



# Чтобы победить, надо стимулировать

Он уже теперь очень силен как тренер. Он умеет разговаривать с большими звездами так, что те понимают его. В этом он очень хорош.

Свен-Аке Ольссон, первый клубный тренер Эрикссона<sup>1</sup>





## Включаем свет

Попробуйте сделать следующее. Возьмите \$10 и отправьтесь пообедать. Зайдите в несколько кафе. В каждом из них понаблюдайте за поведением обслуживающих вас людей. Выглядят ли они мотивированными? Хорош ли сервис? Потратьте деньги там, где обслуживание лучше всего, и растратьте мелочь как можно в большем количестве кафе, обращая внимание на то, как вас обслуживают.

Ваши поиски хорошего сервиса и высокомотивированных людей могут отнять приличное время, согласно эксперту по вопросам мотивации Дэвиду Фримэнтлу. Фримэнтл – автор книги «Фактор стимула»\*, который отправляет участников своих тренингов по магазинам, вооружив их десятифунтовыми банкнотами. «Есть очень много книг и теорий, но совершенно очевидно, что люди зачастую совсем не мотивированы. Почему же при таком множестве теорий столько демотивированных людей?», – спрашивает Фримэнтл.<sup>2</sup>

**Почему же при таком множестве теорий столько демотивированных людей?**

\* David Freemantle, *The Stimulus Factor*.



И он прав. Действительно, наше понимание мотивации остается запутанной, непривлекательной и неаппетитной смесью из кнутов и пряников. Компании, как правило, начинают с того, что обеспечивают сотрудникам меню из пряников, пока вдруг не обнаружат, как просто стимулировать их кнутами.

Классическое исследование проблемы мотивации было проведено на заводе Готорн компании Western Electric в Сисеро, штат Иллинойс, в 1927–1932 годах. Исследования начались с экспериментов по

**Люди воспринимали себя членами команды избранных и отождествляли себя со своей группой.**

изменению уровня освещения. Предположение состояло в том, что более яркий свет повышает моральный дух сотрудников, а в итоге повышается производительность. Рабочие завода были разделены

на две группы. В одной группе освещение усилилось, и производительность повысилась. Во второй группе освещение осталось на нормальном уровне, а производительность все равно повысилась.

Исследователи решили, что они что-то упустили. Этим «чем-то» были отношения, мнения, чувства и восприятие вовлеченных в процесс людей. Методика строилась на том, чтобы отобрать для изучения несколько небольших рабочих групп. Неудивительно, что люди в этих группах почувствовали себя особенными. Впервые они и вправду ощутили, что руководство интересуется ими. Другое следствие этого – люди воспринимали себя членами команды избранных и отождествляли себя со своей группой.

**Если обратить внимание на людей, они начнут лучше работать.**

Главная идея проста: если обратить внимание на людей, они начнут лучше работать. Но компании и их управляющие то и дело забывают об этом. Так же и в футбольном мире. Есть много историй о том, как игроков подвергали гонениям и игнорировали из-за каприза руководства. (Блестящий, но непредсказуемый талант Давид Жинола провел несколько последних сезонов своей футбольной карьеры, прозябая в запасном составе клуба «Астон Вилла», поскольку не нравился тренеру.)



Что еще хуже, часто игроки получают внимание, но не то, что нужно им. Возьмем центр обработки телефонных звонков. «Технология – вещь коварная, – говорит Джерри Гриффин, автор книги «Силовая игра»\*. – Менеджеры могут в реальном времени отслеживать продуктивность отдельных членов команды. Это механистичный процесс; руководство из старой экономической системы, а приемы – из новой. Информационный дисбаланс дает руководителям рычаг, которым они иногда злоупотребляют.»<sup>3</sup> Руководители могут отслеживать показатели прогресса, определять периоды высокой эффективности и неэффективности. Если вы поздно легли спать в понедельник, а во вторник утром плохо работаете, они узнают.

Нередко компании заменяют внимание деньгами. Они повышают человеку зарплату, а потом ждут, что он радостно примется за дело и горы свернет. Один из побочных продуктов мыльного пузыря новой экономики заключался в том, что движущей силой была не зарплата, а участие в собственности. «Если отдать техническим работникам 50% акций без всякой зарплаты, они станут творить чудеса», – сказал нам один интернет-предприниматель.

**Если отдать техническим работникам 50% акций без всякой зарплаты, они станут творить чудеса.**

Участие сотрудников во владении компанией – не только явление новой экономики. Xansa, IT-компания, в прошлом именовавшаяся FI Group, активно продвигает эту концепцию с первого дня своего основания, и сегодня сотрудники владеют почти 32% акций компании. Хилари Кроппер, президент компании, говорит: «С тех пор, как компанией владеют сотрудники, все изменилось. Этот факт влияет на все решения, которые я принимаю. У меня ощущение, будто это я работаю на своих сотрудников, а не они на меня».<sup>4</sup> Филип Кук, секретарь компании, замечает: «Когда результаты работы заставляют цену акций расти, вся компания только об этом и говорит. Люди видят связь между своими усилиями и капитализацией фирмы».<sup>5</sup>

\* Gerry Griffin, *The Power Game*.



Но дело здесь не только в финансовых преимуществах, но и в том, что вы заинтересованы в успехе компании, на которую работаете, и у вас появляется чувство, будто вы вносите свой вклад в достижение высшей цели.

«Мотивация – не такая простая штука, как многим кажется. Тут дело не в деньгах, – говорит Дэвид Фримэнтл. – Ричард Брэнсон в своем интервью ни разу не упомянул о деньгах. Дело в вызове, в том, чтобы искать новые подходы, работать ради чего-то.»<sup>6</sup>

Скептики, возможно, скажут, что мотивация мультимиллионера и не должна носить финансовый характер. Однако исследования новой волны сотрудников в компании показали, что деньги уже не являются первостепенным стимулом. Не то чтобы молодые люди были равнодушны к финансовому вознаграждению, просто они признают, что это не главное в жизни.

Более действенный мотивационный фактор – это «классная» рабочая обстановка и сильное ощущение принадлежности к некому сообществу. Войдите в новую компанию, и вы увидите открытое офисное пространство и особые места для сборищ, мягкие диваны и кухни с холодильниками, доверху набитыми бесплатными напитками и закусками. Время, проведенное сотрудником у дантиста, компенсируется последующим повышением его продуктивности.

И снова Швеция оказывается колыбелью многих из этих идей. «Отбросить последнее табу значит отойти от традиции, когда к людям относятся как к одной из движущих сил производства – к человеческим ресурсам или к анонимному потребителю, – пишут Йонас Риддерстрале и Кьелл Нордстрем в книге «Бизнес в стиле фанк». – Людям не нравится, когда к ним относятся как к человеческим ресурсам или как к безымянному и безликому потребителю; они хотят, чтобы в них видели и признавали индивидуальность. Мы должны вытащить на поверхность скрытые сокровища большого организационного племени и его членов. Мы должны начать конкурировать на основе чувств и фантазий – эмоций и воображения.»<sup>7</sup>





Ison Medialab, шведская фирма интернет-консультаций, – типичный пример новой породы компаний, которые признают потребности служащих нового поколения. Основанная в 1996 году, в самом начале интернет-бума, она была нацелена на создание энергичной, высокопродуктивной культуры, предлагая то, что они называют «три М»: money, meaning, magic\*. Концентрация фирмы на деньгах привела к тому, что она стала одной из первых компаний в Швеции, где все сотрудники получали опционы, а в качестве значительной части оплаты труда использовались бонусы за хорошую работу. Чтобы придать смысл своему существованию, Ison старается заполучить в клиенты ведущие компании, создает мультидисциплинарные проектные группы и предоставляет сотрудникам 20% рабочего времени на их обучение и развитие. Что же касается волшебства, основатели компании продвигают скоростную, гибкую, плоскую организационную структуру с тесными связями, располагают свои офисы в лучших местах и стремятся, чтобы внимание прессы сосредотачивалось на достижениях фирмы. Поощряются творческий подход, поиск неожиданных решений и пробы свежих, новаторских идей.<sup>8</sup>

Все пряники мира могут и не привлечь людей в компанию. Недостаток мотивации к присоединению к компании как таковой особенно заметен у представителей так называемого интернет-поколения. Брюс Талгэн, автор книги «Управление поколением X»\*\*, теперь обратил свое внимание на поколение людей, родившихся между 1978-м и 1984-м. «Подвижностью и высокой самооценкой они похожи на поколение X. Но эти оптимисты уверены в себе, независимы и целеустремленны, прекрасно умеют обращаться с интернетом и компьютером. Это молодые люди, которые считают, что образование – это круто, искренность достойна восхищения, а родители – главный пример

**Все пряники мира могут и не привлечь людей в компанию.**

\* Деньги, смысл, волшебство.

\*\* Bruce Tulgan, *Managing Generation X*.



для подражания. Они прямолинейны. Они смышленные – и противоречивые», – говорит Талгэн.<sup>9</sup>

Несомненно, этот новый мотивационный порядок причиняет немало головной боли руководителям, особенно тем, кто более склонен играть с освещением вместо того, чтобы обращать пристальное внимание на людей. В конце концов, если люди сами себя стимулируют, как же стимулировать целую команду?

Брюс Талгэн уверен, что преданность – улица с двусторонним движением. Ключ к управлению поколением эпохи интернета, говорит он, в том, чтобы выяснить, чего они очень-очень хотят, и использовать это для достижения результатов. «Руководители часто жалуются: «Он хочет иметь выходной по четвергам. Она хочет собственный кабинет, хотя работает здесь всего три недели. А этот хочет приводить на работу свою собаку». И так далее. Но руководители не должны жаловаться. Когда вы узнаете, чего хочет и в чем нуждается каждый сотрудник, считайте, что проблема мотивации решена.»

«Все больше внимания уделяется эмоциональным и духовным стимулам, – говорит Дэвид Фримэнтл. – Относясь к людям, как к роботам, мы платим дань концепции научной организации управления. Слишком сильный упор делается на механистичные и рациональные процессы. Некоторые организации все еще живут в средние века. Ими правят нормы и положения. Лишь недавно мы осознали важность эмоций и духа.»

Это намного сложнее, чем придумывать финансовые «пряники». Мы все привыкаем к одному и тому же распорядку дома и на работе, поэтому нам нужны свежие стимулы. Успешные организации заботятся об этом. Они заряжают людей энергией». В качестве образцово-показательных компаний он упоминает такие как Starbucks, Pret A Manger и Virgin.

**Относясь к людям, как к роботам, мы платим дань концепции научной организации управления.**

роботам, мы платим дань концепции научной организации управления. Слишком сильный упор делается на механистичные и рациональные процессы. Некоторые организации все еще живут

в средние века. Ими правят нормы и положения. Лишь недавно мы осознали важность эмоций и духа.

Это намного сложнее, чем придумывать финансовые «пряники». Мы все привыкаем к одному и тому же распорядку дома и на работе, поэтому нам нужны свежие стимулы. Успешные организации заботятся об этом. Они заряжают людей энергией». В качестве образцово-показательных компаний он упоминает такие как Starbucks, Pret A Manger и Virgin.



Эти компании стараются дать людям быть самими собой. Разумеется, об этом и речи не могло быть в рамках модели великой корпорации XX века. Ни рабочим автомобилестроительного завода Генри Форда, ни членам отдела продаж IBM не предлагалось быть самими собой. Исполнительная безликость была требованием времени.

## **Выход Свена**

Все эти вопросы о мотивации не чужды и миру международного спорта. Во-первых, посмотрим, что движет Свенном-Йораном Эрикссоном лично.

Когда он играл за Торсби, одним из его стимулов была серия уроков вождения со скидкой, которые предложил ему кто-то из соседей, если клуб выйдет в следующий дивизион. Они победили. Каким бы Эрикссон ни был мягким и тихим, он очень целеустремленный человек.

Так и должно быть. Специалист по обучению высшего руководства Роберт «Пыльный»\* Стауб обучил лидерским качествам и самосовершенствованию более 10000 руководителей. Мы спросили его, почему люди идут работать на высшие должности. «Они поступают так потому, что считают это правильным, – говорит Стауб. – Они встали на свой путь. Это вопрос самолюбия и амбиций. Чтобы стать CEO, нужно быть весьма компетентным, целеустремленным и немного неврастеником. Когда у такого человека появляется возможность, он не может от нее отказаться.»<sup>10</sup>

**Чтобы стать CEO, нужно быть весьма компетентным, целеустремленным и немного неврастеником.**

Эрикссон очень конкурентоспособен и целеустремлен. В этом нет сомнений. Он мечтал о том, чтобы играть в футбол в Италии, когда был мальчишкой, а когда его игровая карьера не удалась и

\* «Dusty».



он не смог попасть в заветную серию А, он проложил себе путь к лучшим командам Италии тренерским трудом. Для Эрикссона деньги больше не проблема. У него есть дома в Италии, Португалии, а теперь и в Лондоне. Ему хорошо платят уже несколько лет, и его нынешнюю зарплату не назовешь копейками – она превышает ?1 миллион – но это не главная причина, по которой он согласился принять пост.

«Я взялся за эту работу не из-за денег или погоды. Просто это серьезный вызов», – прокомментировал Эрикссон свое назначение.<sup>11</sup>

**Лидеры принимают вызов и понимают, что преодоление препятствий – путь к большим финансовым успехам.**

Для лидера главное – вызов. Лидеры принимают вызов и понимают, что преодоление препятствий – путь к большим финансовым успехам. Эрикссон поступал так на протяжении всей своей карьеры. Сначала был «Гетенборг», который он превратил из средненькой команды местного значения в команду европейского уровня.

Затем в Италии вызовы следовали один за другим. «Лацио», к примеру, не выигрывал «скудетто» 26 лет. К тому же их ненавидят во всем мире, эта команда не нравится людям безо всякой видимой причины. А потом Эрикссон попал в Англию, страну с до смешного громадными ожиданиями, чья сборная не выигрывала ничего более 30 лет и ассоциируется с ура-патриотизмом, ксенофобией и хулиганами.

Главная мысль в том, что лидеры принимают вызов, чтобы развивать собственные навыки. Они руководят, учатся и находят в этом как стимул, так и вознаграждение.

## **Свен – мотиватор**

Вторая сторона мотивационной медали – как Эрикссон стимулирует людей? Мы спросили специалиста по вопросам мотивации Дэвида Фримэнтла, в чем, на его взгляд, заключается мотивационный подход Эрикссона.



«Эрикссон кажется человеком, способным внушить уважение и доверие. Я подозреваю, что у него иммунитет против собственной популярности и звездного статуса и шумихи, которая с этим связана, и поэтому он концентрируется на выполнении непосредственной задачи (забивать голы и выигрывать). Чтобы достичь цели, ему нужно относиться к игрокам своей команды как к нормальным людям, а не как к звездам. У меня такое ощущение, что у него это хорошо получается (он действительно относится к каждому игроку как к человеку, а не как к знаменитости).

Он внушает уважение и доверие тем, что верит в своих футболистов, в их способность усиленно трудиться (в случае с Бекхэмом – в отборочном матче чемпионата мира против Греции) и отдавать все силы. Я также подозреваю, что он терпим к тому, что у них бывают неудачные дни (а в том матче день оказался неудачным у многих).

Другой важный мотивационный фактор, которому уделяется внимание, – это вызов. Я глубоко убежден: чтобы люди преуспевали и достигали результатов, им нужно постоянно преодолевать препятствия («итак, мы договорились, что вы должны достичь этих результатов в ближайшие 90 минут»).

И последнее, он фокусируется на сильных сторонах и потенциале каждого игрока. Он не заставляет людей лезть из кожи вон (как Киган) и позволяет им использовать свои природные способности и играть в соответствии со своими способностями. Для этого он предоставляет им много свободы (вместо того, чтобы ограничивать их жестким планом на игру).»<sup>12</sup>

Методы мотивации, применяемые Эрикссоном, сводятся к трем вещам: позитивному настрою, доверию к людям и спокойной сосредоточенности.



## Позитивный настрой

Первые месяцы пребывания Эрикссона на посту главного тренера английской сборной показали, какова сила позитивного мышления. «Я считаю, что Англия не так уж плохо играла, чтобы резко меняться. Будем позитивны. Нам нужно верить, что мы сильны, и мы действительно сильны», – сказал Эрикссон после своего назначения.<sup>13</sup>

На одной из пресс-конференций в Лондоне Эрикссон вспоминал о первых двух месяцах. «Моей задачей было собрать команду и начать разговоры о попадании на чемпионат мира-2002. И все, кто в это не верит, могут сразу же ехать домой, потому что пессимизм, неверие в то, что у нас есть шанс, ощущение, что мы «последние в группе», – не для меня. И этот оптимизм проявился в матче с Германией. Все мы говорили, что приехали сюда не для того, чтобы проиграть. Мы используем свой шанс и победим. В команде много оптимистов. И, возможно, в этом моя заслуга.»<sup>14</sup>

Самый впечатляющий аспект такой резкой перемены – это то, как быстро у них все получилось. «Я глубоко восхищен тем, как скоро он изменил ситуацию», – замечает Робин Педдлар, научный сотрудник колледжа Темплтон в Оксфорде. – Большинство компаний годами составляют планы изменений, а Эрикссон вошел в коллектив людей, которым не хватало веры в себя, и все моментально изменилось.»<sup>15</sup>

## Доверие к людям

Доверие – основа прочных отношений. Исследования показали, что лидеры, излучающие доверие, быстро вытягивают на поверхность все лучшее в своих подчиненных, а увлекающиеся контролем порождают в них стремление избегать риска и нежелание мыслить широко.



Эрикссон (с помощью Торда Грипа) выявляет молодые таланты, работает с ними и внушает им уверенность в своих способностях. Его подход – дать игрокам свободу и позволить им ошибаться.

## Спокойная сосредоточенность

«Я думаю, никому не известны случаи, чтобы я был расстроен, это бывает редко, но, конечно, такое случается. Как в футболе, так и в личной жизни. Я довольно спокоен. Я всегда был таким, со всеми командами, которые тренировал», – говорит Эрикссон.<sup>16</sup>

Эрикссон излучает спокойствие. В беспокойном мире профессионального футбола спокойствие – ценное качество уже само по себе. Но оно еще и укрепляет доверительные отношения, которые он устанавливает с игроками. Эрикссон предпочитает не выкрикивать приказания с боковой линии поля, а прорабатывать стратегию, советуясь с игроками. По его собственным словам, «если у вас есть люди, которые стараются работать хорошо, сперва вы должны доходчиво объяснить им, что делать. Когда они поймут, то должны согласиться, что это правильный способ действий, что мы действительно должны играть по схеме 4–4–2.\* Как только они поняли и согласились, можно начинать совместную работу – согласие достигнуто, и мы сумеем добиться успеха».<sup>17</sup>

И этот подход быстро пришелся по душе игрокам. «Он внушил нам веру в себя. Все что нужно он говорит перед матчем. Мне кажется, он думает, что этого достаточно. Он не из тех, кто подсказывает со скамьи и начинает кричать и приказывать», – отмечает полузащитник Стивен Джеррард.<sup>18</sup>

**Если у вас есть люди, которые стараются работать хорошо, сперва вы должны доходчиво объяснить им, что делать.**

\* т. е. 4 защитника, 4 полузащитника и 2 нападающих.



## Управление талантом

Управление талантливыми людьми – существенная часть работы футбольного менеджера, а также все более важная часть работы любого менеджера, будь то сфера развлечений, инвестиционные банки, информационные или биотехнологии. Отрасль за отраслью становятся жертвами эффекта «суперзвезды», когда ключевые сотрудники понимают, насколько они ценны для команды, и поднимают себе зарплату до тех пор, пока их вознаграждение (в зарплате и бонусах) не станет адекватно той ценности, что они представляют для работодателя. Фрэнк Куэттрон, легендарный инвестиционный банкир с Уолл-стрит, сумел договориться для себя и своей команды о контракте на сумму в \$250 млн плюс акции компании, когда перешел в Credit Suisse First Boston, ссылаясь на свои предыдущие успехи в Deutsche Morgan Grenfell и Morgan Stanley. Луиш Фигу смог уговорить мадридский «Реал» расстаться с \$30 млн, когда перешел туда из «Барселоны». Эти цифры почти никогда не окупаются, но таков удел суперзвезд, за право обладать которыми дерутся друг с другом компании или футбольные команды. Поп-дива Мэрай Кэри подписала 70-миллионный контракт с ЕМІ на пять альбомов, но потом ЕМІ передумала и выплатила ей солидную неустойку.

Есть человек, который знает весь блестящий мир бизнеса развлечений и бизнеса вообще, и зовут его Саймон Бест. Сейчас он CEO компании Ardana в Эдинбурге, занимающейся биотехнологиями, а в молодости был менеджером поп-группы из Шеффилда «The Human League», песни которой были хитами номер один по обе стороны Атлантики. Для него сходство между этими двумя мирами очевидно. «Поп-звезды – очень талантливые и очень капризные люди. Они могут быть весьма упрямыми. Они часто меняют свое мнение. И не реагируют на обычные стимулы и аргументы. Похожи на них и ученые высшего класса – их не интересуют деньги, они работают потому, что хотят работать. Они



могли бы работать в любой точке планеты, поэтому, чтобы удержать их около себя, надо постоянно их стимулировать.»<sup>19</sup>

Как управлять талантом? Подход Саймона Беста основан на уважении к личности, внушении доверия и не слишком частом вмешательстве. «Я провожу время, пытаюсь внушить людям преданность делу и помогая им проявить эту преданность. Ведь если им не понравится мой стиль, они перестанут меня слушать.»<sup>20</sup>

У Эрикссона большой опыт управления талантами. В Италии игроков обычно покупают владельцы клубов, а не тренеры. Это значит, что тренерам часто приходится иметь дело с игроками, которые им не особенно нравятся. И им приходится извлекать максимум из этой ситуации. Талант более важен, чем характер игрока или то, насколько он подходит команде.

На то, чтобы справиться со звездой английской сборной Дэвидом Бекхэмом, понадобился весь опыт Эрикссона.

Представьте себе, каково быть Дэвидом Бекхэмом. Ему еще нет тридцати. Он играет за самый знаменитый клуб в мире. Он женат на поп-звезде. В футбольном мире, куда бы он ни пошел, его везде узнают. Любое его появление на публике, любое самое короткое высказывание освещается в СМИ. Его татуировки и прически фотографируются во всех возможных ракурсах.

Представьте, как бы вы управляли Дэвидом Бекхэмом.

Какие у него стимулы? Точно не деньги. Как добиться от него наилучших результатов? Что бы вы сделали?

Когда Гленн Ходдл был главным тренером английской сборной, он явно не мог договориться с Бекхэмом (в те времена, когда он был далеко не так знаменит). После бесславного удаления Бекхэма с поля в матче против Аргентины на чемпионате мира-1998, он сидел в раздевалке и извинялся перед товарищами по команде за свое минутное помрачение рассудка – он неожиданно ударил ногой

**Я провожу время, пытаюсь внушить людям преданность делу и помогая им проявить эту преданность. Ведь если им не понравится мой стиль, они перестанут меня слушать.**



аргентинца Диего Симеоне. Ходдл проигнорировал его. Только капитан сборной Тони Адамс стал утешать обезумевшего от горя молодого игрока.

Так как бы вы стимулировали Дэвида Бекхэма? Дэвид Фримэнгл предлагает десять способов.

1. Относитесь к нему как к человеку, а не как к звезде.
2. Развивайте и проявляйте взаимное уважение и доверие.
3. Побуждайте его концентрироваться на текущей задаче (выиграть матч).
4. Верьте в него и показывайте, что верите в него (и его способность усердно трудиться и отдавать все силы).
5. Будьте терпимы, когда он делает ошибки или у него неудачный день.
6. Бросайте ему краткосрочные вызовы.
7. Позволяйте ему использовать свои природные достоинства на поле.
8. Давайте ему свободу (не слишком его ограничивайте).
9. Уровень ответственности должен соответствовать уровню свободы, поэтому налагайте на него ответственность (как он и сделал).
10. Помогайте ему развивать свой потенциал.

Другой знаток мотивации, Ричард Денни говорит: «Единственный способ мотивировать Дэвида Бекхэма и эффективно управлять им – это признать его. Я уверен, что на этой стадии его следующей целью будет стать лучшим капитаном британской сборной в истории, и ему для этого надо еще много сделать. А еще – стать лучшим

**Единственный способ мотивировать Дэвида Бекхэма и эффективно управлять им – это признать его.**

футболистом в мире, он и этой цели еще не достиг. Так что есть немало целей, на достижение которых его можно настраивать, но это нужно делать посредством признания»<sup>21</sup>.



Эрикссон во многом следовал советам специалистов. Во-первых, он признал талант Бекхэма и сделал его капитаном команды. Это решение не встретило всеобщего одобрения, поскольку не все были уверены в том, что Бекхэм возмужал и сможет справиться с трудной ситуацией. Во-вторых, он явно выказывает уважение к Бекхэму. Посмотрите на Эрикссона во время пресс-конференции с участием его капитана. Он смотрит на Дэвида с восхищением. Он знает, что тот великий футболист, а все остальное неважно. «Пока он хорошо играет, я спокоен. А как он стрижется, его личное дело», – говорит Эрикссон.<sup>22</sup> Все остальное – лишь пускание пыли в глаза.

**Пока он хорошо играет, я спокоен. А как он стрижется, его личное дело.**

### Свенизируйте себя

- Как вы оцениваете свое умение мотивировать?
- Каковы ваши собственные стимулы?
- Насколько велико значение денег?
- Является ли для вас стимулом обстановка на работе?
- Являетесь ли вы совладельцем компании, где работаете?
- Доверяют ли вам коллеги? Доверяете ли вы им?
- Является ли ваш настрой в целом позитивным?
- Как вы подчеркиваете позитивные моменты?
- Как управляют талантливыми людьми в вашей организации?