



Сьюзен Фаулер



Почему они не работают?

**Новый взгляд на мотивацию
сотрудников**



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес



CBSD
THUNDERBIRD RUSSIA

Сьюзен Фаулер

**Почему они не работают? Новый
взгляд на мотивацию сотрудников**

«Альпина Диджитал»

2014

Фаулер С.

Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / С. Фаулер — «Альпина Диджитал», 2014

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 рассказывает руководителям всех уровней о том, как определять мотивацию своих сотрудников и использовать ее на благо компании.

© Фаулер С., 2014
© Альпина Диджитал, 2014

Содержание

Предисловие партнера издания	6
Предисловие от Кена Бланшара	7
Вступление	8
Задавайте правильные вопросы	9
Мы узнали, как науку можно применить на деле	10
Ответ № 1: вы не осведомлены об этих фактах	11
Ответ № 2: вы не верите этим фактам	11
Ответ № 3: вы не знаете, что с этими фактами делать	12
От теории к практике	14
1. Мотивационная дилемма	15
Оценочный процесс: как возникает мотивация	17
Почему мы считаем, что люди уже мотивированы?	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Сьюзен Фаулер

Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников

Издано при содействии CBSD/Thunderbird

Переводчик *Д. Баймухаметова*

Редактор *Л. Мамедова*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Н. Витько*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

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

© 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

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной 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, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Посвящается Дреа



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 пройдет 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 исследований, 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 вникнуть в подлинную суть проблемы. Новая постановка вопроса: «Почему человек мотивирован?» открывает широкий спектр возможностей для познания природы мотивации.

Мы узнали, как науку можно применить на деле

Мой интерес к проблеме достиг своего пика в 1985 году, когда я стала вегетарианкой буквально за одну ночь. Факты о нашем обращении с животными настолько потрясли меня, что я просто не могла больше есть мясо. Люди, знавшие меня как большого гурмана, поражались моей твердости в этом вопросе. Мне это показалось занятным. Отказ от мяса вовсе не требовал от меня никакой твердости. Мое побуждение было настолько велико, что я внезапно обнаружила: я уже веду новый образ жизни. Почти тридцать лет прошло, и я не изменила своему вегетарианству.

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

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

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

Кон постарался объяснить, что вознаграждение и наказание *могут* сработать – но лишь на краткий срок, ими покупаются 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 съёмочной площадке, в «усеченном» варианте вызвали у родителей только желание обороняться.

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

В течение долгих лет мы изучали, как правильно применять и продвигать «провокационные» исследования доктора Эдварда Деси, доктора Ричарда Райана и других новаторов,

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

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 осведомлены об этих фактах

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

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

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 клюющего голубя» и постоянному производству новых, все более вкусных «лакомств», с помощью которых вы побуждаете людей делать то, что вам нужно.

Не удивляйтесь, что в какой-то момент они перестают удовлетворяться такими поощрениями.

От теории к практике

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

- Глава 1 «Мотивационная дилемма» объясняет, почему мотивация не работает, и рассказывает о «спектре мотиваций» в качестве альтернативы.

- Глава 2 «Что мотивирует людей. Реальные факты» раскрывает нам подлинную сущность мотивации, выгоды от ее понимания и цену, которую придется платить, если продолжать игнорировать ее.

- Глава 3 «Опасность драйва» показывает, какие есть альтернативы гонке за результатами.

- Глава 4 «Мотивация – это навык» помогает понять, что требуется, чтобы изменить качество своей работы с мотивацией, и какие для этого нужны навыки.

- 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.

1. 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»² или из известного фильма с Брэдом Питтом в главной роли, Билли отклонил это «эпохальное» предложение.

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

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

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

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

² Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. – М.: МИФ, 2013.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.