

## 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

## 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

[>>>](http://kniga.biz.ua)

## 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-

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

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?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



— 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-

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

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-