

Содержание

Слова благодарности.....	4
Введение к третьему изданию.....	6
1. Узнайте, откуда берет начало мотивация.....	8
2. Учитесь самодисциплине.....	9
3. Настройтесь на нужную волну.....	11
4. Будьте причиной, а не следствием.....	13
5. Перестаньте критиковать высшее руководство.....	14
6. Делайте что-то одно.....	15
7. Поддерживайте постоянную обратную связь.....	17
8. Используйте потенциал своих сотрудников.....	19
9. Приветствуйте изменения.....	20
10. Знайте своих хозяев и жертв.....	22
11. Вдохновляйте примером.....	25
12. Используйте силу мысли.....	26
13. Всегда говорите правду.....	29
14. Не путайте стресс с заботой.....	31
15. Управляйте своим руководством.....	33
16. Спрячьте подальше свой огнетушитель.....	34
17. Сформируйте представление.....	35
18. Управляйте соглашениями, а не людьми.....	37
19. Ориентируйтесь на результат, а не на процесс.....	41
20. Учите добиваться поставленных целей.....	45
21. Создайте игру.....	50
22. Знайте свою цель.....	53
23. Старайтесь увидеть возможности.....	55
24. Наслаждайтесь искусством конфронтации.....	58
25. Подпитывайте свое здоровое эго.....	59
26. Нанимайте сотрудников с внутренней мотивацией.....	61
27. Меньше говорите.....	64
28. Отказывайтесь слушать про недостатки.....	65
29. Играйте как в хорошего, так и в плохого копа.....	67
30. Не сходите с ума.....	68
31. Перестаньте искать обьятий.....	70
32. Сначала — самое неприятное.....	72
33. Научитесь экспериментировать.....	76

34. Общайтесь осознанно.....	77
35. Ведите счет игры.....	78
36. Начинайте с основ.....	82
37. Мотивируйте действиями.....	83
38. Используйте сильные стороны своих сотрудников.....	86
39. Вступайте с собой в дебаты.....	92
40. Мотивируйте языком.....	94
41. Создавайте позитивный настрой.....	97
42. Научите своих сотрудников говорить «нет».....	98
43. Формируйте дружественное отношение к клиенту.....	100
44. Лучшее время? Самые трудные задачи.....	103
45. Эффективно используйте 10 минут.....	104
46. Знайте, что вы хотите вырастить.....	105
47. Смягчите свое сердце.....	107
48. Помогите своим сотрудникам разобраться... ..	108
49. Используйте математический подход.....	110
50. Выкладывайтесь по полной.....	112
51. Для начала просто расслабьтесь.....	114
52. Не пользуйтесь кнопкой выхода.....	119
53. Руководите с энтузиазмом.....	120
54. Используйте принцип концентрации.....	123
55. Стремитесь к внутренней стабильности.....	125
56. Не стремитесь быть во всем правыми.....	127
57. Разбудите себя.....	128
58. Всегда показывайте, чего вы от них хотите.....	129
59. Сфокусируйтесь, как камера.....	132
60. Думайте о руководстве, как о легкой задаче.....	135
61. Культивируйте силу поощрения.....	136
62. Исключите разногласия.....	137
63. Не переставайте учиться.....	139
64. Научитесь не переходить границы.....	140
65. Выслушайте своих людей.....	141
66. Руководите играючи.....	142
67. Выполняйте все мелкие обещания.....	144
68. Делегируйте полномочия.....	145
69. Не забывайте дышать.....	147
70. Знайте, что у вас есть время.....	149
71. Установите сроки исполнения.....	150
72. Превратите проблему в задачу.....	151
73. Позвольте разуму руководить сердцем.....	152
74. Создайте атмосферу благодарности и признания.....	153
75. Определите ответственность.....	155

76. Не пренебрегайте коучингом	158
77. Сделайте свой каждый день шедевром	159
78. Загляните внутрь себя	160
79. Забудьте о неудачах	163
80. Подкрепляйте слова действиями.....	164
81. Создайте видение.....	165
82. Перестаньте оглядываться через плечо	166
83. Руководите, продавая	167
84. Будьте верны принципам.....	170
85. Стройте взаимоотношения	171
86. Не бойтесь просить	173
87. Не меняйтесь.....	175
88. Вдохните жизнь в электронные коммуникации	176
89. Перестаньте давить	178
90. Станьте осознанными.....	180
91. Смотрите в будущее.....	181
92. Научите сотрудников учиться у самих себя.....	183
93. Перестаньте извиняться за перемены	184
94. Пусть они сами это найдут.....	186
95. Будьте неисправимым оптимистом	188
96. Уделяйте внимание	189
97. Установите порядок	191
98. Вознаграждайте.....	194
99. Сбавьте темп	195
100. Решите быть выдающимся	196
101. Покажите своим людям, что такое «хочу»	197
102. Поощряйте тестирование	198
103. Прививайте любовь к трудностям	203
104. Научитесь помогать пессимистам	206
105. Переключитесь на энтузиазм.....	209
106. Смотрите на своих людей как на совершенство	210
107. Научитесь решать проблемы	212
108. Приветствуйте любые обстоятельства.....	215
109. Делайте то, что нужно	217
110. Трансформация, а не информация.....	219
Об авторах	220

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.

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

Введение к третьему изданию

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 пред-

ставляют 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 действитель-

ности 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 ис-

пользуют, 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 мотиви-

ровать 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 подрвет 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 го-

лове 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. Соппротивление: «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.

Менсиус

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 жалуется 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 этакого «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 ЖакКуилин 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 ЖакКуилин. — 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.