

Содержание

Предисловие партнера издания	9
Предисловие от Кена Бланшара	11
Вступление. Пора покончить с кнутом и пряником ...	13
1. Мотивационная дилемма	25
2. Что мотивирует людей. Реальные факты	43
3. Опасность драйва	63
4. Мотивация — это навык	83
5. Перемены возможны	113
6. Пять убеждений, которые разрушают мотивацию на рабочем месте	137
7. Оптимальные мотивационные статусы	161
Эпилог: мастера мотивации	167
Послесловие	187
Часто задаваемые вопросы (F.A.Q.)	189
Благодарности	195
Об авторе	199

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Предисловие партнера издания

Вы когда-нибудь наблюдали за своими коллегами или подчиненными в офисе? Представьте себе, что вы пришли устраиваться на работу в свою компанию. Единственный способ понять, как здесь все устроено, – внимательно смотреть на людей. Кто из них по-настоящему увлечен тем, что делает? Кто просто ждет, когда пробьет шесть часов и можно с облегчением устремиться к выходу? Кто с отсутствующим видом что-то строчит на компьютере? Кто часто прерывается, чтобы выпить кофе, поболтать с коллегами? Как часто слышен смех в вашем офисе? И главный вопрос – почему все эти люди здесь? Почему они делают то, что делают?

В поисках ответов на эти вопросы компании перепробовали, казалось бы, всё. Созданы условия труда. Исследуются и удовлетворяются потребности. Поощряется правильное поведение, корректируется неправильное. Изучены и применены все известные теории мотивации. Мы вдохновляем, развиваем и стимулируем, как только можем. И тем не менее кто-то получает удовольствие от своей работы, а кто-то просто терпит ее как вынужденную необходимость. И тогда, отчаявшись и потеряв надежду, руководители задают вселенной тот «главный вопрос»: когда можно уже перестать мотивировать и начать увольнять?

Эта книга – ответ. Эта книга – технология. Эта книга – абсолютно новый подход к мотивации. За моделью «Оптимальной мотивации» стоит более 10 лет научных исследо-

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

ваний, проведенных авторами в разных странах мира, в том числе и в России. Здесь есть ответы на главные вопросы: что такое мотивация и как она связана с вовлеченностью? Почему лидер не может никого мотивировать? Почему мотивация — это навык и как он связан с осознанностью? Откуда мы берем энергию и жизненную силу на работе? И еще ответ на очень важный вопрос: где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность?

Задавать себе и другим правильные вопросы. Осознанно управлять своей мотивацией, обретая смысл и позитивную энергию в достижении значимых для себя целей. Чуть больше улыбаться на работе, чуть меньше уставать в конце рабочего дня... Вы все еще наблюдаете за своими коллегами и подчиненными? Вы хотите работать здесь, в этой компании, с этими людьми? Теперь все зависит только от вас.

Ольга Ильина,
*ведущий консультант по развитию бизнеса,
эксперт тренер CBSD/Thunderbird*

Предисловие от Кена Бланшара

Я — горячий поклонник современных методов управления. Более тридцати лет назад мы с коллегами разработали теорию «Ситуационное лидерство II» (SLII), которая произвела революцию в области управления. В представленной ниже книге Сьюзен Фаулер представляет «спектр мотиваций» — модель, которая кардинально изменит взгляд руководителей на мотивацию и улучшит систему управления.

Я восхищаюсь мыслями, изложенными в этой книге. Почти двадцать лет Сьюзен посвятила науке о мотивации в ее практическом применении. Совместно с Дэвидом Фейсером, Дреа Зигарми и Ken Blanchard Companies она разработала инновационный тренинг «Максимальная мотивация» и затем опробовала его на руководителях-новаторах и тысячах бизнесменов, управленцев, членов некоммерческих организаций по всему миру. Реальные примеры того, как работает этот передовой подход, произвели на меня большое впечатление. Я уверен, что то же самое произойдет и с вами, уважаемые читатели. В этой связи мне вспоминается ситуация, возникшая при запуске SLII. Руководители, только что прошедшие тренинг, горели желанием применить новые навыки на практике. Нас удивила скорость, с которой они ввели в действие новую концепцию, даже не обсудив ее предварительно в своих коллективах, не заручившись поддержкой опытных сотрудников. Вскоре мы стали невольными свидетелями одного разговора за ланчем. Сотрудница-старожил заметила, что неделями не видит своего

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

руководителя. «Ничего удивительного, — ответил на это новичок, — он постоянно сидит в моем офисе. Не понимаю, что я делаю не так».

Случайно подслушав этот разговор, мы поняли: необходимо напоминать лидерам о том, что *руководство — не только то, как вы руководите людьми, но и то, что вы делаете вместе с ними*. Я восхищен тем, как идеи Сьюзан и наша теория ситуационного лидерства дополняют друг друга. Одна модель, спектр мотиваций, — это передовой рубеж новой науки, другая — самая распространенная на нынешний момент модель менеджмента в мире. Обе они в совокупности обеспечивают руководителей необходимыми инструментами для того, чтобы те, в свою очередь, помогали своим сотрудникам учиться, развиваться и преуспевать. Обе модели требуют прямого контакта и интенсивного общения с людьми, которые идут за ними.

Меня и смешит, и печалит одновременно, когда руководители заявляют, что не могут выкроить ни минуты для серьезных разговоров с подчиненными. Что же тогда для них значит лидерство? Надеюсь, уважаемые читатели, что к моменту нашей с вами встречи в послесловии к книге вы уже составите для себя новое понимание о сути лидерства — и для себя самих, и для тех, кем вы руководите.

Вступление

Пора покончить с кнутом и пряником

Есть ли у вас мотивация читать эту книгу? Возможно, мой вопрос кажется не совсем уместным — ведь вы уже читаете ее.

Задам его немного в другой форме: какие критерии вы используете, чтобы определить наличие у себя мотивации? Или у вашего коллеги? Каким образом вы составляете свое мнение? Как оцениваете мотивацию другого человека? Что, в конце концов, значит само слово «мотивация»?

Долгие годы я определяла это понятие как «энергию, необходимую для действия». Но оказалось, что в моем определении, как и в ста двух других, гуляющих по научной литературе, кроется серьезная ошибка.

Идея мотивации как энергии или импульса к действию не передает саму суть явления. Она совершенно не объясняет, что именно стоит за действием.

Задавайте правильные вопросы

Вернемся к моему первому вопросу. Итак, есть ли у вас мотивация читать эту книгу? Мы решили, что это неправильный

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

вопрос. Давайте зададим его по-другому: почему у вас есть мотивация читать эту книгу? Предполагаю, что вы читаете ее, поскольку ответственно подходите к своей руководящей должности и хотите, вооружившись новыми знаниями, сильнее мотивировать своих сотрудников. Но, возможно, вы читаете ее по указанию вашего начальника. Два очень разных повода и совсем разные импульсы. А мне надо выяснить истинные *причины*, побудившие вас к действию.

Едва приступив к исследованию природы мотивации, мы сделали важное открытие. Оказывается, *люди мотивированы всегда*. Поэтому вопрос не в том, *мотивированы они или нет*, а в том, *почему* они мотивированы.

- Мотивация, которая исходит из *выбора* делать что-либо или нет, отличается от мотивации человека, который *должен* сделать это.
- Мотивация, основанная на подлинных ценностях: следовании к цели, любви, радости, сострадании, — отличается от той, которую порождают эго, власть, статус или желание получить поощрение и награду со стороны.
- Мотивация к состязанию, вызванная желанием добиться хороших результатов (когда набранные «очки» показывают, насколько успешно вы развиваетесь, учитесь, действуете), отличается от состязания ради того, чтобы взять над кем-то верх, произвести впечатление и снискать популярность.

Одна из главных причин, почему мотивация порой не работает, наша наивная убежденность, что она у человека либо есть, либо ее нет. Это, в свою очередь, приводит к ошибочному выводу: чем сильнее у человека мотивация, тем больше шансов, что он добьется успеха. Хочу вас предостеречь: утверждение из серии «чем больше, тем лучше» в данном

случае ложно. Проведите аналогию с дружбой: дело не в том, как много у вас друзей, а в том, настоящие ли это друзья.

Представьте себе, что вы специалист по продажам и хотите знать, есть ли у ваших сотрудников мотивация. Заглянув в отчеты двух самых эффективных работников, вы приходите к выводу, что оба сильно мотивированы. Но вы наверняка не обратили внимание на то, что мотивированы они по-разному. Один выкладывается полностью в надежде выиграть соревнование по продажам, увидеть свое фото на доске победителей и получить обещанный бонус. Другой же работает изо всех сил, потому что ценит предлагаемые им товары и услуги и ему нравится решать проблемы клиентов. Мотивационная наука предоставляет убедительные доказательства того, что разница в подходе этих сотрудников неизбежно отражается на их деятельности. В результате их усилия порождают либо краткосрочные, либо продолжительные и устойчивые результаты.

Итак, возможные ответы на неверно поставленный вопрос: «Мотивирован ли этот человек?» сводятся к примитивной черно-белой картине мира, которая не позволяет вникнуть в подлинную суть проблемы. Новая постановка вопроса: «Почему человек мотивирован?» открывает широкий спектр возможностей для познания природы мотивации.

Мы узнали, как науку можно применить на деле

Мой интерес к проблеме достиг своего пика в 1985 году, когда я стала вегетарианкой буквально за одну ночь. Факты о нашем обращении с животными настолько потрясли меня, что я просто не могла больше есть мясо. Люди, знавшие меня как большого гурмана, поражались моей твердости

в этом вопросе. Мне это показалось занятным. Отказ от мяса вовсе не требовал от меня никакой твердости. Мое побуждение было настолько велико, что я внезапно обнаружила: я уже веду новый образ жизни. Почти тридцать лет прошло, и я не изменила своему вегетарианству.

Исходя из данного опыта я и развивала свои личные мотивационные теории, но, лишь посмотрев по телевизору «Шоу Опры Уинфри» 14 октября 1996 года, стала понимать, что за всем этим стоит наука. В гостях у Опры был Элфи Кон, автор книги *Punished by Rewards*¹.

Опра отметила, что идеи Кона поистине революционны и могут полностью изменить понимание родительских обязанностей. Кон говорил, что главное для родителей и учителей — перестать давать детям «взятки» за то, к чему они и так склонны, — за то, что учатся, растут, стремятся к большему. Он уверял, что такого рода поощрения убивают подлинную мотивацию.

Идеи Кона оказались близки мне, хотя я не была ни родителем, ни учителем. А вот те, кто ими являлся, развернули настоящую борьбу. Они не просто отрицали его подход — они разозлились. Неужели мистер Кон не понимает, что, если ребенок не перестает плакать, помочь родителям может только мороженое? А когда чадо наотрез отказывается читать, только обещание подарка заставит его взять книгу в руки? Если дочь не выполняет свои обязанности по дому, награда обязательно сработает. Одна из матерей железно стояла на правильности своей тактики — детям она раздала уже тысячи долларов. Подарки и поощрения — только так она добивалась, чтобы ее слушались.

Кон постарался объяснить, что вознаграждение и наказание *могут* сработать — но лишь на краткий срок, ими по-

¹ *Kohn Alfie. Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes. Mariner Books, 1999.*

купаются временные уступки. Он попробовал растолковать, какое разрушительное воздействие метод кнута и пряника оказывает на качество детского обучения, восприимчивость и ответственность. Он предложил родителям и учителям представить, что произойдет, когда награды закончатся, а возможности давления себя исчерпают. Так как именно награда побуждает к действию, без нее у ребенка не будет никакого интереса. Кон выступал против того, чтобы детей дрессировали, как собак.

Но, к сожалению, этот, без сомнения, умный человек сфокусировался лишь на том, что родителям и учителям следует перестать делать. Неудивительно, что те, к кому он обращался, впали в панику: *Что от нас требуется вместо этого?* Кон руководствовался благими намерениями, но его передовые идеи, высказанные под огнями софитов на съемочной площадке, в «усеченном» варианте вызвали у родителей только желание обороняться.

За последние годы у нас накопилась масса информации и исследований, безусловно демонстрирующих важность альтернативных методов мотивирования. Теперь я понимаю, почему для меня было так легко стать вегетарианкой и оставаться ею. Я смогла расшифровать это знание и приложить его к другим целям, задачам и ситуациям в жизни — как личной, так и профессиональной.

В течение долгих лет мы изучали, как правильно применять и продвигать «провокационные» исследования доктора Эдварда Деси, доктора Ричарда Райана и других новаторов, на чьих трудах развивали свои идеи Кон, Дэниел Пинк и другие известные авторы. Благодаря этим преданным делу исследователям мы пришли к пониманию истинной природы мотивации, которая, без преувеличения, раскрывает новые горизонты.

Предвижу неизбежный вопрос: если существует испытанный эффективный способ, почему большинство руководителей не пользуется им?

Возможных ответов три. Какой больше подходит вам?

- Вы не осведомлены об этих фактах.
- Вы не верите этим фактам.
- Вы не знаете, что с этими фактами делать.

Ответ № 1:

вы не в осведомлены об этих фактах

При попытках понять природу человеческой мотивации произошла занятная вещь. Психологи решили проводить эксперименты с животными. На YouTube вы можете посмотреть видеоролик профессора психологии из Гарварда Б. Скиннера, который «мотивирует» голубя сделать разворот на 360 градусов, поощрив его семечками. За этим наблюдаешь как зачарованный — за вознаграждение человек добивается от птицы практически чего угодно. Бихевиористы сочли, что этот метод точно так же мог бы мотивировать сотрудников на рабочих местах: награждайте людей за выполнение того, что вам нужно, — и получите желаемое. Механизм действительно сработал. Или по крайней мере казалось, что он сработал. Мы с коллегами назвали этот подход «парадигмой клюющего голубя».

Использование метафорических «семечек», дабы заставить сотрудников выполнять задачи, которыми они не хотят заниматься, стало повсеместной практикой. Развернулась целая индустрия, разрабатывающая различные схемы мотивирования, — они включают в себя материальные поощрения, вознаграждения, конкурсы, символику, значки-бейджики, призы и программы признания достижений. Много-много «семечек».

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

Однако накопленные данные четко иллюстрируют всю бессмысленность «парадигмы клюющего голубя». Тысячи экспериментов по всему миру доказывают одно и то же: даже если люди принимают предлагаемое вознаграждение, корреляция между поощрениями и выполнением работы отсутствует. Иными словами, такие вознаграждения оказывают дурное обесценивающее влияние на жизненную активность и здравомыслие позитивно настроенных людей, которым нужно достигать целей исключительно из необходимости преуспеть.

Если вы сулите людям все больше «семечек», на короткий срок их производительность повысится. Однако неразумно путать производительность с процветанием и преуспеванием — а без них краткосрочные выгоды рискуют обернуться долгосрочными потерями. «Парадигма клюющего голубя» *никогда* не работала так, как должна была, вне зависимости от типа работы или сферы деятельности. Вывод прост: *люди — не голуби*.

Эта книга убедит вас в том, что устаревшие классические способы мотивации людей не работают. Она подскажет действенные способы развить лидерские способности и преуспеть.

Ответ № 2:

вы не верите этим фактам

Вы можете закончить следующие утверждения?

- Ничего личного, это...
- Цель бизнеса...
- Лидеры — люди, которые...
- Единственное, что на самом деле важно, — это...
- Если вы не можете измерить...

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Эти утверждения так встроены в нашу коллективную психологию, что, скорее всего, вам даже не понадобится проверять правильность своих ответов. (Если любопытно, загляните в главу 6, посвященную разбору приведенных постулатов.) Общепринятость этих утверждений еще не делает их верными. За догмы не стоит держаться — это может плохо повлиять на способность подыскивать эффективные альтернативы, менять подход к мотивации и обращаться к новым методам управления. Глава 6 призывает пересмотреть укоренившиеся представления и определить: действительно ли ваш метод работает на вас, ваших сотрудниках и помогает в достижении нужных результатов?

Я надеюсь, что, изучая факты и иные подходы к мотивации, вы осознаете, как негативно привычные установки сказываются на ваших способностях руководить.

Ответ № 3:

вы не знаете, что с этими фактами делать

Возможно, вы уже знакомы с научными фактами, доказывающими, как стандартные методы мотивации ухудшают качество работы и ее продуктивность.

Возможно, эти доказательства пробудили ваше любопытство. Но, как часто бывает с попытками упростить научные данные, основные мысли свелись в итоге к некоторому количеству клише, пользоваться которыми довольно затруднительно. Например, сила внутренней мотивации понятна и близка большинству из нас на глубинных уровнях восприятия. Но она также вызывает страх и сомнения, и «руководитель» внутри каждого из нас спрашивает: «Какова же альтернатива методу кнута и пряника? Как мне добиться, чтобы мои подчиненные реально были внутренне мотивированы, и как сохранять их мотивацию?» Какие бы

благие намерения ни таились за этими вопросами, они по-прежнему отражают традиционный подход, предполагающий, что мотивация — что-то, что *вы* привносите в жизнь людей.

Книги и выступления делают очень важную работу — они повышают уровень осведомленности о плюсах внутренней мотивации и минусах внешней. Но упрощенная двойственность (хороший-плохой, внутренний-внешний, или-или) не обеспечивает настоящего понимания и не дает возможности использовать эту идею на практике. *Непонимание сути мотивации приводит к тому, что для ее порождения используются неверные техники.*

Лишь признав, что многие привычные подходы годами тормозили продуктивность, а то и просто играли деструктивную роль, мы сможем по-другому взглянуть на проблему мотивации. Мы должны принять тот факт, что давление не приведет к желанным результатам. Мы должны признать, что разнообразные состязания и победы в конкурсах — не лучший способ вдохновить сотрудников на трудовые подвиги. Мы должны понимать, что, невзирая на потребность в деньгах (которые, как известно, лишними не бывают), сосредоточенность на денежном вознаграждении заслоняет то, что на самом деле доставляет людям удовольствие в их работе. Получается, что традиционное мотивирование не работает так, как мы хотели бы, и не приводит к требуемым результатам. Значит, нужна альтернатива. Пора заканчивать с методом кнута и пряника и открыться для других, намного более эффективных стратегий руководства.

В вопросах мотивации мы склонны недооценивать и даже обманывать себя и окружающих, считая, что недостойны большего, нежели «семечки», пряник и кнут. Становясь жертвой «парадигмы клюющего голубя», мы убеждаем себя, что такова и есть истинная природа мотивации, и упускаем

подлинные причины, которые помогают нам плодотворно функционировать.

В нынешнем состоянии наука о мотивации состоит из ожиданий. Это альтернативы устаревшей «парадигме клюющего голубя» и постоянному производству новых, все более вкусных «лакомств», с помощью которых вы побуждаете людей делать то, что вам нужно. Не удивляйтесь, что в какой-то момент они перестают удовлетворяться такими поощрениями.

От теории к практике

Итак, традиционное мотивирование людей не работает, но эта книга предлагает вам новый подход, модель и проверенную систему действий. Пригодится вам и новая терминология. Устаревшие термины вроде «гонка за результатом» или «стимулирование ради достижения результатов» не годятся, если вы ищете реальные способы заинтересовать своих сотрудников и повысить производительность, не жертвуя их энергией, энтузиазмом и благополучием.

- Глава 1 «Мотивационная дилемма» объясняет, почему мотивация не работает, и рассказывает о «спектре мотиваций» в качестве альтернативы.
- Глава 2 «Что мотивирует людей. Реальные факты» раскрывает нам подлинную сущность мотивации, выгоды от ее понимания и цену, которую придется платить, если продолжать игнорировать ее.
- Глава 3 «Опасность драйва» показывает, какие есть альтернативы гонке за результатами.
- Глава 4 «Мотивация — это навык» помогает понять, что требуется, чтобы изменить качество своей работы с мотивацией, и какие для этого нужны навыки.

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

- Глава 5 «Перемены возможны» учит руководителей проводить разговоры, побуждающие к изменению мотивации.
- Глава 6 «Пять убеждений, которые разрушают мотивацию на рабочем месте» демонстрирует, как ваши убеждения и принципы могут подтачивать систему руководства, и рекомендует более успешные методы, которые поддерживают и поощряют максимальную мотивацию.
- Глава 7 «Оптимальные мотивационные статусы» исследует потенциал нового подхода с трех точек зрения: компании, руководителя и сотрудников, которые хотят преуспевать на своем рабочем месте.

Эта книга для руководителей, которым хватит смелости подвергнуть сомнению классические убеждения и общепринятые практики. Для лидеров, которые признают, что устаревшие подходы к мотивации ставят под угрозу креативность работников, их благополучие и здоровье, как психическое, так и физическое. Для новаторов, которые хотят создать рабочее пространство, где люди будут добиваться успеха. Эта книга — для вас, если вы ищете реальный и честный способ достигать целей, добиваться долгосрочных результатов и приносить лучшее в жизнь людей.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Мотивационная дилемма

Предположим, вы нашли отличного кандидата и хотите взять его на работу. Ваше предложение включает самую высокую зарплату, которую когда-либо предлагали на этой должности. Вы можете использовать любые «пряники», чтобы заманить этого человека в свою компанию: поощрительная премия при вступлении в должность, компенсация связанных с переездом расходов, обеспечение жильем, премии и статусный офис.

Такая ситуация встала перед Ларри Луккино в 2002 году. Его задачей было переманить Билли Бина, генерального менеджера команды Oakland Athletics, в легендарную бейсбольную команду Boston Red Sox. Луккино был впечатлен новаторской идеей Билли использовать саберметрику – новый статистический анализ для набора и развития игроков.

Red Sox предложила Бину самую высокую в истории бейсбола зарплату генерального менеджера. Команда соблазняла его частными самолетами и прочими впечатляющими стимулами. Но, как вы, наверное, знаете из книги Майкла Льюиса «MoneyBall. Как математика изменила

самую популярную спортивную лигу в мире»¹ или из известного фильма с Брэдом Питтом в главной роли, Билли отклонил это «эпохальное» предложение.

В реальной жизни Бин — наиболее вероятный кандидат для Зала бейсбольной славы благодаря выбору, который он сделал, успеху Oakland Athletics — команды с небольшими доходами — и тому, что он коренным образом изменил игру с помощью саберметрики. Это отличный пример ситуации, с которой вы можете столкнуться как руководитель. В Boston Red Sox не сумели мотивировать Билли Бина стать генеральным менеджером команды, получающим огромную зарплату и невероятные привилегии.

Мама Билли, Мэрил Эдриан, — мой близкий друг. Было удивительно интересно выслушать ее мнение о происходящем, в то время как о жизни Билли рассказывали все медиа на протяжении десяти лет. Журнал *Sports Illustrated* подтвердил ее слова о том, что деньги никогда не мотивировали Билли: «После окончания школы Бин подписал контракт с командой New York Mets только из-за денег, о чем потом долго жалел. Несомненно, это повлияло на его нынешнее решение».

Понять выбор Билли — значит понять истинную природу человеческой мотивации и то, почему традиционные методы не работают. Билли был мотивирован. Но иначе, чем можно было ожидать. Не деньгами, известностью или славой, а любовью и преданностью семье и игре в бейсбол. Как я уже говорила, люди всегда чем-то мотивированы. Вопрос в том *почему и чем*.

Существует мотивационная дилемма: руководители считаются ответственными за то, чего сделать не могут, — за мотивацию других. Я делилась этими идеями с группой

¹ Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: МИФ, 2013.

менеджеров в Китае, когда один из них вдруг закричал: «Невероятно! Ужасно!» Все аж подскочили с мест. Чересчур необычно — вдруг завопить среди тихой и спокойной аудитории. Я спросила его, что случилось. Он ответил: «Сколько я работаю, мне все время говорили, что моя работа состоит в том, чтобы мотивировать людей. Я считался ответственным за их мотивацию. А теперь вы говорите, что я не могу сделать этого». «Все верно, — сказала я. — И что вы сейчас чувствуете?» «Я потрясен, — повторил он и добавил: — А еще мне стало значительно легче».

Его признание привело к серьезному и важному разговору со всеми присутствующими руководителями и менеджерами по персоналу. Они признали, что их привычка прибегать к методу кнута и пряника стала стандартной практикой, потому что не был известен характер человеческой мотивации. Отказаться от этого метода раньше было проблематично, потому что у менеджеров не имелось альтернатив. Теперь они есть.

Оценочный процесс: как возникает мотивация

Когда дело доходит до мотивации, осознание начинается с феномена, с которым сталкивался любой сотрудник (и руководитель в том числе), — с оценочного процесса.

Почему мы считаем,
что люди уже мотивированы?

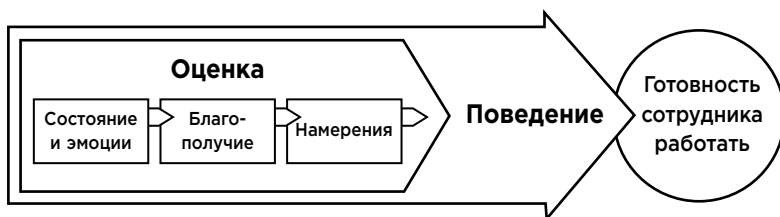
Предположение, что люди в какой-то момент испытывают недостаток мотивации, ошибочно! Например, когда вы проводите рабочую встречу, не стоит делать вывод, что

участники недостаточно мотивированы, раз они проверяют пришедшие SMS или пишут в Twitter, вместо того чтобы уделять внимание вашему выступлению. Они просто не мотивированы присутствовать на совещании — по тем же самым причинам, что и вы. Они оценили ситуацию, пришли к каким-то своим заключениям, и их мотивация изменилась.

Чтобы понять этот оценочный процесс, подумайте о рабочей встрече, на которой вы недавно побывали. Вспомните о своих мыслях и эмоциях при виде этой пометки в органайзере, как вы охнули и помчались, чтобы вовремя успеть. Подумайте, как менялись ваши чувства, идеи, отношение к происходящему с того момента, как вы вписали встречу в свой график, до того, как покинули ее, нагруженный новым «багажом», который надо вносить в список дел.

Этот процесс — ровно то, чем постоянно занимаются ваши сотрудники, не важно, сознательно или подсознательно. Они оценивают работу и приходят к выводам, которые, в свою очередь, рождают намерение действовать тем или иным образом.

Как видно из рис. 1.1, оценочный процесс охватывает те эмоции, которые вы, возможно, испытали в примере с деловой встречей. Сначала у вас появились мысли и чувства, связанные с необходимостью посетить ее, и после нее вы тоже получили те или иные эмоциональные и когнитивные реакции. *Является такая встреча безопасной для меня или угрожает моему благополучию? Ощущаю ли я поддержку других или угрозу с их стороны? Действительно ли эта встреча — полезное времяпрепровождение? Я принимаю участие в этой встрече, потому что мне интересно или потому что я должен?* Характер эмоций, которые вы испытываете, влияет на ваше ощущение благополучия. Оно, в свою очередь, определяет ваши намерения, которые в конечном счете диктуют вам стиль поведения.

Рис. 1.1. **Оценочный процесс**

Каждый день ваши сотрудники оценивают место своей работы, и эта оценка дает — или не дает — им ощущение благополучия. Она определяет их намерения, а намерения — самые великие предсказатели поведения. Положительная оценка, вызывающая ощущение благополучия, способствует возникновению намерений и стиля поведения, которые позволяют сотруднику добросовестно исполнять свою работу.

Суть вовлеченности сотрудника

Оценочный процесс лежит в основе вовлеченности сотрудника в работу — или отсутствия у него интереса к ней. Я удивилась бы, если бы узнала, что ваша компания не оценивает степень вовлеченности работников или не имеет каких-либо приемов по ее усилению. Однако исследователи только недавно смогли узнать, как люди становятся вовлеченными на самом деле. А теперь скажите мне, реально ли улучшить показатели этой самой вовлеченности сотрудников, если непонятно, какие внутренние процессы они при этом проживают?

Эту вовлеченность исследователи называли *готовностью сотрудника работать*. Индивидуум с желанием работать демонстрирует следующие пять положительных признаков:

- превосходит стандартные ожидания;
- «перевыполняет план» и действует в интересах компании;
- поддерживает компанию и всегда подчеркивает ее превосходство за ее пределами;
- альтруистично поддерживает все заинтересованные стороны;
- остается верен компании.

В своих исследованиях ученые нашли двенадцать организационных и рабочих факторов, которые влияют на положительный оценочный процесс. Когда эти факторы присутствуют в компании, работники ощущают себя более благополучными, и это приводит к формированию положительных намерений и поведения.

Вы можете построить компанию, которая поддерживает такую готовность работать. Вы можете изменить планы работы, баланс нагрузки, пересмотреть ее распределение, поменять системы и процессы, чтобы доказать свое желание поощрить положительные намерения сотрудников. Все это — хорошие новости, но такая подготовка занимает время, а результаты нужны *прямо сейчас*. А что вы скажете в ответ на такое утверждение: вы можете управлять оценочным процессом сотрудников уже сегодня?

Первое смелое утверждение: *вы можете управлять оценочным процессом сотрудников таким способом, что они с большей вероятностью будут испытывать оптимальную мотивацию каждый день.*

Оптимальная мотивация означает, что человек имеет положительную энергию, жизненные силы и ощущение процветания, достаточные для того, чтобы хотеть добиваться своих значимых целей и преуспевать.

Второе смелое утверждение: *мотивация — это умение. Люди могут научиться ей. Научиться выбирать и создавать оптимальные мотивационные события в любое время и в любом месте.*

Прежде чем помочь своим сотрудникам провести оценочный процесс или научить их мотивации, вы должны научиться этому сами — и здесь самое время вернуться к нашей предполагаемой деловой встрече.

Спектр мотивации

Вопрос, были ли вы или ваши сотрудники достаточно мотивированы, чтобы посетить рабочую встречу, неправильный. Он ограничен ответами формата «да/нет» или «немного/достаточно», тогда как надо описать качество стимула и ваши ощущения. В свою очередь, выясняя, почему люди хотели посетить встречу, вы открывает спектр возможностей, представленных в виде шести мотивационных состояний в модели «спектра мотивации» на рис. 1.2.

Попробуйте определить, какое из шести состояний, представленных на рисунке в виде «пузырей», лучше всего соответствует вашим чувствам до, во время и после встречи. Помните, что эти состояния непостоянны. Вы можете находиться в одном из «пузырей», а затем перейти в другой в любой момент времени. В примере с деловой встречей вы, возможно, прожили одно или все эти состояния.

- *Автоматическая мотивация:* вы не смогли определить для себя ценность данной встречи и ощущаете, что тратите время впустую, чувствуете себя разбитым и подавленным.
- *Внешняя мотивация:* встреча предоставила вам возможность показать свое положение и власть, вы полу-

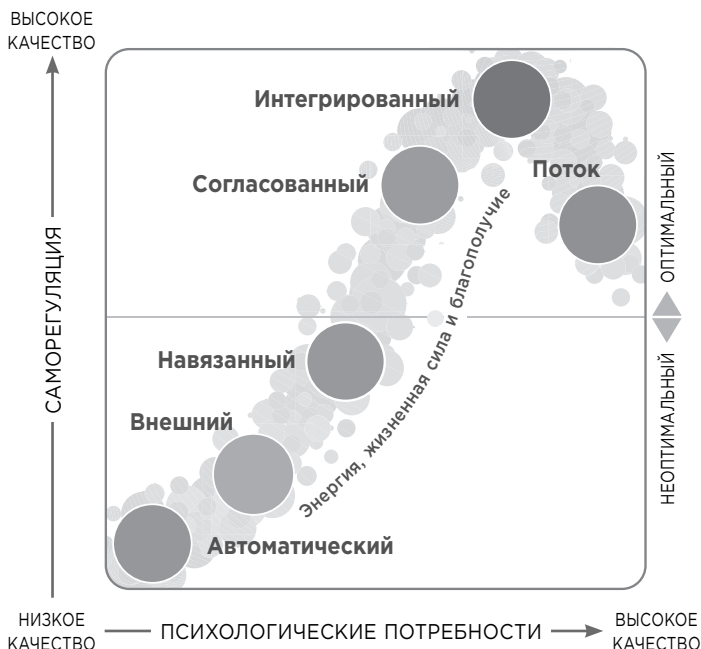


Рис. 1.2. **Модель «спектра мотивации» — шесть мотивационных статусов**

чили в итоге дополнительные деньги, расширенный статус или произвели благоприятное впечатление на окружающих.

- *Навязанная мотивация:* вы чувствуете, что на вас оказывают давление, от вас чего-то ожидают, и пытаетесь избежать чувства вины, страха или позора, согласившись на участие.
- *Согласованная мотивация:* вы связываете встречу с чем-то значимым для вас. Это может быть приобретение нового опыта или возможность завязать новые полезные знакомства.

- *Интегрированная мотивация*: вы связываете встречу с чем-то действительно значимым для вас, с целью вашей работы или жизни, возможностью обсудить важную проблему и т.п.
- *Поток*: вы просто наслаждаетесь общением и получаете удовольствие от встречи.

Как вы, должно быть, заметили, все состояния в модели спектра мотивационных статусов разделены на неоптимальные и оптимальные. Три из них маркированы как неоптимальные: автоматический, внешний и навязанный. Их можно сравнить с некачественной пищей. Три другие маркированы как оптимальные: согласованный, интегрированный и поток. Это правильная и здоровая пища — качественная мотивация. Чтобы в полной мере пользоваться спектром мотиваций, важно осознавать, что неоптимальные и оптимальные состояния по-разному воздействуют на энергию, жизненную силу и благополучие.

Проблемы тех, кто употребляет некачественную «мотивационную пищу»

Вы покупаете еду навынос, чтобы вместе с семьей позже съесть все эти бургеры, картошку фри и снеки дома. Аромат еды просто опьяняет. И вы не можете сдержаться и съедаете кусочек. А когда подходите к дому, обнаруживаете, что пакетик с картофелем фри пуст.

Теперь представьте, какой эффект нездоровая пища оказывает на наше физическое и душевное состояние. Как мы ощущаем себя, обнаружив, что незаметно съели полный пакет картошки фри? Виновными и преисполненными

раскаянья? Даже если нам хорошо и мы ощущаем себя удовлетворенными, что происходит с нашей физической энергией? Она резко возрастает, а после столь же резко падает. Чем чреват этот перепад для нашего организма? Некачественная еда, как и постоянная диета, откровенно плоха. Даже для случайных перекусов необходимо подбирать альтернативные варианты.

Итак, родители и учителя, а позже — менеджеры обещают премии, присуждают призы за участие в конкурсах, предлагают иные вознаграждения, угрожают наказанием, оказывают давление, используют чувство вины, стыда и эмоциональный шантаж, чтобы добиться определенного поведения от детей, учеников и сотрудников. Каждая из этих тактик приводит к возникновению одного из вариантов неоптимальной мотивации: автоматической, внешней или навязанной. Справиться с искушением пустить в ход кнут и пряник (поощрение и угрозу) столь же трудно, как отказаться от картофеля фри, — и столь же опасно.

Давайте рассмотрим следующую ситуацию. Вы получаете от своей страховой компании предложение похудеть и выиграть iPad mini. Задумываетесь: «Что мне терять, кроме лишнего веса? Что я должен получить, кроме здоровья и планшета?» Не торопитесь, подумайте еще раз.

В рамках недавно проведенного исследования специалисты наблюдали за людьми, решившими принять участие в подобной акции. Они выяснили, что многие действительно сбросили лишний вес и получили награду. Однако исследователи сделали то, чего их коллеги обычно не делают, — продолжили наблюдать за поведением призеров. Оказалось, что за прошедшие после выигрыша двенадцать недель все эти люди вернулись к своей прежней модели поведения, забросили полученные во время состязания полезные привычки, быстро вернулись к прежнему весу, а затем даже набрали

еще больший. Материальные стимулы не поддерживают вас при попытке изменить манеру поведения – фактически они ее только подрывают.

Вознаграждения помогают людям создать модель нового для них поведения, но оказываются бесполезными при попытке закрепить прогресс и поддержать достигнутые результаты. И что тревожит еще больше – неудача настолько обескураживает, разочаровывает и истощает силы, что большинство уже не пытается в дальнейшем привить себе здоровые привычки, например избавиться от лишнего веса.

Итак, почему же тогда в США 70% программ, побуждающих начать здоровый образ жизни, использует материальные стимулы?

- Если люди участвуют в программе снижения веса, которая предполагает некие материальные стимулы, и при этом не испытывают давления в процессе, есть шанс, что они действительно сбросят вес. Однако исследования, подтверждающие подобное предположение, проводились только во время конкурса. Они не отслеживали длительность сохранения полученного результата. «Продолжения истории» большинство людей просто не увидело.
- Материальный стимул – самый простой вариант (особенно если он достаточно весом). Организации не торопятся искать более инновационные методы.
- Сотрудники массово приучены к поощрению, и организации боятся отказываться от этой популярной практики.

Почему руководители обращаются к нездоровым способам мотивации, чтобы побудить сотрудников достигнуть определенных целей или принять определенную манеру поведения?

- Большинство руководителей просто не подвергает сомнению уже сложившуюся практику.
- У руководителей отсутствует представление о науке мотивации, они не знают более здоровых и эффективных способов действий.
- Сотрудники сами не понимают природу мотивации, поэтому в случае недовольства своей работой просто просят повышения зарплаты. Им нужно нечто другое, но они не знают, что именно, а самый простой и очевидный стимул — деньги. Менеджеры принимают эти правила игры и, так как не могут удовлетворить все подобные запросы, полагают, что у них связаны руки.

Попытайтесь перейти на здоровую «мотивационную пищу»

Кейси — ведущий специалист по продажам. Когда ее компания объявила о конкурсе, пообещав наградить лучших продавцов недельной путевкой на спа-курорт, она почувствовала себя оскорбленной. «Они думают, что я работаю хорошо потому, что мечтаю получить приз? Возможно, мои слова покажутся лицемерными, но я упорно тружусь потому, что мне нравится то, чем я занимаюсь. Я получаю огромное удовольствие, когда решаю проблемы клиентов и вижу, как это важно для них. Если моя компания хочет выразить мне признательность — пусть сделает это иначе. Интересуйся они моей жизнью, они поняли бы, что для меня, матери-одиночки, неделя на спа-курорте будет не отдыхом, а дополнительным источником тревог».