

## 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.