно уйти на пенсию и в принципе не хотят работать. И это нонсенс, потому что амебная жизнь не может быть полноценной и интересной. Ведь о чем всегда говорят с блеском в глазах? О трудностях, с которыми приходилось сталкиваться в жизни. О препятствиях, которые удалось преодолеть.

Доктор Томас Сас сделал интересный вывод из своих наблюдений: «Каждый акт сознательного обучения требует готовности нанести урон своей самооценке. Вот почему маленькие дети, у которых еще не сформировалось чувство собственной значимости, так легко всему учатся».

104. Научитесь помогать пессимистам

Пессимизм ведет к слабости, оптимизм – к силе.

Уильям Джеймс

За годы своей работы с организациями и индивидуальными клиентами мы пришли к выводу о том, что самый быстрый способ превратить пессимиста в оптимиста – это воодушевление. Люди с мышлением жертвы и пессимисты терпеть не могут, когда их одергивают, поправляют и даже учат тому, как нужно правильно что-то делать, потому что их жизненная позиция – это недоверие и отрицание.

Когда в команде есть люди с мышлением жертвы, руководители часто пытаются это исправить, прямо указывая этим сотрудникам на их недостаток, чем совершают ошибку. Например, они могут сказать: «Ты очень пессимистично настроен на этот проект и вообще мыслишь, как жертва». Это ведет к тому, что человек начинает еще больше защищать и аргументировать собственную позицию. Теперь его будет труднее убедить в обратном, потому что он почувствовал себя уязвленным вашими обвинениями.

Даже если вы искренне хотели этому человеку добра, пытаясь «наставить его на путь истинный», вы еще больше укрепили его в своем пессимизме.

Эту ошибку совершают многие, и не только в бизнесе. Они критикуют своего сына подростка за мрачный вид и отсутствие интереса к жизни, чем только усугубляют ситуацию, потому что он чувствует еще большее отчуждение.

Все эти попытки исправить, улучшить, скорректировать, покритиковать не способствуют повышению мотивации. Они не являются признаком эффективного, сильного руководства. Они не помогут пессимисту понять, что он пессимист, и изменить его

мышление. Это не сработает и не поможет.

Самый лучший и быстрый способ помочь пессимисту – это воодушевление. *Являюсь ли я для этого человека источником воодушевления?* Вот какой вопрос стоит себе задать.

Можно часто слышать, как люди говорят: «Это настоящая пессимистка. Я много раз пыталась ей помочь, учила уму-разуму, но она меня не слушает и становится еще большей жертвой».

На это можно возразить: «А вы являетесь источником воодушевления в ее жизни? Вы вдохновляете ее своим примером? И если вы этого не делаете, то не поможете ей». Другими словами, настоящая работа начинается не с других, а с себя. Мотивация всегда начинается с себя.

Могу ли я стать более вдохновляющей личностью? Если я не буду вдохновлять своим примером пессимистов, с которыми приходится жить или работать, то не смогу превратить их пессимизм в оптимизм. Для подобной трансформации необходимы какое-нибудь вдохновляющее событие, личность или ситуация (иногда даже вдохновляющая книга может послужить началом этого процесса). Воодушевление – вот что изменяет мышление жертвы и делает из пессимиста оптимиста.

Оглянитесь на свою жизнь. На все глобальные перемены, которые вели вас навстречу свету, навстречу большей креативности и смелости, лучшему руководству, большей зрелости и эффективности. Они всегда происходят благодаря воодушевлению, а не потому, что кто-то вас критикует, исправляет, одергивает, задевает ваши чувства или вызывает защитную реакцию. Это не самый эффективный способ что-то изменить.

Многие могут возразить: «А как же конструктивная критика? Как насчет честной и откровенной обратной связи?» Вы знаете, на самом деле не существует такой вещи, как конструктивная критика. Оглянитесь еще раз на свою жизнь. Проследите за тем, как всякий раз, когда вас что-то вдохновляло, вы поднимались на новый уровень сознания, мышления, креативности и смелости.

А теперь спросите себя, была ли когда-либо конструктивной критика со стороны ваших родителей, семьи или коллег по работе? Мы не имеем в виду, смогли ли вы что-то извлечь из нее, когда эмоции уже поостыли. Мы спрашиваем вас, насколько она была конструктивной в тот момент.

Она что-нибудь изменила в лучшую сторону? Вы приняли какое-то важное решение в тот момент или стали защищаться, отстаивая то, за что вас критиковали? Конструктивная критика – это, пожалуй, самое большое заблуждение во всем, что касается бизнеса, отношений, воспитания детей, тимбилдинга и мотивации.

105. Переключитесь на энтузиазм

Посредственная идея, вызывающая энтузиазм, намного лучше, чем гениальная идея, которая никого не вдохновляет.

Мэри Кэй Эш

Итак, что же работает? Воодушевление. Энтузиазм. Любовь к своему делу. Это должно происходить в жизни каждого человека. Как же мне помочь своим пессимистам это испытать? Я ведь не могу ими управлять. Единственное, что я могу, – быть для них примером для подражания, вызывать у них воодушевление своей манерой говорить, слушать, общаться с людьми, своими личностными качествами. Перемены возможны тогда, когда человеком движет воодушевление. Если я руковожу коллективом людей, то стараюсь *быть* таким, каким хочу видеть их. Надо не просто сказать людям, какими они должны быть, а показать это на собственном примере.

Я покажу им, что такое индивидуальное отношение к покупателю и как привлекать потенциальных клиентов. Я хочу вдохновить их своим примером.

Люди смотрят Олимпийские игры – и число клиентов тренажерных залов растет. Их вдохновляет то, что они видят. Их вдохновляют успехи и достижения других людей. Они слышат какую-нибудь трогательную песню на Youtube – и в городе резко возрастает спрос на уроки вокала.

Когда мы наблюдаем за успехами и достижениями других людей, нам хочется сделать то же самое. Поэтому самый эффективный способ помочь человеку – пессимисту, жертве или кому бы то ни было – это работать над собой и вдохновлять своим примером окружающих. То, как я живу и выстраиваю отношения с другими людьми, должно вызывать у них энтузиазм и любовь. Именно эта любовь и вызывает желание что-то изменить в своей жизни. Люди хотят это видеть. Они не хотят слушать о том, что делают что-то не так. Они хотят увидеть, как это нужно делать.

106. Смотрите на своих людей как на совершенство

Научитесь видеть в людях хорошее. Наберитесь терпения – и они вас обязательно удивят. На это могут потребоваться годы, но люди все равно проявят себя с лучшей стороны.

Рэнди Поуш

И наконец, последний парадокс относительно того, как помочь пессимисту или жертве. Люди меняются быстрее, когда не испытывают в этом необходимости. Если я искренне считаю вас совершенным и принимаю таким, какой вы есть, это дает вам ощущение безопасности, спокойствия и свободы выбора. Вы становитесь более открытым к изменениям.

Если моя жена зайдет в комнату и скажет: «Думаю, мне пора сесть на диету», а я ей отвечу: «Слава богу!», от этого ей вряд ли станет легче. Конечно, я могу сказать, что просто пытался ее поддержать, но вы же понимаете, что это всего лишь отговорка. Что же тогда мне следовало сказать? Когда жена говорит, что хочет сесть на диету, я должен спросить:

- Почему?
- Ну, не знаю. Тебе не кажется, что мне надо немного похудеть?
- Нет, ты мне нравишься такой, какая есть. Так что мне сложно здесь что-то посоветовать. Тебе решать. Это твое дело, твоя жизнь. Как по мне – все хорошо и так.
- Да? Значит, ты не считаешь, что мне надо похудеть?
- Нет, если ты этого не хочешь.
- Но я этого хочу.
- Ну, тогда садись на диету, раз ты этого хочешь.
- А ты меня поддержишь? Ты мне в этом поможешь? Ты проследишь за тем, чтобы я правильно следовала программе?

– Конечно.

– Потому что ты все-таки считаешь, что мне надо похудеть, да?

– Нет, просто ты сама этого хочешь. А раз так, я должен тебя поддержать.

– Ну, тогда ладно.

Этот подход можно применять как инструмент мотивации. Жена теперь намного *больше* мотивирована, чем в случае, если бы я ее раскритиковал или осудил. Когда человек знает, что его считают совершенным и принимают таким, какой он есть, это дает ему свободу выбора. Он может двигаться в том направлении, в котором захочет, а не в том, куда, по мнению других, ему *следует* идти.

Мысли о том, что думают окружающие, – очень слабые мотиваторы. Они мешают двигаться вперед, поскольку вы считаете, что так *надо*. А вот если вы подумаете, как это было бы здорово и интересно и как вам этого хотелось бы, – вот это уже мотивация!

Я хочу быть оптимистом, а не учить этому других, подобно многим, совершающим эту ошибку. «Я пытаюсь сказать своим детям... Я всегда старалась учить их тому, как... Я пытаюсь добиться от них большего...» Не надо таких слов, пусть они лучше это увидят. Ведь даже тон вашего голоса не звучит оптимистично. На самом деле вы расстроены тем, что они не оптимисты. В данном случае жертва и пессимист *вы*, а не они. А они те, кто есть. Так что расслабьтесь. Поработайте над собой, позвольте жизни идти своим чередом, понаблюдайте за тем, что происходит с пессимистами, и не переживайте, если у вас не получится их изменить. Для начала примите их такими, какие они есть, и считайте совершенством.

107. Научитесь решать проблемы

Каждая проблема таит в себе бесценный дар.

Ричард Бах

Что происходит, когда появляются проблемы? Что можно предпринять для их скорейшего решения?

Шаг первый: определите проблему.

Сформулируйте ее в письменном виде. Абстрагируйтесь от эмоций, надуманных страхов и предчувствий, ужасных картин, которые рисует вам воображение, и чувства обреченности. Чтобы очистить проблему от всего этого «мусора», сведите ее до письменной формулировки и поместите на видном месте. Наверняка вам приходилось слышать вопрос: «Мы можем сжать это до письменной формулировки?» Причем главное в этой фразе – *сжать*, а не *письменная формулировка*! Ваша проблема сразу же становится меньше.

Каждый раз, когда возникает какая-нибудь проблема, она постоянно крутится у меня в голове и мешает заниматься необходимыми делами. Я не могу ни на чем сосредоточиться, пока эта проблема остается нерешенной. А все потому, что она не сформулирована и не записана.

Шаг второй: переформулируйте проблему.

Это не значит, что нужно заниматься бумаготворчеством, переписывая одну и ту же фразу разными словами. Речь идет о том, чтобы превратить проблему (какая бы она ни была) в конкретную задачу.

Мне всегда доставляет удовольствие, когда передо мной стоят конкретные задачи, и я успешно их решаю. Это повышает профессиональную самооценку, приносит чувство удовлетворения, тешит самолюбие. Проблемы помогают нам расти и двигаться вперед, особенно если мы не считаем их проблемами. Поэтому нужно поскорее избавиться от этого негативного слова и переформулировать его в задачу.

Шаг третий: **обратитесь за помощью.**

Другими словами, попросите кого-нибудь вам помочь. Это может быть бухгалтер, коллега по работе или коуч, если он у вас есть. Покажите им свою задачу, которую вы заранее сформулировали и изложили на бумаге, и поработайте над ней вместе.

Всегда хорошо иметь коуча, консультанта или человека, к которому можно обратиться за советом. Он может взглянуть на вашу проблему отвлеченно, без эмоций, рассматривая ситуацию со стороны.

Настоящая проблема – когда кажется, что проблем быть не должно. Если есть человек, который может взглянуть на ситуацию без эмоций, он поможет вам разглядеть в этой ситуации положительные стороны и новые возможности.

Теперь переходим к четвертому шагу, самому важному в решении проблем. Его нужно сделать обязательно, даже если очень не хочется.

Шаг четвертый: **выполнение задачи (решение проблемы).**

Одна из последних деталей головоломки на тему того, как стать состоявшимся, успешным в жизни человеком, – это осознание важности *доведения любого дела до конца*. Обратите внимание, сколько энергии отнимают у вас мысли о незавершенных делах. В действительности гораздо быстрее и проще было бы их сделать, чем постоянно о них думать.

Проверьте это сами. Просто выполняйте все запланированные дела, не задумываясь о том, хочется вам их делать или нет. Не оставляйте никаких «хвостов» на потом. Обратите внимание, сколько *энергии* останется у вас в конце дня! В этом-то и заключается парадокс: когда вы заканчиваете какое-то дело или решаете некую задачу, то ощущаете прилив энергии и жизненных сил, не чувствуя усталости.

Вспомните, как после футбольного матча игроки победившей команды радостно носятся по полю. Откуда у них столько энергии? Ведь они целый вечер играли, а теперь прыгают, обнимают друг друга и наворачивают по полю круги. А потом с радостными возгласами идут переодеваться и могут еще долго праздновать победу. Они победили. Они выполнили стоящую перед ними задачу. У них не осталось незавершенных дел.

А теперь посмотрите на игроков проигравшей команды. Они буквально валятся с ног от усталости и с трудом добираются до раздевалки. Они полностью вымотаны и сразу же отправляются домой.

А все потому, что команда не выполнила свою задачу. Все незавершенные дела отнимают у нас энергию и лишают сил. Они нас обкрадывают. Это своеобразные паразиты ума. Если я разберусь со всеми своими делами, у меня будет прекрасный день и все вокруг будет казаться прекрасным и замечательным. Тот, кто привык откладывать дела на потом, испытывает постоянное чувство тревоги и беспокойства, а все потому, что у него в голове орудуют паразиты – мысли о незавершенных делах.

Поэтому последний шаг в решении проблем – убедиться в том, что вы довели начатое до конца.

108. Приветствуйте любые обстоятельства

Все выдающиеся достижения совершались только теми людьми, которые осмелились считать себя сильнее обстоятельств.

Брюс Бартон

Ваша задача как лидера – приветствовать любые обстоятельства.

Руководители, негативно реагирующие на происходящие события и изменения, только демотивируют своих подчиненных. В первую очередь следует уяснить разницу между обстоятельствами и их восприятием. Это далеко не одно и то же. Восприятие – это то, что определяет поведение человека в тех или иных обстоятельствах.

Предположим, вы боитесь змей. Вы их не любите, считаете опасными и вообще на дух не переносите. Естественно, вы не хотели бы видеть их у себя в доме. Но однажды замечаете, что в ваш дом заползла змея.

Обратите внимание на свое поведение. Проследите за своими действиями и мыслями. Вы паникуете, забираетесь с ногами на стол, пытаетесь вылезть из окна, набираете 911, звоните в службу спасения животных, истошно вопите и чувствуете, что ваше сердце вот-вот выпрыгнет из груди. Все эти поведенческие реакции можно записать на видео и выпустить как учебник по психологии поведения людей в ситуации встречи со змеями.

А теперь представьте, что вы – биолог, ваша специализация – змеи, и это то, чем вам больше всего нравится заниматься. Вы изучаете их, работаете с ними в лаборатории, бываете на змеиных фермах. И вот вы сидите у себя дома и вдруг замечаете, что к вам заползла змея.

Поскольку вы хорошо разбираетесь в змеях, то с ходу можете определить, что она абсолютно безвредна. Вид змеи приводит вас в полный восторг. «О боже, посмотрите на эту красоту», – восклицаете вы

и идете принести ей что-нибудь из еды, поскольку знаете, что любят змеи. Вы ставите еду в клетку, которую держите в доме для таких случаев, а потом берете змею в руки, восхищенно ее разглядываете и приговариваете: «Боже, какой красивый экземпляр – ну просто милашка».

Итак, мы имеем две абсолютно разные реакции на змей. Заметьте, что обстоятельства в обоих случаях одинаковые: змея заползла в дом. Но сами обстоятельства не могут вызывать ответную реакцию или действия. Это может сделать только восприятие. В нашей жизни случаются самые разные обстоятельства: кризис, сокращение штата, потеря работы, невыполнение плана продаж, развод, плохая погода. Наше поведение и самочувствие в той или иной ситуации зависят от того, как мы ее воспринимаем.

В первом примере со змеей у человека случилась паника, потому что он воспринимал змею как угрозу для жизни и здоровья. Для второго человека, биолога, змеи были удивительными и прекрасными созданиями.

Хорошая новость заключается в том, что восприятие можно изменить. Мы создаем его сами. Обстоятельства не имеют к этому никакого отношения. Я могу сознательно изменить свое отношение и к незначительным организационным переменам, и к таким глобальным потрясениям, как кризис, а также помочь своим людям сделать то же самое. Поначалу я могу впасть в уныние из-за кризиса, но потом пересмотрю свои взгляды и рассуждения. Возможно, самое замечательное в кризисе и других подобных потрясениях то, что я поднимаюсь им навстречу, как бумажный змей поднимается против ветра. Без встречного ветра он не сможет лететь. Без трудностей я не смогу стать сильнее, не смогу расти. Мышцы рук нельзя укрепить, если не поднимать гантели. Так что я могу изменить свое мнение о кризисе с негативного на позитивное.

Вот мысли, которые помогут изменить восприятие: *что в этом есть хорошего? Что в нем есть замечательного? Что делает меня сильнее? Как я могу стать лучше благодаря этому?*

Восприятие определяет поведение, чувства и мысленные установки – как позитивно-креативные, так и негативно-деструктивные. Страх порождает саморазрушительные мысли. Но я всегда могу изменить свое мышление и восприятие – стоит только захотеть. Это – главное в

креативности.

109. Делайте то, что нужно

Является ли то, чем вы собираетесь заняться в следующий час, действительно важным? Насколько необходимы ваши последующие действия? Или вы просто собираетесь делать вид, что заняты?

Дусан Джакич

Из тысяч книг по менеджменту и лидерству нашим абсолютным фаворитом является «Прямолинейное лидерство» («Straight-Line Leadership») Дусана Джакича. В ней автор сравнивает два типа лидеров: тех, которые целый день ходят кругами, и тех, которые идут напрямую из пункта А в пункт Б, чтобы достичь желаемых результатов. Его основная идея звучит так: мы знаем, что нужно делать, чтобы получить желаемый результат. Он просит лидеров сформулировать свою цель, а потом перечислить *необходимые действия, которые требуется предпринять для ее достижения.*

Обратите внимание на слова *необходимые* и *требуется*. Они не оставляют никакого пространства для маневра. Никакой неопределенности или возможности улизнуть. Просто выполните необходимые действия, которые от вас требуются. Это вас разбудит.

Дусан Джакич – очень эффективный коуч. Свою работу с руководителями он начинает с того, что задает им конкретные, прямые вопросы. С его разрешения мы публикуем некоторые из них, чтобы вы могли задать их себе и своим подчиненным:

- Что могло бы сделать этот разговор исключительно полезным для вас?
- Как вы хотите прожить оставшуюся часть своей жизни?
- Что, если бы вы на 100 процентов могли избавиться от страха?
- Что от меня требуется? (Я не могу быть полезным, если не знаю, что от меня требуется.)
- Какой была бы ваша жизнь, если бы вы по-другому реагировали

на происходящее?

- Полезно ли это? Каким образом оно может быть полезно?
- Не перегружены ли вы информацией?
- Как вы хотели бы, чтобы это происходило?
- Какой опыт вы хотите из этого извлечь?
- Какую цель это преследует?
- Что навело вас на эту мысль?
- Каким вы видите результат?
- Что вы хотели бы создать? На чем основано ваше желание взяться

за это дело?

- Итак, о чем мы договорились?

110. Трансформация, а не информация

Чтобы довести дурака до банкротства, загрузите его информацией.

Нассим Николас Талеб

И наконец, последний способ повысить мотивацию своих сотрудников – использовать книги, наставников и обучающие семинары как средство трансформации, а не информации. Применяйте отрывки из книг, которые вы отметили маркером, в реальной жизни. Мыслите категориями *инструментов, а не правил*.

У вас уже достаточно информации. Ключ к успешной мотивации в том, чтобы превратить эту информацию в трансформацию, то есть в реальные изменения и преобразования. Выберите какой-нибудь совет или отрывок из книги и попробуйте применить его на практике. Превратите книгу в рабочую тетрадь. Сделайте ее практикумом, а не учебником. Предпринимайте конкретные действия.

Информация будет вас замедлять, трансформация – ускорять. Поэтому, вместо того чтобы смотреть на книгу как на сборник хороших идей, превратите ее в план действий. Расскажите об этом кому-нибудь еще – за компанию всегда легче что-то делать.

Когда мы раздаем экземпляры этой книги участникам семинаров по мотивации, они часто спрашивают: «Как эта книга может мне помочь? Что мне с ней делать?» На это мы всегда отвечаем: «Следуйте простым рекомендациям».

Можно прочесть руководство по эксплуатации велосипеда и уйти, загрузив этой информацией свой мозг. А можно прочесть руководство и *сесть на велосипед*.

Об авторах

Стив Чандлер – известный бизнес-тренер многих компаний из рейтинга Fortune 500, а также популярный оратор-мотиватор (Артур Морей из агентства «Renaissance Media» так отозвался о нем: «Стив Чандлер – самая оригинальная и вдохновляющая фигура в сфере ораторского искусства, где степень конкуренции очень высока»). Первая книга Чандлера, «Сто способов самомотивации», была признана лучшей аудиокнигой 1997 года по версии газеты «Chicago tribune». В настоящее время книги Чандлера, среди которых есть и бестселлеры, издаются на семи языках по всему миру. Более подробно об авторе можно узнать на его сайте: www.stevechandler.com.

Скотт Ричардсон вырос в Детройте, штат Мичиган, и Туксоне, штат Аризона. В 1980 году он получил степень бакалавра английского и китайского языков в Университете Бригама Янга. В 1983 году закончил юридическую школу Университета Аризоны. Более 20 лет Ричардсон проработал юристом в области иммиграционного и страхового права, а с 2000 года оказывает консультационные и коучинговые услуги руководителям компаний. Это его первая, но не последняя книга.