

100

способов

МОТИВАЦИИ



Как великие лидеры
добиваются великих результатов

Стив Чандлер
Скотт Ричардсон

Стив Чандлер

100 способов мотивации

«Попурри»

2012

УДК 658.3
ББК 65.290-2

Чандлер С.

100 способов мотивации / С. Чандлер — «Попурри», 2012

ISBN 978-985-15-2593-1

Авторы создали актуальное, удобное, вдохновляющее руководство для лидеров, менеджеров и профессионалов своего дела, а также для всех, кто к этому стремится. Книга обобщила в себе лучший опыт проведения семинаров, тренингов и коучинговых программ по лидерству и коммуникации, среди участников которых многие известные компании и организации. Для широкого круга читателей.

УДК 658.3
ББК 65.290-2

ISBN 978-985-15-2593-1

© Чандлер С., 2012
© Попурри, 2012

Содержание

Слова благодарности	6
Введение к третьему изданию	7
1. Узнайте, откуда берет начало мотивация	8
2. Учитесь самодисциплине	9
3. Настройтесь на нужную волну	10
4. Будьте причиной, а не следствием	11
5. Перестаньте критиковать высшее руководство	12
6. Делайте что-то одно	13
7. Поддерживайте постоянную обратную связь	14
8. Используйте потенциал своих сотрудников	15
9. Приветствуйте изменения	16
10. Знайте своих хозяев и жертв	18
11. Вдохновляйте примером	20
12. Используйте силу мысли	21
13. Всегда говорите правду	23
14. Не путайте стресс с заботой	25
15. Управляйте своим руководством	26
16. Спрячьте подальше свой огнетушитель	27
17. Сформируйте представление	28
18. Управляйте соглашениями, а не людьми	29
19. Ориентируйтесь на результат, а не на процесс	32
20. Учитесь добиваться поставленных целей	34
21. Создайте игру	37
22. Знайте свою цель	39
23. Старайтесь увидеть возможности	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

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, пытаясь 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.
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 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 выиграл 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 бессилен». 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 фандрайзер. 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 нервотрепка. 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 способ-

ствуется 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 делайте 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 преподавать 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 нердивых 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 Сковел-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 чье-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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.