

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	7
Введение. Зачем нужна наука о мотивации .....	11

## Часть первая

### **ПРАВДА О МОТИВАЦИИ**

Глава 1. Три научные истины.....	20
Глава 2. Мотивация – это не то, что вы думаете .....	32
Глава 3. Обретение выбора.....	40
Глава 4. Обретение сопричастности .....	48
Глава 5. Обретение компетентности.....	57

## Часть вторая

### **МОТИВАЦИЯ — ЭТО НАВЫК**

Глава 6. Определение мотивационного статуса .....	69
Глава 7. Изменение мотивационного статуса .....	97
Глава 8. Размышления о результате .....	121

## Часть третья

### **ЧТО МЕШАЕТ ВАМ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД?**

Глава 9. Я не могу изменить свой статус .....	151
Глава 10. Остерегайтесь фатальных отвлекающих факторов .....	168
Глава 11. Рабочие опасности.....	185
Глава 12. Могут ли люди меняться? .....	200

Послесловие.....	212
Примечания.....	217
Дополнительные ресурсы .....	224
Благодарности .....	226
Об авторе .....	230

*Ди Ди, Терри и Кипу – родным, чья  
готовность выносить мою дурацкую  
привычку делиться всем, что я узнала,  
помогла мне обрести оптимальную  
мотивацию к преподаванию.  
И моему возлюбленному Дреа, который  
терпеливо идет вместе со мной  
по жизненному пути*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Мой опыт в качестве главного тренера олимпийской сборной Швеции по фристайлу на играх в Ванкувере-2010 оказался совершенно иным, чем работа с канадской командой в Сочи четыре года спустя. Принципиальная разница заключалась не в уровне спортсменов этих двух стран и даже не в том, что в первом случае мое положение — тренера-канадца, который привез иностранную команду на соревнования в Канаду, — было непростым. Эти две олимпиады потребовали одинаково педантичного и строго выверенного подхода к тренировкам. Там и там я ставил высокие цели, а спортсмены в обеих командах были мирового уровня. И тем не менее результаты оказались диаметрально противоположными. Все дело в том, что в ходе подготовки к состязаниям в России я помогал своей команде совершенствовать мотивацию и, что, возможно, было еще важнее, учился мотивировать сам себя, чтобы быть эффективным тренером. Мне кажется, моя история послужит прекрасной иллюстрацией того, что вы можете почерпнуть из работ Сюзен Фаулер вообще и из этой ее книги в частности.

В Ванкувере в 2010-м мои подопечные имели все шансы прекрасно выступить во славу Швеции. Одной из главных наших целей и мотиваций (сознательной или бессознательной) было завоевать медали. Огромное давление, которое

оказывала на спортсменов эта необходимость победить, — не ударить в грязь лицом, не разочаровать остальных членов олимпийской сборной, болельщиков, которые нас поддерживали, да и вообще всю страну! — усиливалось моим собственным стремлением получить статус тренера команды-победительницы и признание коллег, не говоря уже о финансовой стороне и продлении контракта. Однако это всем нам только навредило. Я был зациклен на материальных преимуществах победы и слишком озабочен собственным имиджем, а в результате спортсмены, которых я тренировал, не получали в полном объеме всего, что я мог бы им дать.

Моя, если говорить терминами Сьюзен, «неоптимальная мотивация», подпитываемая постоянным давлением системы традиционного спорта и типичной обстановкой Олимпийских игр, повлияла на мотивацию тех, кто меня окружал, породила цепь неблагоприятных событий, потерю энергии и концентрации и в конечном итоге спровоцировала неполное проявление спортсменами своих возможностей. Чрезмерная сосредоточенность на медалях привела к полному отсутствию побед. К сожалению, мы не смогли реализовать свой немалый потенциал.

Я понял, что должен отыскать способ уйти от этого давления и негативных эмоций, которые оно порождало. Решение пришло в начале олимпийского цикла на пути к Олимпиаде в Сочи. Я тренировал в Канаде женскую команду по фристайлу и открыл для себя науку о мотивации. С помощью доктора Жака Фореста, ведущего исследователя в этой сфере и профессора мотивационной психологии Университета Квебека в Монреале, я начал понимать роль, которую сыграла мотивация в Ванкувере. На этот раз мы с Форестом разработали программу, которая была призвана помочь тренерам

и спортсменам сместить фокус с завоевания медалей на удовлетворение психологических потребностей в самостоятельности, единстве и мастерстве, то есть в том, что Сьюзен в этой книге именуется Выбором, Сопричастностью и Компетентностью.

Сосредоточившись на действительно важных вещах, мы превзошли свои собственные ожидания и 8 февраля 2014 года выиграли в Сочи сразу две олимпийские медали (золотую и серебряную). Мы поняли, что победа – это побочный продукт совершенствования мотивации, а вовсе не ее основная причина.

А потом мы с Форестом обнаружили первую книгу Сьюзен Фаулер о мотивации\*. Прочитав ее, мы были просто очарованы. Впервые кто-то описал доступным языком сложную науку мотивации для лидеров – и, что еще важнее, предложил схему, которую можно было использовать на практике. Книга Сьюзен стала бестселлером, переведенным на 14 языков, что свидетельствует о том, насколько она необходима людям и проста для понимания. Лично мне это издание пригодилось для дальнейшей работы с олимпийской сборной Канады, а доктор Форест использует ее в преподавании и консультациях. И сегодня, будучи руководителем программы тренировок в Cirque du Soleil, я держу под рукой это замечательное пособие, которое здорово мне помогает.

Во второй книге Сьюзен развивает свои идеи и подробно описывает воплощение их на практике, чтобы любой человек мог применить науку о мотивации себе во благо. Я убежден, что благодаря этой ее работе каждый сумеет идти к своим

---

\* Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. – М.: Альпина Пабlishер, 2019.

целям, руководствуясь правильными причинами. Если вы – спортсмен, эта книга поможет вам получать удовольствие от процесса тренировок и соревнований, полностью реализуя свой потенциал. Если у вас есть дети, вы сможете научить их оптимальной мотивации – а это просто бесценный дар. И не важно, какую именно должность вы занимаете на службе: всегда можно использовать изложенные здесь принципы для создания на своем рабочем месте атмосферы процветания. В конечном итоге революционный подход Сюэзен, основанный на реальных научных фактах, поможет каждому из вас раскрыться по максимуму. Ну а что касается меня самого, то теперь, когда у спортсменов и тренеров есть неисчерпаемый ресурс для совершенствования мотивации, я жду от них новых историй успеха.

*Жан-Поль Ришар,  
руководитель тренировочных программ артистов Cirque du Soleil, один из основателей компании reROOT Inc. и тренер олимпийских медалисток (фристайл, могул, Сочи-2014)*

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

## ВВЕДЕНИЕ

# Зачем нужна наука о мотивации

Мотивация лежит в основе всего, чем вы занимаетесь или что вы пока еще только намерены предпринять. Более того, мотивация заставляет вас делать то, чего вы делать не хотите.

Миллионы научных книг и популярных брошюр, материалы всевозможных семинаров и конференций, опыт многочисленных соревнований, тренингов и групп «помоги себе сам» — все это свидетельствует о присущем человеку стремлении совершенствовать свою мотивацию. И одновременно отражает недостаток понимания того, что такое на самом деле мотивация и как ее правильно использовать для достижения целей.

Большинству подходов к мотивации недостает общей теории и базовой модели, объясняющей, почему та или иная техника работает или не работает. Как узнать, действительно ли ценны, надежны и достойны применения те советы, которые вам дают? Именно поэтому необходима специальная наука о мотивации, подробно описывающая идеи и методики, на которые можно положиться, потому что они подкреплены эмпирическими доказательствами, а их действенность

продемонстрирована в различных культурах и ситуациях, для разных людей, независимо от их личных качеств, пола и возраста.

Конечно, за многие годы появилась масса теорий мотивации. Но, увы, некоторые из наиболее распространенных концепций уже устарели, доказали свою несостоятельность или попросту оказались ложными. Например, мы только сейчас начинаем понимать негативные стороны и скрытые издержки внешней мотивации на рабочих местах. Так называемая теория кнута (давление, чувство вины, страх и угрозы) и пряника (материальные и иные формы поощрения, власть, статус и имидж) была популяризирована в 1940-х годах Берресом Фредериком Скиннером, который для создания модели человеческой мотивации использовал дрессировку животных. Теперь мы понимаем, что внешние мотиваторы не обеспечивают реальных или устойчивых изменений и с большой долей вероятности снижают качество результатов деятельности, эффективность, креативность, инновационность и общее благополучие человека — даже в краткосрочной перспективе. И хотя Абрахам Маслоу внес значимый вклад в науку о мотивации, его пирамида потребностей, самая популярная в мире мотивационная модель, никогда не была подтверждена эмпирически<sup>1</sup>.

Но теперь у нас есть основоположники теории самодетерминации Эдвард Деси и Ричард Райан, а также тысячи других исследователей, которые со всей научной тщательностью и точностью изучили природу человеческой мотивации и то, как она на самом деле работает<sup>2</sup>. Их открытия, сделанные с помощью различных научных методов, в том числе с применением последних достижений нейрофизиологии и клинической психологии, явились важнейшим прорывом



в данной области. Три научные истины, которые я раскрываю в своей книге, — это основа их новаторской теории. Вскоре вы узнаете эти истины, но имейте в виду: чтобы по-настоящему усовершенствовать свою мотивацию, одних только их будет недостаточно.

Как гласит народная мудрость, знать и не действовать — это все равно что вообще не знать. Настоящая наука — та, достижения которой можно применить на практике. Так что мало просто усвоить три важнейшие научные истины: надо научиться использовать их, чтобы понять, что вам теперь нужно делать иначе, чем вы делали в прошлом, дабы таким образом изменить свою жизнь к лучшему. Но тут мы сталкиваемся с весьма распространенной проблемой: не так-то просто описать даже самые эффективные научные подходы доступным всем языком, популярно объяснив достаточно сложные идеи широкому кругу читателей. Наряду с этим существует также опасность чрезмерного упрощения науки, сведение ее до уровня профанации. Поясню на примере. Вы, возможно, слышали о двух типах мотивации — внутренней и внешней.

Внутренняя мотивация, считающаяся более предпочтительной, возникает, когда вы делаете что-то из чистого удовольствия, без необходимости или обещания внешнего вознаграждения.

Внешняя мотивация, считающаяся менее предпочтительной, возникает, если вам нужна внешняя причина для того, чтобы сделать что-то такое, что вам лично не приносит удовольствие.

Однако теория о двух базовых типах мотивации вряд ли поможет вам в реальной жизни. К примеру, я уверена, что вы можете назвать цель или задачу, в отношении которой

никогда не обретете внутреннюю мотивацию: вылезти из постели рано утром, чтобы отправиться на совещание, которое вы считаете пустой тратой времени; уехать от семьи в воскресенье, поскольку на службе возник форс-мажор; заняться бумажной работой, которая отвлекает вас от настоящих дел; отказаться от жареной картошки и булочек, чтобы похудеть к предстоящей встрече выпускников, и т. д.

Во всех перечисленных случаях сведение мотивации к двум типам (внутреннему и внешнему) создает серьезную проблему. Потому что единственное, что вам остается при таком раскладе, — это внешняя мотивация. И тут вы, скорее всего, прибегнете к традиционным (и устаревшим) методам компенсации — использованию тех самых «кнута и пряника», чтобы мотивировать себя и других.

Задача этой книги — объяснить науку о мотивации доходчиво, но не чрезмерно просто. Да, новая, революционная концепция более сложна, чем было описано выше, — и для понимания всех ее сложностей необходимо потратить время и приложить немало сил. Поэтому я много лет проработала со светилами мировой науки, чтобы разработать уникальный понятийный аппарат, который был бы подкреплён эмпирически и применим практически.

В своей книге «Почему они не работают?» я старалась научить руководителей создавать на рабочих местах такую обстановку, в которой их подчиненные с большей вероятностью испытывали бы оптимальную мотивацию, выдавали прекрасные результаты и при этом процветали сами.

А вот моя новая книга, в отличие от предыдущей, написана не для руководителей, а для простых людей. Да, она предназначена лично вам. Вместо того чтобы ждать, пока кто-то другой придет и сформирует вашу мотивацию, вы

можете научиться самостоятельно ее совершенствовать. Все приведенные ниже рекомендации проверены на практике людьми из самых разных стран мира, всех возрастов и профессий. Многие из них делятся на страницах этой книги своими личными историями (см. «От первого лица»). От души надеюсь, что вы усвоите изложенные здесь методики, примете на вооружение чужой опыт и начнете совершенствовать свою мотивацию, улучшая качество собственной жизни и попутно обретая радость оттого, что можете и сами дать что-то миру.

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

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

**ЧАСТЬ  
ПЕРВАЯ**

# **Правда О МОТИВАЦИИ**

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

**П**редставьте себе, что вам предложили три эликсира, обещающие изменить вашу повседневную жизнь. Допустим, вы внезапно поймете, почему все многочисленные диеты, которые вы перепробовали, неэффективны и что нужно сделать, чтобы они действительно работали. Или, скажем, сумеете осознать, почему каждый месяц рвете на себе волосы, тщетно пытаясь вовремя сдать финансовые отчеты, и узнаете, как легко справиться с ненавистными цифрами и при этом обрести душевное равновесие.

Представьте, что вам сказали, что эти волшебные эликсиры могут помочь вам найти источник позитивной энергии, столь необходимой для достижения целей, даровать душевное и физическое здоровье и благополучие, сделать вас более креативным и работоспособным да еще вдобавок разжечь в душе пламя страсти к тому, чем вы занимаетесь. Единственное условие – вы должны использовать эти эликсиры одновременно: каждый полезен сам по себе, но реальное волшебство достигается только при их сочетании. Звучит заманчиво, не правда ли? А ведь у вас и впрямь есть такая возможность.

Три научные истины, лежащие в основе совершенства вашей мотивации, подобны таким чудесным эликсирам. Совместное их применение способно трансформировать ваш подход к достижению конкретных целей и к жизни вообще. Нет, это не волшебное лекарство от всех болезней и не средство от любых проблем (это было бы слишком хорошо, чтобы быть правдой). Однако эффективность трех этих истин подкрепляется эмпирическими исследованиями и свидетельствами людей, которые испытали их действие на себе. И, если уж на то пошло, они даже лучше, чем волшебные средства, потому что хотя и обладают воистину магическим

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

эффектом, однако реальны, не слишком дорого вам обойдутся и не имеют вредных побочных эффектов. Открытие этих научных истин — один из величайших прорывов в науке о мотивации.

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

# Три научные истины

Ленивы ли вы? Считаете ли вы, что человек по своей природе инертен? Нравится ли вам, когда на службе вдруг случается простой? Думаете ли вы, что миллионы других людей тоже радуются, когда их не загружают работой? Согласны ли вы с тем, что именно поэтому нас всех надо постоянно подталкивать, стимулировать, хвалить или попросту заставлять выполнять свои обязанности? Полагаете ли вы, что подчиненные начнут лоботрясничать, если за ними не станут неусыпно наблюдать начальники? Если вы ответили утвердительно на все эти вопросы, то, вероятно, ваши знания о мотивации требуют обновления.

У каждого из нас есть естественная потребность в процветании — такова уж человеческая природа. А ведь скука и безделье вовсе не способствуют процветанию. Равно как инертность, лень или уклонение от служебных обязанностей. На самом деле никто не хочет скучать или бить баклуши. В глубине души мы не против сложной работы. Мы приветствуем продуктивный и значимый труд, даже если достаточно тяжелый. Нам нравятся осмысленные задачи, пусть они и непросты. Мы в принципе не против того, чтобы отвечать за что-либо, — просто не любим, когда нам *навязывают* эту ответственность!



Мы хотим вносить свой вклад в общее дело, чувствовать удовлетворение от работы, расти и развиваться каждый день. Мы жаждем благополучия во всех его проявлениях.

Осознание этого естественного стремления ведет к очень важному для каждого человека вопросу: как можно добиться процветания? Сегодня благодаря новейшим исследованиям мы знаем ответ. И он отличается от всего, во что нас призывали верить раньше. Процветание не зависит от денег, власти или статуса. Оно не достигается продвижениями по службе, обретением привилегий или погоней за результатами. И уж его точно не обрести через давление, напряжение или страх – и даже сила воли и самодисциплина тут не помогут. Процветание требует Выбора, Сопричастности и Компетентности.

Мотивация – это энергия, необходимая для действия. Выбор, сопричастность и компетентность порождают мотивацию (энергию) высокого качества, которая нужна вам для процветания. Ваша высококачественная мотивация – и соответствующая энергия для достижения целей и их осмысления – зависит от обретения выбора, сопричастности и компетентности.

**Чтобы совершенствовать мотивацию, вам нужно обрести выбор, сопричастность и компетентность.**

Итак, рассмотрим каждый из этих пунктов более подробно.

1. *Первая научная истина: вы должны обрести выбор.* У каждого человека есть врожденная потребность знать, что у него имеется выбор, осознавать и чувствовать

имеющиеся возможности (в определенных рамках) и ощущать контроль над тем, что происходит: «Я сам выбираю, как буду себя вести». В противном случае ваша энергия уменьшается, а достижение целей становится менее вероятным.

2. *Вторая научная истина: вы должны обрести сопричастность.* У каждого человека есть врожденная потребность ощущать принадлежность к сообществу и истинную связь с другими людьми, не отягощенную мыслями о низменных мотивах; мы стремимся преследовать цели, соответствующие значимым ценностям и благородной задаче, а также вносить вклад в общее дело. В противном случае качество вашей энергии снижается и даже если вы достигаете своих целей, то все равно не испытываете должного удовлетворения от процесса и не слишком стремитесь его повторить.
3. *Третья научная истина: вы должны обрести компетентность.* У каждого человека есть врожденная потребность ощущать, что он способен эффективно управлять повседневными ситуациями, демонстрировать свои навыки и чувствовать, как он с каждым днем растет и развивается. В противном случае ваша энергия блокируется, вы испытываете разочарование оттого, что не способны выполнять задачи или двигаться по пути прогресса, в результате чего достижение долгосрочных целей оказывается под угрозой.

Доказательства верности трех вышеупомянутых научных истин, лежащих в основе человеческой мотивации, весьма убедительны. Просто посмотрите вокруг. Обратите внимание, что когда вы обретае выбор, сопричастность

и компетентность, то ощущаете состояние «потока», или глубинное умиротворение. И наоборот, если вам не хватает хотя бы какого-то одного из трех компонентов, вы чувствуете страх, гнев, напряжение, разочарование или отчаяние, испытываете давление или стресс, страдаете от одиночества, гордыни или высокомерия.

**Обретая выбор, ощущение сопричастности и компетентность, человек расцветает. В противном же случае он легко может зачахнуть.**

### **Три истины — везде, куда ни глянь**

Бывало ли с вами такое, что вы купили новую машину и после этого начали замечать на дорогах все автомобили, похожие на ваш? Данный феномен называется активацией ретикулярной формации — это функция фильтрации информации головным мозгом. Система активации ретикулярной формации срабатывает словно сигнализация, тут же включая ваше внимание, когда, к примеру, кто-то произносит в шумном помещении ваше имя. Вы можете использовать ее для подтверждения важности обретения выбора, сопричастности и компетентности.

Это позволит вам совершенно другими глазами взглянуть на поведение детей. Малыш, хватающий ложку, чтобы поесть самостоятельно, — даже если он пока не может попасть ложкой себе в рот — обретает выбор. Двухлетка, который пытается заговорить с вами, когда вы на него не смотрите, обретает сопричастность, поворачивая ручками ваше лицо к себе, чтобы видеть глаза собеседника. Ребенок, который учится

ходить, обретает компетентность, когда поднимается после падения и не плачет — выражая свою радость от обучения чему-то новому и захватывающему.

Можно также привести пример из другой области, где затронуты чувства и эмоции. В 2011 году я увидела на канале CNN интервью с Малалой Юсуфзай, которое меня просто потрясло. Эта 14-летняя пакистанская девочка прославилась на весь мир, выступая за свои права. Она заявляла, что хочет иметь право играть, петь и ходить на рынок. Но громче всего она ратовала за право на образование, которого талибы лишили женщин. В интервью Малала говорила, что нужна своим соотечественницам, и объясняла, что, высказываясь в открытую, может повлиять на ситуацию. Моя система ретикулярной активации включилась на полную мощность: Малала четко высказывала свою потребность в обретении выбора (выбирать свой собственный путь), сопричастности (сделать что-то важное для окружающих) и компетентности (учиться, развиваться и стать образованным человеком).

Спустя год Малалу пытались застрелить: террористы хотели заткнуть рот юной правозащитнице. Она получила ранение в голову, но выжила. Ее книга «Я — Малала. Уникальная история мужества, которая потрясла весь мир»\* является убедительным доказательством присущим человеку потребностям в обретении выбора, сопричастности и компетентности. В 2014 году Малала стала самым молодым лауреатом Нобелевской премии мира. Она, вдохновляя своим примером миллионы людей, продолжает выступать за то, чтобы дети

---

\* Юсуфзай М. Я — Малала. Уникальная история мужества, которая потрясла весь мир. — М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2014.

и подростки могли открыто заявлять о своих правах, искать смысл в жизни и получать образование.

## **Когда три ценности теряются**

Иной раз мы прекрасно знаем, как следует правильно себя вести в той или иной ситуации, однако вдруг происходит нечто такое, что выбивает нас из колеи, и в результате мы действуем с точностью до наоборот. Боюсь, что, к сожалению, моя история – о том, как я не смогла удержать себя в руках и разрушила свои шансы на обретение выбора, сопричастности и компетентности, – может многим показаться знакомой.

Директор по продажам (которую мы назовем Стейси, потому что это ее настоящее имя) попросила меня выступить в качестве профильного специалиста на консультации с потенциальной новой клиенткой (будем именовать ее Дианой, хотя на самом деле эту женщину зовут иначе). Итак, Стейси договорилась с ней о часовом телефонном разговоре в 14:00 в следующую среду. Я старательно готовилась, потому что серьезно отнеслась к своей роли консультанта. Я изучила заметки, которые послала мне Стейси. Я просмотрела информацию об организации Дианы в различных источниках, в том числе ее сайт и последний годовой отчет. Я обдумала идеи, которые хотела обсудить с клиенткой.

Мы со Стейси связались заранее, чтобы избежать накладок, но Диана в 14:00 не объявилась. Спустя десять минут Стейси послала клиентке напоминание, на случай если та перепутала время. Мы уже хотели отключаться, когда Диана наконец присоединилась к разговору. Стейси вежливо поприветствовала ее: «Диана, я очень рада, что вы смогли сегодня позвонить. Как вы знаете, я пригласила Сьюзен

Фаулер, нашего профильного специалиста по мотивации и заинтересованности, чтобы обсудить с вами наши идеи. Сьюзен прочитала заметки с нашей предыдущей встречи и подготовилась к разговору, но вначале позвольте мне представить вас ей и уточнить, чего именно вы ждете от сегодняшнего разговора, поскольку...»

Однако Диана, не дослушав, оборвала ее: «Стейси, у меня нет на это времени. У меня срочное дело в 14:30. И вообще, я передумала. Я решила двигаться в ином направлении».

Я была в шоке – не потому, что Диана внезапно решила сменить направление, а из-за ее грубости. Я не знала, что сказать, но это было и не важно, потому что клиентка сама начала говорить о том, что она думает и что хочет сделать. Все это казалось мне совершенной бессмыслицей. У меня были вопросы, но я не могла вставить ни слова, а время неумолимо приближалось к 14:30. И вот тогда у меня возник *физиологический дискомфорт* – я использую этот термин для описания реакции организма на яркие эмоциональные переживания. Неприятное ощущение началось где-то в животе. По мере того как мои разочарование и непонимание все усиливались, в груди поднималась волна негативной энергии. Потом разочарование переросло в гнев, и, когда нарастающая энергия дошла до моего лица, я почувствовала, как оно буквально горит.

Внезапно я словно со стороны услышала свой решительный (и громкий) голос: «Стейси, Диана, прошу меня простить. Мне кажется, Диана точно знает, чего она хочет; я ничем не могу ей помочь, поэтому заканчивайте разговор вдвоем». И я отключилась.

После чего испытала очередное потрясение: неужели я только что повесила трубку, разговаривая с потенциальным

клиентом, и бросила Стейси на произвол судьбы?! Да, поведение Дианы было вопиющим, но я никогда раньше не делала ничего подобного. Я ходила туда-сюда по комнате, чтобы выпустить пар. Я была в бешенстве – причем злилась не только на Диану, но и на себя. Сама не зная почему, я в запале подошла к холодильнику, открыла дверцу и проговорила вслух: «Я ужасно голодна!»

Поток холодного воздуха немного отрезвил меня. Я поняла, что холодильник в данном случае не поможет. Все, что я знала о мотивации, внезапно всплыло в моей голове. И я осознала, что произошло во время этого короткого телефонного разговора. Мои выбор, сопричастность и компетентность оказались разрушены.

- Я не смогла увидеть никаких возможностей для себя – ровно наоборот. Я чувствовала, что Диана нечестным образом взяла в свои руки контроль над ситуацией, и мое чувство выбора оказалось разрушено.
- Мы с Дианой не смогли найти общий язык – ровно наоборот. Она никак не пыталась сотрудничать или признать мой вклад, что подорвало мое чувство сопричастности.
- Несмотря на все усилия, я не смогла продемонстрировать клиентке свои профильные знания или обсудить с ней свои замечательные идеи – ровно наоборот. Я ощущала собственную несостоятельность и не придумала ничего лучше, как повесить трубку, что уничтожило мое чувство компетентности.

Тупо глядя в холодильник, я осознала горькую правду: мне необходимо совершенствовать свою мотивацию. Я четко

поняла, как менялась моя мотивация во время неудавшегося разговора с Дианой, потому что мои ощущения выбора, сопричастности и компетентности тоже претерпели изменения.

Когда Стейси впервые обратилась ко мне за помощью, я свободно и сознательно выбрала помочь ей и ее клиентке (то есть обрела выбор). Меня привлекло сознание того, что я могу быть полезна, и я была благодарна Стейси за то, что она обратилась ко мне (я обрела сопричастность). Я с удовольствием ухватилась за возможность поделиться с клиенткой своими знаниями о проблемах ее организации, объяснить ей, что может дать наш подход, а заодно в процессе узнать что-то новое о ситуации (я обрела компетентность). В результате я чувствовала оптимальную мотивацию.

Но уже в первые минуты разговора с Дианой я потеряла контроль над своими эмоциями, испытала беспомощность и в конечном итоге не смогла держать себя в руках (пострадал мой выбор). Мой имидж и эго были раздавлены, я ощутила изоляцию и стыд и поняла, что от меня больше вреда, чем пользы (пострадала моя сопричастность). Я была ошеломлена, поскольку не смогла применить на практике то, чему сама учила других, — я усомнилась в ценности собственных знаний и умений и ощутила себя обманщицей (пострадала моя компетентность). В результате моя мотивация стала неоптимальной.

Я тогда еще недостаточно научилась совершенствовать мотивацию. Но осознание того, что произошло, стало важным поворотным моментом.

Признав, что у меня были альтернативы, я написала покаянное письмо Стейси — обрела выбор. Я попросила у нее прощения и предложила помогать ей любым возможным способом, не общаясь лично с клиенткой, — обрела сопричастность.



Стейси приняла мое предложение, и я поработала с одной из коллег, которая далее должна была контактировать с Дианой, объяснив ей, что нужно делать, — обрела компетентность. (Стейси разрешила мне поделиться этой историей и теперь горячо выступает за то, чтобы все учились обрести выбор, сопричастность и компетентность.)

**Обретайте выбор, сопричастность и компетентность, чтобы совершенствовать свою мотивацию и процветать. Их отсутствие в буквальном смысле может плохо сказаться на вашем здоровье.**

Возможно, вы думаете: «Если выбор, сопричастность и компетентность — это и впрямь три волшебных эликсира для совершенствования мотивации, то почему тогда все поголовно не пользуются их преимуществами?» В данном случае проблема в том, насколько глубоко укоренились в наших представлениях и традиционных подходах к мотивации устаревшие идеи. Пора пересмотреть все, что мы привыкли думать на этот счет.

#### **ЧТО ГОВОРИТ НАУКА**

Теория самодетерминации — всеобъемлющая и исчерпывающая теория человеческой мотивации, которая проверялась и уточнялась на протяжении последних 45 лет. Этот взгляд на человека как на существо, имеющее врожденную predisposition к росту, процветанию и самореализации, может с успехом применяться в самых различных сферах: таких, например, как здравоохранение, образование,

консалтинг, видеоигры, воспитание детей, физкультура и спорт. Она будет полезна при оптимизации любого рода деятельности, что очень важно, ведь взрослый человек проводит на работе большую часть жизни.

Суть этой теории, многократно проверенной на практике в десятках стран по всему миру, сводится к следующему. Для того чтобы что-то сделать, у нас имеются причины различного качества: как высокого (радость от самой деятельности и того, во имя чего она совершается, любовь, сострадание), так и низкого (материальные стимулы, честолюбие, статус). Причины высшего порядка позволяют нам получать очевидные преимущества (оптимальное функционирование и ощущение счастья), а менее качественные, напротив, лишают нас всего этого и могут даже иметь негативные последствия (неоптимальное функционирование и душевный дискомфорт).

Как показывают исследования ученых по всему миру, это правило одинаково абсолютно для всех, вне зависимости от культурной принадлежности, возраста, пола, профессии и занимаемой должности.

Образно выражаясь, вашему мозгу необходимы «психологические витамины» для повышения качественной мотивации. Эти питательные вещества — универсальные психологические потребности: в самостоятельности, то есть управлении собственной жизнью и автономии (я в своей книге называю это выбором), взаимоотношениях с другими людьми, то есть в чувстве принадлежности и осмысленности существования (в моей интерпретации это сопричастность) и компетентности, то есть сознании собственной эффективности (здесь я использую тот же самый термин). Эти три базовые психологические потребности важны для всех, везде и всегда, точно так же, как растениям всегда нужны для роста свет, почва и вода. Когда вы получаете достаточно

«психологических витаминов» (то есть ваши психологические потребности удовлетворены), вероятность того, что ваша деятельность окажется эффективной и будет приносить удовлетворение, повышается. Если же вы в основном, так сказать, пробавляетесь «фастфудом» (то есть психологические потребности не удовлетворяются), то основными стимулами становятся честолюбие и материальные вознаграждения, и в результате ваш опыт оказывается более негативным<sup>3</sup>.

---

Узнайте больше о трех научных истинах, посетив страницу Master Your Motivation на сайте [http:// www.susanfowler.com](http://www.susanfowler.com).

# Мотивация — это не то, что вы думаете

На прошлой неделе вы заставили себя три раза сходить в спортзал. Вы поднапряглись и в выходные наконец-то доделали финансовый отчет. Вы включились в конкурс продавцов и испытали приятное возбуждение. Ну а потом, налюбовавшись своими мышцами, представив отчет на рассмотрение боссу и добившись отличных результатов в продажах, вы приписали свои успехи силе воли, дисциплинированности и духу соперничества.

Все это прекрасно, но прошло некоторое время, и... Вы собрали всю свою волю в кулак, чтобы переработать отчет, который отклонил ваш начальник, постоянно убеждаете себя посещать спортзал после работы и отчаянно стараетесь найти дополнительные стимулы для того, чтобы сделать еще один звонок потенциальному клиенту. Подталкивая себя к достижению этих целей, вы вдруг подумали, что, возможно, несколько иначе представляли себе, что такое мотивация.

Да, пора уже разрушить устоявшиеся стереотипы. И я хочу предложить вам пересмотреть свои убеждения: не переоцениваете ли вы роль дисциплины, силы воли и материальных

вознаграждений в мотивации? Подумайте о возможных альтернативах. Разумеется, вы можете, следуя давним привычкам, использовать эти традиционные методы, чтобы мотивировать себя, но, поступая так, вы ставите под угрозу свой выбор, сопричастность и компетентность. Чтобы лучше понять, о чем я говорю, давайте задумаемся о природе мотивации.

Мотивация — энергия, необходимая для действия. И следует помнить, что качество мотивации определяется качеством этой самой энергии.

Перекусив — хоть сникерсом, хоть горстью орехов, вы получаете энергию, но во втором случае запас ее будет более долговременным и эффективным. Почувствовав усталость, вы можете съесть шоколадный батончик, выпить газировки или подкрепиться жареной картошкой; при этом повышается уровень сахара в крови и, соответственно, увеличивается количество энергии. Но что происходит потом? Вы очень быстро утомляетесь снова. Уровень сахара падает еще ниже прежнего, и вы начинаете еще сильнее хотеть сахара, кофеина или углеводов. Такая же картина и с мотивацией: то, чем вы подпитываете свою психическую энергию, определяет, получаете ли вы вредный кратковременный заряд мотивации или более здоровую и прочную альтернативу.

**В мотивации важно не столько количество энергии, сколько ее качество.**

Для совершенствования мотивации необходимо избавиться от устаревшей идеи о том, что важно ее *количество*.

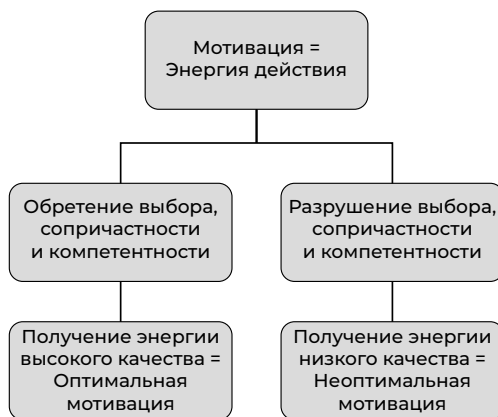
Говоря «У меня нет мотивации, чтобы заниматься физкультурой», вы имеете в виду, что вам не хватает энергии, а поэтому нужно где-то ее взять. Но тут есть один принципиальный момент: нельзя черпать энергию абы где. Важно осознать, что главное в данном случае — это не количество, а качество энергии, подпитывающей вашу мотивацию. Иначе все наши усилия окажутся напрасными.

### **Новый язык мотивации**

Прежде чем развить эти идеи дальше, сделаем небольшое отступление. Приходилось ли вам присутствовать при разговоре людей, которые работают в совершенно иной отрасли, чем вы сами? Вам кажется, что они говорят на иностранном языке: аббревиатуры и профессиональный жаргон, которые они используют, ставят вас в тупик, и вы при всем желании не можете включиться в беседу. К чему я это вспомнила? Да к тому, что для меня в процессе создания этой книги самой сложной задачей было найти такие слова, которые описывали бы новый подход к мотивации, но в то же время не заставили бы читателей недоуменно чесать в затылке — или, хуже того, вообще отложить книгу.

Нам нужен язык, отражающий достижения науки о мотивации и новую парадигму ее понимания. Ведь терминология, которая изначально была выработана в ходе опытов с животными в 1940-х годах («кнут и пряник»), устарела, а чрезмерно упрощенные термины «внешняя и внутренняя мотивация» нельзя применять на практике. Поэтому я предлагаю использовать современные понятия, которые позволяют взглянуть на картину под иным углом и объясняют актуальную схему мотивации. Итак, обратите внимание на рисунок.

Как показано на рис. 1, обретение выбора, сопричастности и компетентности создает *энергию высокого качества*, которая ведет к *оптимальной мотивации*.



**Рис. 1.** Новый язык мотивации

Оптимальная мотивация обеспечивает продуктивность и отличные результаты, а кроме того, повышает креативность и инновационность, усиливает ощущение благополучия и заставляет человека работать с бóльшим энтузиазмом, что помогает поддерживать высокую эффективность и способствует процветанию.

Разрушение выбора, сопричастности и компетентности приводит к неоптимальной мотивации. Традиционные способы самомотивирования (начиная зависимостью от таких внешних факторов, как материальное вознаграждение, власть или статус, и заканчивая подчинением негативным силам вроде страха или стыда) обычно ведут к неоптимальной мотивации. Признание различий между этими двумя типами мотивации имеет важное практическое значение.