

Сьюзен Фаулер

ПОЧЕМУ ОНИ НЕ РАБОТАЮТ?

Новый взгляд
на мотивацию сотрудников

Susan Fowler

WHY MOTIVATING PEOPLE DOESN'T WORK... AND WHAT DOES

The New Science of Leading,
Energizing, and Engaging



BK[®]

Berrett-Koehler Publishers, Inc.
San Francisco
a BK Business book

Сьюзен Фаулер

ПОЧЕМУ ОНИ НЕ РАБОТАЮТ?

Новый взгляд
на мотивацию сотрудников

Перевод с английского



Москва
2016

УДК 331.101.3
ББК 65.290-2;65.050.2
Ф28

Издано при содействии
CBSD/Thunderbird

Переводчик Д. Баймухаметова
Редактор Л. Мамедова

Фаулер С.

Ф28 Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / Сьюзен Фаулер ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 201 с.

ISBN 978-5-9614-5034-7

Эта книга рассказывает об абсолютно новом подходе к мотивации. Автор более 10 лет исследовал психологию и закономерности мотивации людей в разных странах, в том числе в России. Здесь есть ответы на главные вопросы: почему мотивировать деньгами — не лучшая идея? Почему лидер не может никого мотивировать? Как мотивация связана с осознанностью и как ей можно научиться? Откуда мы берем энергию на работе? И главное: где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность?

Сьюзен Фаулер, ведущий эксперт по мотивации и личному развитию, автор нескольких ключевых программ обучения в компании Ken Blanchard Companies, рассказывает руководителям всех уровней о том, как находить мотивацию своих сотрудников и использовать ее на благо компании.

УДК 331.101.3
ББК 65.290-2;65.050.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Susan Fowler, 2014
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5034-7 (рус.)
ISBN 978-1-6265-6182-3 (англ.)

Посвящается Дреа



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

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-

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

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

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 проникнуть 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 изменять 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 ключющего 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».

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...

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 ключющего 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.

- 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.



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 неимоверные 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?

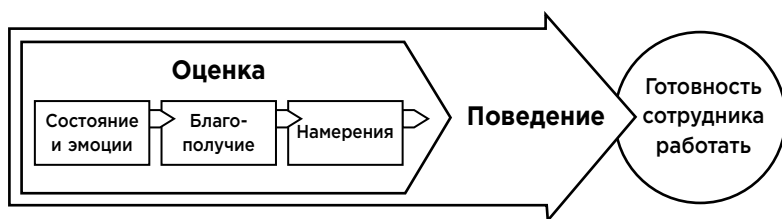
Предположение, что люди в какой-то момент испытывают недостаток мотивации, ошибочно! Например, когда вы проводите рабочую встречу, не стоит делать вывод, что

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-

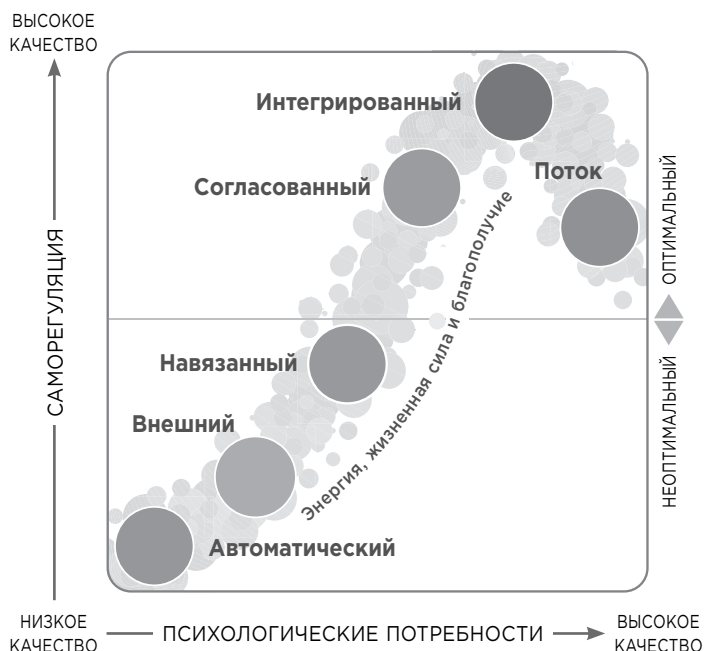


Рис. 1.2. **Модель «спектра мотивации» —
шесть мотивационных статусов**

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».

Люди с высококачественной мотивацией, такие как Кейси, конечно, могут принять вознаграждение, когда им его предлагают, но вознаграждение — не причина их усилий. В мире Кейси причины делать то, что она делает, более глубоки и обеспечивают большее удовлетворение, чем вознаграждения со стороны.

Кейси гораздо больше устроило бы, если бы ее организация внимательнее относилась к ее потребностям, а не эксплуатировала бы идею «нездоровой пищи», когда сотрудников стимулируют деньгами и прочими премиями. Вместо этого Кейси оказалась в неловкой ситуации. Она не хотела быть втянутой в низкокачественную мотивацию премиальной поездки, но долго боялась сказать своему руководителю и коллегам, что отказывается от нее, или подать идею другого варианта вознаграждения.

В итоге Кейси все же решилась на беседу со своим начальником, чтобы обсудить ситуацию. Она объяснила, что для нее программа стимулирования имела эффект противоположный тому, какой, по всей видимости, ожидала компания. Она сказала, что продолжит работать на прежнем высоком уровне — вне зависимости от вознаграждения. И Кейси, и ее руководитель, описали этот разговор одним словом — «освобождение». Это укрепило их контакт, и руководитель Кейси лучше стал понимать ее отношение к работе.

В конце следующего цикла продаж результат Кейси превзошел ее прежние высокие показатели. Руководитель нашел способ поощрить ее так, чтобы ей это было по-настоящему приятно. Кейси выбрала вариант, которым она и ее малыш могли наслаждаться вместе. Она рассказала, насколько новый опыт отличался от фальшивого «пряника» обычной премиальной поездки: «Эта неделя имела для меня огромное значение, как и слова благодарности от на-

чальника, и прекрасные воспоминания о чудесном отдыхе с ребенком».

На самом деле, хорошие отношения Кейси с ее руководителем и ее убеждение, что она действительно ценный сотрудник, гораздо важнее, чем победа в конкурсе. Для организации, где работники не понаслышке знают, что такое высококачественная мотивация, результаты могут быть ошеломляющими. Сотрудники с легкостью достигают результатов выше стандарта, демонстрируют креативность и с гораздо большей вероятностью повторяют в будущем свои лучшие показатели.

Вредная еда или полезная — выбирать вам

Три неоптимальных мотивационных статуса — автоматический, внешний и навязанный — являются «нездоровой» мотивацией. Материальные и нематериальные вознаграждения могут быть соблазнительными в какой-то момент, но не приводят к истинному благополучию. У людей с неоптимальным мотивационным статусом, скорее всего, не хватит энергии на достижение своих целей. Но даже если целей удастся достичь, вряд ли они испытают прилив жизненных сил, энергии и удовлетворения, необходимых для продолжения пути.

Три оптимальных мотивационных статуса — согласованный, интегрированный и поток — «здоровая» мотивация. Они могут потребовать значительных размышлений и подготовки, но в итоге дают высококачественную энергию, жизненные силы и позитивное самоощущение, что приводит к стабильно высоким результатам.

МИНИ-КЕЙС ПО МОТИВАЦИИ: ИСТОРИЯ ХИМЕША

Завершив обучение на семинаре по оптимальной мотивации, Химеш вернулся на свое предприятие в Индии и столкнулся с тем, что у одной из его сотрудниц, руководителя технической службы, была неоптимальная мотивация. Она обсуждала с приглашенным подрядчиком детали работы. Разговор происходил в лаборатории. Сама сотрудница была в защитных очках, но на подрядчике очков не было.

Химеш жестко следит за соблюдением техники безопасности. Прежде он бы вызвал нарушительницу в офис и, по его собственным словам, сделал ей «серьезное предупреждение». Однако именно необходимость скорректировать свою привычную линию поведения и привела его на семинар. Показатели возглавляемого им подразделения были среди самых низких в международной компании, общая численность работников которой составляла более пятидесяти тысяч.

«Я легко вспыхиваю от возмущения, когда сотрудники пренебрегают правилами безопасности, но в этот раз мне удалось сдержать себя, чтобы проверить, что дало мне обучение на семинаре», — говорит Химеш. Он попросил про штрафившуюся сотрудницу прибыть в его офис. Было видно, что она волнуется, опасаясь реакции шефа. Но, вместо того чтобы встретить ее укорами, Химеш объяснил, что недавно прошел тренинг по мотивации и хочет применить свои знания. Он спросил, не считает ли она глупым требование носить защитные очки не во время эксперимента, когда прямой опасности для глаз нет. Не чувствует ли она себя под давлением из-за того, что постоянно приходится носить эти очки?

Химеш не устроил сотруднице разнос. Их разговор был открытым и искренним. Она объяснила, что у нее двухлет-

ний ребенок и, разумеется, ей не хочется подвергать себя опасности в лаборатории. К большому удивлению Химеша, она сказала, что отчасти предпочла бы даже ужесточение принятых мер безопасности. Например, предложила бы использовать защитную обувь при экспериментах с применением повышенных температур. Но смысла в необходимости защитных очков при любых видах работ она не видит. Девушка даже выразила негодование по поводу этого, на ее взгляд, нелепого правила. Потому-то она и не настояла, чтобы подрядчик надел очки. Химеш выслушал и понял ее доводы и чувства. Но при этом разъяснил: носить очки необходимо, это должно стать такой же привычкой, как пристегиваться ремнем безопасности в автомобиле.

Химеш вспоминает: «Я увидел огонек в ее глазах».

Здесь важно заметить, что Химеш не пытался ее мотивировать. Он признал, что сотрудница уже мотивирована — мотивирована не следовать правилам компании. Он поборол естественное стремление отчитать ее и потратил время на то, чтобы понять ее основания к такой мотивации. Прояснив это, он увидел гораздо больше вариантов развития ситуации. «Я уверен, что если бы подчинился первому порыву и высказал свое недовольство, то в ответ получил бы только бурные извинения и обещания, что такое больше не повторится. Но, скорее всего, все повторилось бы еще не раз. Она ушла бы из офиса, полная негодования и обиды, и весь этот негатив испортил бы мне день».

Подход Химеша сработал, ему удалось переключить мотивацию сотрудницы с неоптимальной (навязанной) на оптимальную (согласованную). На протяжении этой книги мы исследуем некоторые более тонкие, но очень действенные аспекты мотивационного подхода Химеша. Как сообщил он сам: «Можно сказать, что мой небольшой эксперимент имел успех. С тех пор я поделился своими знаниями со многими членами моей команды и планирую провести еще несколько мотивационных бесед в ближайшие недели».

Вывод

Мотивация людей не работает, потому что они и так всегда мотивированы на те или иные действия. Парадокс состоит в том, что, даже если мотивация не работает, руководители считаются ответственными за нее. Мотивационная дилемма и привела в итоге к неэффективным моделям лидерства. Вы стремитесь к цели, только чтобы обнаружить: давление, напряженность и внешние факторы препятствуют достижению хороших результатов, а не помогают. Традиционная мотивационная тактика сосредоточена на получении краткосрочных результатов, которые имеют тенденцию разрушать долгосрочные перспективы.

Что мотивирует людей. Реальные факты

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, почему встаете с утра с постели? Почему иногда энергично вскакиваете, а иногда едва заставляете себя подняться?

Задумывались ли вы над тем, что заставляет вас не поддаться искушению съесть вкуснейший шоколадный маффин, добавив к рациону лишние 500 калорий?

Или над тем, как сильно отличается ваша энергия злости, обиды или защиты от энергии любви, сострадания и радости?

Ответ на все эти вопросы весьма прост: в людях заложена естественная потребность в благополучии. Мы хотим расти, развиваться и функционировать в полной мере. С древнейших времен до наших дней художники и музыканты пытаются выразить стремление человека найти и познать себя, жажду внутреннего роста и понимания другими людьми. Мы хотим процветать — но мы не можем процветать в одиночку. По своей природе люди — социальные существа. Стремление развить свой личный потенциал вполне естественно, но при этом мы признаём, что общение с окружающими и мир вокруг нас — неотъемлемые части этого процесса.

Наше желание процветать является врожденным, но это не означает, что благополучие возникает само собой, особенно когда это касается работы. Даже стремление к личностному росту и интеграция в социум не гарантируют здесь результата. Достижение успеха на работе — динамический процесс, и его необходимо подпитывать и оберегать. Наша работа либо способствует процветанию и поддерживает его, либо препятствует ему. Если обратиться к фактам, то выяснится, что стандартные методы мотивации чаще подавляют, чем поощряют заложенный в сотрудниках потенциал.

Плохие новости: за использование устаревших способов мотивации мы заплатили высокую цену. Хорошие новости: появление принципиально нового метода мотивации сулит захватывающие возможности. Вникнув в них, вы сумеете изменить свой образ жизни и деятельности, короче, весь свой путь на Земле.

Прольем свет на истинный характер мотивации

Я утверждаю, что мотивация не работает. Что же тогда работает? Ответ лежит в открытии трех психологических потребностей — *автономии*, *принадлежности* и *компетентности*. Независимо от пола, расы, культуры, возраста реальные основания нашей мотивации так же просты и сложны, как и удовлетворение наших психологических потребностей.

Я буду использовать термины «автономия», «принадлежность» и «компетентность», исследуя отдельные признаки каждого понятия, и аббревиатуру АПК, когда речь будет идти об их общем значении.

О важности этих трех условий благополучия убедительно свидетельствуют результаты многочисленных исследований за последние шестьдесят лет. Вы можете изучить данные из примеров и мини-исследований, проведенных на основе моего опыта более чем в пятидесяти странах за последние двадцать лет. Можете просто понаблюдать за малышами или вспомнить свое общение с ними. Как вы узнаете из следующих трех разделов главы, все люди уже рождаются с этими базовыми потребностями.

Автономия

Потребность человека в автономии и личном пространстве изучена, пожалуй, больше, чем какая-либо другая.

Автономия — потребность чувствовать, что у нас есть выбор. Это необходимость осознавать: то, что мы делаем, мы делаем по собственной воле; необходимость ощущать, что мы сами — инициатор своих действий.

Хороший пример автономии — кормление ребенка. Что он делает, когда вы подносите ложку к его рту? Правильно, хватает ложку — он хочет сделать все сам, в том числе и кушать. Несмотря на отсутствие навыков, у него есть потребность управлять ситуацией¹. Ограничьте его возможности — он закроет рот или отвернется. Вот почему на большинстве фотографий, сделанных во время еды, детские рожицы измазаны оранжевым морковным пюре.

¹ Это — яркий пример пересечения между моделью «ситуационного лидерства II» (SLII) и моделью «спектра мотиваций». Часто потребность человека в автономии омрачается неверной оценкой своего уровня развития. Согласно SLII, он находится на уровне развития D1 с низкой компетентностью и сильным стремлением к цели, задаче или умению, но его потребность «делать для себя», невзирая на недостаток компетентности, побуждает его неправильно оценивать себя и приписывать себе уровень развития D4 — уровень с высокой компетентностью и серьезными обязательствами.

Возможно, вы видели рекламу хлопьев фирмы Мауро. Эти ролики есть на YouTube. В одном из них отец пытается накормить ребенка овсяными хлопьями со вкусом кленового сиропа. Малыш отказывается. Отец пробует увлечь его, играя с ложкой, но, как только ложка приближается ко рту, ребенок зажимает его ладошками. Наконец отец вспоминает о любви сына к ковбоям и изображает крутого ковбоя, который съедает полную ложку хлопьев. И в этот момент понимает, что ему самому нравятся эти хлопья, и тянет руку к пакету. Ребенок видит, что папа наслаждается едой, быстро съедает всю порцию и кричит: «Я хочу Мауро!» Любой родитель, который поступал так, обращался именно к потребности ребенка в автономии. (Осторожней, однако, с этой тактикой — она может иметь неприятные последствия. Дети легко обнаруживают манипуляцию. Если они чувствуют, что вы управляете ими, то их вторая психологическая потребность — принадлежность — будет подорвана.)

Разнообразные исследования последних двадцати лет показывают, что, даже став взрослыми, люди не теряют психологическую потребность в автономии. Например, производительность рабочих на предприятиях значительно возрастает, когда им предоставляют возможность самим останавливать конвейер в случае каких-либо сбоев. Аналогично и с производительностью «белых воротничков» — сотрудников крупнейших инвестиционных фирм. Они чувствуют свою автономию, когда понимают, что им передана часть контроля и решений, что они располагают определенным влиянием. Словосочетание «расширение возможностей» часто считают штампом, но при его отсутствии люди теряют свое чувство автономии, что негативно сказывается и на производительности, и на рабочем процессе в целом.

Для некоторых людей главной проблемой является осознание того, что вся их деятельность — их собственный вы-

бор. Уполномочены ли они формально или нет, но люди всегда могут выбрать свой личный уровень автономии.

Один из ярчайших примеров автономии — история знаменитого психолога и психиатра Виктора Франкла. Во время Второй мировой войны ему удалось выжить в самых страшных условиях, которые можно представить, — в концентрационном лагере Терезиенштадт. Очевидно, что у Франкла не было никаких необходимых для автономии свобод, однако он нашел способы удовлетворить потребность в ней — любуясь восходом солнца, помогая другим заключенным, взяв в свои руки ответственность за свое настроение. Он писал: «Все можно отнять у человека за исключением одного: последней частицы человеческой свободы — свободы выбирать свою установку в любых данных условиях, выбирать свой собственный путь»¹.

Аксиома рабочего места гласит: нам оставляют лишь 20% автономии, а 80% отнимают. Таким образом, вряд ли можно сказать, что в действительности у нас есть свобода делать на работе то, что мы считаем нужным. Однако у нас есть выбор: встать с постели, пойти на работу и внести свой вклад в общее дело — или нет. Каждый раз, вставая на позицию: «У меня нет выбора», мы подрываем свое чувство автономии.

«Если вы хотите наконец мотивировать кого-то — просто заткнитесь!» — статья с таким провокационным названием не могла меня не заинтересовать. На первый план в ней выдвигались мотивационные методы, которые работают совсем не так, как мы предполагаем. Чтобы узнать больше, я позвонила Брендону Ирвину, ведущему специалисту, упомянутому в статье. Брендон объяснил, что изначально его команда была поражена одним фактом: когда спортивный тренер или наставник постоянно подбадривает ученика:

¹ Франкл В. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.

«Еще разок; давай, ты можешь сделать это; держись на этом уровне», — результаты оказываются гораздо ниже, чем те, которых достигают с немногословным, но внимательным тренером.

Брендон выдвигает гипотезу, основываясь на том, что мы знаем об автономии. «Тихие» тренеры добиваются более высоких результатов, чем «громкие», потому что словесная поддержка забирает часть энергии и внимания учеников. Внешняя поддержка и похвала дестабилизируют внутреннее желание тренирующихся продвинуться и выделиться и в итоге ограничивают их возможности.

В попытке сбалансировать словесные поощрения «громкого» тренера Брендон и его группа решили попробовать стимулы. Если бы тренирующиеся достигли поставленной цели, то получили бы приз — бесплатный абонемент в спортзал. Однако, как и предполагают исследования, демонстрирующие влияние подобных вознаграждений на результаты, когда установлены кратковременные и долгосрочные цели, добавление внешнего стимула — «фастфуда» мотивации — еще больше подрывает чувство автономии тренирующихся и ослабляет их способность полагаться на собственные внутренние ресурсы.

Результаты, полученные Брендоном, предоставляют нам интересные данные и для понимания второй психологической потребности — связанности.

Принадлежность

Что делает маленький ребенок, когда вы не обращаете внимания на его болтовню? Он берет ваше лицо и ручками разворачивает к себе, вынуждая смотреть ему в глаза. Даже в обществах, где представителям более низкого статуса

запрещено смотреть прямо в глаза обладателям статуса более высокого, дети ведут себя точно так же — это их естественная потребность в принадлежности. Независимо от того, каков наш возраст, социальный статус или в какой культуре мы воспитаны, принадлежность — одна из трех наших основных психологических потребностей.

Принадлежность — наша потребность заботиться о других и чувствовать их заботу. Потребность ощущать себя связанными с другими без опасений по поводу их скрытых мотивов. Потребность чувствовать, что мы способствуем появлению чего-то большего, чем мы сами.

Отметьте, какой диапазон потребностей входит в понятие принадлежности. Это и личные, и межличностные, и социальные связи. Мы благополучны, когда находимся в связи с другими.

Несколько лет назад международный электронный гигант пригласил меня провести семинар для сотни его ведущих менеджеров со всего мира. Перед выходом на сцену организатор предупредила меня об одном обстоятельстве: я оказалась последним выступающим на недельной конференции. После завершения моего доклада сотне участников предстояло разъехаться по домам. Организатор объяснила, что люди устали — программа была насыщенной. Она заранее принесла извинения за то, что во время моего полуторачасового выступления слушатели, вероятно, будут вести себя не идеально. Она посетовала, что уже мои предшественники-докладчики жаловались на отсутствие внимания, во время их выступлений многие в зале ковырялись в своих телефонах и планшетах.

Ее предупреждения только разожгли мой азарт — сейчас я им покажу! Я буду так неотразима, что они забудут о своих телефонах и скором возвращении домой, и станут сидеть и слушать меня, раскрыв рты. Примерно через три

минуты после начала презентации я была подавлена. У меня не было зрительного контакта ни с одним человеком из зала. Словно я говорила со стеной. Ужасно! Я приняла спонтанное решение предпринять действие, о котором слышала раньше от своих коллег-спикеров, но сама, будучи экстравертом, к нему не прибегала. Я замолчала и просто стояла за кафедрой — выжидая, выжидая, выжидая, — пока тишина не привлекла наконец внимание аудитории и любопытные взгляды присутствующих не устремились на меня.

Прошла, кажется, целая вечность, и я тихо спросила: «Что здесь происходит? По каким-то причинам ваша компания решила, что имеет смысл потратить несколько тысяч долларов и привезти меня сюда, за несколько тысяч миль от моего дома, чтобы я рассказала вам о вещах, которые могут принести пользу вашему бизнесу. Очевидно, вы с этим не согласны. Я предлагаю вам договор. Дайте мне пятнадцать минут. Все, о чем я прошу, — пятнадцать минут времени. Если я не смогу сказать что-то, достойное вашего внимания, можете вернуться к своим сотовым телефонам, планшетам и ноутбукам».

Теперь они с недоверием смотрели на меня. Теперь все они были моими — кроме одного молодого человека, который быстро вернулся к своей клавиатуре, громко воскликнув: «Ну я ведь могу быть многозадачным?» С иронией в голосе я громко ответила: «Могли бы, если бы были женщиной». Зал потонул в смехе. Судя по всему, я выбрала правильного парня для такого ответа. Он улыбнулся и сказал: «О'кей, поразите меня».

Но, вместо того чтобы поразить аудиторию подготовленным выступлением, я завязала дискуссию о том, что прямо сейчас произошло. Сам собой возник один из тех волшебных моментов, когда люди все вместе изучают что-то новое. Я рассказала слушателям о том, как пыталась

хорошо сделать свою работу, поделиться новыми идеями, которыми так увлечена, но натолкнулась на их невнимание и отсутствие малейших признаков интереса. А они повели в ответ о постоянном страхе упустить что-то, если оторвутся на миг от своих электронных устройств и не будут в постоянном контакте со своими виртуальными собеседниками. Никто из нас не мог удовлетворить свою психологическую потребность в принадлежности!

Это был один из моментов, когда они осознали, сколь немногие из тех, кем они руководят, испытывали на работе чувство принадлежности. Желание их сотрудников постоянно поддерживать контакты с друзьями исходило из того, что им не хватало принадлежности на работе — особенно представителям поколения X или моложе.

Я прошу вас, как просила тех руководителей, ответить на один вопрос: сколько процентов времени занимает у вас работа? В него входит путь от дома до работы, подготовка к ней, сама работа, возвращение домой и время на то, чтобы выдохнуть после трудового дня. Вероятно, у вас получится что-то около 75%. Если ваша потребность в принадлежности не удовлетворена на работе и более 75% вашего времени занято работой, то где вы можете найти покой? К сожалению, не существует такой вещи, как *компенсационное удовлетворение потребности*. Ведущий исследователь в этой области доктор Жак Форест в разговоре со мной подтвердил, что удовлетворение потребностей важно для всех, всегда и везде. Если вы не удовлетворяете свою потребность в принадлежности на работе, то вряд ли сумеете ее компенсировать за то короткое время, которое остается у вас вне работы.

У вас как у руководителя есть прекрасная возможность. Она состоит в том, чтобы помочь людям найти свое предназначение, способствовать достижению ими своих социаль-

ных целей, установить правильные отношения на работе. Проблема в том, что попытка устанавливать такие контакты на рабочих местах порой обескураживает или, хуже того, отталкивает окружающих. К сожалению, утверждения из серии «Ничего личного, только бизнес» уменьшают вероятность здорового функционирования людей на работе, так как влияют на качество отношений.

Когда начальство давит на сотрудников, вынуждая их отказаться от эмоций, отрешиться от всех чувств, люди интерпретируют эти действия как корыстные. Такой пространственный подход к мотивации также вредит принадлежности.

Вы как руководитель помогаете сотрудникам испытать чувство принадлежности на рабочем месте: *это и забота, которая проявляется по отношению к ним, и ощущение доброжелательности без скрытых мотивов и вовлечения в нечто большее, чем каждый из них по отдельности.*

Исследование доктора Брендона Ирвина, описанное ранее, показало, что «тихие» тренеры добились от своих подопечных большего, чем «громкие». Важно заметить, что присутствие наставника сказывалось в любом случае. С тренером люди добивались более высоких показателей, чем без него. Но невозможно отрицать влияние, которое оказывал *тип этого тренера*. Брендон полагает, что так же сильно на результатах сказывалась и принадлежность.

Участники эксперимента думали, что тренеры действуют не в их интересах, а преследуют свою корысть. Иногда они интерпретировали словесные подбадривания исключительно как желание тренера одержать победу за их счет. В других случаях ощущали, что способность тренера выполнить задание, которое он им дал, ниже, чем у них самих. Его слова они расценивали как поддержку для себя самого, а не для них.

Это открытие очень важно, когда дело доходит до межличностных контактов на работе. Ваши сотрудники будут чувствовать нечто совершенно противоположное принадлежности, если решат, что вы или ваша компания лишь используете их, а ваше внимание фальшиво, станут подозревать, что они — просто средство для достижения вашей личной цели.

Мотивация не работает, потому что вы не можете вынудить кого-либо испытать чувство принадлежности. Но в качестве руководителя вы можете поощрить принадлежность, отказавшись от убеждений и методик, которые разрушают ее у ваших сотрудников. Это означает, что нужно уделять внимание чувствам людей. Это означает, что пора получить знания, необходимые для работы с чужими эмоциями. Это означает, что пришло время принимать во всем личное участие.

Компетентность

Вы видели когда-нибудь ребенка, который только учится ходить? Что при этом бросается в глаза первым делом? Малыши падают — и падают часто. И мы не задаемся вопросом, почему так происходит. Это очевидно — потому что они учатся. Но почему они не сердятся? Поднимаясь, чтобы сделать новую попытку, они улыбаются, а вовсе не плачут. Ответ очень прост: они получают удовольствие от того, что растут, учатся и совершенствуют свои умения. Наша третья психологическая потребность — это компетентность.

Компетентность — это наша ежедневная потребность чувствовать себя в состоянии справиться с повседневными сложностями и задачами. Это навык, который мы демонстрируем каждый день и укрепляем тем самым наше чувство роста и процветания.

Каждый, кто хоть раз общался с ребенком двух-трех лет, был атакован бесчисленным количеством «почему?». Почему малыши постоянно задают именно этот вопрос? Потому что им нравится расти и учиться. Мы поощряем приобретение новых знаний, создаем системы обучения — такие, как школы. Но, загоняя ребенка в рамки системы, мы одновременно создаем стресс: нужно зарабатывать хорошие отметки, быть лучшим в классе, участвовать в клубах и кружках, которые дадут дополнительные очки при поступлении в колледж. Мы оцениваем приобретенные ребенком знания, вознаграждая его за отличные показатели «пряником» из золотых звезд, общественной похвалы и премии «студент месяца». Вы задумывались когда-нибудь о том, что происходит с 99,9% детей, которые не получают вознаграждений?

Некоторые системы школьного образования уже обнаружили тщетность подобных программ стимулирования, настроенных на то, чтобы наградить только нескольких лучших и разочаровать всех остальных. Сейчас популярна тенденция «Трофей получают все!». Однако и это решение не обеспечивает эффективного обучения и обратной связи, в которых дети нуждаются для удовлетворения потребности в компетентности.

Мотивация детей к учебе не работает по той же причине, что и мотивация взрослых к работе: они уже мотивированы. У детей есть естественная психологическая потребность учиться и расти. Попытки подкупа пряником или угроза кнута лишь отталкивают их от естественной тяги к обучению. Мы спрашиваем себя, что произошло с тем ощущением чудесного, что живет в каждом ребенке, когда смотрим на него спустя несколько лет учебы в школе. Дети, которые когда-то уступили неэффективным методам мотивации, теперь потребляют на рабочих местах нездоровую мотива-

ционную пищу, «состряпанную» из тщательно продуманных вознаграждений и программ стимулирования.

Вы не можете просто взять и «наложить» на человека рост и обучение. Но вы можете продвинуть идею такой среды обучения, которая не будет подрывать в людях чувство компетентности. Какой сигнал посылается сотрудникам, если обучение — это первое, на чем компания экономит средства в нестабильное время? Что говорит о нашей вере в чужие возможности тот факт, что дополнительное образование предоставляется в первую очередь топ-менеджерам и руководителям высшего звена? Ирония состоит в том, что компании вытаскивают их из офисов на мультитренинги, тем самым лишая их привычного окружения и возможности на деле усовершенствовать свои навыки лидерства. Еще реже такие компании склонны обеспечить обучение рядовых сотрудников, дать им шанс выделиться. Такое положение вещей ненормально. У людей должно быть ощущение компетентности на месте, где они проводят большую часть времени. Если они не чувствуют себя компетентными на работе, эта ущербность распространится на все области их жизни.

В конце каждого дня не спрашивайте себя: «Чего я достиг сегодня?» Спрашивайте: «Чему я сегодня научился? Как я вырос?»

Психологические потребности: радужный спектр

Рассмотрим связь между психологическими потребностями и мотивационными статусами. Из рисунка 2.1, где изображена модель спектра мотивации, следует: испытывая высококачественные психологические потребности, человек приобретает оптимальную мотивацию. Другими словами,

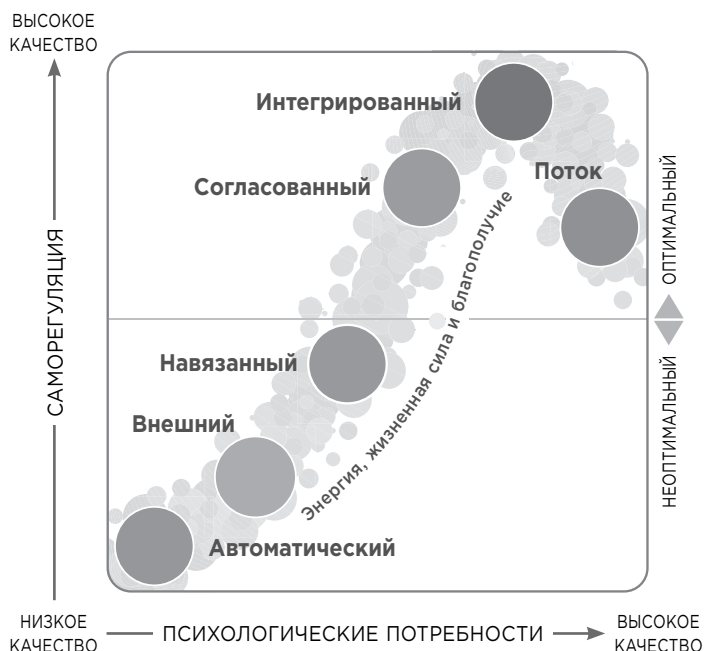


Рис. 2.1. **Модель «спектра мотивации» — психологические потребности**

если потребности в автономии, принадлежности и компетентности удовлетворены, то результатом будет мотивация согласованная, интегрированная и статус потока. (На цветном рисунке спектра мотивации эти три оптимальных мотивационных статуса были бы представлены, как высокочастотные цвета радуги: голубой, синий и фиолетовый.)

Когда человек испытывает потребности низкого качества, у него создается неоптимальная мотивация. Его автономия, компетентность и принадлежность при этом не удовлетворены, и результат — автоматическая, внешняя или навязанная мотивация. (В цветной модели они были бы представлены как три низкочастотных цвета радуги: красный, оранжевый и зеленый.)

Эффект домино

Выше я подробно описала каждую из психологических потребностей по отдельности. Теперь нужно сказать несколько слов о ценности интегрированной природы АПК.

Предположим, у вас есть менеджер, помешанный на контроле. Она управляет людьми и проектами на микроуровне — независимо от того, нужно им это или нет. Она или не признаёт самого факта, или не опасается последствий такого стиля руководства и его воздействия на психологические потребности тех, кем она управляет. Она кажется довольной и не собирается менять свою стратегию — в конце концов, с ней она поднялась на верхние ступени карьерной лестницы.

Вы доказываете ей свою компетентность долгие годы, особенно когда дело доходит до сбора данных для ежеквартального отчета, который нужно предоставить головному офису. Когда она взяла отпуск, вы фактически закончили отчет самостоятельно. Но все же она требует предоставлять ей все отчеты на проверку и хочет отсылать их в главный офис сама. Вам кажется, что все дополнения, которые она вносит, совершенно лишние. Ее микроуправление подрывает ваше чувство автономии — она управляет вашей работой и не позволяет вам думать самостоятельно. Вы боитесь жаловаться на нее, потому что видели, что происходит с такими искателями справедливости.

Это — начало эффекта домино. Отсутствие автономии вызывает у вас вопросы о вашей компетентности. Ваша неспособность управлять сверхучастием вашего менеджера или организационная политика компании разрушают вашу компетентность. Неэффективное руководство вашего менеджера, ее отсутствие внимания к вашим потребностям и концентрация на собственных пресекают любую возмож-

ность ощущения принадлежности. Внешние силы (ее стиль руководства и ваш страх) подрывают ваше внутреннее ощущение благополучия. Если бы у вас была возможность сменить место работы, вы бы сделали это.

Когда дело доходит до отчетов, вы составляете их только потому, что боитесь последствий. Ваш мотивационный статус — навязанный. Ведомые страхом и, быть может, небольшим чувством вины, вы выполняете работу и думаете: «Я пишу эти отчеты, потому что должен, но я ненавижу их. Я сделаю только то, что должен». Вы не относитесь к работе творчески и не стремитесь улучшить ее качество, потому что ваш менеджер, скорее всего, перечеркнет ваши старания в любом случае.

И — плохие новости. Вы обобщаете все неоптимальные состояния в один-единственный вывод: «Главная причина, по которой я каждый день поднимаюсь с постели, — заработать деньги!» У вас появляется внешний стимул — все дело только в деньгах.

Люди наслаждаются положительной энергией и благополучием, которые ощущают, когда их потребности удовлетворены. Но — и это очень большое «но» — одно зависит от другого. Эффект домино срабатывает, даже когда не удовлетворена только одна из потребностей.

Мотивация: искусство пудрить мозги

Арт, менеджер ресторана на небольшом курорте, был полностью удовлетворен своим подходом к работе: «Для официантов главное — чаевые». Он объяснял это так: «Я учу своих подчиненных, как получить от клиента чаевые, запудривая ему мозги. Они мотивированы, потому что чем больше они

болтают с посетителями, называют их по именам, очаровывают, флиртуют — тем бóльшие чаевые получают. Они видят причину и следствие».

Этот подход срабатывал. Большинство сотрудников действительно получали щедрые чаевые. Вопрос, который необходимо поднять: предполагает ли мотивационная тактика Арта какие-либо перспективы? Она позволила сотрудникам ощутить чувство автономии: я выбираю тактику флирта — и получаю больше чаевых. Арт сконцентрировался на определенной манере поведения, и быстрая обратная связь в виде чаевых подкрепила ее успех, рост, изучение — и, соответственно, чувство компетентности.

Меж тем, хотя подход Арта удовлетворял потребность сотрудников в автономии и компетентности, он полностью игнорировал чувство принадлежности. В бизнесе, ориентированном на людей, Арт не поощрял связь между персоналом и теми, кому они служат. «Вне» желания получить большие чаевые лишь немногие из его работников испытывали более глубокие и цельные чувства по отношению к своим обязанностям.

Прозвучавший под конец вечера типичный комментарий от официанта полностью отразил внешний мотивационный статус: «Эй, гляньте, сколько чаевых я сегодня получил!» Оцените, насколько отличается такой комментарий от отражающего оптимальную мотивацию комментария: «Сегодня я, возможно, был единственной приятной неожиданностью для этой пары. Они пришли к нам в плохом настроении, а ушли счастливыми. И я рад, что помог Тони, который не успевал обслуживать свои столики. Мы действительно работали как команда сегодня вечером — как отлично слаженный механизм. Я хорошо провел время! И — вау, кроме всего прочего, я еще и заработал отличные чаевые, занимаюсь любимым делом, ощущая себя нужным и значимым».

Арт упустил отличную возможность создать рабочее место, где его сотрудники могли бы испытать на себе АПК во всей его полноте. Он мог бы обеспечить успех первого общения, сделав его основанием добрых отношений с клиентами, улучшать обслуживание, добиваться, чтобы посетители ресторана возвращались в него снова и снова, вместо того чтобы ставить целью только разовые щедрые чаевые. Этим Арт, возможно, помог бы своим сотрудникам ощутить их собственную ценность и пробудить в них креативность и желание улучшить качество своей работы. Он мог бы способствовать возникновению у своих подчиненных чувства удовлетворения при виде клиента, наслаждающегося обедом, или от собственной профессиональной значимости. Арт мог бы помочь им уйти от внешней мотивации.

Но он не понимал, что именно мотивирует людей, — и это незнание вскоре дало о себе знать. В конце концов, декларируемая им стратегия, что называется, дала трещину. В разгар курортного сезона работники успешно пудрили клиентам мозги и получали отличные чаевые. Когда сезон закончился, количество посетителей пошло на спад, размер чаевых стал меньше, а с ним упал и энтузиазм персонала. При такой мотивации работникам ресторана просто некуда было дальше расти.

Немногочисленные клиенты стали жаловаться на ухудшение обслуживания, а сотрудники — на безденежье. Прибыль ресторанчика изрядно уменьшилась. На новую реальность Арт отреагировал так: «Единственный способ, которым я могу заставить работников повысить качество обслуживания, — платить им больше, запустить программу поощрения и простимулировать их, чтобы они работали лучше. Но у меня нет для этого средств».

Арт поступил точно так же, как большинство компаний, использующих стандартные методы мотивации, ког-

да у них не хватает денег, чтобы поднимать заработную плату и вводить дополнительные стимулы для мотивации: он успокоил себя тем, что высокая текучка кадров среди официантов — обычное дело. Далее он попытался оправдать свои повышенные траты на наем и обучение новых сотрудников тем, что это обычные издержки для данного бизнеса. Он обвинил своих некомпетентных подчиненных в том, что они «упустили» преданных клиентов и снизили прибыль.

Представим, что Арт действительно мотивировал бы своих работников. Он мог бы уделить внимание автономности, принадлежности и компетентности, обеспечив сотрудникам больший выбор в способах преуспеть, помогая им обнаружить свое значение и ценность, побуждая их к креативности и обретению новых навыков. В итоге все официанты были бы энергичны, довольны, выдерживали бы нагрузки и получали бы удовольствие от работы.

Ирония состоит в том, что владельцы курорта решили, что Арт некомпетентен, и уволили его. Они тоже пришли к выводу, что смена кадров на этой должности — обычное дело.

Вывод

Реальные истории подтверждают: все мы испытываем необходимость в автономности, компетентности и принадлежности. Ошибка — думать, что люди не мотивированы. Они просто нуждаются в том, что сами не могут назвать. Знаете ли вы кого-нибудь на своей работе, кто всегда делает здравый выбор, обладает детским ощущением чуда, открыт всему доброму и светлому? Я — нет.

Между тем реальная история мотивации свидетельствует, что люди — это, по сути, ученики, которые стремятся ра-

сти, наслаждаться работой, вкладывать свои силы и время в позитивные дела и строить длительные отношения. Не из-за внешних мотивирующих сил, а по своей внутренней сущности. В главе 3 исследуется, почему людям так сложно удовлетворить свои потребности, столь необходимые для их собственного благополучия.

Опасность драйва

Будьте осторожны, давая согласие быть *ведомым*. Если вы *ведомый*, то кто же вас ведет? Я услышала это высказывание много лет назад, и с тех пор слова «быть ведомым» приобрели для меня негативный оттенок. Мне никогда не нравилась идея того, что кто-то, кроме меня, управляет мной. Однако кажется, моя интерпретация — мнение меньшинства. Вести разговор о мотивации на английском языке, не используя слов «стремление», «побуждение», «драйв», почти невозможно. Принято считать, что у человека с большим количеством стремлений и драйва нет проблем с мотивацией, а у его коллеги с малым количеством побуждений нет и достаточной мотивации. Внутреннее стремление считают хорошей вещью. С этим последним утверждением я, пожалуй, соглашусь, но с одной оговоркой: все зависит от природы внутреннего драйва. К чему вы стремитесь и почему?

Одну из самых популярных мотивационных теорий прошлых лет называют «теорией стремления». Она основывалась на идее, что все мы мотивированы на получение того, чего у нас нет. Мучаясь жаждой, мы целенаправленно ищем воду; если мы голодны, то стремимся найти еду. Эта теория распространилась — и появилась гонка за результатами, гонка за успехом, гонка за качеством исполнения. Проблема

с теорией стремления в качестве «краеугольного камня» мотивации заключается в том, что после удовлетворения жажды или голода ваша потребность насыщена и вас больше не тянет пить или есть, пока ваше тело не почувствует эту потребность снова. Тогда и начинают проступать недостатки системы.

Наши психологические потребности не побуждают нас включаться в гонку. Фактически все наоборот. Обычные стремления угасают, когда они насыщены (такие как жажда, если мы выпили воды, или голод, если мы его утолили). Однако, когда психологические потребности удовлетворены, мы испытываем такой прилив положительной энергии и такое чувство благополучия, что хотим больше! Вы, вероятно, испытывали это, когда делали то, что вам нравится: занимались бегом, медитировали, работали волонтером или играли с детьми.

Процветают те люди, которые испытывают АПК. Им не нужно, чтобы что-то или кто-то побуждал их к гонке за чем-либо.

Когда Брандт, слушатель курса управленческого лидерства в университете Сан-Диего, где я преподаю, описал себя как «очень мотивированного», я задала ему целый ряд вопросов. Кто или что его мотивирует? Его «держит в тонусе» ожидание денег, вознаграждений, власти или статуса? Или желание уменьшить страх, стыд или вину? Или, может быть, боязнь разочаровать кого-то важного или себя самого?

Даже при том, что этот недельный курс предназначен для менеджеров высокого уровня, людей сильных, целеустремленных, открытых и весьма неглупых, я была впечатлена искренностью и стремлением Брандта разобраться в природе и качестве своей мотивации. Он уже был успешным руководителем в престижной компании, но, несмотря на это, жаждал чего-то, в чем не мог разобраться. Он чувствовал

дисбаланс — физический, ментальный и эмоциональный. Брандт и я исследовали основные причины его энергичного поведения на рабочем месте, пропасти между ценностями, которые он разделял, и ценностями, которые на самом деле существовали в его жизни, и различием между действительностью и его мечтами и целями. У Брандта не заняло много времени, чтобы разобраться в этом: «Быть мотивированным чем-то» — лишь один из способов признаться: «Не я управляю ситуацией».

Брандт начал признавать, что что-то извне вело его и «дергало за ниточки». Этим «чем-то», как выяснилось, было его желание произвести впечатление на отца, живую легенду в компьютерной отрасли.

Открытие того, что в основе дисфункционального поведения лежат неисследованные эмоции и убеждения, само по себе не революционно. А вот открытие того, почему наше чувство благополучия, намерения и поведение порой дисфункциональны, — действительно новаторское и инновационное.

Дисфункция возникает, потому что наши психологические потребности в АПК не удовлетворяются. Вооруженные этим пониманием, мы можем действовать в правильном направлении.

Оказывается, в течение многих лет Брандт метался от внешней мотивации — тяги к похвале, признанию и материальным вознаграждениям — к навязанной мотивации — страху разочаровать отца. Его мотивация, ведущая к соответствию стандартам, которые он сам изобрел и измерил посредством продвижения, финансового успеха и общественного признания, отняла у него его автономию. Как ни странно, его желание понравиться отцу воспрепятствовало тому, чтобы ощутить истинный смысл принадлежности. Компетентность Брандта всегда меркла, когда он сравни-

вал ее с компетентностью своего отца. Он искал способ ослабить хватку своих устремлений не там, где надо, и не теми способами.

Неоптимальная мотивация Брандта (внешняя и навязанная) была симптоматична для низкого качества АПК, его отрицательной энергии, отсутствия жизненных сил и неполного чувства благополучия. Ему нужен был способ преодолеть порочный круг «нездоровой пищи» и выйти из этой ситуации. Брандт очень точно высказался на этот счет: «Я просто переел картофеля-фри».

Саморегуляция: удовлетворяем потребности

Люди хотят процветать — и действительно процветают, когда испытывают автономию, принадлежность и компетентность. Так в чем проблема?

Психологические потребности хрупки. Их сила кроется в общем потенциале АПК — но, если хоть одна не сбалансирована, взброд идут и остальные. Работа и жизненные коллизии могут легко отвлечь нас от достижения АПК. Компании подрывают нашу автономию, соблазняя нас «нездоровой пищей». Люди давят на эмоциональные кнопки, которые могут разрушить принадлежность. Темп перемен угрожает нашей компетентности. Как же нам защитить свои психологические потребности от всех этих непростых факторов? Ответ — на вертикальной оси модели спектра мотиваций, он помечен словом «саморегуляция». *Саморегуляция управляет чувствами, мыслями, ценностями и целями для немедленных и продолжительных положительных усилий, которые вы предпринимаете. Вы должны осознать роль, которую саморегуляция играет*

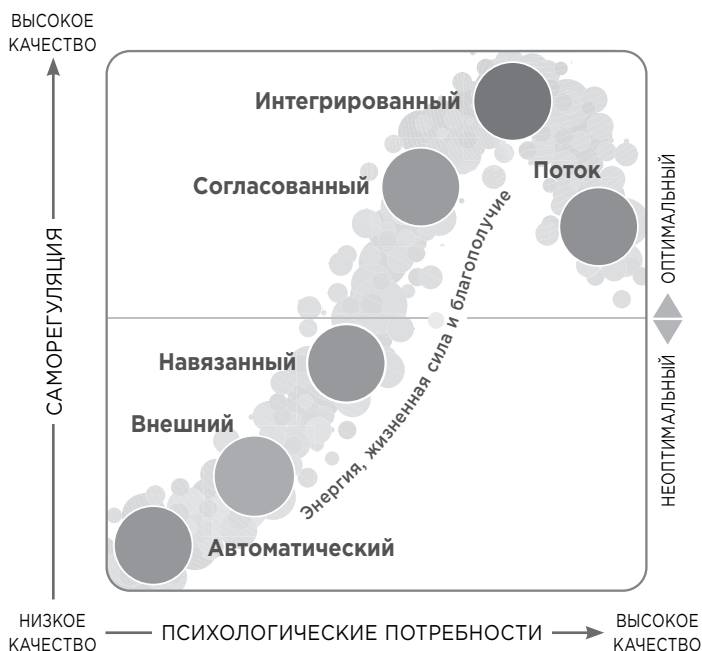


Рис. 3.1. **Модель «спектра мотивации» — саморегуляция**

в удовлетворении ваших психологических потребностей. Но также вам надо оценить и свою роль в работе над созданием высококачественной саморегуляции, необходимой для ваших сотрудников и удовлетворения *их* психологических потребностей.

Природа саморегуляции: любовь к зефиру

Положите перед ребенком зефиринку и попросите его выждать пятнадцать минут перед тем, как съесть ее. Затем покиньте комнату и наблюдайте за происходящим по

скрытым камерам. Этот эксперимент был проведен в Стэнфордском университете в конце 1960-х и в начале 1970-х годов. Исследователи сказали детям, что если они подождут пятнадцать минут перед тем, как съесть одну конфету, то получат еще одну. В видеозаписи исследования можно увидеть, как глаза детей загораются от такой перспективы. Цель эксперимента состояла в том, чтобы измерить детскую способность к отсроченному удовлетворению. Дальнейшее оказалось шокирующим – и невероятным.

Некоторые дети продержались лишь несколько секунд, прежде чем засунуть зефир в рот. Другие попытались выждать. Методы, которыми дети отвлекали себя, заслуживают пера писателя. Они закрывали глаза, пробовали заснуть и начинали ходить кругами по комнате. Одни облизывали зефир, но не откусывали его. Другие втягивали носом запах сладости...

Несколько лет спустя исследователи пересмотрели данные эксперимента и сравнили их результаты, включая очки отсроченного удовлетворения, с текущими оценками уровня жизни подростков, такими как очки SAT (тест оценки успеваемости), уровень образования и индекс массы тела. Они нашли поразительную корреляцию. У детей, которые оказались в состоянии выдержать все пятнадцать минут перед тем, как съесть зефир, то есть с самой большой степенью саморегуляции, были лучшие показатели. Исследователи выявили, что дети с более высокой степенью саморегуляции имели большую вероятность достичь успеха в дальнейшей жизни.

Результаты «зефирного теста» говорят в пользу саморегуляции как ключевого элемента успеха во взрослом возрасте. Однако как у сторонницы теории личного лидерства у меня зародились некоторые опасения. Я боялась, что найдутся такие, кто интерпретирует результаты так, будто саморе-

гуляция — что-то, с чем люди вынуждены смириться, а не что-то, что они выбирают или могут развить. Вот почему мое внимание захватило исследование Университета Рочестера 2012 года. Его авторы задались вопросом: какую роль в возможной саморегуляции у детей играл рациональный мыслительный процесс? В рочестерских экспериментах «учителя» запустили целый художественный проект, чтобы исследовать, почему некоторые дети демонстрируют более высокую степень саморегуляции, чем другие.

Участникам эксперимента предоставили действовать в одном из двух сценариев — надежная ситуация и ненадежная ситуация. Им сказали, что у них есть выбор: дети могли немедленно начать свой художественный проект из того, что есть под рукой (несколько старых, уже полустертых мелков в стеклянной баночке), или подождать учителя, чтобы получить множество разнообразных материалов. Все дети выбрали ожидание. Мгновение спустя учитель, задействованный в «надежном» сценарии, как и было обещано, возвратился к группе с большой коробкой; следуя же «ненадежному» сценарию, он вернулся в другую группу и объявил: он, мол, весьма сожалеет, но материалы закончились.

При просмотре видео экспериментов первое, что вы замечаете, — это радость детей, которым принесли новые канцтовары для работы, и глубокое разочарование тех, кто остался ни с чем. Невыполнение обещания в разы уменьшило их желание заниматься художественным проектом.

Этот интересный результат применим не только к детям и арт-проектам, но и к сотрудникам и их рабочим местам. Однако предмет исследования был другим — своего рода продолжение «зефирного теста». За детьми, реализующими свои арт-проекты, также наблюдали скрытые камеры. После часа работы учитель объявил, что подошло время полдника. Детям предоставили новый выбор: съесть зефир сейчас

или ждать учителя, который вернется с двумя конфетами для каждого.

При просмотре видео вы увидите у детей ту же самую реакцию, что и в оригинальном исследовании. Вновь их глаза загораются от перспективы получить больше сладостей. Один ребенок обгрызает краешки зефирины и снова откладывает ее на поднос, надеясь, что никто ничего не заметит. Другой маленький мальчик... уселся на свой зефир: с глаз долой — из сердца вон? В конечном счете все дети съедают свой зефир в течение этих пятнадцати минут.

По сравнению с оригиналом это исследование имело одно принципиальное отличие. Дети в «надежной» группе, то есть те, кто получил обещанные материалы, в четыре раза дольше ждали (двенадцать минут в среднем), чем жертвы «ненадежного» сценария (три минуты в среднем). Качество детской саморегуляции значительно коррелирует с их средой и опытом.

Разочарованные дети предпочитают действовать импульсивно, а не сдерживать себя в надежде получить за это награду. Очевидно, у детей в «надежной» группе был другой опыт — и другая интерпретация вариантов развития событий. Они решили, что стоит подождать.

Все эти исследования применимы и к взрослой жизни, и к отношению взрослых к своей работе. Помните оценочный процесс, описанный в главе 1? Сотрудники постоянно оценивают свое рабочее место: надежное оно или ненадежное, безопасное или угрожающее, заслуживающее доверия или вызывающее подозрения. Намного более вероятно, что у человека в надежной, безопасной и вызывающей доверие среде будет более высококачественная саморегуляция.

Руководители компаний должны приложить больше усилий при создании рабочего места, на котором людям не придется так упорно прибегать к саморегуляции. К сожа-

лению, даже великолепные, на первый взгляд, рабочие места при более детальном рассмотрении могут разочаровать нас, породить нехорошие чувства, надавить на слабые стороны характера и вызвать эмоции, которые пробудят желание съесть «нездоровую пищу» с такой скоростью, на какую только мы способны. Не имея возможности рассчитывать на идеальное рабочее место, люди должны изучить, как двигаться по жизни самому вместо того, чтобы быть ведомым.

Если исходить из того, что удовлетворение наших психологических потребностей само по себе является результатом, тогда саморегуляция — средство достижения этой цели.

Методы саморегуляции

Саморегуляция — механизм для противостояния эмоциональным триггерам и отвлекающим факторам, которые способны нарушить равновесие наших психологических потребностей. Людям нужна высококачественная саморегуляция, чтобы управлять событиями на рабочем месте. Возникновению высококачественной саморегуляции способствуют три мощных метода: осознанность, ценности и целеустремленность.

Осознанность

Осознанность дает нам возможность быть знающим и настроиться на то, что происходит в настоящий момент, без автоматических реакций. Она — основа существования, но является также и умением, которое требуется развивать практикой и терпением.

Как оказалось, у меня есть то, что называют диспозиционной осознанностью. Мне потребовались годы, чтобы

стать более осознанной, и я до сих пор нуждаюсь в ежедневной практике. У каждого человека есть способности к осознанности — у одних она развивается быстрее, у других медленней. Из-за диспозициональности я почти мгновенно осуждаю и реагирую на автомате. Я испытываю душевный подъем, когда разражаюсь праведным негодованием, которое проистекает из знания, что я права, а мой противник неправ. Я чувствую прилив энергии, размышляя над тем, что мой гнев оправдан несправедливостью, беззаконием или глупостью людей, организаций и систем. В моем случае, когда я реагирую неосознанно, мой диспозициональный ответ, экстравертный и прямой, — это ответ борьбы. Я получаю заряд «боевой» энергии и подавляю оппонента, иронизирую или жалуюсь. Иногда я набрасываюсь на человека, критикуя его характер или поведение.

Другие выражают свои неосознанные реакции иначе. Некоторые транслируют гнев, расстройство, негодование или убежденность в своей правоте, громко вопя, разглазговывая или, будучи пассивно-агрессивными, запугивая других нарочито «холодным» поведением. Третьи предпочитают избегать людей или ситуаций, которые кажутся им вызывающими помехи в удовлетворении психологических потребностей.

Неосознанно мы склонны реагировать в соответствии с типичными образцами поведения — со многими из них мы родились или приобрели их вместе с жизненным опытом. Или же это могут быть безудержные эмоции, когда мы чувствуем, что:

- на нас оказывают давление или мы теряем контроль над человеком или ситуацией (отсутствие автономии);
- человек или организация разочаровали нас или подвели (отсутствие принадлежности);

- у нас нет способа эффективно справиться с человеком или ситуацией (отсутствие компетентности).

Между тем, осознанность обеспечивает представление о действительности без фильтров, эгоистичных мыслей и исторически сложившихся предпосылок, которые окрашивают наш взгляд на происходящее.

Когда люди не контролируют свои реакции, отсутствие осознанности отражает неэффективную саморегуляцию. Результат — появление одной из неоптимальных мотиваций:

- *автоматическая*: люди отстраняются, но не из-за сознательного выбора по зрелом размышлении; они просто не способны связать свою деятельность с чем-то значимым или ценным;
- *внешняя*: люди упиваются властью, которой обладают, стимулируемые статусом или управляемые внешними вознаграждениями и стимулами;
- *навязанная*: люди чувствуют, что у них нет выбора и есть только один способ справиться с ситуацией.

Неоптимальная энергия захватывающая, но одновременно она истощает. Всплеск адреналина, который образуется из праведного негодования, злости, желания победить, может питать человека, но это нездоровая пища. Выражена эта энергия путем пассивной агрессии и тихой разобщенности или более явно, через расстройство и нетерпение, — в любом случае задумайтесь вот о чем: единственный способ поддержать эту негативную энергию состоит в том, чтобы следовать «выбранному курсу»: возмущаться, впадать в бешенство, культивировать в себе разочарованность — и таким образом поставить объект, возбудивший эти чувства, на первое место. Поддержка отрицательной энергии требует очередной порции отрицательной энергии. Так долго не протянешь.

Я советую людям, которые изучают эффект осознанности, присмотреться к тому, как неоптимальная мотивационная энергия бледнеет по сравнению с энергией, произведенной оптимальной мотивацией.

Осознанность и АПК тесно связаны. Эффективная саморегуляция, которая проистекает из осознанности, напрямую соотносится с мотивационным статусом человека. Кирк Уоррен Браун, ведущий исследователь в области осознанности, считает, что она связана с непосредственным опытом психологических потребностей. Другими словами, когда люди действуют осознанно, им почти невозможно не испытать АПК. Нейробиология осознанности захватывает. Сканирование головного мозга показывает, что осознанность и чувство АПК активизируют один и тот же участок вашего мозга. Чем вы более осознанны, тем более вероятно вы удовлетворите свои психологические потребности.

Я и мой коллега Дэвид Фэйсер наблюдали эту закономерность непосредственно на наших учебных семинарах по мотивации. Участники определяют задачу, цель или ситуацию, в которой у них возникает неоптимальная мотивация. Один из слушателей задает себе вопросы из нашего психологического контрольного списка потребностей, чтобы определить, испытывает ли он АПК. Почти все участники, получавшие список вопросов, сообщают об одном и том же: примерно на половине списка они ощущают, что их мотивация переходит в оптимальную. Мы наблюдали за этим процессом с непритворной радостью. Вопросы, поставленные в мягкой форме, позволяют участникам осознать, что они чувствуют, и в какой-то момент они понимают, что у них *действительно есть выбор. Есть ценности, связанные с конечной целью. Есть возможность достичь цели в сложившейся ситуации.* Именно через осознанность мы достигаем самых невероятных возможностей для роста и свободы.

Пространство возникает между тем, что происходит с вами, и вашей реакцией на это. Осознанность — это пространство. Оно — ваше поле, на котором вы выбираете, что ответить.

Когда человек осознал себя, он испытывает усиленное чувство автономии, потому что им не управляет его собственное, возможно, неверно истолкованное и принятое самовосприятие, основанное на неудачном личном опыте. В состоянии осознанности человек испытывает принадлежность, потому что он на самом деле заинтересован в другом человеке, без предубеждения или корысти. Осознанность усиливает и чувство компетентности, потому что у человека появляется возможность сделать наилучший выбор — он способен действовать вне зависимости от ситуации.

Когда глаз «замылен» предвзятой версией действительности, у людей гораздо меньше возможностей справиться с этой самой действительностью.

Ценности

Ценности — это стандарты того, что человек считает хорошим, а что — плохим, что будет лучше для него, что хуже и что — хуже или лучше всего. Ценности олицетворяют принятые человеком рекомендации того, как стоит работать и жить.

Ценности лежат в основе качественной саморегуляции. При этом большинство людей не задумываются о ценностях, связанных с работой. Я вижу в этом некоторую иронию. Если вы остановите людей в коридоре вашей конторы и попросите их перечислить ценности организации, ее цель, сформулировать ее миссию — возможно, они приблизятся к решению задачи. В наши дни продвижение целей и ценностей компании входит в практику деловых отношений. Однако надо двигаться дальше. Люди должны осознать, раз-

вить, прояснить, огласить и ввести в действие свои личные, связанные с работой цели и ценности, а затем проследить, как они соотносятся с целями и ценностями компании.

Сотрудники, которые прояснили для себя ценности, с большей вероятностью обладают высококачественной саморегуляцией, даже несмотря на неизбежные «неполадки» на рабочем месте. Но в этом и заключается проблема. Вначале у людей должны быть сформулированы ценности! Если ценности — механизмы для изменений и принятия правильных решений, то не должны ли все сотрудники в компании иметь ясное представление о собственных ценностях и том, как они соотносятся с ценностями их компании?

Главная идея этой книги в том, что мотивация не работает, так как люди уже мотивированы. Имеет значение лишь качество их мотивации. То же самое верно и применительно к ценностям. Люди всегда исходят из собственных ценностей, и их качество имеет первостепенное значение.

Развитие руководителем ценностей для себя и сотрудников — это инвестиция в будущее. Привязка ценностей к сложной задаче, цели или ситуации способствует переходу от неоптимальной мотивации к оптимальной.

Осознанные ценности — это свободный выбор с ясным пониманием последствий этого выбора. Они действуют в течение долгого времени.

Интригующий аспект ценностей — то, что их развитие является глубоким мыслительным процессом. Он не только отражает необходимость нашего процветания. Размышляя, мы осознаём, в чем нуждаются люди вокруг нас. Соответствие сформулированным ценностям помогает нам удовлетворить наши психологические потребности.

Чтобы «повернуть» своих сотрудников к оптимальной мотивации, помогите им саморегулироваться, привязав поставленные задачи, цели или проекты к их ценностям.

Это возможно только в том случае, если ваши сотрудники имеют развитые ценности. И видят в вас, своем руководителе, достойный пример для подражания.

Целеустремленность

Целеустремленность — глубокая и значимая причина совершения того или иного действия. Если вы при этом руководствуетесь благородными намерениями, ваши действия приобретают социальное значение.

Проезжая по виссячему мосту между Сан-Франциско и Оклендом, консультант и автор книг доктор Чарльз Гарфилд услышал громкую музыку, раздающуюся из пункта оплаты за проезд. Он подъехал к кассе, заглянул в ее окошко и увидел... танцующего в своей кабинке оператора. «У меня тут вечеринка!» — объявил тот. Доктор Гарфилд поехал дальше, пребывая в гораздо лучшем настроении, чем в большинство других дней. Он понял, что только что видел оператора «на пике исполнительности».

Заинтригованный увиденным, доктор Гарфилд выяснил подробности. Оказалось, молодой человек всегда мечтал стать танцором. Его коллеги описывали свои кабинки как «вертикальные гробы» — он же увидел в ней сцену для выступлений. Он развил собственную философию работы, создал окружающую среду, поддерживающую это видение, и развлекал тех, кого обслуживал. «Рекордные» исполнители не стремятся к четкой цели. Они вдохновлены процессом и имеют ясные ценности.

Опасность драйва состоит в том, что он отвлекает людей от истинной причины, которая заставляет их «танцевать». Ваши сотрудники с большей вероятностью достигнут ожидаемого результата или превысят его, если будут преследовать цели в рамках контекста основной задачи. Если бы по

тем или иным причинам танцующий оператор не выполнил задачу по взиманию правильной платы за проезд и предотвращению пробок на мосту, то вы, как его менеджер, знали бы, в чем кроется корень проблемы: его рабочая роль, ценности и цель не синхронизируются. Однако преимущество заключается в том, что рекордный исполнитель достигает и целей, которые вы делегировали ему, и своих собственных.

Сотрудники, прояснившие для себя свои личностные ценности и видение и объединившие их с установленными ценностями и видением компании, одинаково целеустремленно живут и работают.

У большинства компаний имеются видение, миссия или заявленные цели, но далеко не все сотрудники используют их для достижения целей, связанных с работой. Это – упущенная возможность и позор. Что кроме благородной цели способно удерживать людей от потребления некачественной мотивационной пищи? Без «уважительной» причины или чувства значимости что побудит их бросить картофель-фри и ждать обещанного зефира?

Сотрудничайте со своими подчиненными, чтобы выравнивать границы между их восприятием собственных ценностей и целью и вашим собственным восприятием того же. Придите вместе к заключениям, которые удовлетворяют и потребности компании, и потребности сотрудника. Действие с благородной целью отражает саморегуляцию высочайшего качества.

МИНИ-КЕЙС ПО МОТИВАЦИИ: САМОРЕГУЛЯЦИЯ И МУСУЛЬМАНИН

Представьте себе триста фармацевтических представителей из стран Ближнего Востока и Африки, которые состязают-

ся за обладание iPad mini. Правила максимально просты: все встают. Я подбрасываю монетку. В то время, когда монета находится в воздухе, все выкрикивают свои варианты — орел или решка. Если вы не угадали, то садитесь. Если угадали — остаетесь на следующий раунд. Так продолжается, пока не останется стоять только один человек — он и выигрывает iPad mini.

Победил мусульманин из Египта. Он был так взволнован своим выигрышем, что, уходя с со сцены, прихватил и мой микрофон. Он рассказал, что работает фармацевтическим представителем днем и певцом по вечерам. И начал петь на арабском языке. Зал подхватил его песню. Это было невероятно!

После того как веселье утихло, я объяснила собравшимся модель спектра мотивации. Мы исследовали горизонтальную ось психологических потребностей и то, как все люди на Земле, вне зависимости от культуры, вероисповедания, расы, пола или возраста, испытывают длительный прилив положительной энергии, когда их потребности в автономии, принадлежности и компетентности удовлетворены. Затем мы исследовали вертикальную ось саморегуляции. Мы на практике выяснили, как люди используют осознанность, ценности и целеустремленность, чтобы перейти от неоптимальной мотивации к оптимальной.

Все шло хорошо, пока позже в тот же день ко мне не подошла генеральный менеджер компании по региону: «Сьюзен, у нас проблема. Тот мусульманин обманул тебя». «Что ты имеешь в виду?» «Он все время оставался в кругу, даже когда называл неправильный ответ. И сейчас он хочет вернуть выигрыш. Что нам делать?» Менеджер была растеряна. Но я увидела в этой ситуации замечательную возможность.

Мусульманин, нервничая, все-таки согласился обнародовать то, что он понял и прочувствовал за прошедший день. Он вернулся на сцену. Он написал свое признание на бумаге. Его руки дрожали, когда он зачитывал его вслух. Он был

переполнен эмоциями и объяснил, что пребывал во внешнем мотивационном статусе, когда играл в орлянку. Он действительно хотел выиграть iPad mini, но еще больше — произвести впечатление на своих коллег и стать звездой. Он выявил свою низкокачественную саморегуляцию — он не соответствовал ни ценностям аудитории, ни своим собственным представлениям о честности и целостности. Несмотря на выигрыш, он чувствовал себя глубоко несчастным. Он понял, что обман не удовлетворил его потребности в автономии, принадлежности и компетентности. Он хотел вернуть iPad тому, кто заслужил его больше.

И в этот момент произошло нечто удивительное. Его снова приветствовало триста человек — но на этот раз совсем по иной причине. Его искренность у многих вызвала слезы на глазах, и я была одной из них. Доброжелательность произвела волновой эффект среди сотен зрителей в том зале. И это была великолепная демонстрация мотивации, которая становится центром толпы.

Вывод

Опасность драйва состоит в том, что он продвигает внешние факторы мотивации, которые подрывают потребности людей в автономии, принадлежности и компетентности. В итоге ослабевают качество и стабильность их мотивации. Люди с внешней мотивацией ориентируются на материальные аспекты — такие как деньги, стимулы, громкое имя или внушительный кабинет, — и нематериальные вроде одобрения, статуса, позора и страха. Когда сотрудники сосредотачиваются на внешних факторах мотивации, те управляют ими, и люди теряют свою автономию.

Они в конечном счете возмущаются руководителями, которые создают замкнутые рабочие пространства, под-

рывающие автономию. Кроме того, работники оценивают менеджеров, борющихся за результат, как корыстных. Поддержка со стороны таких руководителей кажется им весьма условной: если ты выполнишь мою просьбу, я тебя вознагражу. Такие отношения подрывают чувство принадлежности.

Гонка за результатами провоцирует волнение и напряженность, блокирует креативность людей и способность сосредоточиться, оставляя их с ощущением некомпетентности, несоответствия и неэффективности при разрешении проблем.

Люди противостоят повседневной гонке, которая подрывает психологические потребности, при помощи высококачественной саморегуляции. Это — искусство мотивации, которое исследуется в главе 4.

Когда сотрудники процветают, лидерам не нужно их подгонять.

Мотивация — это навык

Несколько лет назад я познакомилась с доктором Эдвардом Деки, признанным основателем и ведущим исследователем в области внутренней мотивации. Я хотела получить его отзыв на модель и структуру, созданные мною и моими партнерами Дэвидом Фэсером и Дреа Зигарми. Представляя нашу модель спектра мотивации, я объяснила: «Мы помогаем строить совершенно новый мир на рабочих местах, где каждый человек берет на себя ответственность и инициативу “активировать” себя и свою собственную оптимальную мотивацию. Для активации положительной энергии и чувства благополучия требуются три навыка:

- *определить вашу текущую мотивацию, признав и поняв истоки вашего ощущения благополучия и основные причины делать то, что вы делаете;*
- *изменить и/или поддерживать оптимальную мотивацию при помощи саморегуляции, чтобы удовлетворить ваши психологические потребности;*
- *оценить разницу между неоптимальной и оптимальной мотивацией».*

После изучения материалов Эд заявил: «У нас схожие взгляды». Ободренная его поддержкой, я продолжала: «Мы также хотим научить менеджеров оказывать содействие людям, использующим эти три навыка». Последовала долгая пауза. Наконец Эд сказал: «Хорошо. Но с оговоркой. Прежде чем вести за собой других, руководители должны опробовать эту модель на себе. Вы можете вообразить себе менеджера, который сам ненавидит составлять отчеты, но успешно мотивирует сотрудника на выполнение этой работы? Такая “мотивировка” не закончится ничем хорошим».

Я согласилась с ним. Теперь, с проясненной миссией, я и мои партнеры собирались учить менеджеров применять новую науку, освоив для начала три навыка мотивации самих себя. Это оказалось гораздо более сложной задачей, чем мы себе представляли! Не потому, что руководители были закрыты для новых идей или и без того удовлетворены своими управленческими навыками, и уж совершенно определенно не потому, что они успешно взаимодействовали с неоптимально мотивированными и разъединенными сотрудниками. *Обучать менеджеров мотивации оказалось сложным потому, что они были уверены: их работа заключается в том, чтобы мотивировать других людей – но никак не себя.*

При этом все менеджеры боялись выпустить из рук контроль над сотрудниками. Они переставали чувствовать себя лидерами, если не распоряжались или не «приглядывали» за кем-нибудь.

Наконец, они испытывали необходимость в быстром и простом решении их главной проблемы: разъединенные сотрудники. Руководители компаний ответственны за достижение поставленных целей и улучшение показателей. Они хотят знать, как мотивировать людей прямо сейчас.

У них не хватает терпения сначала научиться использовать навыки мотивации для себя и только затем — для помощи другим.

Выберите задачу, цели или ситуацию

Если вы не убеждены в том, стоит ли вам осваивать мотивационные навыки, попытайтесь проверить себя с помощью значимой задачи, цели или ситуации в вашей профессиональной или личной жизни.

Итак, ниже выберите задание, цель или ситуацию:

- которую вы неоднократно откладываете. Например, подача декларации о расходах;
- в которой вы расстраиваете других, потому что не совуетесь с ними. Например, утверждение бюджета;
- в которой вам не хватает смелости, чтобы начать действовать. Например, развитие прекрасной идеи;
- при одной только мысли о которой ваша энергия просто испаряется. Например, принять участие в заседании комиссии или беседе с персоналом;
- в которой перспектива перемены и анализ с новых позиций пробудили ощущение значимости и чувство собственного достоинства. Например, разрешение конфликта со сложным человеком.

Когда вы сосредотачиваетесь на конкретной цели, обучение становится более эффективным. Однако три навыка, о которых идет речь, ни в коем случае не должны стать для вас клином, на котором сошелся белый свет. Применяйте то, что изучаете, каждый раз, когда не испытываете ощущения

комфорта, когда, как вам кажется, ваши биоритмы выключены или когда вы оказываетесь в плохом настроении.

Поскольку вы будете применять изучаемое в жизни, я тоже использую в качестве примера наглядную, вам знакомую ситуацию — попытку сесть на диету. Сегодня продвижению здорового образа жизни, правильному питанию и методикам снижения веса уделяется столько внимания и денег, что эти цели поистине стали программными. Не стоит удивляться, что многие из нас в какой-то момент жизни озаботились своими питанием и фигурой. К тому же нездоровая и здоровая пища — больше, чем удобные образы для освоения неоптимальных и оптимальных мотивационных статусов. Применение навыков мотивации сможет стать тайным оружием на пути преодоления тяги и к самым что ни на есть буквальным, а не только метафорическим зефиру и картошке фри.

Активируем оптимальную мотивацию

Три навыка для активации оптимальной мотивации — это:

- 1) определить текущий мотивационный статус;
- 2) изменить и/или поддерживать оптимальный мотивационный статус;
- 3) провести оценку.

Навык 1: определить текущий мотивационный статус

Выберите один из шести статусов, основываясь на своем интуитивном понимании. Абстрагируйтесь от того, насколько

ко каждый из них хорош или плох, — вы лишь определяете свой текущий мотивационный статус.

Я подумываю сбросить двадцать пять фунтов за следующие шесть месяцев. И мои мотивационные варианты могут быть такими.

- *Автоматический.* Я не вижу никакой ценности в потере двадцати пяти фунтов. У меня нет намерений достичь цели, но меня слишком подавляет нынешняя ситуация.
- *Внешний.* Я хочу выиграть приз, предлагаемый страховой компанией, если я сумею сбросить вес в следующие шесть месяцев.
- *Навязанный.* Я ощущаю большое давление. Члены моей семьи волнуются по поводу моего здоровья и веса, я чувствую себя виновной в этом.
- *Согласованный.* Я здраво оцениваю свое здоровье, и похудение — один из способов улучшить его. Я надеюсь потерять двадцать пять фунтов. Это — мой свободный выбор.
- *Интегрированный.* Одна из моих задач по жизни — служить примером для своих детей и быть в хорошей физической форме, чтобы принимать участие в их играх и развлечениях, заниматься вместе с ними спортом. Сбросив двадцать пять фунтов, я достигну поставленной цели.
- *Поток.* Я в восторге по поводу перспективы потерять вес. Эта новая диета кажется занятой и забавной. Обожаю все новое!

Теперь вернитесь к мотивационному статусу, который вы определили ранее. Обратитесь к модели спектра мотивации и ответьте на следующие вопросы для подтверждения своих намерений.

- Вы описали бы свое удовлетворение психологических потребностей (АПК) как высоко- или низкокачественное?
- Качество вашей саморегуляции (использование ОЦЦ) связано с вашей целью высоко или низко?
- Ваши потребности в АПК удовлетворены полностью или нет?
- Вы используете ОЦЦ для саморегуляции?

С учетом моих психологических потребностей лично я бы ответила так.

- Как только я сказала себе, что должна придерживаться строгой диеты и не могу съесть ничего из любимых лакомств, моя автономия была разрушена. Теперь я точно хочу съесть все, что мне запрещено! Я компенсирую свою низкокачественную автономию, съедая все, что, как предполагается, я не ем. И тогда я чувствую себя виноватой и сержусь на себя.
- Я придерживаюсь диеты, чтобы успокоить моего доктора и мою семью. Я боюсь опечалить их. Иногда я негодую на их вмешательство в мою жизнь. Мой страх перед несоответствием их ожиданиям, потенциальным позором и чувство вины от того, что я ем «запрещенные» продукты, оставляют меня в низкокачественной принадлежности к моему доктору, моей семьей и самой себе.
- Мою компетентность убили. Давление моей семьи и моего доктора дает мне понять, что они недовольны мной и не доверяют моей собственной способности позаботиться о себе. Возможно, они правы, и я не делаю то, что является для меня правильным. Я не уверена, что смогу успешно придерживаться

диеты. Когда мне в прошлом удавалось сбросить вес, он всегда возвращался, иногда даже в большем количестве.

Эти высказывания наверняка знакомы почти каждому, кто пытался похудеть. Они — примеры низкокачественных психологических потребностей. Неудивительно, что столь многие из нас разочаровываются в диетах!

Теперь внимательно изучите качество своей саморегуляции. Как бы вы оценили ОЦЦ? В примере с потерей веса я сделала бы следующие ремарки о своей осознанности, ценностях и целеустремленности.

- Я не практиковала осознанность. Поглощая то, что, как предполагается, есть не должна, я пытаюсь не думать об этом. Я говорю себе, что по-настоящему сяду на диету сразу после того, как закончу отчет. Ориентировочно это произойдет в пятницу.
- Я никогда не думала «выровнять» свои ценности по отношению к еде. Я не задумывалась, почему похудеть для меня так важно — кроме того, что быть стройной лучше, чем быть жирной, как мне кажется. Я стараюсь быть цельной и лояльной к рабочим отчетам, но не понимаю, как это связано с тем, что я ем.
- Я не заявляла никаких особых целей — у меня они просто отсутствуют. Да и у кого есть время на то, чтобы заявлять какие-то цели? Я слишком занята своей работой и семьей!

В каждом из приведенных выше предложений я описала низкокачественные АСК и ОЦЦ, подразумевая *неоптимальный* мотивационный статус. Я определила его для себя как навязанный, выраженный через ощущение манипуляции, негодование, страх и стыд.

Итак, какие выводы вы сделали после исследования качества своих психологических потребностей и саморегуляции? Каков ваш текущий мотивационный статус? Соответствует ли он тому, что вы интуитивно определили в начале чтения об этом навыке? Готовы ли вы перейти к навыку 2?

Навык 2: изменить и/или поддерживать оптимальный мотивационный статус

В разделе, посвященном навыку 1, вы определили свой текущий мотивационный статус. Таким образом, вы знаете, где находитесь на данный момент. Навык 2 включает выбор того, где вы хотите быть — какой мотивационный статус предпочтителен для вас, — и стратегию по его достижению. Чтобы сделать правильный выбор, рассмотрите различия всех шести мотивационных статусов.

Каждый имеет свои возможности, достоинства, недостатки и средства достижения поставленных целей и развития успеха.

Переход к автоматическому мотивационному статусу.

Хорошие новости состоят в том, что при автоматическом мотивационном статусе вы избегаете затрат энергии, которой у вас нет, и не должны менять что-либо. Плохие новости: у вас как нет энергии, так и не будет — ничего не изменится.

Делая что-либо автоматически, без реальной потребности дойти до цели и быть связанным с ней, вы остаетесь в автоматическом мотивационном статусе. Ваше отношение к делу можно выразить так: «Мне не интересно. Это не имеет для меня значения. Я не обеспокоен тем, что кто-то хочет, чтобы я сделал эту работу. У меня нет энергии для управления этой целью или ситуацией».

Если бы вы находились в автоматическом мотивационном статусе по отношению к приобретению новых знаний по теме мотивации, то вместо этой книги вы читали бы сейчас приключенческий роман. Если бы я находилась в автоматическом мотивационном статусе по отношению к потере веса, то я бы плюнула на диету и сидела бы в кафе, поедая картофель-фри.

Важный вопрос таков: учитывая возможность выбора, почему вы хотели бы переключиться или остаться в автоматическом мотивационном статусе? У вас есть полный спектр мотивационных статусов. Почему вы принимаете решение быть там, где нет возможности проиграть, хотя нет и возможности продвинуться вперед?

Переход к внешнему мотивационному статусу. Обещания, обещания... Внешний мотивационный статус — весь о выполнении задачи взамен материального или неосязаемого вознаграждения. Материальное вознаграждение — то, что один персонаж просит в фильме «Джерри Магуайер»: «Покажите мне деньги!» Вы можете заменить деньги премией, повышением, стимулом, вознаграждением, угловым офисом, первым местом на соревнованиях, впечатляющим титулом или трофеем. Неосязаемые вознаграждения включают внимание, политическое влияние, власть, статус, принятие в круг избранных, общественное признание, похвалу или восхищение других людей.

К сожалению, обещание внешних вознаграждений является стратегией мотивации, принятой в большинстве компаний. Ведь они не требуют больших усилий или креативности — максимум организация очередного конкурса, переупаковка премиальных программ или выделение дополнительного финансирования. В корпоративной иерархии обязательно есть менеджеры, укрепляющие этот

мотивационный статус, так как это была их идея — они «продвигают» результаты, на которые нацелились.

Во внешнем мотивационном статусе вы заявляете что-то вроде: «Я решаю принять в этом участие, потому что это гарантирует мне определенный уровень благополучия. Сделав данную работу, я добавлю значимую строчку в мое резюме. Я завоюю уважение и признание коллег. Я сделаю это, но взамен мне нужны денежное вознаграждение, общественное признание или продвижение по карьерной лестнице».

Весьма соблазнительно, что и говорить — внешним вознаграждениям трудно сопротивляться. Вы мудры, если помните, что внешний мотивационный статус — «нездоровая пища» мотивации, которая подрывает ваши психологические потребности в АПК. Вы испытываете прилив энергии, которая «катапультирует» вас в действие, потому что вы мечтаете о вознаграждениях, обещанных в обмен на ваши усилия. Но остерегайтесь: ваша креативность, желание инноваций и терпение, затраченные на достижение цели, могут пострадать, потому что вы целитесь в приз вместо самой цели. По пути вы можете заработать признание, но рано или поздно обнаружите, что оно мимолетно. Вы сможете извлечь выгоду из навыков, которые приобретаете, пока охотитесь за призом, но эти навыки легко и подорвать, поскольку вы срезаете путь в преследовании приза.

Однако, если смотреть беспристрастно, внешний мотивационный статус — не самый плохой выбор. Победа — доказательство, что вы чего-то стоите. Власть означает, что у вас есть сила, чтобы добиться цели. Чем же этот статус вас не устраивает?

Дело в том, что скрытые энергозатраты и потеря возможностей редко стоят потенциальной краткосрочной прибыли. Это — основной недостаток внешнего мотивационного статуса.

В моем примере с потерей веса я должна была достигнуть своей цели и выиграть приз, предлагаемый компанией-страховщиком, произвести на людей впечатление или завоевать чью-то любовь. Однако любой успех, вероятно, будет недолгим и принесет намного меньше удовлетворения, чем я вообразила.

Если в настоящее время вы находитесь во внешнем мотивационном статусе, возможные потери креативности, инноваций, качества, производительности, умственного и физического здоровья, а также окончательное отсутствие АПК делают целесообразным рассмотрение перехода к более оптимальной мотивации.

Переход к навязанному мотивационному статусу. Один из самых нездоровых вариантов! К сожалению, мы склонны проводить в нем много времени, выполняя задачи или преследуя цели из желания избежать отрицательных эмоций вины, позора и страха.

Вы находитесь в навязанном мотивационном статусе, заявляя себе нечто вроде: «Я должен сделать это. Я обязан участвовать! Я буду чувствовать себя виноватым, если я не сделаю этого. На меня оказывают сильное давление, чтобы я сделал это, а я боюсь, что не смогу. Я должен доказать себе обратное! Я боюсь разочаровать других. Я боюсь разочаровать самого себя!»

Зачастую вы оправдываете свой навязанный мотивационный статус, думая, что это поможет вам сохранить рабочее место. Вы боитесь нанести ущерб тем, о ком заботитесь и за кого переживаете. Однако принадлежность подразумевает взаимно бережные отношения без скрытых мотивов, она чиста и свободна от давления, напряжения или необходимости доказывать что-либо. Например, похудение из страха разочаровать супруга отличается от похудения как

акта вашей к нему любви. Это — тонкое, но принципиальное различие.

Принадлежность не подразумевает жертвы во имя сохранения мира или боязни, что ваш партнер порвет отношения, если вы не соответствуете его ожиданиям.

Кто или что, по-вашему, играет самую большую роль в формировании у вас навязанного мотивационного статуса? Принимали ли вы когда-нибудь приглашение на встречу, зная, что вовсе не хотите идти на нее? Но вы почувствовали бы себя виноватым, если бы не пошли. Вы боитесь потерять расположение людей, которые имеют для вас значение. Вы понимаете, что вами управляют и оказывают на вас давление. В глубине души вы чувствуете себя обиженным. Эти мысли и эмоции подрывают вашу автономию — ощущение, что у вас есть выбор. Вы приняли приглашение — под давлением, с ощущением вины, позора и страха.

Ирония навязанного мотивационного статуса состоит в том, что вы сами себя принуждаете.

В моем примере с потерей веса давление, негодование и страх перед неудачей, которые соответствуют моему опыту, описывают навязанный мотивационный статус. Вместо него советую вам детально рассмотреть один из следующих трех оптимальных статусов.

Переход к согласованному мотивационному статусу.

В этой ситуации вы ставите во главу угла не достижение цели, а создание смысла. Ваши действия напрямую связаны с вашими ценностями. Вы испытываете ощущение благополучия от согласованности целей и ценностей. Связывая свои собственные ценности с внешним запросом, вы обретаете более глубокий смысл в том, что делаете.

Вы, без сомнения, пребываете в согласованном мотивационном статусе, если ваше состояние описывается та-

кими фразами, как: «Я добровольно вызвался сделать то, что делаю, меня не принуждали. Я продумал этот проект, участие и упорная работа в нем радуют меня. Я соглашаюсь с чужим объяснением того, почему это важно».

Но кроме положительных сторон у этого статуса есть и одна проблема. Ваши действия могут казаться эгоистичными другим людям, если вы не объявили о своих ценностях и не разъяснили своих намерений. Однако достоинства перевешивают недостатки.

Переход от неоптимального к согласованному мотивационному статусу обладает существенными преимуществами. Действие, продиктованное развитыми ценностями, отражает высококачественную саморегуляцию и приводит к высококачественным психологическим потребностям. Вы удовлетворяете свою потребность в автономии, поскольку делаете выбор, основанный на ценностях: вы чувствуете, что контролируете свои действия. Вы удовлетворяете свою потребность в принадлежности: ваша цель находится в гармонии с вашими ценностями, и ваши действия создают ощущение собственной значимости. Вы удовлетворяете свою потребность в компетентности, поскольку используете свою энергию творчески и продуктивно.

В моем примере потери веса я испытала бы подлинный прилив энергии, жизненных сил и ощущения благополучия с заменой навязанного мотивационного статуса на согласованный.

Думаю, то же самое испытали бы и вы. Но у вас есть и другой выбор, который тоже стоит рассмотреть: интегрированный мотивационный статус и поток.

Переход к интегрированному мотивационному статусу. В рамках этого статуса ваши ценности становятся вашей «второй натурой» и переходят в бессознательное.

Вы отождествляете себя с тем, что с вас спрашивают или требуют. Когда вы делаете что-либо, активируются лучшие ваши стороны. Вы чувствуете ответственность за выполнение. Ваше эмоциональное состояние находится в плюсе. Вы движимы благородными целями.

Вы находитесь в интегрированном мотивационном статусе, если вам на ум приходят следующие мысли: «Эта работа чрезвычайно значима для меня. Я хочу продолжать заниматься этим, потому что наслаждаюсь, продвигаясь к цели. Я понимаю, чего от меня хотят, и это соответствует моему эго. Работа позволяет мне выявить мое подлинное “я”, является желанной частью моей жизни. Препятствия не пугают меня, а деньги и прочие награды — лишь побочные продукты следования к цели».

Как вы заметили, интегрированный мотивационный статус главным образом положительный. Ваша энергия, жизненные силы и чувство благополучия — все высшего качества, потому что вы исходите из подлинного, мирного и целеустремленного чувства. Единственный минус? У вас должно быть ощущение цели!

В моем примере с потерей веса способность перейти к интегрированному мотивационному статусу дала совершенно другое качество энергии и вероятность как краткосрочного, так и долгосрочного успеха.

Если вы в состоянии постичь более глубокий смысл через свою задачу, цель или ситуацию, то есть основание предполагать, что вы находитесь в интегрированном мотивационном статусе. Подумайте, как ваша личная цель могла бы перерасти в нечто большее.

Переход к статусу потока. В состоянии потока у вас есть естественный, зачастую необъяснимый интерес к вашей цели и удовольствие от того, что вы делаете для ее достиже-

ния. Ваша задача, цель или ситуация могли бы потребовать большего количества вашей энергии, но то, что имеется, — это тоже хорошо. Наслаждаясь работой, вы часто теряете счет времени.

Вы находитесь в состоянии потока, если вам подходят следующие утверждения: «Я не знаю, почему делаю это, — мне просто нравится. Это забава. Мне настолько нравится эта работа, что я растворяюсь в ней. Я не думаю о ней как о возможности получить материальное или моральное вознаграждение — сама деятельность уже является для меня вознаграждением. Я хорошо провожу время, “закапываясь” во все это. Я получаю удовлетворение от разрешения трудных задач, связанных с этой работой».

Правда, у взрослых слишком мало моментов, не заполненных «делами», — возможно, вы должны прокрутить в памяти свое детство. Воспоминания помогут прояснить многое.

Когда мне было восемь лет, я проводила часы за составлением учебников для моих младших братьев и сестер, по которым учила их читать и писать до того, как они пошли в школу. Надеюсь, вы поняли, к чему я клоню. Я и сегодня получаю больше всего радости от разработки семинаров, обучения и написания книг.

Поток — наиболее естественный внутренний статус. То, что вы делаете, уже само по себе вознаграждение и не требует каких-либо дополнительных наград.

Войдите в поток. Вы когда-либо погружались в дело настолько, что были потрясены, когда наконец замечали, сколько времени прошло, вернее, пролетело?

Находясь в состоянии потока, вы возбуждены, сосредоточены и полностью поглощены тем, что делаете. У вас увеличивается производительность труда, вы работаете более творчески и эмоционально здоровы.

Возможные минусы потока. Играли ли вы когда-нибудь в игры на компьютере, приставке или телефоне? Они поощряют желание научиться чему-то новому, предоставляют вам выбор и согласовывают вашу компетентность с проблемой, которую ставят перед вами. Это — пища для потока. Время летит.

А как вы себя чувствовали, когда наконец отрывались от игры? Если расслабленным, освеженным, готовым к более значимым свершениям и переходу к реальным действиям — все отлично! Игры обеспечили вам отдых и «выплатили» положительные «дивиденды».

Но признайтесь: разве вы не чувствовали себя немного виноватым за такое несерьезное времяпрепровождение? Подумайте почему. Бесспорно, легче наслаждаться игрой, чем работать на развитие ценностей или благородную цель. Вы, возможно, любите играть в игры, но какова цена ухода от реальности?

Любя деятельность ради самой деятельности, вы находитесь в мотивационном статусе потока — и это может быть замечательно. Но еще лучше, если вы не только любите деятельность, но и в состоянии связать ее с развитием ценностей и благородной целью. Спектр мотивации предоставляет вам выбор для удовлетворения ваших психологических потребностей и накопления положительной энергии, жизненных сил и чувства благополучия.

Статус потока находится ниже двух других положительных мотивационных статусов на модели спектра мотивации. Вы, возможно, заметили кривую на модели. Статус потока занимает именно это положение, потому что вы не включаете высококачественную саморегуляцию — ведь ваша деятельность для вас становится естественной потребностью. Обычно работа, являющаяся забавой, отве-

чает всем трем психологическим потребностям — особенно принадлежности. (Миллионы молодых людей находятся в мотивационном статусе потока, проводя часы за компьютерными играми, жертвуя своим зрением и социальными связями.)

Ваши ценности и цель требуют саморегуляции более высокого качества. Отказ от забавы и сознательное использование времени и талантов для действий, в большей степени основанных на ценностях, подарят вам большее физическое, умственное удовлетворение и социальное благополучие.

Кстати, спектр мотивации подвижен. Вы можете находиться в любом мотивационном статусе и через мгновение перейти к другому.

Оптимальный выбор: переход к согласованному, интегрированному мотивационному статусу и потоку.

Перейдя в один из трех положительных мотивационных статусов, вы обнаружите реальные преимущества: прилив положительной энергии, здоровья, креативности, краткосрочных успехов и долгосрочной прибыли. Но, если смотреть на вещи здраво, меньше всего возможностей на работе существует для вхождения в мотивационный статус потока, который предполагает инстинктивное и веселое получение удовольствия от совершаемых действий. Логичнее выбрать согласованный или интегрированный мотивационный статус — ведь они основаны на ценностях, целеустремленности и осознанности, которые так важны для качества «рабочей» мотивации.

Совершаем переход. Смысл перехода в другой мотивационный статус в удовлетворении вашей потребности в АПК. Основа перехода — саморегуляция. Вот несколько вариантов

использования саморегуляции в паре с ОЦЦ – осознанность, ценности и цели.

■ *Практикуйте осознанность.*

- Поймите «момент осознанности». К тому времени, когда вы сознательно выберете новый мотивационный статус, вы уже совершите переход! Процесс осознанного определения текущего мотивационного статуса и поиск нового варианта могут автоматически запустить переход.

Но чаще всего переход требует сознательного выбора. Именно в этом случае надо ловить «момент осознанности». Донна, менеджер предприятия во Флориде, рассказывала нам, что она решила добавить осознанности в работу, просто проговаривая свои чувства перед встречами и телефонными разговорами, настраивая себя на безоценочное суждение и открытость всему новому. Она призналась, что в силу характера и специфики работы в мужском мире она часто бывала вспыльчивой, излишне откровенной и несдержанной в оценках. Вот что говорит Донна: «Я стала спокойнее уже через пару недель применения практики момента осознанности. Моя дочь-подросток, которая разговаривала со мной, только когда ее что-то обижало, как-то вечером даже спросила: “Мама, что с тобой? Ты стала какая-то другая, гораздо спокойнее”. Я была в шоке. Если уж моя дочь заметила, значит, перемены были существенными!»

- Используйте метод «почему». Если вы делаете что-то из-за денег, из-за того что считаете себя обязанным или если задача вам просто неинтересна, спросите себя, почему вам не хочется выполнять

эту работу. После каждого вопроса снова спрашивайте себя «почему». И так, «почему» за «почему», вы отсеете все отвлекающие причины и поймете, что у вас есть выбор (автономия), есть смысл или цель (принадлежность) и вы получаете новый опыт и растете в профессиональном плане (компетентность). Метод «почему» позволяет сознательно раскопать психологические потребности, которые были скрыты за неоптимальной оценкой поставленной вам задачи.

- *Найдите связь с вашими ценностями.* Спросите себя, что для вас важнее, чем то, что вы получаете в текущем неоптимальном статусе. Если вам очень хочется съесть картофель фри, спросите себя, что вам важнее, чем эта картошка, – возможно, ваше здоровье и благополучие. Если вы готовы отправить резкое письмо коллеге, с чьим решением вы категорически несогласны, подумайте, что для вас важнее: доказать свою правоту или совместно найти правильное решение? Когда в следующий раз останетесь на работе сверхурочно, спросите себя, что для вас важнее, чем деньги или власть, которую дает вам работа. Возможно, это ужин с семьей или колыбельная детям на ночь.
- *Найдите связь с большой целью.* В предисловии к этой книге я писала, что наконец поняла, почему мне так легко удалось отказаться от мяса и стать вегетарианкой раз и навсегда. Почти тридцать лет назад я увидела в программе 20/20 репортаж о жестоком обращении с животными, которых мы употребляем в пищу. Тот репортаж изменил мою жизнь. Я поняла, что ни за что на свете не буду есть мясо. Мое решение не было продиктовано чувством вины или стыда; в тот момент я не

заботилась о своем здоровье. Просто тогда я поняла, что хочу внести свою лепту в создание мира, в котором будет меньше насилия и больше доброжелательности, меньше привычного и больше осознанного, меньше эгоистичного и больше заботы о всеобщем благополучии. То, что другие называют дисциплиной, я считаю жизнью во имя реализации большей цели. Почти все самые важные решения мы принимаем, исходя из нашей основной жизненной цели.

В следующей главе мы поговорим о том, как использовать эти стратегии в работе с подчиненными. Но помните: всегда начинайте с себя!

Перемены повсюду. Более чем десятилетие назад я провела короткую учебную сессию для небольшой группы волонтеров, готовых испытать на себе постулаты тогда еще совсем новой науки о мотивации. После того как я рассказала о шести мотивационных статусах, молодой человек по имени Марк попросил внести ясность: «Моя жена любит День святого Валентина и хочет праздновать его с романтическим ужином, подарками, цветами, конфетами — все как полагается. А я ненавижу его. Мне кажется, что это праздник, созданный ретейлерами, чтобы продать больше товара. Я негодую, что меня заставляют выказывать любовь к моей жене строго определенным способом и именно 14 февраля. Я люблю свою жену круглый год, все 365 дней. Является ли этот праздник примером навязанного мотивационного статуса?»

Ответом на слова Марка был одобрительный гул (в основном от мужской части аудитории). Я спросила его, как он «разрулил» эту ситуацию. Он вздохнул: «Я смирился с ней». Я спросила его почему. Он ответил: «Я боюсь того,

во что могла бы превратиться остальная часть года, поступи я иначе». Мы посмеялись, но это был выразительный комментарий. Марк, конечно, был мотивирован, чтобы праздновать День святого Валентина, но вы помните — человек всегда мотивирован. Реальная проблема заключается в том, почему он был мотивирован делать это, несмотря на свое отрицательное отношение к празднику. Марк отмечал День святого Валентина, находясь в навязанном мотивационном статусе. Я не знаю наверняка, но держу пари, что его жена чувствовала это.

Я задала ему один вопрос: «Любите ли вы свою жену достаточно для того, чтобы полюбить праздновать День святого Валентина так, как нравится ей?» Марк не должен был любить День святого Валентина. Он должен был войти в контакт с любовью, которую он чувствовал к своей жене. Тогда он мог связать свою любовь к жене с задачей насладиться праздником. Марк «поймал пас» и сказал, что постарается сделать это.

Перенесемся на десять лет вперед. На очередной конференции мы с Марком оказались рядом за завтраком. «О, Марк! Я делаю доклад о мотивации сегодня утром и планирую рассказать вашу историю празднования Дня святого Валентина. Я использовала ее в течение многих лет как яркий пример навязанного мотивационного статуса, но вы никогда не присутствовали при моем рассказе. Не будет ли вам неприятно услышать его сегодня?» Марк удивленно посмотрел на меня. «Я понятия не имею, о каком празднике вы говорите, Сьюзен».

Я напомнила ему о сессии десять лет назад, о его негодовании на День святого Валентина и его решении из любви к жене попробовать полюбить и этот праздник. Он вообще не помнил об этом. Я была обескуражена. Цельность — одна из моих основных ценностей, и я отказываюсь применять

искусственно придуманные истории в своей работе. Марк понял мое сожаление и принялся заверять меня, что у него всегда была плохая память. Он разрешил мне рассказать эту историю, я колебалась, но несколько часов спустя все-таки рассказала ее. Я призналась группе, что Марк находится в комнате. Я добралась до того момента, когда он изменил свое отношение, пытаюсь сосредоточиться на любви к жене, а не на неприязни ко Дню святого Валентина, когда внезапно Марк воскликнул: «Сьюзен! Я вспомнил!»

Все присутствующие, словно по команде, повернулись к нему. Он вкратце повторил наш разговор за завтраком. Он сказал: «Теперь я помню, как Сьюзен подводи́ла меня к перемене отношения к Дню святого Валентина. Я сделал его грандиозным мероприятием — и это было забавно. Моя жена и я так наслаждались им в тот год, что решили сделать это ежегодным ритуалом. За эти годы мы расширили праздник — мы просим бабушку и дедушку позаботиться о детях, а сами находим какое-нибудь романтическое местечко и проводим там замечательные выходные. Это стало настолько неотъемлемой частью нашей семейной жизни, что я забыл, как ненавидел когда-то День святого Валентина! Сьюзен, значит, теперь я нахожусь в интегрированном мотивационном статусе?»

Это был один из тех потрясающих моментов для докладчика, когда то, что вы запланировали, разваливается, но на его месте вырастает нечто намного большее, чем ваша домашняя заготовка. Конечно, Марк был прав. Его начальные усилия для празднования Дня святого Валентина были сознательными и добросовестными, основанными на развитых ценностях. Ясно, что вначале он перешел от навязанного к согласованному мотивационному статусу. А спустя годы практики праздновал День святого Валентина уже в интегрированном мотивационном статусе.

Когда наступает время праздновать эти особые выходные, жена Марка пребывает в мотивационном статусе потока — она всегда обожала отмечать День святого Валентина. Теперь Марк может разделить ее удовольствие, но он находится в интегрированном мотивационном статусе — у него никогда не было чистой внутренней любви к празднику. Меняя свои ценности в течение долгого времени, он добился того, что праздник стал частью его жизни.

Переход к интегрированному мотивационному статусу происходит благодаря выбору, основанному на ценностях или ощущении цели, которые стали вашей второй натурой, действиями, неотъемлемой и значимой частью вашего бытия.

Навык 3: оценить

Чтобы оценить результат работы, спросите себя о своих ощущениях после смены мотивационного статуса. Ваши чувства — путь к пониманию вашего состояния. И признание вашего «хорошо» является основой поддержания оптимального мотивационного статуса.

Оценка может оказаться трудной задачей, если вы относитесь к числу руководителей, которые полагают, что на работе чувствам не место.

Вот аксиома: у вас есть чувства, нравится это вам или нет. С помощью оценочного процесса, описанного в главе 1, вы сделали выводы о своем месте в мире. Исследование показывает, что ощущения себя, отраженные в эмоциях, безусловно, являются самым ярким индикатором, независимо от того, испытываете ли вы чувство благополучия или нет. Помните, что благополучие приводит к положительным намерениям и, следовательно, к положительному поведению.

Благополучие лежит в основе вашего мотивационного статуса. Ощущение благополучия, комфорта имеет упомянутые ниже определенные признаки. Отсутствие благополучия — полное отсутствие этих признаков:

- наличие положительной энергии;
- физическая и эмоциональная гармония;
- спокойствие от того, что вы находитесь в поддерживающих и доверительных отношениях;
- почти полное отсутствие отрицательной энергии, напряжения или беспокойства;
- чувство удовлетворения от продолжительного изучения предмета, личного роста и выполнения поставленных задач;
- чувство, что ваша работа способствует чему-то социально значимому.

Прежде чем отмахнуться от благополучия как от «слишком идеального» состояния, ознакомьтесь с мнением доктора Дирка Велдхорта, директора по корпоративному здоровью компании AkzoNobel, лидирующего мирового производителя красок, покрытий и химикатов специального назначения. Когда я спросила Велдхорта, что не дает ему спать по ночам, он ответил: «Здоровье и благополучие пятидесяти пяти тысяч человек во всем мире». Когда я спросила, почему это для него настолько важно, Дирк пояснил: «Благополучие — средство для достижения цели. С ним вы можете создать ценности для себя и своей компании. Без него маловероятна даже краткосрочная производительность, а долгосрочный рост почти невозможен».

Дирк наблюдал за состоянием сотен, если не тысяч сотрудников, в том числе и многих высокопоставленных менеджеров, — и вернул им здоровье, пошатнувшееся после

бесконечных часов работы и злоупотребления нездоровой пищей. Он напоминает: «Даже влюбленные в свое дело руководители часто вконец загоняют себя и не замечают, как перестают заботиться о собственном благополучии. Благополучие необходимо и для личной жизни, и для продолжительной качественной работы».

Обращаете ли вы внимание на степень своего благополучия? Стремитесь ли понять собственные эмоции? Множество менеджеров не имеют представления о природе своих чувств и пытаются проигнорировать свои «капризы», особенно на работе. Как ни странно, чем больше вы игнорируете свои эмоции, тем сильнее они управляют вами. Ваша эмоциональная слепота ограничивает вас дисфункциональным поведением, плохо помогая вам приспособиться к потребностям конкретного момента и ситуации.

Если вы собираетесь научиться управлять своим оценочным процессом и оказывать помощь другим — вы должны овладеть таким искусством, как подтверждение, признание, идентификация и принятие своих чувств.

Дает ли ваша цель ощущение благополучия? В приведенном выше примере у меня есть цель потерять двадцать пять фунтов за следующие шесть месяцев. Естественно спросить себя, как я себя чувствую, думая об этом? Какие физические ощущения я испытываю, когда думаю о цели сбросить двадцать пять фунтов? Мысли об этом могут влиять на организм по-разному: заставить мой глаз дергаться, живот — скрутиться узлом, а челюсти — крепко сжаться. Это сигналы таких эмоций, как страх, подавленность, возмущение. Или наоборот, я почувствую в животе порхающих бабочек, тепло или всплеск энергии; предвкушение. Я интерпретирую эти физические ощущения как приятные эмоции, такие как открытость и уверенность. Исходя из

результатов анализа, я прихожу к выводу, что испытываю чувство комфорта.

Это интересный момент, который стоит отметить особо. При мысли об одной и той же цели вы можете испытывать как комфорт, так и отсутствие такового. Например, я ликую, предвкушая прилив сил в своем будущем стройном теле, но чувствую себя подавленной, прикинув, сколько времени потребуется на достижение цели. Преимущество осознания вашего благополучия состоит в том, что еще до перехода к оптимальному мотивационному статусу торжество положительного поможет вам преодолеть отрицательное начало.

Первые два навыка вы использовали, чтобы успешно перейти дальше. Третий призван обеспечить более прочную возможность перехода. Так или иначе, задайте себе вопрос: что вы чувствуете, думая о выбранной цели? Есть ли у вас ощущение благополучия или нет?

Один мой клиент из Европы поделился своими наблюдениями: «Оптимальная мотивация походила на бомбу замедленного действия. Я сидел за своим столом и боялся встречи, которая начиналась через десять минут. Анализируя свои чувства, я понял, что пребываю в навязанном мотивационном статусе. Я мог остаться в нем, жаловаться и потратить впустую время на встрече — или же совершить переход. Я принял решение изменить настрой. Это был мой “мотивационный Рубикон”».

Ваш переход к оптимальной мотивации может быть внезапным или проходить плавно. Так или иначе, произошедшая перемена — результат фиксации на настоящем моменте и осознания того, что у вас есть «запасные» варианты развития событий.

Так что размышления в стрессовой ситуации в итоге могут сделать переход к оптимальной мотивации более желанным. Понаблюдайте над тем, как истощается ва-

ша энергия, когда вы оказываетесь в автоматическом мотивационном статусе. Или над тем, как прилив энергии, вызванный начальными острыми ощущениями внешней мотивации, сходит на нет, когда стимул исчезает. Или над тем, как приступ гнева или недовольства, вызванный виной, позором, разочарованием, негодованием или гневом связанной мотивации, требует еще большей подпитки «по требованию» этих отрицательных эмоций.

И заметьте — осознание того, что оптимальная мотивация помогает вам сохранять высокое качество энергии. Аналогично высокое качество энергии, возникающей при интегрированной мотивации, вызвано тем, что благородная, глубоко прочувствованная цель принята вами до конца. Похожая природа и у положительной энергии мотивационного статуса потока, когда вы делаете то, что на самом деле любите делать. Отражение усиливает ваш опыт АПК.

Хорошие вещи случаются, когда вы переходите к оптимальной мотивации или поддерживаете ее. Не поленитесь поразмышлять над этим. Размышления сподвигнут вас на еще бóльшие свершения.

Мини-кейс по мотивации: лидер, исцелись сам!

Элейн Бринк — старший вице-президент зональных продаж Express Employment Professionals. Она решила посетить тренинг по мотивации, чтобы изучить, как мотивировать сотрудников и владельцев франшизы в одном из самых успешных HR-агентств страны. Хотя ее и огорошили на тренинге тем, что, оказывается, мотивация людей в ее традиционном понимании не работает, она все равно получила больше, чем ожидала.

«Нам порекомендовали активировать оптимальную мотивацию у себя самих, прежде чем применить эту методику по отношению к другим, — объяснила Элейн. — Сначала это было трудно — я была уверена, что как руководитель, успешна и так». Для начала Элейн решила заняться планированием назначений и разработкой важного мероприятия за пределами Соединенных Штатов.

Навык 1: определить текущий мотивационный статус

Прорабатывая первый навык, Элейн поняла, что ощущение благополучия покидает ее, едва она начинает думать об этом мероприятии. А ведь она описала себя как сугубо деловую, энергичную, ориентированную на выполнение поставленных задач даму! «Я делала свою работу, и мне все время приходилось стискивать зубы и сдерживаться».

Для Элейн стало очевидно, что она работала в навязанном мотивационном статусе — она была расстроена тем, что «застряла» в нерациональном графике без адекватной привязки к датам. Именно тогда собственные эмоции поразили ее. Внезапно она осознала, как ее отрицательное отношение заразило всю команду. «Все, чего я касалась, было испорчено моей неоптимальной мотивацией».

Навык 2: изменить и/или поддерживать оптимальную мотивацию

Добравшись до второго навыка, Элейн смогла перейти от навязанной к согласованной мотивации, выровняв свою цель с обретенными ценностями. «Я не торопилась, желая осознать, насколько важно это мероприятие для нашего

бизнеса, насколько благодарной мне нужно быть за то, что мне оказали доверие и назначили ответственной за него, что я должна радоваться тому, что у меня есть навыки и опыт для осуществления этой идеи. Впервые я рассмотрела это событие как возможность развить членов моей команды. Я имела возможность помочь им также получить необходимые навыки и опыт. Потом я вспомнила, что сама согласилась заняться организацией этого мероприятия — я могла отказаться, но не сделала этого».

Навык 3: оценить

Элейн сказала: «Я чувствовала изменения на энергетическом уровне. Я знала, что отныне могу поддерживать это ощущение благополучия благодаря глубине эмоциональной связи с моими ценностями».

Элейн продолжила размышлять над своим опытом изменения мотивационного статуса: «У меня теперь есть шаблон для понимания источников моего благополучия, намерений и поведения в качестве лидера — и для перехода к оптимальному мотивационному статусу или его поддержанию. Я стала намного более вдумчивой и могу теперь устанавливать цели и сроки для других людей. Я задалась вопросом, почему руководители делают это. Мой главный “момент истины” — осознание того, что иногда мы, менеджеры, делегируем полномочия и устанавливаем дедлайны сотрудникам, исходя лишь из степени собственного энтузиазма, собственных ценностей и целей, не стараясь понять, что мы делегируем их другим людям, которые должны реализовывать задуманное нами».

Вывод

Три навыка мотивации кажутся простыми: определить свой текущий мотивационный статус, изменить его на оптимальный (или сохранить текущий оптимальный) и поразмышлять над качеством своей энергии, жизненных сил и ощущением благополучия. Навыки, повторюсь, простые, но результаты, достигнутые с их помощью, впечатляют.

Пониманию природы человеческой мотивации и достижению с ее помощью физической и духовной гармонии посвящены тысячи исследований. Определенно, те, кто работает в оптимальном мотивационном статусе, достигают значительных результатов по сравнению с работниками, находящимися под влиянием неоптимальной мотивации. Первые:

- обеспечивают более высокую производительность;
- демонстрируют большую креативность;
- увеличивают продажи;
- более увлечены работой и удовлетворены своими рабочими местами;
- с большей вероятностью войдут в список кандидатов на повышение и получают продвижение по службе.

Вы можете испытать это на собственном примере, применив к себе три навыка мотивации или помогая кому-либо осуществить изменения в себе — это является темой главы 5.

Перемены возможны

Моя коллега управляет командой специалистов по высоким технологиям. Как-то она пожаловалась мне на неудачную попытку договориться с одним своих подчиненных, часто работающих на дому. Команда разрасталась, помещений не хватало, и коллега попросила его уступить свой редко посещаемый кабинет другому члену команды, который по роду работы как раз был вынужден присутствовать в офисе каждый день.

Руководитель не хотела «демотивировать» хозяина кабинета, но думала, что ее просьба разумна — ведь он обычно работает дома. Ответ удивил ее своей резкостью. Нежелание уступить свой кабинет он оправдывал тем, что «заработал» его долгими годами службы и, лишившись, потеряет уважение других членов команды.

Моя знакомая не ожидала такого отпора и обвинила в случившемся себя. Она решила, что сделала ошибку, попытавшись отобрать у своего сотрудника «символ статуса». В результате она разочаровалась в идее мотивации.

На самом деле она упустила хорошую возможность потренировать себя в деле мотивации. Она могла облегчить разговор, открыв своему оскорбленному подчиненному но-

вый мотивационный статус, помочь ему разложить по полочкам свои чувства и ценности в данной ситуации.

Мотивационная беседа — неофициальная или формальная возможность облегчить переход человека к оптимальному мотивационному статусу. Для краткости я буду называть в дальнейшем называть такие беседы мотивационными.

Когда следует проводить мотивационные беседы?

Я не могу гарантировать, что руководительница добилась бы своего во время этого разговора, но она, несомненно, дала бы своему собеседнику шанс разобраться в его собственных ценностях.

В конечном счете исход разговора зависит от того, как человек понимает ситуацию и варианты. Мотивация людей не работает, потому что вы не можете управлять чьим-либо процессом интернализации. Вероятный результат такой тактики — навязанный мотивационный статус. Как я уже сказала, мотивационные беседы не всегда заканчиваются переходом к оптимальному мотивационному статусу, но по крайней мере обеспечивают возможность для личностного роста и понимания.

Но если нет реальных гарантий, что человек перейдет от неоптимального к оптимальному мотивационному статусу (или поддержит оптимальный), вы можете задаться вопросом: «Зачем вообще беспокоиться об этом?» Правильный вопрос.

Обычно мотивационная беседа оказывается эффективной, когда ситуация негативно влияет на человека или его мотивация негативно влияет на команду или

компанию. Так мотивационные беседы, скорее всего, будут стоить затраченных усилий, когда человек:

- пропускает сроки сдачи проектов, создавая сложности для всего коллектива;
- проявляет себя ниже обычных ожиданий на важных целях или проектах;
- не соответствует потенциалу своей рабочей роли;
- часто пребывает в плохом настроении, которое отражается на делах;
- не берет на себя инициативу, даже когда она необходима;
- проявляет эмоции, не соответствующие сложности ситуации;
- энергетически опустошает других;
- отвергает полезную обратную связь;
- слишком часто занимает оборонительную позицию;
- имеет ценности, которые не согласуются с целью и ценностями компании;
- игнорирует проблемы здоровья и безопасности (свои собственные или других).

Возможно, вам стоит решиться на мотивационную беседу с другим человеком по личным причинам или ради своих нужд. Такой разговор может принести пользу, когда вы:

- стараетесь помочь собеседнику в удовлетворении его индивидуальных потребностей;
- видите в человеке неиспользуемый потенциал и хотите способствовать его росту;
- не спите по ночам, думая о сложившейся ситуации;
- угнетены, потому что ничего не предпринимаете, чтобы изменить ситуацию к лучшему;

- сердитесь или огорчаетесь, когда думаете о ситуации;
- боитесь или сомневаетесь, что справитесь с ситуацией;
- находитесь в состоянии стресса или испытываете нетерпение по отношению к ситуации;
- чувствуете упадок сил, просто думая об этой ситуации.

Вспоминая, насколько моя коллега была опечалена случившимся, я полагаю, что мотивационная беседа могла бы ей помочь. Однако как руководитель вы должны определить степень своей готовности посвятить этому свое время и силы. Действительно ли игра стоит свеч и для вас, и для того, кому вы хотите помочь?

Мотивационная беседа — что не сработает

Наименее успешные мотивационные беседы, которые я провела, были результатом трех определенных «не стоит»-причин. Я надеюсь, что мой опыт поможет вам избежать неловких ситуаций. К счастью, эти и так неоптимально мотивированные люди морально не пострадали, но разговоры с ними определенно не пошли впрок. Чтобы мотивационная беседа достигла цели — и для вас, и, самое главное, для собеседника, — избегайте трех частых ошибок:

- *не стоит* решать чужие проблемы;
- *не стоит* навязывать свои ценности;
- *не стоит* ждать перемен.

Не решайте чужие проблемы

Грубо говоря, придержите свой язык и никогда не прибегайте к фразам типа: «Я был на твоём месте и знаю,

как решить эту проблему». Несмотря на сильное желание поделиться своими экспертными знаниями, советуем вам не путать мотивационную беседу с поиском решения проблемы.

Человек, находящийся в неоптимальном мотивационном статусе, практически стопроцентно не в состоянии сформулировать для себя задачи, не говоря уже об их решении. Облегчите ему переход к оптимальному мотивационному статусу – и только потом занимайтесь постановкой задач и разработкой способов их решения.

Не навязывайте свои ценности

Не позволяйте своим благим намерениям мешать достижению результатов. Одна из крупнейших ошибок руководителей – это предположить, что другой человек обладает теми же ценностями, что и он сам.

Помните: навязывание своих ценностей другим людям лишь сформирует навязанный мотивационный статус.

Не ждите перемен

Удержитесь от попыток стимулировать. Расслабьтесь, но проявите внимание к собеседнику и позвольте разговору самому вырваться в нужное русло. Мотивационная беседа – не о вас или вашем эго. Помните, что человек, скорее всего, не перейдет к оптимальной мотивации за полчаса или час. Ему нужно больше времени.

Цель мотивационной беседы состоит в том, чтобы подвести сотрудника к пониманию мотивационных вариантов, а уж затем человек решает, стоит ли воспользоваться одним из них или нет.

Мотивационная беседа — что сработает

Наберитесь терпения. Тщательно фиксируйте происходящее в каждый момент времени. Вы с гораздо меньшей вероятностью будете впрягаться в решение чужих задач, навязывать свои ценности или ожидать быстрых перемен, если сделаете три вещи:

- подготовитесь;
- доверитесь процессу;
- осознанно подойдете к разговору и вовремя закончите его.

Подготовьтесь

На вопрос, как лучше подготовиться к мотивационной беседе, руководители, как правило, отвечают предсказуемо: надо прояснить тему, сделать домашнюю заготовку, проверить все факты, определить свою манеру поведения, подобрать примеры, которыми предстоит подкрепить доказательства, и так далее. Однако они почти всегда не учитывают самый важный аспект подготовки — изменение собственного мотивационного статуса.

«Автоподготовка» — это главный фактор, от которого зависит исход разговора. Прежде чем ввязаться в него, проверьте собственный мотивационный статус.

Подготовка к мотивационным беседам — не разовый акт, а длительный процесс. Вы должны на деле, а не на словах следовать ценностям, которые демонстрируете как руководитель. Это отнюдь не означает неприятия альтернативных ценностей, которые, возможно, исповедует ваш собеседник. Это лишь подразумевает наличие у вас альтернативных идей.

Вы, вероятно, знаете, что ценности, которых придерживается руководитель, влияют на стиль его управления. Однако для вас может стать неожиданностью тот факт, что *восприятие* этих ценностей вашими сотрудниками, в свою очередь, тоже влияет на их качество мотивации. Исследования показывают, что степень преданности подчиненных своему лидеру и их отношение к работе тесно зависят от тех ценностей, которые этот лидер исповедует.

При подготовке к предстоящему разговору проанализируйте, какое чувство он у вас вызывает. Определите свой текущий мотивационный статус и выберите более подходящий. Подходит ли он под определение оптимального? Связан ли он с вашими личными ценностями? В состоянии ли вы четко выдержать намеченную линию? При отрицательном ответе на какой-либо из вопросов задумайтесь, сможете ли вы убедить другого человека в том, в чем сами не убеждены до конца.

Ваш собственный переход к оптимальному мотивационному статусу позволит вам провести действительно глубокий, а не поверхностный разговор.

Доверьтесь процессу

Возьмите на вооружение три навыка активации оптимальной мотивации. Помните: не практикуя навыки активации оптимальной мотивации на себе, вы вряд ли преуспеете в том же по отношению к своим коллегам и друзьям.

- *Навык 1: определите текущий мотивационный статус человека.* Только так вы получите моральное право исследовать его эмоциональное состояние применительно к рассматриваемым задаче, цели или ситуации.

- Есть ли у вашего собеседника ощущение комфорта? Ответ на этот вопрос подскажет вам язык тела и, конечно, манера речи. (Использует ли ваш подопечный такие фразы, как: «Я должен» или «Я собираюсь»? Какое впечатление он на вас производит: побежденного, непокорного и обороняющегося или вдохновленного и радостного?)
 - Какие он испытывает психологические потребности: низко- или высококачественные? (Контролирует ли он ситуацию, верит ли в возможность выбора, ощущает ли поддержку со стороны, имеет ли ощущение цели, чувствует ли в себе силы решить поставленную проблему?)
 - Демонстрирует ли он низко- или высококачественную саморегуляцию? (Основаны ли его решения на ценностях или связаны с желанием достичь более высокой цели?)
 - Оптимален (согласованный или интегрированный) или неоптимален (автоматический, внешний или навязанный) его мотивационный статус?
- *Навык 2: переход к оптимальному мотивационному статусу или его сохранение.* Возможно, самый простой способ помочь человеку — обратиться к модели спектра мотивации и исследовать потенциальные варианты для перехода к более оптимальному мотивационному статусу.
- Это изменение, скорее всего, произойдет посредством высококачественной саморегуляции. Как руководитель, вы можете облегчить этот процесс через ОЦЦ.
- Поощрите практику осознанности. Во-первых, попросите разрешение продемонстрировать «почему-

технику». Поскольку вы и ваш визави обсуждаете ситуацию, задайте следующую серию вопросов: «Почему это важно для вас?», «Почему вы думаете, что это верно для вас?», «Почему именно это?» Вопрос «почему?» помогает людям «обработать» свою ситуацию на более высоком уровне, отбрасывая отвлекающие факторы, которые блокируют осознание или связь с психологическими потребностями.

- Помогите человеку соотнести ситуацию с его ценностями на рабочем месте. Если этого не произошло в ходе предыдущих бесед, не торопитесь и теперь — собеседнику нужно время на осознание. Задайте вопросы в открытой форме, признав и приняв его чувства и эмоции. В конечном счете вопрос, который вы хотите задать, звучит так: «Видите ли вы связь между своими ценностями и ситуацией, в которой вы находитесь?»
- Помогите человеку соединить ситуацию с благородной целью. Как и в случае с ценностями, если у человека нет осознания своей роли, понимания, что он служит серьезному делу, такой момент — хороший повод поговорить об этом. Люди редко обретают интегрированный мотивационный статус, не прочувствовав цели своего существования, — это касается и их работы, и жизни в целом.
- *Навык 3: оцените.* Помогите вашему подопечному, натолкнув его на дальнейшие размышления о состоявшейся мотивационной беседе. Что из проговоренного оказалось полезным, что — нет, с чем можно поспорить, какая информация была для него новой и пролила свет на ситуацию? Если человек ощутил переход к оптимальному мотивационному статусу,

спросите, как он себя чувствует. Что изменилось и почему? Если никаких изменений не произошло и человек остался в неоптимальном мотивационном статусе, вновь спросите, как он ощущает себя. Выслушайте его без осуждения. Практикуйте осознанность.

Фраза «Доверьтесь процессу» может казаться банальной, но она честно выражает суть. В глубине души все люди хотят быть оптимально мотивированными. Они естественно стремятся к тому, что является лучшим для них и для других. Используя три навыка для активации оптимальной мотивации, вы, смею утверждать, по-настоящему показываете свою любовь к делу.

Закончите беседу

На чем закончить мотивационную беседу? Практикуя осознанность, вы заметите, когда ваш собеседник испытает нехватку эмоциональной энергии, требуемой для продолжения разговора. Не привязываясь к результатам и ожиданиям, уделите больше внимания ощущениям и реакциям другого человека. В некоторых случаях будет уместна фраза типа: «Я думаю, что вы заслуживаете больше внимания и энергии, чем я могу дать вам прямо сейчас. Готовы ли вы к следующей встрече?»

Завершая беседу, «прощупайте» степень готовности собеседника поддержать выбранный им мотивационный статус или в дальнейшем продолжить разговор на эту тему.

Обсудите, как он мог бы выработать высококачественную саморегуляцию и удовлетворить свои психологические потребности. Запланируйте регулярные «техосмотры» состояния собеседника.

Принимая решение участвовать в будущих мотивационных беседах, человек испытывает ощущение автономии; ваша поддержка подкрепляет его ощущение принадлежности; а использование трех навыков облегчает ему возможность перемены мотивационного статуса в любое время, которое он выберет, укрепляя его чувство компетентности.

После завершения мотивационной беседы вы тоже должны обдумать все сказанное. Как вы себя чувствуете после нее? Есть ли у вас ощущение комфорта? На чем оно основывается? Где вам бросили вызов? Должны ли вы были прикусить язык, чтобы побороть искушение включиться в решение чужих задач? Как вы справились с этим? Пришлось ли вам «наступить на горло» собственным ценностям, чтобы сосредоточиться на потребностях собеседника, а не на своем эго? Действительно ли вы чувствовали в себе готовность практиковать осознанность?

Рефлексивная самопроверка — главная возможность вырасти как руководитель. Вовлекая других людей в мотивационные беседы, мы удивительно много узнаем о самих себе.

Благоприятный поворот мотивационной беседы Блэр

Моя племянница Блэр — менеджер по розничным продажам в отделе высококачественных товаров популярной сети универмагов. Однажды вечером ей пришлось прервать наш совместный ужин из-за телефонного звонка начальницы отдела — та обсуждала с Блэр ее намерение похвалить Рэнди, одного из постоянных топ-продавцов отдела. На следующий день Блэр вернулась расстроенной. По ее словам, некогда плодотворные отношения ухудшились.

Речь шла о том, чтобы «продвинуть» предстоящую распродажу телефонными звонками и рассылкой электронных писем постоянным клиентам. Как выяснила Блэр, Рэнди звонить никому не стал. «Я сделала то, что ты всегда рекомендуешь, — сказала она мне. — У меня с Рэнди состоялась мотивационная беседа. Я спросила, почему он не сделал ни одного звонка. Он ответил, что, во-первых, не мог найти в офисе тихое место, чтобы позвонить, а во-вторых, чувствовал себя неловко, суля скидки богатым клиентам, у которых и так есть деньги, чтобы купить изделия по полной цене».

Блэр — превосходный слушатель и рассказчик. Я воочию представляла, как она терпеливо выслушивает объяснения Рэнди. Определив его навязанный мотивационный статус, она решила облегчить его переход к более оптимальному.

«Я дала ему все шансы изменить мотивацию, — сказала она мне, — но все равно не убедила его в необходимости делать эти несчастные звонки. Я разочарована его поведением и жалею, что хвалила его. Мне кажется, он зарвался, и пора дать ему это почувствовать».

Я попросила, чтобы Блэр описала, что она сделала для облегчения перехода Рэнди к оптимальной мотивации. «Я сказала ему, что, когда меня просят сделать то, что мне не нравится, я вспоминаю, что выбрала эту профессию из-за своей любви к дизайну и моде, — объяснила она. — Я представляю, как это захватывающе — продавать настоящие произведения искусства, которые люди могут носить на себе. По моему мнению, оповещать покупателей о распродажах — это все равно что сообщить членам своей семьи о предстоящем празднике. Я напомнила Рэнди, что наши клиенты имеют полное право извлекать выгоду из экспертных знаний, которые он получил на курсах и за время работы в индустрии моды, ведь он любит эту индустрию, наш магазин и наших клиентов».

Выслушав Блэр, я спросила ее: «Каковы ценности Рэнди?» Она озадаченно взглянула на меня — похоже, для нее наступил «момент истины». Она не знала, каковы его ценности. «Все это было обо мне, да? — догадалась она. — О моих ценностях, моей любви к нашему делу и о моем восприятии того, что, как я думаю, Рэнди должен ценить? Я говорила Рэнди про автономию, принадлежность и компетентность, но со своей точки зрения. Я не дала ему шанс разобраться в себе».

Блэр схватила сотовый телефон, позвонила начальнице и объявила, что не будет применять к продавцу дисциплинарных мер. «Я хочу попробовать другую стратегию, прежде чем наказывать Рэнди за то, что он не следовал моим инструкциям», — объяснила она.

Из любопытства я спросила Блэр, на что она надеялась, выдвигая Рэнди на первое место. Мой простой вопрос помог Блэр понять, что она обратилась к «прянику», чтобы мотивировать Рэнди. «Пряник» *мотивировал бы* его, но не так, как она думала. Поощрение только углубило бы его и без того неоптимальный мотивационный статус, почти стопроцентно гарантируя, что он промолчит и уйдет к конкуренту — или, что еще хуже, промолчит и останется.

Поразмыслив, Блэр пришла к выводу, что у Рэнди *не было* неоптимального мотивационного статуса, нацеленного на продажу; у него была неоптимальная мотивация делать рекламные телефонные звонки. Мало того что Блэр «наложила» на Рэнди свои ценности — из этой позиции она еще и стала оправдывать Рэнди за то, что звонки не были сделаны. Она также упустила возможность подчеркнуть реальную цель задания — увеличить продажи, информировав клиентов об акции, то есть не указала пути для творческих альтернатив.

Я с радостью могу сообщить, что, учтя свои ошибки, Блэр со временем стала отличным специалистом по мотиваци-

онным беседам. Был даже случай, когда она помогла мне раньше, чем я сама поняла, что происходит. Я испытываю большую радость, когда мой ученик сам становится учителем.

Мотивационные беседы с Сонни: сила «почему»

Ниже представлен пример короткой мотивационной беседы, который я провела на мастер-классе с молодым человеком по имени Сонни, после того как он поставил под вопрос результаты работы группы. Задача группы состояла в том, чтобы продемонстрировать, почему важно сообщать свои мотивационные потребности руководителю. В конце концов, менеджеры не телепаты. У Сонни возникли разногласия с членами его группы, которая определила ключевым фактором мотивации «интересную работу». Сонни же оказался единственным в группе, кто оценил деньги как фактор мотивации номер один.

Свою точку зрения он объяснил так: «Я знаю, что вы не разделяете мою позицию, но это моя мотивация, и я не собираюсь за нее краснеть».

Сонни не знал о спектре мотивации и шести мотивационных статусах, но его комментарии показались мне подходящими для того, чтобы опробовать на нем «почему»-технику¹. С разрешения Сонни я провела мотивационную беседу с ним перед всей группой.

¹ Коучи часто стараются избежать вопроса «Почему?». Я согласна, что при обсуждении прошлого поведения или пути решения проблемы вопрос может привести к защитной реакции. Мотивационная беседа не решает проблемы и не определяет тип поведения, он преследует более глубокие цели, помогая разобраться, удовлетворяются или нет психологические потребности. Как ни странно, ответ на этот вопрос часто приводит и к ре-

Сьюзен: Сонни, нет правильных или неправильных ответов. Я надеюсь, что вам интересно, почему вы разошлись во мнении с вашими одноклассниками. Это ни в коем случае не критика. Вы утверждаете, что деньги — главный мотив, который побуждает вас работать каждый день. Никто в вашей группе больше не привел этот фактор как номер один. Вам интересно выяснить, в чем дело?

Сонни: Да.

Сьюзен: Хорошо, тогда можно ли задать вам серию вопросов, чтобы исследовать вашу мотивацию? Если вам это не по вкусу, просто скажите мне. Почему именно деньги побуждают вас каждый день к работе?

Сонни: Я только что окончил колледж и сейчас на мели. Мне нужны деньги! Вот почему я пошел в продажи — чтобы делать деньги.

Сьюзен: Это понятно. Почему деньги так важны для вас?

Сонни: Я должен покупать вещи!

Сьюзен: Почему покупка этих вещей столь важна для вас?

Сонни: Потому что мне нужны вещи, такие как новый автомобиль.

Сьюзен: Почему новый автомобиль так важен для вас?

Сонни: Потому что старый вот-вот придет в негодность. Он не демонстрирует мою успешность. Мне нужен новый автомобиль, чтобы произвести впечатление на окружающих.

шению проблем, и к созданию планов действий на будущее — но ни то ни другое не является базовыми целями мотивационной беседы.

Сьюзен: Почему для вас настолько важно произвести на них впечатление?

Сонни: Потому что я хочу, чтобы меня воспринимали как успешного человека.

Сьюзен: Почему это настолько важно — чтобы о вас думали как об успешном человеке?

Сонни заметно разволновался, сделал паузу и рассказал, что он первый и единственный в семье, кому выпал шанс поступить в колледж и окончить учебу. Его родители многим пожертвовали и работали на нескольких работах, чтобы поддержать его в течение этих четырех лет. Он хотел быть успешным, чтобы оправдать их жертву и их заботу. Я задала вопросы, чтобы прояснить, находится ли Сонни в навязанном или согласованном мотивационном статусе: «Вы думаете, родители поддержали вас исключительно с расчетом на то, что в будущем вы заработаете много денег?», «Вы думаете, они ждут от вас денег?», «Вы думаете, что родители будут любить вас меньше, если вы не станете зарабатывать много денег?»

Настал момент, когда Сонни осознал свои мотивы. Он понял, что зарабатывать много денег — это *его интерпретация успеха*. Но его реальная цель была иной. Настоящая причина, заставлявшая его работать до изнеможения, — благодарность родителям, которые самоотверженно предоставили ему возможность выучиться. Эта история не об окупаемости, обязательстве или обязанности. Она о принадлежности.

«Моментом истины» для Сонни прозвучало то, что деньги и автомобиль, о которых он мечтал, были лишь побочными продуктами. Он продолжал хотеть их, но уже с пониманием того, что осознание значимости своей ра-

боты, ее связи с высокими ценностями и благородными целями — намного более веская причина и более сильный стимул для того, чтобы вставать с кровати каждое утро. Сонни развил мысль дальше: что будет поднимать его по утрам после того, как он купит автомобиль, — и пришел к заключению, что любовь поможет ему достичь гораздо большего. Вопрос «Почему?», адресованный кому-либо, включая самого себя, — инструмент внимательности. Этот метод «счищает» множество слоев отвлекающих факторов и нездоровых «фастфудных» убеждений, он помогает соединить людей с сутью их мотивации — их психологическими потребностями в автономии, принадлежности и компетентности.

Мотивационная беседа с Саймоном: соединение с ценностями и целью

Дерзкий юноша Саймон двадцати с небольшим лет рассказал группе о том, что получил поручение трансформировать систему планирования производства на своем предприятии. Как явствовало из его слов, задание разрушило его чувство комфорта.

Дальнейшее «прощупывание» показало, что у парня начисто отсутствовало ощущение автономии. Он пожаловался, что у него не было выбора — его просто поставили перед фактом. У него также отсутствовало чувство принадлежности — он ощущал себя обманутым, так как порученное не входило в его должностные обязанности и вообще никак не соотносилось с его работой. Ему дали это задание из-за его экспертных знаний в программировании и операционных системах. Даже при том, что

Саймон был компетентен, его психологическая потребность в компетентности не удовлетворялась. Он негодовал на своего начальника, который «впарил» ему эту задачу просто потому, что считал его единственным сотрудником, способным это сделать.

Недостаток саморегуляции продолжал действовать. Саймон, казалось, упивался своим праведным негодованием. Он был уверен, что имеет полное право злиться. Он явно извлекал много энергии из «нездоровой пищи» своего гнева и не был заинтересован в переходе к более здоровой мотивации. Его вышедшая из-под контроля энергия сформировала навязанный мотивационный статус.

В этот момент нашего разговора я спросила Саймона, будет ли ему удобно обсудить свои личностные ценности и то, как они связаны с его работой? Одно можно было сказать точно: Саймон понимал суть проблемы и, похоже, искал способы ее решения. Это означало, что мне как инициатору мотивационной беседы была нужна высококачественная саморегуляция. «Практикуй внимательность», — напомнила я себе.

Саймон был ясен и красноречив, рассказывая о своих ценностях. Как и многие представители своего поколения, он весьма ценил свое свободное время. Он видел, как его родители на протяжении всей жизни буквально «сгорали» на работе, и чем это закончилось? В очередной кризис их уволили, невзирая на все заслуги перед компанией. Саймон, как и многие его ровесники, не желает для себя разводов, наркомании и физического или умственного истощения, которыми страдало поколение его родителей.

Основной вопрос для Саймона стоял так: «Видите ли вы связь между заданием, которое вам дали, и вашими ценностями?» Люди, сидящие позади Саймона, утверждали, что, как только прозвучал этот вопрос, его энергетика измени-

лась. Сидящие спереди и сбоку наблюдали, как его лицо постепенно озарилось улыбкой. Он сказал: «О, это круто». Он признал, что задание напрямую соотносилось с двумя важными для него ценностями. Во-первых, новая система планирования сделала бы работу более эффективной, и он сам получил бы больше свободного личного времени. Во-вторых, он ценил возможность проявить себя. Применяя свои экспертные знания для создания эффективной системы планирования, он сделал бы подарок и другим членам своей команды.

В течение нескольких минут мотивационный статус Саймона перешел от навязанного к согласованному. Для меня еще более отраднo, что, изменившись, он стал более активно участвовать в сессии. Мотивационные статусы заражны. Что касается Саймона, то его переход создал положительный волновой эффект, оцененный всей группой.

Вы заметите, что я избежала ловушки решения проблем. Если бы вы были руководителем Саймона, поручившим ему перестройку системы планирования, то наверняка заметили бы его промедление и решили бы обсудить это с ним. На встрече Саймон представил бы все виды оправданий: эта работа — не часть его должностных обязанностей; у него нет времени, нет ресурсов и так далее и тому подобное. Из лучших побуждений вы стали бы предлагать ему различные варианты, помощников, пересмотр должностных обязанностей и, возможно, новую зарплату.

Но один факт остался бы при этом неизменным: Саймон не хочет работать над проектом. Он находится в навязанном мотивационном статусе с низкокачественной энергией, жизненными силами и благополучием. Пока вы не обратитесь к мотивационному статусу Саймона, брошенные вами «семена» решения проблемы будут падать на неподготовленную почву.

Для начала вам надо поработать со своими сотрудниками, разъяснить и развить их индивидуальные, связанные с работой ценности и цель. Проведя затем мотивационные беседы, вы облегчите переход, помогая им сопоставить их задачу, цель или ситуацию с их развитыми ценностями и ощущением цели.

Один из ключевых моментов, касающихся мотивационных бесед: вы не знаете, куда они зайдут и каким образом и когда перед вашим собеседником раскроются его психологические потребности. Как инициатор разговора, вы, в свою очередь, должны уловить момент перехода ваших собеседников в новое состояние: они используют высококачественную саморегуляцию (становятся внимательны к работе, опираются на личные ценности, целеустремлены); испытывают высококачественные психологические потребности (автономию, принадлежность и компетентность). Затем «новообращенные», как правило, приходят к заключениям, которые не только генерируют их собственную положительную энергию, жизненные силы и чувство благополучия, но и оказывают позитивное влияние на окружающую этих людей атмосферу.

Офисные маневры

Я начала эту главу с эпизода, в котором менеджер попросила, чтобы член ее команды уступил свой кабинет другому сотруднику. На это обладатель кабинета ответил, что речь идет о заслуженном им статусе, который никто не имеет права отнять. И руководительница действительно поверила, что покусилась на святое — честно заработанный статус человека. Она пришла к заключению, что хозяин кабинета не мотивирован уступить его коллеге.

Что если бы менеджер провела мотивационную беседу так, чтобы вместе с подчиненным разобраться в его чувствах? Она, возможно, помогла бы ему уяснить его личные цели и их связь с целями команды, исследовать его ценности, связанные с членством в команде и самой целью существования этой команды. Что если бы руководительница использовала силу вопроса «Почему?», чтобы помочь собеседнику лучше понять, удовлетворяются ли его психологические потребности через его статус или нет.

Возможно, мотивационная беседа навела бы члена команды на мысль, что он борется не за статус, а за ощущение справедливости.

Кабинет — всегда некий символ, это очевидно. По итогам разговора руководительница интерпретировала его как символ положения в обществе, но, возможно, для собеседника это был символ справедливости. На более глубоком уровне кабинет мог отражать оценку профессионализма и степень заботы о подчиненных. Просьба уступить его другому нарушила связанность члена команды — что абсолютно противоположно идее статуса.

Может быть, начальнице следовало лучше понять потребности в принадлежности члена своей команды? В таком случае ему бы помогло участие в мозговом штурме на тему целей команды и того, что общие ресурсы должны соответствовать этим целям. Понимая, что его мнение имеет значение, он, возможно, сам решил бы найти своему кабинету лучшее применение и отдал бы его тому, кому требуется постоянно сидеть в тишине на рабочем месте. Этот благородный жест поднял бы оценку собеседника в глазах всей команды. Посредством же мотивационной беседы начальница обиженного хозяина кабинета помогла бы подтолкнуть его к переходу к более оптимальному мотивационному статусу.

МИНИ-КЕЙС ПО МОТИВАЦИИ: ПЕРВЫЙ РАЗ УОЛТЕРА

Наверняка вы, уважаемые читатели, уже вплотную подошли к вопросу, с чего и как начать мотивационную беседу? Этот же вопрос встал перед Уолтером после проведенного мною тренинга в Европе. Уолтер решил разослать своим подчиненным сообщение, где информировал их о том, что будет практиковать мотивационные беседы. Уолтер попросил, чтобы сотрудники связывались с ним по вопросам своей мотивации на рабочем месте.

Он не знал, радоваться или печалиться, когда получил целых восемь откликов. Уже первый его разговор оказался сложным, но плодотворным. «У нас с собеседницей возникло взаимопонимание. Этот разговор помог осознать многое нам обоим, — поведал мне Уолтер. — Я подготовился к нему, составив вступительную речь. В начале я кратко объяснил пришедшей ко мне сотруднице модель спектра мотивации. Большую часть разговора я посвятил определению ее мотивационного статуса. Я понял, на чем должен сосредоточить свое внимание. В один из моментов разговора собеседница начала спрашивать меня “Почему?”. Последние пятнадцать минут разговора ушли у нас на то, чтобы разобраться в этом».

Сохраняя конфиденциальность, Уолтер не разглашал содержание беседы и имя своей подчиненной, но отметил, что она попросила его о следующем разговоре. Сотрудница сказала Уолтеру, что высоко оценила практику подобных бесед — по ее словам, это был первый раз, когда кто-то попытался понять ее сложные мысли и эмоции. Оказывается, она была на грани ухода, но после этого разговора ее удержали мысли о принадлежности к команде, о которой они говорили с Уолтером. Неплохо для первой мотивационной беседы!

Вывод

Лидерство — это не роль; лидерство — это практика. Человек только принимает на себя роль доктора, юриста, аудитора, музыканта или художника. Но он практикуется в медицине, законе, бухгалтерском учете, музыке или изобразительном искусстве. Сильное лидерство требует обширной практики. Чтобы мотивировать других, лидер обязан служить им образцом для подражания, применяя три навыка активации оптимальной мотивации к собственным задачам, целям и ситуациям. Руководство — это эмоциональный труд. Вы должны разбираться в том, что испытывают ваши подчиненные и почему они это испытывают, — а затем обсуждать это с ними. Лучшая форма такого общения — мотивационная беседа. Помогая людям определить их текущий мотивационный статус, вы облегчаете им переход к оптимальной мотивации. Ваши правильно поставленные вопросы наталкивают их на размышления. Этот аспект деятельности руководителя имеет огромное значение.

Чтобы научиться побуждать людей обсуждать с вами свою мотивацию, вы должны подготовиться к разговору. Ваши собеседники должны чувствовать, что у вас самого есть оптимальная мотивация. Время и усилия, затраченные на то, чтобы помочь людям изменить свой мотивационный статус, сторицей окупятся и для них, и для компании в целом, и лично для вас как руководителя. Однако успех таких разговоров достигается не только практикой — для этого может потребоваться и изменение ваших собственных убеждений относительно ведения бизнеса. Эту тему мы подробно рассмотрим в главе 6.

Пять убеждений, которые разрушают мотивацию на рабочем месте

Мотивация — один из самых существенных аспектов руководства и одновременно один из самых запутанных и недооцененных. Побочный продукт этого недоразумения — руководители-догматики, которые толком не различают, какие методы работают, а какие нет. Они совершают абсолютно контрпродуктивные действия, полагая, что поступают правильно и разумно. Эти руководители так ослеплены пятью разрушающими мотивацию убеждениями, что не слышат, когда им предлагают узнать, а тем паче сделать что-то новое.

Исследования последних шестидесяти лет подтверждают это наблюдение. Рейтинг факторов мотивации на рабочем месте у рядовых сотрудников сильно отличается от представлений их руководителей по этому вопросу. Судя по результатам исследований, менеджеры элементарно не знают, что на самом деле мотивирует их подчиненных.

Они склонны приписывать своим сотрудникам внешнюю мотивацию (действия вне предела контроля работников), основанную на таких «пряниках», как высокая заработная плата, карьерный рост и сам факт обеспеченности работой. Сами же сотрудники предпочитают внутреннюю мотивацию (действия в пределах своего контроля): интересное дело, личностный рост и повышение квалификации.

Из-за чего появилось это колоссальное недопонимание? Одна из причин заключается в том, что руководители не имеют доступа к чьему-либо внутреннему мотивационному статусу — только к своему собственному. Это, вероятно, и объясняет, почему менеджеры склонны себе приписывать внутренние мотивации, а другим — исключительно внешние. Им нужно изменить подход — наблюдать за поведением своих работников и точно оценивать их мотивацию. К сожалению, большинство менеджеров никак нельзя отнести к разряду проникательных наблюдателей и мудрых толкователей увиденного. Между тем внутреннюю мотивацию другого человека почти невозможно понять из его внешнего поведения. (Это — еще один серьезный довод в пользу мотивационных бесед.)

Ситуацию еще сильнее запутывает и то обстоятельство, что разные люди, как я говорила выше, усваивают одну и ту же информацию совершенно по-разному. Например, организовав встречу, участников которой просят поделиться личным опытом, вы можете счесть, что все шесть мотивационных статусов ни на что не годятся. Руководитель должен найти способы сформировать запрос и окружающую среду так, чтобы люди стремились выбрать именно оптимальный мотивационный статус.

Как предполагают исследователи, еще одна причина разного восприятия факторов мотивации у сотрудников и их менеджеров состоит в том, что первые не всегда по-

нимают истинный характер собственной мотивации. Например, работник, которого загрузили дополнительными обязанностями «выше крыши», чувствует, что он «попал», и... решает попросить прибавки к зарплате. Про себя он думает: «Пусть платят мне достаточно, чтобы я терпел и выполнял все это». Он пока не понимает, что никакое количество денег не сможет восполнить пустоту, появляющуюся, когда не удовлетворены психологические потребности в автономии, принадлежности и компетентности. А не понимая, человек не может определить, что ему действительно нужно.

Приписывая свою неудовлетворенность работой размеру заработной платы или другим внешним факторам, руководители и их сотрудники «запускают» серию ошибочных предположений, которые в итоге приводят к вредным или неконструктивным действиям. Во-первых, возлагая слишком большие надежды на деньги и другого рода вознаграждения, люди отвлекаются от того, что делает их счастливыми на самом деле. Во-вторых, руководители, как правило, не имеющие прямого контроля над выплатами, «выводятся» из системы мотивации. Они опускают руки и объявляют, что ничего не могут сделать с недовольством работников. В-третьих, предъявление внешних факторов мотивации в качестве причины неудовлетворенности на рабочем месте только укрепляет устаревшие убеждения, которые приводят к неэффективному мотивационному лидерству.

Основная цель этой главы — исследовать, как ваши убеждения о лидерстве влияют на ваш подход к мотивации, а возможно, даже губят его на корню.

Доктор Дэвид Фэсер исследовал взгляды руководителей на факторы, мотивирующие сотрудников. Сам он рассматривал мотивацию не только как узкую проблему благополучия отдельного сотрудника, но и более широко — как

стратегию. «То, что менеджеры, особенно высшего звена, интересуются эмоциональным настроем сотрудников, есть ценный результат тонкого творческого процесса. Мне бесконечно любопытно, как руководители истолковывают смешанные результаты, полученные частично путем их давления на персонал, а частично за счет стандартных программ стимулирования. Но прислушайтесь к разговорам сотрудников за ланчем. Между собой они мечтают совсем о другом подходе».

Этот новый подход потребует пересмотра убеждений, говорит Дэвид, но руководителей редко просят задуматься над своими убеждениями. Для облегчения этой непростой задачи он разработал реестр убеждений мотивации — краткий обзор, который консультанты и коучи могут использовать, чтобы помочь лидерам сознательно исследовать свои убеждения мотивации и при желании «примерить» на себя новые. Дэвид уверен, что, к сожалению, большинство руководителей не понимает, что их основные мотивационные убеждения формируют проблемы, которые затем приходится «разруливать». «Отрицательные доказательства слишком очевидны, чтобы их можно было игнорировать, — объясняет Дэвид. — Сотрудники жаждут новых подходов к мотивации — подходов, которые наконец помогут им заняться инновационными задачами».

Во введении к этой книге я привела несколько незавершенных фраз и попросила, чтобы вы их завершили. Привожу их снова.

1. Ничего личного, это...
2. Цель бизнеса...
3. Руководители — это люди, которые...
4. Единственное, что на самом деле важно, это...
5. Если вы не можете измерить...

Эти фразы — не что иное как особо устойчивые убеждения, которые разрушают мотивацию на рабочем месте. Задумывались ли вы над тем, откуда возникают эти обобщения? Они так укрепились в нашем сознании, что мы принимаем их без малейших сомнений. Я мечтаю найти хотя бы одного руководителя, который не сможет закончить большинство (я уже не говорю обо всех!) этих предложений. Вот она, проблема! Стереотипы становятся базой для «запрограммированных» ценностей. А запрограммированные ценности, в свою очередь, — крепкое основание для создания твердых правил, процессов, процедур, действий и вашего поведения в целом.

Ваша миссия — и вы должны это принять — состоит в том, чтобы исследовать эти убеждения, осознать, как они подрывают оптимальную мотивацию ваших сотрудников, а затем рассмотреть альтернативные убеждения и методы их наиболее успешного внедрения в практику.

Убеждение 1: «Ничего личного, это просто бизнес»

Люди в наши дни, как правило, посвящают себя работе и всему, что с ней связано, — например, взаимодействию с коллегами. На общение с членами семьи времени почти не остается. И все же менеджеры полагают, что их действия «не личные», а сугубо деловые, словно бы не затрагивающие реальную жизнь сотрудника.

Каждый день вы обеспечиваете поле для деятельности, обратную связь или новости для тех, кого ведете за собой. От вашего умения и отношения зависят их профессиональ-

ная успешность, статус, доход, настроение и здоровье. Разве это все «не личное»?

Можете быть абсолютно уверены: все, что вы говорите и делаете, ваши подчиненные *ощущают* как глубоко личное! Вот где коренится проблема — в *чувствах*. Выше мы исследовали проблему конфликтов в организациях. Вы полагаете, что выражению чувств на работе не место? Проверьте себя, спросив, каким образом это убеждение стало аксиомой *для меня*? Откуда оно появилось?

Один из возможных ответов на вопрос, почему проявления чувств на рабочем месте так обескураживают, состоит в том, что у менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на них. Правда, некоторые сотрудники не умеют применять саморегуляцию и позволяют эмоциям брать над собой верх. Но страх перед бесконтрольным проявлением эмоций непропорционален частоте возникновения и серьезности эмоциональных вспышек. Вспышки единичны, а страх повсеместен.

Что если вы измените свои взгляды и дадите себе еще один шанс активировать оптимальную мотивацию? *Работа для сотрудника — самое что ни на есть личное.*

Свыкнитесь с мыслью, что на работе приемлемы все эмоции, но не всякое поведение. Признайте и примите право сотрудника на выражение своих чувств. Практикуйте саморегуляцию, слушайте свое сердце и согласитесь с тем, что на работе, как и в остальной жизни, эмоции играют важную роль.

Обдумайте и откажитесь от приемов руководства, которые подрывают психологические потребности людей, и воспользуйтесь методами, которые поощряют их. Измените свои убеждения — и методы руководства изменятся вслед за ними. Вы увидите, как позитивно ваши сотрудники отреагируют на это.

Что не работает	Что работает
Думать про себя или говорить сотруднику: «Здесь не место для подобных эмоций!»	Признание и принятие чувств и эмоций других людей
Считать проявление одобрения ненужной условностью	Предложение описательной обратной связи вместо оценочной обратной связи или персонализированной похвалы
Терпеть саботаж или недопустимую манеру поведения	Облегчение поиска вариантов и открытые вопросы, направленные на то, чтобы помочь проявиться осознанности

Убеждение 2: «Цель бизнеса — делать деньги»

Твердо веря в то, что цель бизнеса — исключительно делать деньги, вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того чтобы сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Вы склонны излишне подчеркивать важность определенных результатов и давить на людей, чтобы эти результаты получить, порой прибегая к сомнительным этическим методам. Даже имея возможность выбора, вы склонны предпочесть количество качеству, краткосрочные результаты — долгосрочным и прибыль — людям.

Давайте рассмотрим, как альтернативные убеждения могли бы изменить стиль вашего руководства. Как отличались бы ваши решения и действия, если бы они были основаны на следующем убеждении: *цель бизнеса состоит в том, чтобы служить?*

Обдумайте, как этот новый подход мог бы изменить лицо вашей компании — или, по крайней мере, сущность и ка-

чество ее целей. Как формулировать цели таким образом, чтобы они сосредотачивались на качестве усилий людей и результатах этих усилий?

Рациональные читатели, возможно, возразят: «Служа высоким целям, много не заработаешь. Недополучение прибыли — прямой путь к банкротству. Тогда вообще некому будет служить».

Несомненно, бизнес должен приносить прибыль — это его суть. Но из этого еще не следует, что прибыль — единственная цель бизнеса. Чтобы жить, нужны воздух, вода и еда. Но цель вашей жизни не состоит в том, чтобы просто дышать, пить и есть. Она глубже, чем элементарное выживание. Чем благороднее ваша цель и более развиты ваши ценности, тем сильнее они влияют на вашу повседневную жизнь.

Природа человеческой мотивации не в зарабатывании денег. Она в создании значимого.

Получать прибыль или обслуживать сотрудников, которые, в свою очередь, обслуживают ваших клиентов, — перед вами не стоит такой альтернативы. Оба варианта вполне можно совместить. Но обслуживание должно идти перед прибылью. Позволю себе перефразировать слова, которые часто произносит Кен Бланшар: «Прибыль — это аплодисменты, которые вы получаете от создания оптимально мотивирующей среды для ваших сотрудников: находясь в ней, они хотят заботиться о ваших клиентах». Все свидетельствует о том, что жизнеспособность компании, измеренная в возврате на инвестиции, доходе от акций, доступе к венчурному капиталу, курсе акций, долговой нагрузке и другим финансовым индикаторам, зависит от двух факторов: страсть сотрудника к работе и лояльность клиентов.

Когда вы сосредотачиваетесь на удовлетворении психологических потребностей ваших сотрудников, они, в свою очередь, удовлетворяют потребности клиентов — и ваша

компания процветает. Здесь работает аналогия со спортом: сосредоточенный на прибыли менеджер напоминает игрока, который смотрит на табло вместо мяча.

Поставьте под сомнение веру в то, что цель бизнеса — делать деньги, и рассмотрите оптимальную мотивацию: цель бизнеса в том, чтобы служить — своим сотрудникам и своим клиентам. Прибыль — побочный продукт удовлетворенности и тех и других.

Посмотрите, как ваши подчиненные отреагируют на ваши обновленные убеждения. Приняв за исходный посыл, что цель бизнеса состоит в служении, вы начинаете вести себя по-другому. Ваши решения и действия с большей вероятностью создадут рабочую среду, которая будет поддерживать оптимальную мотивацию сотрудников. Как только это случится, вы сразу заметите результаты. Наградой вам будет многократно возросшая устойчивость вашей компании (подразделения). Всегда придерживайтесь этой линии: избегайте методов, которые подрывают психологические потребности людей, и берите на вооружение наиболее успешные методы их поощрения.

Что не работает	Что работает
Попытки получить прибыль за счет сотрудников	Помочь сотрудникам объединить связанные с работой ценности и ощущение цели; действовать исходя из общего блага
Задержка обратной связи в ответ на проявление профессионализма ваших сотрудников или наказание за отсутствие компетентности	Обеспечить честную оценку навыков сотрудников и их потребностей в обучении
Восприятие подчиненных как машин, которые не могут уставать	Выделить время для обязательной мотивации исполнителей проектов

Убеждение 3: «Руководители — это те, кто обладает силой и властью»

Представьте, что вы работаете в крупной компании. Вы вызвали лифт, он подъехал, дверцы раскрылись, и — вот сюрприз! — в нем находится генеральный директор компании собственной персоной! Вы никогда не встречались лично, но знаете его в лицо. Вы чувствуете, как бухает сердце в вашей груди. Вам стоит хорошенько подумать, прежде чем заговаривать с боссом. Вы чувствуете себя взволнованным возможностью завести с ним знакомство и нервничаете от страха произвести плохое впечатление. Логично предположить, что, встретив вы человека не с такой высокой должностью или не узнай вы его, ваши чувства не пришли бы в такое смятение.

«Менеджеры должны быть невероятно внимательными и ясно сознавать, какую власть они имеют. Большинство лидеров неприятно удивились бы тому, насколько сильные отрицательные эмоции рождает в подчиненных сам факт наличия этой власти и возможность ее использовать». Это слова доктора Дреа Зигарми, пораженного результатами собственного исследования о том, как власть лидера затрагивает мотивационные статусы людей. Даже если вы не используете свою власть, уже один тот факт, что она у вас есть, требует деликатности и внимания к нуждам окружающих.

Д-р Дреа и его коллеги изучили особенности применения власти руководителями на рабочих местах. Ниже описаны распространенные типы власти и потенциальный эффект, который каждый из них оказывает на эмоциональное состояние сотрудников, их намерения и мотивационные статусы. «Расклад» может изрядно удивить вас.

- *Премияльная власть* — власть обещать денежную или иную компенсацию. Существует два типа премиальной власти:
 - *безличная премиальная власть* — власть предоставить специальные преимущества, продвижения или иные приятные бонусы;
 - *личная премиальная власть* — власть над чувствами подчиненных, их абсолютная зависимость от того, насколько начальник принимает их и ценит.

Как вытекает из опросов работников, любая форма премиальной власти рождает в них неоптимальный мотивационный статус.

- *Принуждающая власть* — власть прибегать к угрозам и наказаниям, если работа не соответствует желаемым результатам. Очевидно, что использование принуждающей власти обычно приводит к обратной зависимости между руководителем и наказуемым; итогом становится опять же неоптимальный мотивационный статус. Эту форму власти часто рассматривают как самую легкую, эффективную и допустимую. Добавлю: она же и самая нездоровая.
- *Референтная власть* основана на том, что сотрудники отождествляют себя с начальником. Как ни странно, последний может быть доволен такими трудовыми отношениями, потому что самоидентификация сотрудников усилена через взаимодействие с ним; их действия основаны на желании быть похожими на него и связанными с ним; порой они оценивают руководителя так высоко, что боятся не согласиться с ним. Читателей наверняка удивит такая деталь: общая, что их руководитель обладает референтной

властью, сотрудники тем самым «сигналят» о преодолении неоптимального мотивационного статуса. Однако их зависимость от руководителя имеет тенденцию подрывать их автономию, принадлежность и компетентность.

- *Законная власть* даруется через положение или звание, которое дает руководителю право требовать что-либо от другого человека. Наличие законной власти — благословение и проклятие одновременно. Ее обладатель может делать много полезного, но, как говаривал Человек-паук: «С великой силой наступает великая ответственность». Вы должны быть чувствительны к тому, как другие воспринимают вашу законную власть, не интерпретируют ли они ее как уменьшение их опыта АПК. Законная власть проявляется во множестве форм.
- *Взаимность*: власть, происходящая от ощущения сотрудников, что они обязаны выполнить указания или пожелания руководителя, потому что он сделал для них что-то хорошее.
- *Власть акции* (*quid pro quo* — «услуга за услугу») — власть, при которой сотрудник чувствует, что руководитель ожидает некую компенсацию за его работу или усилия, приложенные к установлению хороших отношений.
- *Власть зависимости*: власть, при которой сотрудники чувствуют себя обязанными помочь руководителю, потому что он нуждается в помощи, но не из ощущения принадлежности, а от ложно понятой социальной ответственности.
- *Власть опыта*: власть, проистекающая из превосходящих знаний и опыта руководителя.

- *Информационная власть* полагается на уверенность сотрудников в том, что их руководитель умеет убеждать и логически мыслить.

Даже при укоренении последних двух типов власти могут появиться сотрудники с неоптимальным мотивационным статусом. Они чувствуют, что ими управляют, угрожают или что их подавляют знания руководителя и его умение использовать информацию.

В итоге власть подрывает психологические потребности людей. Это отнюдь не означает, что руководитель злоупотребляет своим положением; это — восприятие людей, их представление о том, как он может использовать власть. Руководителю следует помочь подчиненным испытывать на рабочем месте автономию, принадлежность и компетентность. «Власть — весьма заманчивая штука, — любит повторять Дреа. — Она искушает руководителя впасть в самообольщение и отстраниться от тех, кого он должен направлять».

Если вы — тот самый описанный выше генеральный директор в лифте, то у вас достаточно власти изменить динамику отношений между собой и своими подчиненными. Что же требуется сделать?

Когда будущий доктор Кен Бланшар в четырнадцать лет был избран президентом класса, отец напутствовал его такими словами: «Теперь, когда у тебя есть власть, никогда не используй ее. Великие лидеры потому и великие, что люди доверяют им и уважают их, а не потому что у них есть власть». Теодор Бланшар имел звание адмирала военно-морского флота, и он сказал Кену: любой, кто жестко поступает с подчиненными, думая, что уподобляется полководцу, не нюхал порошу. По словам Бланшара, «если бы таким образом действовали командиры на вой-

не, собственные солдаты застрелили бы их раньше, чем противник».

Вы можете употребить всю свою власть, заставляя сотрудников «встать на путь» оптимальной мотивации, но это не сработает. Переход к оптимальному мотивационному статусу невозможно насадить извне, каждый совершает его самостоятельно. Но созданные вами для других рабочие места имеют огромное влияние на то, насколько легко люди смогут заниматься саморегуляцией, чтобы удовлетворить свои психологические потребности АПК и испытать оптимальную мотивацию.

Необходимо отказаться от убеждения, что руководитель управляет исключительно с позиции силы. Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные имели оптимальную мотивацию, начинайте свое руководство «с создания рабочего места», на котором люди с большей вероятностью удовлетворят свои психологические потребности в АПК.

Этого можно достичь, только избегая неверных методов и основываясь на наиболее успешной практике.

Что не работает

Давление и попытка переложить ответственность

Власть, направленная на принуждение, злоупотребление служебным положением

Отказ объяснять мотивы своего решения или их намеренное утаивание

Что работает

Предложение выбора в пределах установленных границ

Понимание естественных интересов сотрудников и проявления их энтузиазма в стремлении достичь цели

Подробные объяснения и открытая информация, обсуждение своих намерений с подчиненными

Убеждение 4: «Единственное, что на самом деле важно, — это результат»

На одном из своих недавних выступлений я спросила: «Как вы закончите фразу: “Единственное, что на самом деле имеет значение, — это...”?» Ответ был так очевиден, что более чем триста человек спонтанно закричали хором: «Результаты!»

Тогда я попросила проанализировать эффект, который эта «тирания результатов» оказывает на работу. Это оказалось нелегко. Руководители сразу напрягаются, стоит вам напортачить с результатами. Они не могут представить, что еще в мире может иметь значение помимо результатов, измеренных вдоль и поперек статистическим отделом вашего предприятия. Я попрошу вас рассмотреть три альтернативы традиционной «заикленности» на результатах.

Альтернатива 1: оцените и пересмотрите результаты

Люди не прочь добиться требуемых результатов и поставленных целей (когда они справедливы и согласованы), но часто воспринимают их как принуждение. Вы можете помочь сотрудникам обрести согласованный мотивационный статус, разъяснив основные ценности, которые стоят за сухими цифрами. Известны случаи, когда под впечатлением статистики, иллюстрирующей благородную цель, сотрудники даже переходили к интегрированному мотивационному статусу.

На недавней конференции владельцев франшизы Express Employment Professionals я напомнила собравшимся, что цель их бизнеса состоит в том, чтобы найти работу для миллиона человек. Произведенный эффект был просто фантастическим! Издательство Berrett-Koehler выпускает свой каталог под девизом: «Сообщество, посвященное созданию мира, который работает на всех». Эта идея лежит в основе каждой цели, цифры и решения, выходящих из стен Berrett-Koehler. Получив от них подробный производственный график, я не ощущала обозначенные в нем сроки как принуждение, скорее — как полезные рекомендации, позволяющие каждому из нас внести свой вклад в общее дело. Это — моя шестая книга, но первая в сотрудничестве с Berrett-Koehler. Никогда еще я не была так оптимально мотивирована на выполнение работы в срок!

«Переоформление» результатов и вера в достижение необходимых показателей помогут работникам пересмотреть свой мотивационный статус.

Альтернатива 2: установите высококачественные цели

Исследование показывает, что руководители должны помочь своим сотрудникам избегать замены внутренних целей чисто внешними — такими как:

- социальное признание (увеличить число друзей или контактов для того, чтобы повысить социальный или профессиональный статус);
- повышенное внимание к внешности (похудеть, чтобы выглядеть более привлекательным);
- материальный успех (зарабатывать большое количество денег, купить автомобиль повышенной комфортности или переехать в престижный район).

Вместо этого лидеры должны помочь людям установить цели, которые продвигают более оптимальные мотивационные статусы, включая:

- личный рост (улучшение навыков слушания и повышение внимательности);
- присоединение (формирование отношений наставничества или более тесного сотрудничества с коллегами);
- сообщество (содействие в чем-то большем, чем личная выгода);
- физическое здоровье (похудеть, чтобы уменьшить нагрузку на сердечно-сосудистую систему, привести себя в более активную физическую форму).

Между этими двумя целями есть реальное и значимое различие:

- если вы станете правильно питаться, то с большей вероятностью станете привлекательны и будете выглядеть моложе в зрелом возрасте;
- если вы станете правильно питаться, то с большей вероятностью будете здоровы и останетесь здоровыми в зрелом возрасте.

Применительно к деловому урегулированию рассмотрите реальное и значимое различие в выражении этих двух целей:

- если вы достигнете необходимых результатов, то с большей вероятностью будете иметь членство в президентском Клубе и право на премиальную поездку;
- если вы достигнете необходимых результатов, то с большей вероятностью будете решать проблемы своих клиентов и сделаете мир лучше.

Люди извлекают выгоду из целей более высокого порядка. Определение таких целей является также способом перейти от просто результатов к значимым результатам.

Качество целей, которые устанавливают ваши сотрудники, во многом продиктовано их опытом.

Альтернатива 3: не подразумевайте, что цель оправдывает средства

Полагая результаты единственным, что действительно имеет значение, и не рассматривая, *почему* эти результаты значимы и *как* люди достигнут их, вы, в сущности, признаете, что цель оправдывает средства. Печальная картина! Нам отнюдь не нужна наука о мотивации, чтобы доказать: средства имеют значение. Каждый день в теленовостях мы становимся свидетелями скандалов и страшных историй в компаниях, целых отраслях промышленности и странах, которые считают значимой только цель и не обращают внимания на средства.

В 2005 году на премию «Оскар» был номинирован документальный фильм «Enron. Самые смысленные парни в комнате». Его зрители имели возможность слышать записанные на пленку разговоры легкомысленных энергетических брокеров. Они радовались, что Калифорния разорена пожарами, что ее жители потеряли все, что имели. Брокеры потирали руки: мол, пожары «зажгут» цены на рынке и в итоге повысят результаты, за которые они считали себя ответственными.

Скандал с Enron считается одним из самых вопиющих в американской корпоративной истории. Он — тревожный сигнал того, что происходит, когда «приз» значит для сотрудников больше, чем средства его достижения. Сострадая

жертвам энергетических брокеров, можно посочувствовать и самим брокерам, которые настолько увлеклись нездоровой мотивационной пищей, что морально отравились. Каждый человек на рабочем месте несет ответственность за свои действия — это еще один аргумент в пользу освоения навыка оптимальной мотивации. Однако руководители этих брокеров также несут большую ответственность за создание корпоративной культуры, разрушившей автономию, связанность и компетентность — и приведшую к негуманному поведению.

Сосредоточение исключительно на результатах часто оказывается весьма прибыльным. Однако эта прибыль становится попросту опасной, когда в угоду ей автономия сменяется давлением, принадлежность — разъединением, а компетентность — циничным использованием человеческих навыков.

Последствия налицо: люди могут достигнуть результатов, желаемых руководством, даже вопреки своим психологическим потребностям. Но их отрицательная энергия и дискомфорт делают невозможными долгосрочную гонку или повторение единожды показанных результатов, не говоря уже об их превышении.

Измените свое убеждение в том, что результаты — это единственное, что имеет значение. *Единственное, что действительно имеет значение, — не то, что люди достигают результатов, но почему и как они делают это.*

Наблюдайте изменения в настрое подчиненных — и своем собственном, — когда сосредотачиваетесь на том, что действительно имеет значение, — на рабочем месте. Сфокусируйтесь на значимых результатах, которые удовлетворяют психологические потребности сотрудников в оптимальной мотивации, а затем просто поверьте, что такие результаты принесут плоды.

Что не работает	Что работает
Принуждение к достижению целей и соблюдению дедлайнов	Реальные цели и временные графики как ценная информация, необходимая для достижения согласованного результата. Помогите людям «перформатировать» цели так, чтобы они приобрели для них значение
Сосредоточение на потребностях компании без равного внимания к потребностям ее сотрудников	Покажите сотрудникам направление и окажите им поддержку, необходимую для их уровня профессионального развития
Оценка исключительно продукта и игнорирование усилий, приложенных к его созданию	Исследуйте альтернативы для стимулирующих стратегий

Убеждение 5: «То, что невозможно измерить, не имеет значения»

Я была давним поклонником постановки цели по технике SMART¹, где М значило *измеримый*. Однако спустя долгое время я пришла к выводу, что определенная, измеримая, достижимая, соответствующая и ограниченная по времени цель просто недостаточно «УМНА». Я изменила *М* на *мотивацию*, а *измеримость* добавила к *S* (*конкретный*). Добавление другого измерения, которое сделало мои цели более эмоционально значимыми, имело большое значение

¹ Технология SMART — современный подход к постановке работающих целей. Расшифровка аббревиатуры такова: S (specific) — конкретный, M (measurable) — измеримый, A (achievable) — достижимый, R (relevant) — значимый, T (time bound) — ограниченный во времени. — *Прим. ред.*

для меня и, как оказалось, для других тоже. Теперь наука о мотивации объясняет истоки моих ощущений.

Природа вещей, которые невозможно с легкостью измерить

Установление измеримых целей и результатов, безусловно, важно. Наличие определенной финишной черты вселяет надежду в тех, кто к ней движется. Ранее я сама советовала руководителям гарантировать более высокий уровень результатов, включив *измеримые* цели в состав *значимых*. Однако необходимо выйти за рамки SMART-целей и аспектов работы, которые не могут быть измерены так легко.

Рассмотрим проблему: если вы — родитель, у вас, вероятно, есть SMART-цели обучения вашего ребенка и приобретения им навыков. Как бы вы ответили на такой вопрос: «На что вы больше всего надеетесь в отношении своих детей?» Судя по ответам большинства родителей, они надеются на то, что их дети наслаждаются глубиной своей связи с миром, помогают обществу, дают и получают любовь, воодушевлены благородными целями, увлечены своим делом, находят для себя то, что делает их счастливыми, чувствуют себя в безопасности, знают, что у них есть выбор и они в состоянии справиться с проблемами.

Эти мечты родителей относительно их детей нельзя легко измерить. То же самое происходит, когда я спрашиваю руководителей, какие надежды они возлагают на своих подчиненных. Они оперируют разными понятиями, но суть одна — начальники хотят видеть своих подчиненных благополучными, удовлетворяющими свои психологические потребности в автономии, принадлежности и компетентности. Но хотя руководители уверены, что ими движут эмоции, их внимание сконцентрировано на том, что легко поддается измерению.

Однако, как и в жизни, самые полезные аспекты работы — самые трудноизмеримые.

Вы верите заявлению: «Если вы не можете измерить нечто, оно не имеет значения»? Тогда спросите себя — почему? Может быть, необходимость иметь дело с эмоциональной природой вещей, которую не так-то легко измерить, выходит за пределы вашей зоны комфорта? Вы полагаете, что ваша работа состоит в том, чтобы управлять обстоятельствами, но трудно управлять тем, что не может быть измерено?

Некоторые вещи лучше оставить не измеряемыми

Одна из больших радостей жизни — итальянская еда. Спросите любого, кто путешествовал в эту страну, — в Италии любая еда кажется лучше на вкус. У меня был незабываемый опыт посещения недельного курса по кулинарии в Тоскане. Я говорю «незабываемый», потому что он буквально изменил качество моей жизни — не только мои кулинарные способности, но и мой взгляд на повседневное существование. Между тем повар не смог назвать мне точные пропорции ингредиентов, которые он использовал для приготовления кушаний. «Как я могу сказать вам, сколько воды влить в тесто для пасты? Это зависит от качества вашей муки и того, какой день на дворе — температура, влажность. Вы должны понемногу добавлять воду и масло, пока тесто не станет идеальным». Он также затруднился огласить мне меню на неделю. Мол, если цветы цукини расцветут, мы пожарим их, в противном случае «гвоздем» салата «Капрезе» станут зрелые помидоры. Фактически повар преподавал нам мастер-класс по осознанности — умению присутствовать в каждом моменте, замечать детали окружающего мира и помнить

о многочисленных вариантах выбора. При таком подходе еда становится возможностью подметить что-то более глубокое. И это отличие от привычной жизни так глубоко, что ощущается на вкус.

Пересмотрите свое убеждение о том, что вещи и явления, не поддающиеся измерению, априори носят второстепенный характер. Замените его оптимальной мотивацией. *Не-что настолько важно, что даже не поддается измерению!*

Конечно, в жизни и работе есть множество вещей, которые необходимо измерить. Приготовление печенья — наука, где точность измерений создает разницу между пышным капкейком и хоккейной шайбой. Но истинный профессиональный рост для лидера заключается в том, чтобы помнить о мечтах, идеалах и событиях, которые не могут быть легко измерены. Благодаря этому вам как руководителю станет комфортней мириться со своими чувствами. Исключая эмоциональный фактор людей на работе (в том числе свои собственные эмоции) из-за невнимательности или недостатка квалификации, руководитель теряет «человеческое начало». Такая потеря — слишком высокая цена за кажущийся комфорт. Наблюдайте за тем, как изменяется ваш энергетический потенциал, когда вы концентрируете

Что не работает

Излишние акценты на результатах, измерениях и соревновании

Недооценка обучения, задержка или отмена возможности обучения и развития и программы обучения

Излишняя концентрация на ошибках

Что работает

Поощрение естественного интереса людей и их энтузиазма в достижении цели

Равное значение всех целей, а не только плановых характеристик

Поощрение самосовершенствования и роста: ошибки — это часть процесса обучения

усилия на продвижении того, что не может быть легко измерено: любви, радости и благодарности. Ваши сотрудники оценят ваше старание.

Бросьте вызов собственной зоне комфорта — побудите людей обращать внимание на свои психологические потребности.

Вывод

Стало ли вам ясно, почему мотивация сотрудников не работает и что теперь делать? Надеюсь, теперь вы готовы отбросить свои нынешние убеждения и выстроить ценности на фундаменте новых убеждений, исходящих из мотивации.

Задайтесь вопросом о характере ваших основных убеждений и ценностей: продвигают ли они или, напротив, разрушают оптимальную мотивацию на рабочем месте?

Не все убеждения являются ценностями, но все ценности основаны на убеждениях. Именно качество убеждений определяет качество ценностей руководителя, а не наоборот. А ценности в конечном счете определяют и ваше поведение, и стиль руководства, и качество рабочего места, которое вы создаете.



Оптимальные мотивационные статусы

Быть руководителем означает находиться в привилегированном положении. Что вы говорите, как и почему — все это имеет значение для сотрудников, которыми вы руководите.

Оптимальная мотивация лидера

Дэвид Фэсер и я всегда задаем нашим слушателям такой вопрос: «Чего вы хотите от своих подчиненных?»

Ответы обычно просты и разумны: «Я хочу от них внимания, усилий, самоотверженности и лояльности». «Я хочу, чтобы они оправдали надежды, выполнили поставленные перед ними задачи, достигли поставленных целей и получили результаты».

Тогда мы задаем следующий вопрос: «Чего вы хотите для своих подчиненных?»

Забавно видеть, как замена одного лишь слова в вопросе рождает смятение, недоверие, скептические ухмылки на большинстве лиц. Наши собеседники справедливо ощущают, что мы, похоже, собираемся поднять щекотливую тему. С некоторой заминкой аудитория начинает перечислять: счастье, безопасность, здоровье, веселье, удовлетворение и мир.

Мы довольны этими ответами — они вполне совпадают с «основами благополучия», перечисленными в главе 4. Беда в том, что, формируя свой перечень «благих пожеланий», руководители опять-таки держат в голове будущие результаты и именно из них исходят. Они идут задом наперед.

Сосредоточиваясь на том, что вы хотите *для* сотрудников, вы с большей вероятностью получите *от них* желанные результаты.

Оптимальная мотивация компании

Большинство руководителей «продвигают» корпоративные системы, основанные на изначально ошибочном предположении, что сотрудников нужно подтолкнуть, вознаградить, а то и прямо заставить достичь намеченных наверху целей. Они недооценивают главные потребности людей — вырасти, выделиться и жертвовать.

Даже взяв на вооружение новую науку о мотивации, многие компании продолжают полагаться на стимулирование сотрудников так называемыми внешними средствами, которые кажутся целесообразными и легкими в управлении. *Какова цена такой мотивации?* Высокие зарплаты, премии, привилегии оборачиваются для компании высокими затратами. Но задумываются ли топ-менеджеры, сосредоточенные на вознаграждении лучших 10% сотрудников, что происходит с мотивацией оставшихся 90%? Эти 90%

ощущают ухудшение морального и физического состояния, апатию. Их приходится «приводить в порядок» увеличенными размерами страховых выплат. Об их лояльности компании, креативности, новаторской активности вообще не приходится говорить.

Настало время подсчитать *потенциальную прибыль* от обучения руководителей и сотрудников навыкам оптимальной мотивации. Что произойдет, если компании, традиционно уделяющие внимание результатам и производительности труда, сосредоточатся и на том, чтобы помочь сотрудникам удовлетворить свои потребности в АПК? Если руководители примут наконец на вооружение методы наиболее успешной практики, включая мотивационные беседы? Если будут развивать ценности, основанные на оптимальных, а не устаревших убеждениях мотивации?

А будет вот что: появятся рабочие места, где автономные сотрудники считают себя ответственными за происходящее в компании; ведут себя подобно примерным гражданам государства; где компетентность претворяется в инновационные преобразования, качественные продукты и услуги, оптимизированные бизнес-процессы.

Я надеюсь, что, воплотившись на практике, идеи, изложенные в данной книге, создадут рабочую среду для креативных, увлеченных своим делом людей, будут способствовать появлению у них ощущения комфорта и благополучия.

Оптимальная мотивация сотрудников

Когда вы помогаете своим сотрудникам пересмотреть мотивацию, основываясь при этом на своем личном опыте, процесс идет гораздо успешнее.

...Этот волейбольный матч мог обернуться для Алексы как глобальной катастрофой, так и поездкой на чемпионат штата. Школьная команда, за которую она играла, билась с соперниками за выход в плей-офф. Любой болельщик знает, насколько напряженны и захватывающи подобные матчи — родители юных спортсменов порой входят в азарт больше, чем их чада. Папа Алексы, Дреа, и я кричали и подпрыгивали с каждым новым набранным очком. В серии до двух побед команды были вынуждены сыграть третий матч. Положение складывалось отчаянное: команда Алексы проигрывала. Когда Алекса вышла на подачу, я задержала дыхание.

Она отыграла первое очко. Затем второе... Ее команда вырвалась вперед! Дреа и я были в восторге! Я сбежала — нет, слетела вниз, чтобы поздравить девочку. Муж обогнал меня и повел себя, как все итальянские отцы: стал осыпать дочку поцелуями и обнимать ее.

Я нетерпеливо ждала своей очереди. Наконец Дреа выпустил Алексу из своих объятий, посмотрел ей в глаза и спросил: «Алекса, когда ты встала на подачу, твоя команда проигрывала 9:12. Благодаря тебе она вырвалась вперед 13:12 и удержала преимущество. Что ты сейчас чувствуешь?»

Вопрос показался мне неуместным. *«Что за черт? — подумала я. — К чему разговоры? Давайте уже праздновать!»* Но тут я заметила то, чего никогда не видела прежде. Глаза Алексы засверкали. Она сказала: «Папа! Ты знаешь, как я расстраивалась этим летом от своих неуклюжих подач? Даже хотела оставить волейбол! Сегодня я вошла в поток, и это было удивительно! Я так счастлива за свою команду!»

Я стала свидетельницей того, как человек за считанные минуты приобрел оптимальную мотивацию благодаря отцовской мудрости! Дреа сначала практиковал мотивацию для себя. Благодаря своей высококачественной саморегуляции он прочувствовал ситуацию Алексы. Хорошо, что

я не добежала до Алексы первой. Я бы свела весь разговор на себя: рассказала бы Алексе, как я волновалась и как радуюсь за нее, — вместо того чтобы остановиться и спросить себя: *почему я взволнована? Чей опыт я праздную?*

«Закружив» Алексу в вихре своей радости, я бы подавила ее психологические потребности удовлетворением собственных. Дреа же «самоотрегулировалась» из любви к дочери. Выяснив у Алексы, что она чувствовала, отец сделал ей бесценный подарок *автономии* — дал возможность высказать свою интерпретацию происшедшего и тем самым навсегда запечатлеть в памяти этот волнующий момент своей жизни.

Также он помог ей связать ее удачу с опытом всей команды. Она поняла, что ее радость вызвана не только собственным успехом, но и ее *принадлежностью* ко всей команде.

Дреа также «подарил» Алексе ощущение *компетентности* — возможно, впервые за свою жизнь она увидела связь между тяжелой работой и результатом. Она почувствовала себя мастером. Теперь она будет культивировать в себе это чувство всю дальнейшую жизнь.

Отцовский вопрос помог Алексе понять, что смысл этого великого дня заключается для нее не только в победе, но и в достижениях более глубоких. Разговор между отцом и дочерью укрепил власть оптимальной мотивации. Этот пример — не только о родителях и детях, он применим в любой рабочей среде.

Суть оптимальной мотивации

Как я уже отмечала, ирония для руководителей состоит в том, что их попытки мотивировать сотрудников не работают, потому что те уже мотивированы. Люди всегда

мотивированы. А что же работает? Отвечу: попытка помочь своим коллегам понять, *почему* они мотивированы; иными словами, облегчение перехода к оптимальной мотивации. Активируя оптимальную мотивацию для себя, вы не просто становитесь образцом для подражания — вы создаете волновой эффект, который поощряет оптимальную мотивацию ваших сотрудников.

Вообразите себе человека, который идет на работу с ощущением комфорта; чувством сопричастности чему-то большему, чем собственный успех; человека, который испытывает радость от непрерывного профессионального роста и изучения нового. *Люди процветают, когда они преуспевают. Это и есть оптимальная мотивация.*

Эпилог: мастера мотивации

Вспомните лучшего руководителя в вашей жизни. Кто приходит на ум? Наверняка этот человек имел что-то общее с боссами, представленными в этом разделе: всех их объединяет ответственный подход к лидерству, основанному на высоко развитых ценностях и благородных целях. Убеждена, что большинство из них использовали идеи этой книги — одни инстинктивно, другие же намеренно. Более пятнадцати лет я общаюсь с руководителями, создающими рабочие места, на которых сотрудники чувствуют себя комфортно, и это чувство благополучия непременно передается их клиентам.

Я представляю, как через десять лет молодой руководитель будет читать пятое издание этой книги. Я мечтаю о том, что в ответ на вопрос, кто был лучшим боссом в его жизни, человек назовет вас. Надеюсь, что, исповедуя идеи, которые я в общих чертах изложила на этих страницах, вы станете чьим-то мастером мотивации.

Фил Джексон: необычные методы, необычные результаты

Фил Джексон — президент баскетбольного клуба «Нью-Йорк Никс». Несколько лет назад он решил уйти на покой, но затем передумал и принял предложение вернуться на свой

пост. Контракт предусматривал пятилетний срок и сумму в \$60 млн. Многие СМИ уличили Джексона в жажде власти и денег. В самом деле, что еще могло побудить 68-летнего мужчину променять семью и спокойное Западное побережье на суматоху Нью-Йорка?

Чтобы понять причины его решения, нужно иметь представление о его подходе к жизни и работе. Фил – тренер, на счету которого больше всего побед в истории Национальной баскетбольной ассоциации (NBA). Он знает, как удовлетворить психологические потребности – свои собственные и тренируемых им игроков. И вот наконец у него появилась возможность организовать процесс в соответствии со своими ценностями и опытом! Ему готовы предоставить полномочия принимать ключевые решения (автономия), внушить игрокам более глубокое ощущение цели и привлечь новые таланты (принадлежность). Свой почти пятидесятилетний опыт игр и тренировок в NBA Фил сможет применить при воспитании игроков-победителей (компетентность).

За всю свою легендарную карьеру он неоднократно награждался прозвищами. Из всех за ним закрепилось одно – Дзен-Мастер, оно родилось от его привычки медитировать и проводить в раздевалке особые ритуалы. Фил использовал метод, который многие считают нетрадиционным, – саморегуляции через осознанность. Для игроков, «задавленных» высокими зарплатами, известностью и властью, очень важно отойти от внешних факторов мотивации. По словам Фила, он хотел помочь им проснуться хотя бы на мгновение, чтобы увидеть невидимое, услышать неслышимое и получить доступ к богатым внутренним ресурсам, которые способствуют получению опыта более высокого качества.

Независимо от того, как вы зовете Фила, налицо впечатляющая связь между его подходом к лидерству и наукой

о мотивации, описанной в этой книге. Нужно отметить, что легендарный тренер скептически относится ко многим книгам по лидерству. По его опыту, так называемые универсальные принципы, изложенные в большинстве учебников, редко работают. Он полагает, что тренер сам должен найти рычаги для перехода команды из одной стадии в другую, более высокую. То же самое правило работает и в отношении мотивации. Даже не надейтесь мотивировать других, если вы не «пропустили сквозь себя» методы, которыми собираетесь мотивировать подчиненных.

Годы побед показали, что рычаги для мотивации, применяемые Филом, отличаются от тех, которыми пользуются большинство его коллег-тренеров. В своей книге *Eleven Rings: The Soul of Success* он рассказывает, что есть два типа тренеров: те, кто управляет, и те, кто приводит команды к победе. Фил решительно отдает свои симпатии вторым. Искреннее желание помочь сотрудникам достичь результатов способствует созданию рабочего места, на котором они не подвергаются внешнему давлению, истощающему их внутренние ресурсы.

Наука о мотивации проливает свет на то, почему подход Фила помог выиграть шесть чемпионатов с командой «Чикаго Буллз» и пять — с «Лос-Анджелес Лейкерс». Мир больших ставок профессионального спорта, в котором работал Фил, находится во власти отвлекающих факторов, которые легко «выключают» спортсмена из всего, что действительно важно в работе и в жизни. Этот мир всегда был озабочен тем, чтобы «сфокусировать» игроков на подачу, которая приводит к выигрышу.

Успех Фила Джексона напоминает нам, почему важно сосредотачиваться на том, что действительно значимо в работе руководителя. «Такая концентрация требует времени, но, как только вам удалось ее добиться, невидимое стано-

вится видимым и игра на ваших глазах разворачивается, как увлекательная история», — утверждает Фил¹.

Коллин Барретт: АПК обращается в бегство

Коллин Барретт — почетный президент Southwest Airlines. Это звание даровано ей в знак признания ее заслуг перед компанией. Но Коллин — человек действия. Она по-прежнему ежедневно выходит на работу в штаб-квартире Southwest в Далласе — не потому что имеет официальные обязанности или считается ответственной за результаты, а потому что полна решимости поддерживать на должном уровне культуру компании, которой более сорока лет.

Если вы летали самолетами Southwest Airlines, то, несомненно, заметили отпечаток этой культуры буквально на всем — от униформы, которую носят сотрудники, до объявлений перед взлетом. Во время недавнего рейса наша стюардесса спросила по системе громкой связи: «Кто уронил бумажник?» Все начали проверять, не выпал ли у них бумажник. Тогда она сказала: «Отлично, теперь, когда все обратили на меня внимание, пожалуйста, проверьте, надежно ли закреплены ваши ремни безопасности». Салон взорвался от смеха. Теперь пассажиры уже точно не пропустят ни одного объявления!

Чувство юмора — приятный «бонус» для клиентов Southwest, но оно не возникло само по себе. Оно — заслуга Коллин и ее сотрудников, убедивших Федеральное агентство воздушного транспорта США и потребительские фокус-группы, что стюардессы не просто механически выполняют все правила техники безопасности, требуемые

¹ *Jackson and Delehanty. Eleven Rings.*

законом, но и общаются с людьми. Когда компании сделали замечание относительно униформы ее сотрудников, Коллин язвительно спросила: «В чрезвычайной ситуации вы предпочтете, чтобы рядом был кто-нибудь в удобных слаксах и теннисных туфлях или на высоких каблуках и в нейлоновых чулках?»

Работа Коллин в Southwest — пример ежедневной упорной борьбы с бюрократизмом. В сущности, она борется за чувство автономии своих сотрудников, их право на творчество. Она никогда не считала, что перед началом рабочего дня сотрудники должны надевать маски. «Я объяснила людям: мы нанимаем разных людей по разным причинам — так используйте же свои преимущества! Я уверена, что компания извлекает выгоду, не только объединяя сотрудников в команду, но и сохраняя при этом их индивидуальность».

В своей деятельности Southwest Airlines демонстрирует то, что называется силой АСК. Автономия, за которую Коллин боролась, породила веру сотрудников в свою компетентность для принятия необходимых решений и в конечном счете обеспечила более эффективное исполнение ими своих обязанностей. Борясь за их автономию и доверяя их компетентности, Коллин также помогла подчиненным испытать принадлежность.

Отношение Коллин к своей команде можно обозначить словом «любовь» не в том расхожем смысле, который часто используется в американской корпоративной лексике, но в самом высоком значении. Будучи прирожденным лидером, Коллин демонстрирует свою любовь через честность. В этой женщине нет кошачьей мягкости, но она любит своих подчиненных достаточно, чтобы говорить им правду, если их работа не оправдывает ее ожиданий или ожиданий клиентов. Правда, были случаи, когда компания даже теряла их с подачи той же Коллин, которая вставала на сторону

своих сотрудников. Например, столкнувшись с капризами одной дамы, которая заявила, что сервис Southwest ее не удовлетворяет, Коллин без лишних распаркиваний пожелала ей счастливого пути рейсом компании-конкурента.

В одном Коллин непреклонна: «Руководители должны заботиться о своих сотрудниках, уделяя как можно больше времени общению с ними, — утверждает она. — Я чувствую, что минуты и часы, посвященные поддержке тысяч сотрудников через личные сообщения, телефонные звонки и встречи, — это самые ценные мои инвестиции».

Своему подходу Коллин осталась верна и по выходе на пенсию. Он по-прежнему «инвестирует» в помощь сотрудникам, в том числе ушедшим на заслуженный отдых; клиентам и деловым партнерам. Успех Southwest Airlines — безусловное доказательство, что созданная Коллин Барретт культура автономии сегодня, как и много лет назад, «не сложила крылья».

Майк Исли: СЕО добирается до глубин

Майк Исли — генеральный директор Powder River Energy Corporation (PREcorp) в Джиллетт на «диком, диком Западе». PREcorp — кооператив, который поставляет энергию в сельские районы, слишком отдаленные для охвата предприятиями коммунального обслуживания. За несколько прошлых лет Майк и его коллеги разработали стратегическую модель, которая обеспечивает членов его кооператива 20%-ной прибылью. Спросите Майка, как ему удалось добиться такого успеха, — и будете изрядно удивлены услышанным.

Поворотного момента в своей карьере Майк достиг в 2011 году, когда решил оставить PREcorp и начать искать

новое место. Разочаровавшись в работе своей мечты, он впал в отчаяние. В этот момент его попросили подобрать музыку для религиозной мессы в частном санатории (музыкой он баловался когда-то в далеком прошлом). Майк прочел молитвы, сопровождая их игрой на гитаре. Это был судьбоносный день! По словам «разочарованного энергетика», он испытал связь с каждым, кто находился тогда в зале.

Майк — один из самых ранних последователей идей, изложенных в этой книге. Он превратил свои визиты в санаторий в еженедельный ритуал. Он заново открыл себя, и это изменило все — его музыка, пение, сострадание и эмпатия вышли на новый уровень. Будучи по натуре интровертом, он стал общаться более свободно. Он расцветал на глазах и становился «целым Майком», а не группой отдельно взятых парней — один дома, другой на работе, а третий играет музыку пенсионерам. Он стремился испытать связанность. Он стремился распространить радость, испытанную на музыкальных вечерах в санатории, на все аспекты своей жизни.

Он обнаружил, что именно поиски связанности подтолкнули его начать поиск новой работы. Как генеральный директор PREcorp, он обладал автономией. За годы работы он приобрел компетентность. Постепенно он понял: ему не нужна новая работа; ему нужно ощущение принадлежности в PREcorp!

Это открытие заставило Майка под новым углом посмотреть на организацию, которую он вот-вот был готов покинуть. Он показал сотрудникам PREcorp видео, повествующее о том, какое значение энергия реки Паудер-Ривер имеет для населенных пунктов. Он работал с правлением, чтобы изменить его роль и передать большинство эксплуатационных обязанностей новому исполнительному директору, чтобы тот мог сосредоточиться на создании новой культуры. Майк

хотел, чтобы все его коллеги испытали чувство связанности на работе.

Достигнув выдающихся результатов, команда Майка обучает новой стратегической модели сто других энергетических кооперативов в Соединенных Штатах. Майк хочет создать новую, более сильную промышленность. Он продолжает размышлять над поворотом в своей судьбе: «Я никогда не захочу застыть на одном месте. Но я стремлюсь к гармонии с миром и дальнейшему личностному росту. Я думаю, руководители должны развивать в себе навыки, которые, как они надеются, “зарядят” их товарищей по команде. Я не знаю другого способа руководства. Если вы хотите быть настоящим лидером, необходимо вначале победить себя. Я не хочу, оглянувшись через плечо в конце своей карьеры, увидеть позади выжженную землю. Я хочу поддерживать других на их пути к успеху. Будучи руководителем, я должен нести гармонию, которую обрел со “всеми Майками” разом — я хочу, чтобы эта гармония проявлялась в самых разных аспектах моей жизни».

Билли Ямагучи: лидер со стилем

Билли Ямагучи — совладелец «Салонов Ямагучи». Мне очень понравилась его книга «Фэншуй: революция в красоте»¹. Мне было любопытно, что именно знаменитый стилист, который работал с такими звездами, как Дженнифер Энистон, поведает участницам нашего семинара Angel Faces Retreat. Это были молодые женщины, получившие тяжелые травмы в результате ожогов. Идолы Голливуда с их внешней красотой являлись полной противоположностью идеалу

¹ Ямагучи Б. Фэншуй: революция в красоте. М.: АСТ: Астрель, 2007.

внутренней красоты, которую мы надеялись привить изуродованным внешне девушкам.

Билли покориł всех одной фразой: «Для вас действительно важно знать, кто вы есть, потому что много людей не признают красоты за пределами обыденного». Он подчеркнул необходимость соединиться со своим внутренним обликом и отразить это внешне. Его выступление стало настоящим откровением. Глубокая радость Билли от работы с клиентами — не важно, являются ли они знаменитостями или изуродованными молодыми женщинами — была искренней. Билли оказался мастером мотивации — в тот день он «вывел наружу» внутреннюю красоту своих слушательниц.

Позже он признался, что чувствует себя гораздо менее уверенным, сталкиваясь с необходимостью мотивировать своих сотрудников. В то время как один из его салонов вошел в пятерку лучших студий красоты Калифорнии и был назван одной из двадцати пяти главных причин посетить Калифорнию, Билли изо всех сил пытался понять мотивы своего сотрудника-стилиста, который отнюдь не горел желанием набрать собственную клиентуру или воспользоваться возможностью профессионального роста. Такое равнодушие озадачивало Билли.

Как и многие другие успешные предприниматели, он предполагал, что его персонал мотивирован теми же причинами, что и он сам: он попытался вселить в других свои ценности и ощущение цели. Когда этот подход не сработал, он начал исследовать альтернативы традиционным способам мотивации и обнаружил, в чем пробуксовка. Люди мотивированы собственными ценностями и целями, а отнюдь не внешними вознаграждениями или страхом потерять работу. Как ни странно, Билли начал практиковать с подчиненными то, что так хорошо удавалось ему с клиентами, — вывод наружу лучшего, что в них есть. Билли

объясняет: «Я посвятил много времени, помогая стилистам развить их собственные ценности и выработать цели. Теперь, обращаясь к сотрудникам с различными просьбами, такими как посещение учебного семинара, проба нового метода моделирования или помощь в налаживании бизнес-процесса, я и мои менеджеры также облегчаем формирование мотивации разговорами, объясняя, как наши просьбы связаны с собственными ценностями и целями персонала. Мы помогаем людям понять, что заставляет их каждый день выходить на работу.

Наши сотрудники находят большее удовлетворение в своей работе, чем раньше, и наши клиенты тоже чувствуют разницу между тем, что было, и тем, что есть сейчас. Дополнительный бонус — мощная энергия, которая передается от одного человека к другому. Заботиться о клиентах всегда было для меня удовольствием. Теперь я испытываю его и оттого, что помогаю выявить лучшие стороны своим сотрудникам».

Гарри Ридж: специальная формула успеха

Гарри Ридж — президент и генеральный директор компании WD-40. Спросите Гарри, как идут дела, и он с гордостью поведаст, что очки вовлеченности его сотрудников равняются 93,8% — третий средний национальный показатель. Столь же высока и норма прибыли. Рыночная капитализация выросла с \$200 млн до \$1,2 млрд и превысила показатели Russell 2000 и S&P за прошлые десять лет. Бренд сегодня сильнее, чем когда-либо.

Спросите Гарри, как он и его компания достигли таких выдающихся результатов, — и он ответит гладко, как по

маслу (или по промышленной смазке WD-40). Он убежден, что их успех основан на культуре принадлежности. Он быстро добавляет, что принадлежность не означает пение спиричуэла «Приди, Господь!». Принадлежность, по его словам, является «золотой серединой» между практичностью и добросердечностью. Это промежуточная точка — место, где люди чувствуют себя в безопасности и одновременно способны сделать работу как можно лучше.

Ответ № 1 (98%) из отчета о вовлеченности сотрудников компании WD-40 2012 года: «Здесь ко мне относятся с уважением». Какими способами Гарри и его менеджеры высказывают это уважение? В отличие от формулы WD-40, свою методику достижения успеха в бизнесе Гарри в секрете не держит. По его словам, она базируется на трех важных моментах.

«Преимущество номер один, которым хороший руководитель обеспечивает своих подчиненных, — время. Фраза “Я хочу уделить вам время, потому что забочусь о вас” производит на людей сильное впечатление. Есть связь между заботой и искренностью. Я забочусь о вас достаточно, чтобы честно подсказать, каким образом вы можете вырасти профессионально. Я забочусь о вас достаточно, чтобы помочь вам стать новой, лучшей версией себя.

Второй момент — путь от страха к свободе. Мы устранили один из самых больших страхов сотрудников — страх перед неудачей. В компании WD-40 нет понятия “неудача”, а есть понятие “изучение опыта” — положительный или отрицательный результат всегда обсуждается открыто и свободно. Мы радуемся этим разговорам.

Третий момент заключается в том, чтобы помочь людям “ценить ценность ценностей”. Да-да, именно так, извините за тавтологию! Вместо того чтобы навязывать сотрудникам

сторонние ценности, мы стараемся помочь им развить их собственные ценности, используя компанию в качестве модели. Вообще мы часто и много говорим о ценностях. Менеджеры объясняют, как их собственные ценности влияют на решения, действия и стиль их руководства. В конце концов, люди понимают, что, действуя в соответствии с ценностями компании, они чувствуют себя лучше.

По мнению Гарри, хорошее рабочее место должно облегчать сотрудникам процесс саморегуляции. Гарри наслаждается властью АСК, видя, как люди осуществляют автономию в пределах ясно определенных и справедливых границ. Они чувствуют связанность через культуру принадлежности. Они наблюдают свою постоянно растущую компетентность, фокусируясь на изучении возникающих ситуаций, пробуя что-то новое, обращаясь за помощью и учась на собственном опыте.

«Общей мотивации не существует. Каждый выбирает свою собственную, — убежден Гарри. — Задача руководителя состоит в создании такой среды, которая облегчает подчиненным выбор оптимальной мотивации. Это потрясающе — “сконструировать” безопасную площадку, где люди переходят от страха к свободе; площадку, защищенную ценностями и вдохновенную видением. Это великолепное вложение в будущее».

Д-р Бет Скэлоун: практикуя здоровое лидерство

Доктор Бет Скэлоун — основательница North County Water and Sports Therapy Center. Я восторгаюсь ее навыками мотивации — мы с мужем являемся давними клиентами этого медицинского центра. О, Бет могла бы рассказать множе-

ство историй! В свое время необходимость заставила ее стать единоличной владелицей малого бизнеса.

Я рекомендовала ее центр своему коллеге Дику, страдающему от последствий отравления «агентом оранж»¹ во время войны во Вьетнаме. Из-за плотного графика Бет пришлось передать Дика одной из своих сотрудниц, Кэтлин. Несколько недель спустя он кинулся ко мне с благодарностями, объявив: «Кэтлин изменила мою жизнь! Я едва мог ходить, когда мы начали лечение; теперь я почти свободно двигаю правой ногой. Это похоже на чудо!»

На чудо похоже и то, насколько оптимально мотивированы сотрудники Бэт. В 2012 году этой необычной женщине присвоили титул Профессионала года в области водной терапии. Сама она подчеркивает: есть большая разница между тем, чтобы самому быть хорошим врачом, и тем, чтобы успешно руководить другими врачами.

«Я научилась работать с клиентами – вести их через страхи и гнев на судьбу после трагических несчастных случаев; прорываться с ними через культурные барьеры, помогать им строить доверительные отношения в больничной среде, которая может быть невыносимо гнетущей, – рассказывает Бет. – По отношению к своим пациентам я бесконечно терпима. Сотрудники – это другое дело. Я не собираюсь потворствовать их слабостям. Как руководитель я исповедую девиз: “Полюби это, смирись с этим и живи с этим”».

Как же этой сугубо деловой женщине удалось создать коллектив преданных сотрудников, которых так любят клиенты?

¹ Агент «оранж» – название смеси, применявшейся армией Великобритании во время Войны в Малайе и американской армией во Вьетнамской войне в рамках программы по уничтожению растительности Ranch Hand. Название появилось из-за оранжевой окраски бочек для транспортировки этого химиката.

Бет имеет ясный набор ценностей, трудовой этики и ощущение цели, о котором прекрасно осведомлены претенденты на должности. Они либо сразу вписываются в коллектив, либо нет. Те же, кто стал частью семьи, с самого начала испытывают чувство связанности.

Сотрудники Бет скажут вам, что она прививает уважение к работе. Но как? Райан, физиотерапевт, объясняет: «Бет лучшая в том, что делает. Она все время занята, но успевает замечать и то, что делаю я. Не то чтобы меня контролирует или придирается — она делится со мной информацией, которая помогает мне профессионально расти. Бет не хвалит слишком много, но всегда даст понять, что довольна, когда мой пациент идет на поправку. Помните фильм о поросенке Бэйбе? Бет походит на Фермера Хоггетта, говорящего: “Сделай это, свинка!” Для меня это лучшее признание моих способностей».

Я, в свою очередь, тоже отмечу, что руководители, ценящие компетентность в своих сотрудниках, не упускающие случая подчеркнуть ее, пользуются большим авторитетом.

Бет понимает, что власть становится более продуктивной, когда ею делятся, — и все физиотерапевты в штате медцентра уполномочены делать все необходимое для удовлетворения потребностей клиентов, выполнения предписаний страховых компаний и поддержания жизнедеятельности клиники. Она просит своих сотрудников сообщать ей, когда ее решения как руководителя доставляют им неудобства. Бет и ее офис-менеджер даже договорились о кодовом слове, которое идет в ход, если действия руководителя нарушают автономию, связанность или компетентность.

По словам Бет, ей приятно осознавать, что ее персоналу дана свобода хорошо делать свою работу — потому что люди действительно делают ее хорошо!

Мэтт Мэньон: добрый лидер, добрый пастырь

Мэтт — президент и генеральный директор Catholic Leadership Institute (CLI). Когда Мэтт говорит о CLI, трудно не проникнуться его ощущением цели и его духом. CLI помогает священникам в их труде с помощью уникального интегрированного учебного плана лидерства.

CLI — один из первых последователей модели Спектра Мотивации. «Священники должны быть инструментом Евангелия, — считает Мэтт. — Если они не ощущают себя цельными, они не в состоянии самоотрегуливаться, если плохо отдают себе отчет в собственных чувствах и потребностях, они не могут удовлетворить потребности других».

Мэтт объясняет, что церковь в наше время сталкивается с такими проблемами, как нехватка кадров и объединение округов, в результате которого обязанности духовного пастыря возрастают в несколько раз. «Священники имеют дело не только со сложностями создания подлинного католического сообщества, но и с тем, что им предъявляют куда более высокие требования и ожидания, чем обычным руководителям. Организационная сторона давит на духовную, благодаря которой они и стали священниками. Они часто ощущают, что подводят всех, включая себя».

Обучение переходу в другой мотивационный статус — значимая часть опыта обучения священников. В самом деле, легко забыть о собственных психологических потребностях посреди такого количества требований! Иногда они забывают, что у них есть автономия, даже при том, что церковная структура поощряет ее в своих служителях. Проблемы управления подорвали смысл компетентности. Однако по завершении программы «Добрый лидер, добрый пастырь» они получают навыки эффективного

управления паствой и осознают преимущества компетентности.

С самого начала курса священники работают над механизмами, которые помогают им изменить свой мотивационный статус. Они практикуют ОЦЦ саморегуляции, начинающейся с осознания своих чувств и эмоций. Они бросают вызов потенциально запрограммированным ценностям и тщательно размышляют над природой своих личных ценностей. Они осознают свою роль и связанные с ней цели. Они приводят эти цели в соответствие с целями округа и ожиданиями церкви. Они находят свою индивидуальность, естественный стиль поведения и анализируют причины, по которым одни действия, которые приходится предпринимать, поглощают намного больше энергии, чем другие.

С помощью этой программы более двух тысяч священников совершили переход от неоптимальной к оптимальной мотивации, упорядочили свои административные обязанности, получили возможность выделить больше времени на пастырские дела, которые и являются высшим смыслом их служения. Они чувствуют себя обновленными и нужными прихожанам.

Д-р Марджи Бланшар: создатель благих намерений

Марджи Бланшар — соучредитель Ken Blanchard Companies. Несколько лет назад, в ранге президента компании, Марджи встала на защиту постоянных клиентов и ввела в практику встречи тет-а-тет между менеджерами и их подчиненными в рамках реализуемых в компании программ «Ситуативное лидерство II» и «Ситуативное самолидерство». «Это показалось нам настолько важным, что

мы приняли решение платить по \$200 каждому менеджеру за проведение таких встреч раз в две недели. Я не очень люблю вспоминать этот факт, но горжусь тем, что сегодня эти встречи стали центральной частью нашей корпоративной культуры».

Подход Марджи сработал не потому, что она заплатила людям, но потому, что она представила свое предложение в разрезе оптимальной мотивации. Она объяснила сотрудникам: «На наш взгляд, эта практика настолько важна для построения успешных отношений, утверждения наших ценностей и может быть образцом для подражания для наших клиентов, что я готова заплатить вам за организацию этих встреч в течение хотя бы года. После этого года, я полагаю, ценность таких встреч скажет сама за себя». Как свидетель этой истории с самого ее начала, я могу подтвердить, что ровно так и произошло.

Марджи предостерегает: если вы считаете какую-либо пищу горьковатой и чувствуете потребность подсластить ее, перед тем как дать людям попробовать, будьте очень осторожным при презентации своего предложения.

- Фокусируйтесь на поведении, которого хотите добиться.
- Продемонстрируйте свою чуткость к частным проблемам.
- И, возможно, самое главное: внушите людям, что вознаграждение в данном случае — не пряник, которым их пытаются заставить соблюдать правила, а лишь средство показать, как сильно вы верите в эффективность этого варианта.

Марджи добавляет: «Сегодня, чтобы сделать для компании то, что необходимо сделать, мы обращаемся к ме-

недкерам с просьбой провести мотивационные беседы. Качественная беседа — здоровая альтернатива подкупу людей пряником».

Д-р Скотт Ригби, д-р Ричард Райан и д-р Эдвард Деки: игра с целью

Доктор Скотт Ригби, доктор Ричард Райан и доктор Эдвард Деки — соучредители компании Immersyve. Они работают над исследованиями и применением науки мотивации к миру игр, сферам образования, корпоративного поведения и здравоохранения.

Эд и Рич, основатели теории самоопределения, являются, возможно, самыми выдающимися исследователями мотивации в мире. Почему они заинтересовались именно играми — и каким образом игры помогают руководить?

Специально для тех, кто не знаком с этим миром: если вы не играете ни в одну интерактивную игру онлайн, знайте, что вы находитесь в меньшинстве. В Соединенных Штатах продажи игр почти вдвое превышают доход от кинопроката¹. Показателен результат игры World of Warcraft, заработавшей более чем \$10 млрд. Для сравнения: самый кассовый за всю историю кино фильм «Аватар» принес создателям чуть более \$3 млрд. «У игр есть невероятное мотивационное напряжение, — уверяет Рич. — Чем лучше мы разбираемся в том, что лежит в основе любви людей к играм, тем выше

¹ В 2011 году в США в сегменте игр доходы составили \$17,02 млрд, согласно данным NPD Group, в то время как доходы от кинопродукции — только \$9,42 млрд, согласно данным The-Numbers.com.

шанс разработки успешных вариантов в области образования и развития социальных навыков и навыков лидерства».

Особенно интересное явление — растущая «игрофикация». Не удивительно, что она завоевала популярность в подразделениях продаж, сотрудников которых традиционно стараются мотивировать деньгами, путешествиями и победами в различных конкурсах. Но, по иронии судьбы, игрофикация захватывает и HR-отделы, которые должны заниматься здоровьем и благополучием персонала. Таким образом, игры действительно широко применяются в корпоративной жизни. Но эксперты в Immersyve предупреждают: увлекаться игрофикацией, не имея представления о науке мотивации, особенно идеях, изложенных в этой книге, — опасно.

Когда дело доходит до игрофикации, указывает Скотт, «много компаний мчатся слишком быстро, путая тактику и цель. Они превращают внутренние сайты, посвященные продажам или человеческим ресурсам, в калейдоскоп игр или конкурсов. В результате этой гонки серьезные события, результаты сводятся к выдаче каких-нибудь значков или других подобных наград. Эта тактика не только не поддерживает мотивацию и не выстраивает никакой системы ценностей, но и может серьезно нарушить обратную связь с сотрудниками. Вы как бы даете им сигнал: ценность — в значках и рейтингах, а не в сущности вашего бизнеса или здоровье ваших сотрудников».

Тем, кто считает, что игры и конкурсы «мотивируют» сотрудников, Скотт, Рич и Эд дают два совета.

- *Не заявляйте игру как цель* — для начала придумайте вспомогательное средство оптимальной мотивации. «Вдумчивое применение игрового подхода может упростить путь к удовлетворению психологических потребностей людей в автономии, связанности и компетентности, — объясняет Скотт. — Понимание при-

роды человеческой мотивации важно — таким образом вы даете своим сотрудникам понять, что ваша организация и ее ценности — не только памятные значки и рассыпанное на верхушке игрового рейтинга конфетти».

- *Подумайте о вознаграждениях как об «антагонистах мотивации»* — эти два понятия очень отличаются друг от друга. Исследование подтверждает: игры, прививающие любовь к работе через вознаграждение, вместо того чтобы признать и поддержать внутренние факторы мотивации, не приводят к удовлетворенности и погружению (которые увеличивают понимание и компетентность); вероятности, что человек будет играть на следующей неделе (указание на длительное обязательство и автономию), и желанию играть в большее количество других игр этого же «разработчика» (отражающему лояльность и связанность).

Эд — инициатор первых исследований денежных вознаграждений и внутренней мотивации — делает вывод: «Предоставление вознаграждений подрывает смысл краткосрочного обучения и долгосрочных обязательств в играх — а также в постановке и достижении целей на рабочем месте. Истинную награду и более глубокое удовлетворение люди обретают лишь тогда, когда их автономия, связанность и компетентность уважаются, поощряются и поддерживаются — как элементами игры, так и самими что ни на есть реальными руководителями».

Послесловие

Я не сомневаюсь, что идеи, высказанные в этой книге, помогут вам изменить свой стиль руководства. При этом позволю себе задать немаловажный вопрос: а мотивированы ли вы сами, чтобы руководить? Ха! Я знаю, что это — глупый вопрос, поэтому позвольте его переформулировать таким образом: что мотивирует вас вести людей за собой?

Я убежден, что настоящее лидерство всегда вызвано душевной потребностью: сердце руководителя — это сердце слуги. Настоящее лидерство невозможно, если вы придерживаетесь неоптимальной мотивации.

Движимый автоматической мотивацией человек не способен никого привести к чему-либо значимому. Сосредоточившись исключительно на построении «организационных активов» или собственного наследия, бдительно следя за цифрами, вы игнорируете самую важную часть процесса, ту самую, которая обеспечивает стабильный успех, — помощь своим сотрудникам в личном преуспевании. Если вы сами работаете с навязанной мотивацией, то ваши муки становятся муками ваших подчиненных, а они, в свою очередь, обращаются муками и для клиентов вашей компании.

И напротив, ваша оптимальная мотивация рождает положительный волновой эффект — конечно, при условии, что вы никому не навязываете своего образа мыслей и своих ценностей. Обсудите с сотрудниками изученное вами в этой книге. Если вы — ситуативный лидер, то проводите мотивационные беседы, во время которых вы и ваши непосредственные подчиненные выработаете общее понимание

цели. Облегчите разговор, задав основной вопрос: «Почему вы считаете себя мотивированным на достижение этой цели?» Вы быстро обнаружите разницу в ответах сотрудников с разным мотивационным статусом. Вооружившись этим знанием, вы сможете обеспечить им как соответствующее направление, так и поддержку в приобретении ими большей компетентности и большей ответственности.

Руководители-слуги и лучшие ситуативные лидеры всегда оптимально мотивированы. Они поступают осмысленно, соотнося свои решения и поступки с развитыми ценностями. Они подчиняют свою работу благородной цели. Они находят радость в положительном влиянии на жизни своих сотрудников и содействии обществу. Руководитель всегда играет главенствующую роль. Но какова эта роль? Реализовав идеи из этой книги, вы приобретете шанс завоевать репутацию руководителя-слуги, а не корыстного властолюбца.

Кен Бланшар

Часто задаваемые вопросы (F.A.Q.)

1. Бывают ли ситуации, когда без вознаграждений не обойтись?

Вознаграждения не обязательны, но вы можете решить, что они необходимы. Например, Федеральное агентство воздушного транспорта США предлагало вознаграждение в размере \$10 тыс. любому, кто сообщит о хулигане, ослепляющем пилотов лазерной указкой. Опасность такого «развлечения» слишком велика, чтобы ее проигнорировать. Печально, что можно продать кого бы то ни было за \$10 тыс. Еще более печально, что от людей не ждут «бескорыстной» выдачи преступника, рискующего жизнями сотен человек. Вознаграждения необходимы в тех случаях, когда у людей, предположительно, отсутствует достаточная саморегуляция для совершения правильного поступка.

2. Мне нужны сотрудники, чтобы выполнить работу в срок. Как мне добиться этого без принуждения?

Как руководитель вы несете ответственность за результат. Но у вас есть возможность представить поставленные цели как общие, имеющие значение для компании в целом, а не только для узкого круга менеджеров. Мы никогда не будем свободны от «спущенных» сверху целей и дедлайнов. Задача руководителей — мобилизовать людей на достижение этих целей и сроков.

3. Почему вы заменяете термин «внешняя и внутренняя мотивация» неоптимальным и оптимальным мотивационным статусом?

Внешне-внутренняя модель служила хорошим доказательством тому, как неправильны традиционные подходы к мотивации. Однако упрощенная дуальность делает ее трудноприменимой. На самом деле, какой процент рабочего дня сотрудника можно «приписать» чисто внутренним действиям? Последнее исследование указывает, что некоторые формы внешней мотивации обеспечивают то же самое или, возможно, даже более высокое качество, чем внутренняя мотивация. В модели спектра мотивации они представлены согласованным и интегрированным мотивационными статусами. Решение перейти к оптимальной мотивационной перспективе, основанной на сформулированных ценностях и значимых целях, позволяет людям использовать в своих интересах выгоду внутренней мотивации, даже если их мотивация в действительности не совсем внутренняя.

4. Какие речевые «подсказки» свидетельствуют о наличии у человека того или иного мотивационного статуса?

Вот типичные фразы, как правило, отражающие неоптимальные мотивационные статусы:

Я должен...

Мне нужно...

Мне следует...

Я обязан...

Это необходимо...

Поскольку это моя обязанность...

Мне заплатят, если я сделаю это...

Я буду сожалеть, если я не сделаю этого...

Я не хочу подводить вас...
Я должен следовать правилам...
Я хочу, чтобы мной гордились...
Я боюсь разочаровать вас или себя самого...
Я должен вам.

А вот фразы, отражающие оптимальные мотивационные статусы:

Я собираюсь...
Я решил...
Мне выпала удача...
Я выбираю...
Я наметил...
Я следую...
Я в состоянии...
Я получаю удовольствие...
Это — привилегия действовать в соответствии с моими ценностями...
Это личное, и я ценю эти отношения...
Я буду расти и учиться, занимаясь этим...
Я наслаждаюсь этим...
У меня есть объяснение для этого...
Я принимаю решение следовать правилам...
Я понимаю цель, стоящую за тем, что я делаю...
Я рад содействовать чему-то большему.

5. Ценности молодого поколения сводят меня с ума. Они хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и не хотят работать, потому что знают: родители все равно оплатят их счета. Как мотивировать это поколение?

Не отчаивайтесь. Помните, мотивация не работает — независимо от того, какого люди возраста. Как правило,

представители одного и того же поколения склонны принимать одни и те же «запрограммированные» ценности. Как руководитель вы должны помочь им исследовать запрограммированные и развить новые ценности, с пониманием последствий альтернатив, которые они формировали и исходя из которых действуют. Потратьте время, чтобы помочь представителям молодого поколения сознательно развиться, облегчить их переход к оптимальной мотивации, связав ситуацию, в которой они находятся, с ценностями и ощущением цели.

6. Почему вы говорите, что конкурсы не «работают»? Мне кажется, с их помощью люди начинают стремиться к тому, что изначально было им не особенно интересно.

Организуя конкурс, чтобы мотивировать людей, спросите себя: для чего? Если для создания забавного опыта, праздника для всех, то все отлично. Если для того чтобы привлечь внимание к важному сообщению или поощрить определенный стиль поведения, то имейте в виду: конкурс может стать опасным инструментом. Он отвлекает людей от вашего основного сообщения, сводя все внимание к чисто соревновательному аспекту. Подумайте, что вы будете делать, когда конкурс завершится? Лучше потратьте время и силы, чтобы составить основанное на ценностях объяснение для выполнения того, что вам нужно. Рассмотрите, как наилучшим образом удовлетворить психологические потребности людей в автономии, связанности и компетентности при выполнении вашей просьбы. Конкурсы – легкий и быстрый путь, который вызывает немедленную реакцию, но при длительном использовании станет нездоровой пищей мотивации.

7. Чем вам не нравятся соревнования? Именно с их помощью выявляются лучшие спортсмены, повара и продавцы. Разве такие соревнования не помогают проявиться лучшим профессиональным качествам?

Разберитесь хорошенько в мотивациях любой суперзвезды — и вы поймете: главные причины ее тяги к соревнованиям — это желание бросить все силы на осуществление дерзких планов (автономия); почувствовать дух товарищества и радость служения (принадлежность); доказать свое превосходство (компетентность) или получить чистое удовольствие от достижения поставленной цели. Звезды утверждают, что победа для них — это все, но что они действительно имеют в виду? Смена позиций на финишном табло подобна эхолоту, который помогает определить «вектор» профессионального роста. Как найти путь к сердцам клиентов, товарищей по команде или поклонников? Даже не суперзвезды извлекут выгоду из простой мысли: не конкуренты имеют значение — важна причина, которая заставляет нас конкурировать.

Благодарности

Каждый из нас несет персональную ответственность за качество своей мотивации. Но ближайшее окружение влияет на нашу саморегуляцию, необходимую для того, чтобы испытать оптимальную мотивацию.

Некоторые люди, перечисленные здесь, вошли в мою жизнь случайно, другие же были выбраны мною сознательно. Их поддержка помогла мне в жизни, которую я считаю удавшейся. Я надеюсь на то, что мои чувства взаимны.

Моя семья в Ken Blanchard Companies:

- мечты так и остались бы мечтами, если бы не наша команда разработки продукта оптимальной мотивации — Джей С., Ванесса Дж., Келли С., Майк Дж. и особенно Гэри Онстад и Виктория Катлер;
- мои коллеги по СНОМР (Сообщество здоровых оптимально мотивированных практиков), особенно Элс К., Джудит Д., Калла К., Марк П., Питер Б., Лээль Г., Дэвид К., Джон Л., Джон Х., Нэнси Б., Урсула Л., Белинда Б. и Жаклин Р.;
- храбрые девелоперы-первопроходцы, испытывавшие на себе науку мотивации, особенно Лори Р., Кайлин С., Умберто М., Кэролайн Дж., Чед Дж., Дебби К., Стейси С., Джеки Дж., Вэй Т., Джон С., Джим О., Нил С. и Бренда Н.;
- наши глобальные партнеры, особенно — Рарес, Маджек, Александра и Спирос;
- все менеджеры проектов и сотрудники, такие как Брент Б., Джени Ф., Кэти Х. и Джони В.;

- маркетинговая команда — Дэвид В., Брайан А., Венди В. и Лиза М. Отдельное спасибо Патрику П.;
- исповедующие замечательные ценности клиенты, которые упоминаются в этой книге, — с дополнительными благодарностями Элайне Л., Тому П., Джозину П., Мартину Б., Сюзанне К. и Черил М.

Я могла бы написать еще одну книгу, состоящую исключительно из имен. У меня и в самом деле замечательная жизнь!

- Католический институт лидерства (The Catholic Leadership Institute) — Обучающие лидеры Мэтт М., Фр. Билл и Дэн К.
- Издательство Berrett-Koehler, благодаря которому книги появляются на свет, Нил М.; мой пастырь, Дивэн С.; человек, который стоит за ценностями ВК, Стив П.; отдел производства и маркетинга, особенно Дайан П., Шарон Дж., Беверли Б., Кортни С., Кристен Ф., Кейти С., Кэт Э., Майк С. и Шарлотта А.
- Магистр естественных наук в Исполнительной программе лидерства Университета Сан-Диего — наши студенты, преподаватели и потрясающая команда для изучения на протяжении пятнадцати лет, особенно Кристина Д., Джина Ф. и Бриджит Б.
- Уважаемые коллеги и творческие соавторы — Эйлин Х., Дик Т., Труды П., Джет Б., Марта Л., Кенни Т., Джесси С., Паула Д., Крис Э., Кэрол С., Фил Р., Кери Н., Рикардо М., Курт Г. и сообщество SDT, особенно Жак Ф. и Мэрилин Г.
- Мои «дети», о которых я рассказываю в этой книге с большой любовью: Алекса Т., Блэр С., Грант С., Лайза З., Райан Т. и Эви Т.

- Моя команда PR — Cave Henricks Communications and Shelton Interactive — Барбара Х., Расти С. и Джессика К. Спасибо Weaving Influence — Бекки Р. и Кайле Ф.

Самые главные люди, мои соразработчики оптимальной мотивации, — доктор Дэвид Фэсер и доктор Дреа Зигарми:

- экспертные знания Дэвида неоценимы для меня лично и оказались важными для модели спектра мотивации и концептуальной логики структуры, представленной в этой книге. Дэвид помог вывести изложенные здесь идеи на более высокий уровень;
- мой партнер навсегда — Дреа Зигарми, любовь и мудрость которого изменили всю мою жизнь.

Об авторе

Сьюзен Фаулер находится в постоянных поисках и стремлении помочь руководителям всех уровней. Один из ведущих экспертов по мотивации и личному раскрепощению, Сьюзен черпает свои знания из обширного опыта в бизнесе, рекламе, продажах, производстве, маркетинге, лайфстайле и бизнес-коучинге и обучении лидерству во всех пятидесяти штатах США и сорока зарубежных странах. В числе ее клиентов – Google, Harley-Davidson, Kawasaki, Pfizer, Merck, T.J. Maxx, Reitmans of Canada, National Basketball Association, AkzoNobel и Apple.

Сьюзен – соавтор инновационной программы «Оптимальная мотивация» для Ken Blanchard Companies, а также создатель и ведущий разработчик «ситуативного самолидерства», лучшей программы по самолидерству для организаций и частных лиц. Она награждена Lifetime Achievement Award ассоциацией North American Simulations and Gaming Association.

Сьюзен также является автором трех книг в соавторстве с Кеном Бланшаром: *Self Leadership and the One Minute Manager*, *Leading at a Higher Level* и *Empowerment*. В соавторстве она написала книги и программы обучения *Achieve Leadership Genius*, *The Team Leader's Idea-a-Day Guide* и *Good Leaders, Good Shepherds*. Она также создала аудиопрограммы *Overcoming Procrastination* и *Mentoring*. Сьюзен живет со своим мужем Дреа Зигарми в Сан-Диего. Она – старший консультационный партнер в Ken Blanchard Companies, консультант по лидерству и коуч; а также преподаватель и магистр естественных наук в Исполнительной програм-

ме лидерства Университета Сан-Диего и член правления в Angel Faces, некоммерческой организации, которая помогает девушкам, получившим травмы в результате ожогов.

Фаулер Сьюзен

ПОЧЕМУ ОНИ НЕ РАБОТАЮТ?

Новый взгляд
на мотивацию сотрудников

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Н. Витько*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

При оформлении обложки использовано изображение
из фотобанка *shutterstock.com*

Подписано в печать 02.06.2016. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 13,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7(495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+



КОГДА И ГДЕ УГОДНО ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ САМ
ОПРЕДЕЛЯТЬ КАЧЕСТВО МОТИВАЦИИ, КОТОРУЮ ОН
ИСПЫТЫВАЕТ

КУРС «ОПТИМАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ».

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА. СОТРУДНИКИ:

- ① Повышают производительность труда на 31%
- ① Демонстрируют в 3 раза больше креативности в работе
- ① В 10 раз более вовлечены в свою работу
- ① На 40% чаще получают повышение или рассматриваются как кандидаты на повышение
- ① На 37% повышают объем продаж
- ① В 3 раза более удовлетворены своей работой

Источник: "The Economics of Well-being" (авторы Tom Rath и Jim Harter, Gallup, 2010) и "Positive Intelligence" (автор Shawn Achor, Harvard Business Review, 2012)

Курс Оптимальная мотивация разработан Сюэзен Фаулер и компанией Бланшард. CBSD/Thunderbird является единственным лицензионным провайдером этого курса в России и СНГ

Успешный руководитель достигает результатов, создавая культуру подчинения.

Эффективный руководитель достигает долгосрочных результатов, создавая культуру вовлеченности.

Сегодня для достижения устойчивых результатов уже не важны процессы и модели. Культура – вот единственное конкурентное преимущество. Люди – носители культуры. Их ответственность, вовлеченность и энтузиазм позволяют компании быстро реагировать на изменения.

Диалог с людьми, развитие людей, поддержка и обратная связь – это основные идеи линейки курсов по лидерству CBSD/Thunderbird.

CBSD/Thunderbird является лидером в области обучения лидерским и управленческим навыкам руководителей всех уровней в России и СНГ. Благодаря долгосрочному партнерству с более чем двадцатью международными образовательными организациями наши клиенты имеют возможность знакомиться с лучшим практическим опытом и технологиями лидеров мирового бизнеса в области управления персоналом.

CBSD/Thunderbird была создана в 1994 году как центр обучения российского персонала международных компаний мировым стандартам ведения бизнеса и навыкам эффективной работы с клиентами. В настоящее время компания CBSD предоставляет своим клиентам широкий спектр тренинговых услуг - разработку и проведение тренингов и комплексных программ обучения, обучающие онлайн решения, межтренинговые задания и пост-тренинговое сопровождение, оценку и тестирование, проведение и фасилитацию стратегических сессий, проведение бизнес симуляций и многое другое.



ООО «Альпина Паблишер»

Здравствуйте,
дорогой читатель!

Кому:
Нашему читателю

От кого:
От коллектива
издательства
«Альпина Паблишер»

Тема письма:
Об издательстве

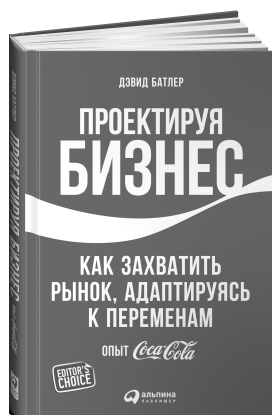
Если Вы читаете это письмо, значит, в руках у Вас наша книга и мы не зря делаем свою работу.

Мы убеждены, что у каждого человека есть потребность в постоянном развитии и получении знаний для личного и профессионального роста. Именно поэтому мы стремимся отыскивать для Вас в огромном массиве мировой литературы по-настоящему полезные книги, которые помогут Вам лучше распорядиться навыками и умениями, сделать жизнь полнее и интереснее.

Мы делаем свою работу уже 18 лет, и за эти годы выпустили более 3000 изданий общим тиражом 10 миллионов экземпляров. Наши авторы, среди которых Айн Рэнд, Стивен Кови, Ричард Брэнсон и другие талантливые и яркие личности, помогли миллионам людей во всем мире по-новому взглянуть на жизнь, достичь новых высот в развитии и карьере, реализовать свои мечты.

Мы очень рады, что в эту самую минуту Вы стоите на пороге замечательных открытий, которые помогут сделать эта книга. Мы верим, что всякий раз, когда кто-то читает наши книги, мир становится чуть лучше, а сам читатель — гармоничнее и счастливее. И просто здорово, что сейчас этим человеком становитесь именно Вы.

Искренне Ваш, коллектив издательства
"Альпина Паблишер"



Проектируя бизнес

Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Coca-Cola

Дэвид Батлер, Линда Тишлер; пер. с англ., 2016, 306

Если Стив Джобс и Apple еще не убедили вас в том, что к дизайну нельзя относиться как ко второстепенному элементу, то стоит прочитать эту книгу. Автор раскрывает секреты построения бренда Coca-Cola и убеждает, что именно целенаправленный дизайн помог компании оставаться лидером на рынке. Поначалу тезис кажется спорным, но инсайдерские рассказы вице-президента Дэвида Батлера заставляют проникнуться его принципами. Вне зависимости от масштаба бизнеса подход Coca-Cola полезно изучить и принять на вооружение.

Виктория Чарочкина,
корреспондент журнала «Секрет фирмы»

О чем книга

Далеко не каждый бизнес умеет масштабироваться, сохраняя при этом гибкость. Тем не менее, чтобы быть успешным в наше время, компаниям приходится учиться сочетать эти два, казалось бы, несочетаемых процесса. Автор книги, главный дизайнер Coca-Cola, рассказывает о том, как он и его команда смогли преобразовать эту огромную компанию, «научив» ее сочетать рост, продуктовую диверсификацию и гибкость, необходимые для учета нюансов разных рынков. Основой всех преобразований стал дизайн, понимаемый как гармоничное единство всех элементов бизнеса, будь это внешний вид бутылки кока-колы, управленческие процедуры или интерфейсы, при помощи которых покупатели взаимодействуют с компанией. Книга будет интересна не только руководителям больших компаний. Умение быть гибкими должно сохраняться в любом бизнесе, и руководителям всегда надо быть начеку и ловить момент, когда компания стала слишком бюрократичной и сложной: это может помешать росту.

Кто авторы

Дэвид Батлер — неудовлетворенный собой дизайнер, старательный ученик, благодарный муж и отец. Занимает пост вице-президента по инновациям и предпринимательству в компании Coca-Cola.

Линда Тышлер — лауреат многих наград, редактор журнала *Fast Company*, на страницах которого она публикует материалы, посвященные взаимосвязи дизайна и бизнеса. В 2009 г. основала интернет-сайт CoDesign.com, посвященный дизайну. Сегодня это один из крупнейших сайтов на тему дизайна.



Личная эффективность

Пер. с англ., 2016, 218 с.

Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

О чем книга

Harvard Business Review — ведущий мировой деловой журнал с многолетней историей. В очередной книге серии «Harvard Business Review: 10 лучших статей» собраны самые востребованные и полезные работы по личной эффективности за всю историю журнала.

Как определить свои сильные и слабые стороны? Как оптимизировать время и не перегореть на работе? В чем секрет эффективного взаимодействия с начальством и подчиненными? Как построить карьеру и не потерять себя по ходу продвижения по карьерной лестнице?

Эти и другие вопросы, столь актуальные для повышения личной эффективности, подробно рассматриваются авторами сборника.

Почему книга достойна прочтения

- Для успешной работы в любой сфере экономики очень важно разбираться в своих сильных сторонах, четко планировать рабочий день, разграничивать свои и чужие обязанности, максимально органично сочетать личную и профессиональную жизнь.
- Благодаря советам экспертов в области развития карьеры, тайм-менеджмента и планирования вы начнете лучше разбираться в этой важной теме.
- Лучшие статьи о личной эффективности в одном месте — больше не надо собирать подборку Harvard Business Review и читать краткие содержания.

Кто авторы

Коллектив Harvard Business Review — уникальное собрание таких ярких умов современности, как Клэйтон Кристенсен, Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис и др.

Я счастливый человек, ведь у меня такая прекрасная работа: искать и издавать умные книги, общаться с их авторами, узнавать от них много нового и интересного.

Издав несколько сотен деловых и развивающих книг, могу уверенно сказать, что книга для автора почти всегда — не цель, а результат. В какой-то момент автор понимает, что обладает уникальным опытом, рассказ о котором поможет другим людям стать лучше и узнать о жизни что-то полезное. Через некоторое время это понимание становится настолько осознанным, что в прямом смысле слова доводит автора до ручки (или до клавиатуры), заставляя написать книгу.

Вполне возможно, что Вы, читающий эти строки сейчас, — потенциальный автор книги, которая станет бестселлером и даст людям нужные знания и навыки.

Мы будем очень рады стать издателем Вашей книги! Наша креативная команда приложит все усилия, чтобы Ваша книга получилась красивой и качественной, чтобы она была заметна в магазинах, чтобы ее активно обсуждали.

***Присылайте нам Ваши рукописи,
Вам понравится работать с нами!***

С уважением,



Сергей Турко,
кандидат экономических наук,
главный редактор издательства «Альпина Паблишер»

**TRY
THE BOOK**

“ 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.

”