

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ПОЛНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ВДОХНОВЛЯЙТЕ, МОТИВИРУЙТЕ
И РАСКРЫВАЙТЕ ВСЕ ЛУЧШЕЕ
В СВОЕЙ КОМАНДЕ



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Brian Tracy

Full Engagement!

Inspire, Motivate,
and Bring Out the Best
in Your People

AMACOM AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Брайан Трейси

Полная вовлеченность

Вдохновляйте, мотивируйте
и раскрывайте все лучшее
в своей команде

Перевод с английского Натальи Яцюк

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
Глава 1. Сделайте сотрудников счастливыми.....	21
Глава 2. Психология мотивации	43
Глава 3. Зажгите пламя личной эффективности.....	67
Глава 4. Сделайте так, чтобы люди чувствовали свою значимость	89
Глава 5. Избавьтесь от страха.....	121
Глава 6. Создайте ощущение победы	148
Глава 7. Выбор подходящих сотрудников.....	173
Глава 8. Результаты — это главное	210
Глава 9. Станьте лучшим во всем.....	235
Об авторе.....	261

ГЛАВА 1

Сделайте сотрудников счастливыми

Создайте самое высокое, самое грандиозное видение своей жизни, потому что вы становитесь тем, во что верите.

*Опра Уинфри**

Во время семинаров по продажам и маркетингу я часто задаю присутствующим такой вопрос: «Во скольких случаях человеку свойственно принимать рациональные решения и во скольких — эмоциональные?» Большинство людей называют соотношение 80:20 или 90:10. В завершение этого упражнения я подчеркиваю, что люди руководствуются эмоциями в 100 процентах случаев. Человеческие существа, в том числе вы и я, принимают решения *эмоционально*, а затем находят для них логическое обоснование. Мы делаем заключения мгновенно, порой на основании единственного беглого взгляда или одной сказанной фразы, а затем часто тратим несколько часов или месяцев на то, чтобы найти логическую основу принятого решения.

* Опра Уинфри (род. 1954) — американская актриса и ведущая популярного ток-шоу на телевидении. *Прим. ред.*

Затем я спрашиваю у аудитории: «Какой базовый эмоциональный стимул лежит в основе всех действий и поступков человека?» После нескольких случайных ответов, таких как деньги, страх потери, стремление к выгоде или даже любовь, все соглашались с тем, что самый мощный фактор мотивации — это желание быть счастливым.

Аристотель говорил об этом в своем труде *Nicomachean Ethics* («Никомахова этика»)*. Он утверждал, что в основе любой деятельности человека лежит мотив, за которым стоит другой мотив, и так далее до тех пор, пока вы не доберетесь до основополагающего мотива — стремления к счастью.

Счастливые клиенты

Люди совершают покупки чаще всего потому, что, по их мнению, после приобретения этого продукта они станут счастливее. Делая покупки, они предвкушают, как, по их мнению, будут *чувствовать себя* после принятия этого решения. Следовательно, цель продавца или маркетолога состоит в том, чтобы продавать им эту «надежду». Именно надежда на большее, а не меньшее счастье служит причиной каждого действия, совершаемого человеком, в том числе принятия решения о покупке.

В бизнесе очень важно ответить на такой вопрос: если цель компании — *создать и удержать клиента*, то как заставить его совершать повторные покупки? Ответ прост: сделайте так, чтобы клиент был счастлив от того, что купил что-нибудь у вас; чтобы он стал *счастливее* потому, что имеет дело с вами на всех этапах взаимодействия

* См. Кессиди Ф. Аристотель. Этика. — М. : Астрель; Харвест, 2012.

с компанией — от первого опыта покупки до послепродажного обслуживания; чтобы он стал счастливее, чем был бы, если бы купил у кого-то другого. Счастье — ключ ко всему.

Счастливые сотрудники

Для руководителей логическим продолжением ряда задаваемых мной вопросов будет следующий: как добиться максимальной отдачи от каждого подчиненного? Как повлиять на людей и заставить их охотно вкладывать в работу максимум физической, эмоциональной и умственной энергии и выполнять свои должностные обязанности наилучшим образом? Как сделать сотрудников увлеченными, лояльными и преданными вам и компании? Как заставить их гармонично взаимодействовать друг с другом и постоянно искать способы выполнять работу лучше, быстрее и с более низкими затратами?

Ответ: *сделайте их счастливыми.*

Начиная с первого этапа, то есть с процесса найма, и заканчивая последней минутой, торжеством по случаю выхода на пенсию, организуйте трудовой процесс так, чтобы люди были довольны вами, своими коллегами, взаимодействием с клиентами и поставщиками, а также всем тем, что они делают и что оказывает влияние на вашу компанию.

Много веков умные люди, исследователи и ученые из разных областей науки, стремились создать единую теорию поля — общий закон, объясняющий все остальные законы. В начале XX столетия Эйнштейн сформулировал теорию относительности (самая знаменитая формула — $E = mc^2$). Эта прорывная теория вытеснила ньютоновскую физику. Одни ученые применяют и расширяют ее до сих пор, тогда как другие продолжают поиск единой теории

поля в области физики. В сфере управления и мотивации принцип «сделайте сотрудников счастливыми» — это и есть своего рода единая теория поля, или закон, объясняющий все остальные законы.

Применяйте «золотое правило»

К счастью, реализовать вышеназванный принцип легко и просто. Для этого необходимо во всех своих действиях руководствоваться «золотым правилом»: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. За всю историю человечества появилось множество идей для улучшения отношений между людьми, но ни одна из них не превзошла этого простого принципа. Вообще-то он лежит в основе большинства великих мировых религий.

Почему же в таком случае не попробовать сделать людей счастливыми на работе? Ведь руководители прекрасно знают, *что именно* нужно для этого делать. Но, к сожалению, они часто забывают делать конкретные вещи, которые приносят людям счастье, или не делают их, потому что отвлекаются на другие задачи, или отказываются делать это, потому что не понимают важности этой задачи, или, хуже всего, совершают поступки, которые делают людей несчастными, оправдывая свое поведение лицемерными отговорками.

Для начала вы как руководитель должны узнать, почему ваши сотрудники мыслят и действуют определенным образом. Это позволит вам понять, как обеспечить их полную вовлеченность в работу, а также как получить самые важные результаты, от которых зависит успех вашего бизнеса на рынке в условиях возрастающей конкуренции. При этом вы осознаёте, как происходил ваш личностный

рост до настоящего момента; поймете, как создать рабочую среду, в которой люди работают с максимальной отдачей; а также как практиковать мотивационный менеджмент и добиваться от себя максимума во всем, что вы делаете.

Экспресс-курс по счастью

Раз вы читаете эту книгу, значит, устали от того, что у вас слишком много дел и слишком мало времени. Многие читатели подобных книг редко продвигаются дальше первой главы, поэтому в первой главе своей книги я привожу экспресс-курс, в котором объясняю, как сделать сотрудников счастливыми и добиться от них полной отдачи сил. Ниже перечислены двадцать пять идей, которые вы можете использовать для создания эффективной рабочей среды и обеспечения максимального вклада каждого сотрудника в вашу компанию. В следующих главах представлено более подробное описание некоторых из этих идей, а пока можете начать знакомство с ними.

1. *Улыбайтесь.* Встречая человека первый раз за день, улыбнитесь ему. Посмотрите ему прямо в глаза и улыбнитесь, давая понять, что вы рады его видеть. Для того чтобы улыбнуться, нужно задействовать 13 мышц, а чтобы нахмуриться — 112. Следовательно, каждый день улыбаться людям при встрече гораздо легче, чем строить недовольные гримасы.
2. *Задавайте людям вопросы.* Разговаривайте с ними; расспрашивайте, как они себя чувствуют и как вообще у них идут дела. При проявлении искреннего интереса люди чувствуют себя более уважаемыми

и значительными. Они испытывают чувство глубокого внутреннего удовлетворения и стремятся отблагодарить вас хорошим выполнением своей работы.

3. *Слушайте своих подчиненных.* Внимательно слушайте сотрудников, когда они разговаривают с вами. Если слушать другого человека не перебивая, он ощущает собственную ценность и значимость, при этом повышается его самооценка. Благодаря этому в мозге вырабатываются эндорфины, под воздействием которых они чувствуют себя еще счастливее и увереннее в себе. Слушая собеседника, кивайте в знак согласия, улыбайтесь и смотрите на него. Покажите, что все, что он говорит, представляет для вас большой интерес. Активное слушание занимает всего несколько минут в день, но очень позитивно влияет на работу людей.
4. *Будьте вежливы.* Общаясь с сотрудниками, всегда ведите себя вежливо, обходительно и уважительно. Относитесь к ним так, будто они обладают большим талантом, интеллектом и опытом. Немного подавшись вперед, повернитесь всем телом к собеседнику, словно в данный момент для вас нет ничего важнее, чем это общение.
5. *Говорите «спасибо».* Благодарите подчиненных за все, что они делают, будь то большое или малое. Выражайте им благодарность за то, что они вовремя пришли на собрание, за выполненное задание, предоставление информации и все то, что они делают в рамках своих должностных обязанностей. Выражая признательность, благодарите людей за то, что они сказали или сделали. Так они почувствуют себя

более ценными и важными. Поскольку слова руководителя оказывают большое влияние на мысли, чувства и поступки подчиненных, благодарность делает их более счастливыми и довольными собой и своей работой.

6. *Держите сотрудников в курсе происходящего.* Информировать их о том, что происходит в компании, бизнесе и особенно о том, что может сказаться на их работе или гарантиях занятости. Удовлетворенные сотрудники обычно признаются, что чувствуют себя инсайдерами, что они в курсе событий и знают обо всем, что происходит вокруг и так или иначе влияет на их работу.

В этом смысле полезно придерживаться политики открытых дверей. Скажите подчиненным, что у вас нет от них никаких секретов и что, если у кого-то возникнут вопросы по поводу того, что происходит в компании или за ее пределами, они могут задать их вам лично и получить ответ.

7. *Поощряйте непрерывное совершенствование.* Призывайте людей искать способы делать свою работу как можно лучше или любыми возможными способами усовершенствовать деятельность компании. После Второй мировой войны японцы восстановили свою экономику с помощью системы *кайдзен*, что означает непрерывное совершенствование. Они призывали каждого работника на каждом организационном уровне искать возможности для небольших и крупных улучшений, которые можно было бы внедрить в сфере их влияния. Вы должны делать то же самое. Если кто-то из подчиненных предлагает новую идею, то, что бы вы ни

думали о ней поначалу, предложите этому сотруднику применить ее на практике в небольшом масштабе, чтобы проверить, дает ли она требуемые результаты. Чем больше идей вы опробуете, тем больше отдачи получите. А когда сотрудников призывают направить свою креативность на то, чтобы лучше выполнять свою работу, они чувствуют себя гораздо более счастливыми и довольными собой и компанией.

8. *Относитесь к сотрудникам как к волонтерам.* Обращайтесь с сотрудниками так, будто они работают на благотворительной основе. Представьте себе, что каждый член вашей команды — талантливый и успешный человек, который мог бы работать где угодно, но предпочел работать у вас, потому что ему нравится вы и ваша компания.

В некоммерческих организациях, где практически все являются волонтерами, к каждому, кто желает помочь, относятся с огромным уважением, поскольку руководители хотят, чтобы эти люди приходили к ним и в будущем. Вы существенно улучшите отношения с подчиненными, если станете относиться к ним как к волонтерам, которые работают бесплатно, жертвуя своим временем, чтобы помочь вам и компании, потому что вы им нравитесь и они получают удовольствие от этой работы.

9. *Считайте сотрудников клиентами на миллион долларов.* Подумайте о том, как меняется ваше поведение, когда вы слышите в телефонной трубке голос одного из самых важных клиентов компании. Вы сразу же начинаете демонстрировать вежливость, дружелюбие, обаяние, внимание и уважение. Вы ведете

себя наилучшим образом. Что бы ни сказал вам клиент, вы остаетесь внимательным, терпеливым, дружелюбным и доброжелательным.

А теперь представьте себе, что каждый сотрудник способен повлиять на многомиллионную сделку по покупке продукта компании. Когда вы обращаетесь с подчиненными, словно с самыми ценными клиентами, это оказывает на них огромное положительное влияние и вызывает у них самые приятные чувства по отношению к себе и своей работе.

- 10. Хорошо платите.** Обеспечивайте сотрудникам справедливое вознаграждение и достойную плату за их вклад в успех компании. Деньги, конечно, не главный фактор мотивации, но если человеку платят меньше, чем он заслуживает, это может демотивировать его.

На самом деле хорошие сотрудники обходятся компании бесплатно, поскольку они создают для нее ценность, превышающую затраты на оплату труда. Развитие компании целиком и полностью зависит от того, в какой мере она способна привлечь и удержать лучших специалистов, работа которых обеспечивает постоянное улучшение итоговых показателей. Только подумайте, какой огромный интеллектуальный капитал, касающийся компании, работы и способов ее выполнения, накопили сотрудники! Подумайте также обо всех, с кем эти люди поддерживают контакты в самой компании и вне ее. Проанализировав это, вы поймете, как трудно заменить хорошего сотрудника и насколько дорого это вам обойдется. Если у вас есть сомнения, платите людям больше, а не меньше. Предложите им повысить оплату труда,

вместо того чтобы ждать, пока они сами попросят о повышении зарплаты. Скажите им, как высоко вы цените их работу и вклад в компанию, и подкрепите свои слова материальным вознаграждением. Благодаря этому люди будут чувствовать свою ценность и значимость, а также станут лояльнее по отношению к вам и компании.

11. *Делайте сотрудникам комплименты.* Находите время выразить свое восхищение их способностями, внешностью и личными качествами. Комплименты любят все. Вы можете сказать сотруднику что-то приятное по поводу предмета одежды, новой сумочки или делового портфеля, стрижки или прически. Кроме того, вы можете хвалить подчиненных за их качества или характер, например: «Вы очень упорны» или «Вы всегда делаете свою работу очень качественно». Люди тратят много сил и времени на свой внешний вид, дома, автомобили, достижения и поступки. Когда вы обращаете на все это внимание и говорите об этом, они чувствуют себя значительными и особенными; они более счастливы и довольны собой и тем, что делают.
12. *Обеспечьте гармоничное взаимодействие сотрудников.* Вам следует добиваться от подчиненных слаженной работы с другими позитивно настроенными и компетентными специалистами компании. Одна из самых важных задач руководителя состоит в создании гармоничной и радостной атмосферы для работы своей команды. Один негативно настроенный или трудный в общении человек может отравить всю атмосферу в коллективе. Вам следует позаботиться

о том, чтобы все были счастливы трудиться рядом со своими коллегами, и сделать все необходимое, чтобы негативно настроенные люди покинули вашу компанию.

- 13. Регулярно хвалите сотрудников.** Расточайте сотрудникам похвалы, выражайте им одобрение за каждое достижение, большое или малое.

Самооценка зависит от того, в какой мере человек считает себя достойным похвалы. Каждый раз, когда вы хвалите людей, вы повышаете их самооценку и позволяете им чувствовать себя более ценными и значимыми. У сотрудников, довольных собой потому, что их похвалили, появляется внутренняя мотивация повторить те же действия или обеспечить ту эффективность, которая заслужила лестные слова. В итоге они стремятся выполнять все больше и больше важных задач и с каждым разом повышают уровень своего мастерства.

Руководствуйтесь простыми правилами: во-первых, высказывайте похвалу *немедленно*. Выражайте свое удовольствие работой подчиненных сразу же после того, как они сделали что-то стоящее или выполнили поставленную перед ними задачу. Чем быстрее вы это сделаете, тем сильнее подействуют ваши слова. Во-вторых, хвалите за что-то *конкретное*. Назовите работу или задачу, выполненную сотрудником, и поговорите о том, что именно было сделано хорошо. Чем более конкретна ваша похвала, тем легче сотруднику повторить такие же действия в будущем. В-третьих, по мере возможности хвалите сотрудников *публично*. Когда вы хвалите человека

в присутствии одного или нескольких сотрудников, сила вашего одобрения, которая влияет на его поведение, увеличивается во столько раз, сколько человек услышали похвалу.

Все хорошие руководители постоянно ищут возможности хвалить подчиненных за их достижения в присутствии других людей. Эта задача входит в их компетенцию, и, если выполнять ее правильно и регулярно, люди станут невероятно гордиться собой и тем, что работают именно под вашим началом.

14. *Не критикуйте.* Воздерживайтесь от критики, осуждения и претензий в отношении кого бы то ни было и чего бы то ни было, если это могут услышать подчиненные. Любой негатив, каким бы обоснованным он ни был, деморализует людей и делает их несчастными.

Если у вас возникла проблема, держите это при себе. В трудной ситуации можно объективно, без эмоций объяснить происходящее сотрудникам. Спросите, есть ли у них какие-либо идеи по поводу того, какие шаги или действия можно было бы предпринять для решения проблемы или урегулирования сложной ситуации.

В профессиональной жизни всегда возникают разные проблемы, трудности, препятствия, неудачи и невзгоды. Они случаются буквально каждый день. Важно, как вы на них реагируете. Что бы ни случилось, старайтесь фокусироваться на будущем и решении проблемы. Вы должны сосредоточиться на том, что можно сделать сейчас, а не на том, что уже произошло. Вы обязаны заставить себя и всех

остальных искать оригинальные способы преодоления препятствий и достижения целей.

- 15. Отмечайте успехи.** Необходимо регулярно отмечать успехи как отдельных сотрудников, так и команды в целом. Организуйте для всех обед в офисе, чтобы отпраздновать какое-либо достижение, например такое, как подписание крупного контракта, или просто выразите сотрудникам признательность за то, что они хорошо делают свое дело. В случае более крупных достижений организуйте для команды обед в местном ресторане. Во время собраний персонала вы можете сначала выделить одного или нескольких сотрудников, сделавших что-то заслуживающее внимания, а затем предложить остальным отдать им должное за это аплодисментами.

Каждый сотрудник, заслугу которого отмечают, будет с удвоенной страстью стремиться к тому, чтобы снова заслужить похвалу и награду, а у всех остальных тоже возникнет желание сделать нечто заслуживающее такого же празднования.

- 16. Проявляйте интерес к сотрудникам.** Интересуйтесь их личной жизнью. Спрашивайте о семье, отношениях и обо всем том, чем они занимаются, когда находятся не на работе. Дело в том, что у каждого человека есть сложная, насыщенная, полная эмоций активная жизнь за пределами офиса. Для большинства людей их личная жизнь лежит в основе всех мыслей и поступков, а профессиональная — играет второстепенную роль.

Когда вы проявляете искренний интерес к сотрудникам и воспринимаете каждого из них как личность,

а не просто как персонал, они ощущают собственную ценность и значимость. Ваш интерес к их жизни делает их счастливее.

17. *Будьте наставником.* Всеми возможными способами стимулируйте подчиненных учиться, развиваться и совершенствоваться в своем деле. Рекомендуйте им книги, статьи и даже покупайте все это для них. Призывайте членов своей команды прослушивать дополнительные семинары и курсы и предлагайте оплатить их. Предоставляйте сотрудникам свободное от работы время для непрерывного личного и профессионального развития.

Одно из величайших желаний каждого человека — учиться, развиваться и повышать свою ценность в глазах окружающих. На руководящей должности вы, должно быть, накопили огромный объем информации, какими знаниями необходимо овладеть вашим сотрудникам, чему они должны научиться, чтобы повысить свою ценность для самих себя и компании.

Некоторые руководители спрашивают: «Что, если мы их научим, а они уйдут из компании?» Но лучше не задавать такой вопрос. Лучше подумайте: «Что, если мы их *не* научим, а они останутся?»

Чем больше времени вы тратите на обучение и воспитание подчиненных, чем больше даете им ценных советов и рекомендаций, тем выше вероятность того, что они останутся с вами надолго.

18. *Предоставьте сотрудникам свободу действий.* Предоставьте подчиненным свободу действий в выполнении своей работы. Люди хотят точно знать, чего вы от них ожидаете, но им также необходимо иметь

как можно больше свободы действий в выполнении порученных им заданий.

Поощряйте сотрудников брать на себя всю полноту ответственности за свою работу, а также за то, как они организуют свои действия и используют время. Когда люди показывают себя самостоятельными и самодостаточными специалистами, предоставляйте им больше свободы действий в выполнении порученных заданий лучшим из известных им способов. Чем свободнее они себя чувствуют в пределах четко установленных границ, тем больше они довольны собой и своей работой и тем лучше ее выполняют.

- 19. Защищайте сотрудников.** Защищайте подчиненных от негатива, грубости или плохого обращения со стороны других людей как в компании, так и за ее пределами. Это очень важно! Вы не должны никому позволять плохо обращаться с любым членом своей команды, точно так же, как вы не позволили бы ни одному человеку плохо обращаться с членом своей семьи.

Если кто-то в компании плохо обошелся с одним из сотрудников, вы должны сразу же принять меры и потребовать, чтобы подобное больше не повторилось. Если грубость или оскорбления по отношению к кому-либо из подчиненных допустит посторонний, пусть даже клиент, вы тоже должны немедленно пресечь это, чтобы больше никогда не допустить подобное.

Подчиненные, зная, что вы станете на их сторону и защитите от негативных высказываний и действий других людей, чувствуют себя в безопасности, и это делает их более счастливыми и довольными своей работой.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

