

A cluster of 3D geometric shapes, primarily white and light pink pyramids and triangles, scattered in the upper left quadrant of the cover. One distinct red triangle is located further to the right, near the top edge.

Юрий Самолов

ВДОХНОВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИЯ

*Книга о том, как мотивировать коллег
на достижение амбициозных целей*

Юрий Самолов

Вдохновляющая мотивация

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68847438

SelfPub; 2023

Аннотация

В процессе управления необходимо применять различные стили руководства. Стил ь руководства напрямую зависит от уровня мотивации и профессионализма сотрудника и выбирать его следует индивидуально, предварительно оценив возможности и желания конкретного работника.Как этому научиться и не совершать ошибок?Книга рекомендована как начинающим, так и опытным руководителям, ведь, как известно – лучше научиться поздно, чем никогда.

Содержание

Введение	4
Эффективность в менеджменте	7
Понятие эффективности	8
Процесс развития	15
Зона комфорта	15
Зона риска	28
Зона шока	34
Эффективная мотивация	40
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Юрий Самолов

Вдохновляющая мотивация

Введение

Ежедневно мы ставим перед собой большие и маленькие цели, но не всегда и не все их достигаем. Почему так происходит? Что нужно, чтобы наши планы реализовывались?

Главное – это желание. Большое желание добиться цели, четкое и ясное ее представление помогают найти ресурсы и использовать любые возможности.

Как говорил Сократ: «Кто хочет действовать, тот ищет возможности, кто не хочет – ищет причины» бездействовать. А русская народная мудрость гласит: «Где хотенье, там и уменье», «Была бы охота – заладится любая работа».

Как же появляется желание что-то делать, искать пути реализации планов и идей? Ведь часто новые цели выталкивают нас из привычной и стабильной зоны комфорта. Мы рискуем, тратим физические и материальные ресурсы. Что нами управляет?

Движущей силой наших желаний являются мотивы (осознанные или неосознанные побуждения) и базовые потребности (ценности). У каждого они свои.

Базовые потребности в отличие от мотивов не меняют-

ся на протяжении всей жизни человека. Они практически не зависят от обстоятельств и условий. А мотивы могут зависеть от ситуации и меняться в течение жизни. Например, после окончания учебного заведения выпускник усиленно ищет достойную работу, мотив у него простой – утвердиться как специалист и развивать навыки полученной профессии (базовая потребность в имидже и саморазвитии). Через год-два этот же молодой человек, работая в солидной фирме, ищет способы продвижения по карьерной лестнице, мотив – добиться определенного статуса и положения в фирме (базовая потребность в имидже и саморазвитии).

Базовые потребности определяют жизненный сценарий и выбор стратегии поведения в различных ситуациях. Они влияют на желание или нежелание достичь цели, на мотив поведения или поступки человека.

В процессе управления руководителю важно понимать, какие ценности являются важными для подчиненного, и на их базе строить взаимодействие, ставить задачи. Только грамотная постановка цели или задачи приведет к желаемому результату.

Управление по базовым потребностям может основываться как на положительной, так и на отрицательной мотивации, так называемом методе кнута и пряника.

При этом поощрение и наказание применяются самостоятельно или вместе в зависимости от конкретной ситуации и

цели. Применение кнута должно быть корректным и обоснованным, не должно ломать человека, ведь в работе с людьми, как у врачей, главное – не навредить.

Руководителю очень важно внимательно изучить инструменты управления, методы влияния и способы взаимодействия, грамотно соотносить их с ситуацией и особенностями психики, характером, потребностями конкретного человека и помнить, что главная цель эффективной мотивации – это сделать предложение, от которого невозможно отказаться.

Эффективность в менеджменте

Руководитель любого уровня стремится к результативной работе подразделения, отдела, организации. Мы все работаем на результат. Для этого подбираются соответствующие кадры, ведь, как известно, кадры решают все.

Возникают логичные вопросы: как определить эффективность отдельного сотрудника, по каким критериям оценивать работу команды?

Перечень положительных качеств работника может быть достаточно объемным (активный, инициативный, ответственный, трудолюбивый, исполнительный, вовлеченный, грамотный, обязательный и т. д.), но все они будут сводиться к одному – работник должен быть эффективным.

Понятие эффективности

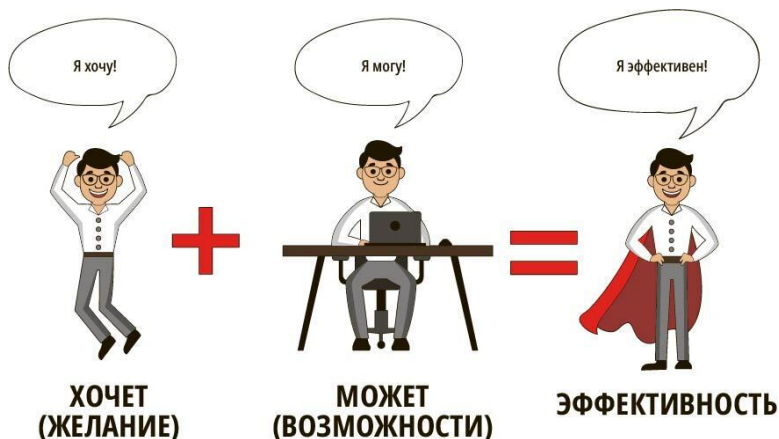
Эффективностью персонала можно и нужно управлять. Как в известной поговорке: не можешь – научим, не хочешь – заставим. Но для этого необходимо владеть методами оценки персонала и определенными инструментами управления эффективностью.

Эффективность имеет две составляющие:

желание (хочет);

возможность (может).

Оценить эффективность выполнения конкретным человеком определенной задачи можно по следующей формуле.



Формула эффективности.

Где желание (хочет) – это наличие мотива, стремления и воли к реализации цели, а возможность (может) – это наличие знаний, умений, достаточная компетентность и профессионализм.

Рассмотрим на примерах, как использовать данную формулу для оценки работы сотрудника или всей организации.

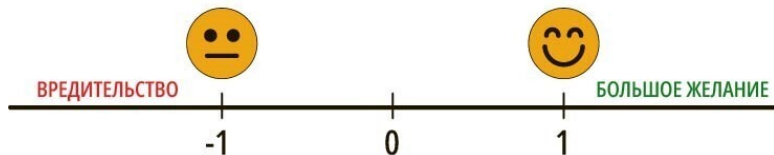
Примем условные шкалы для показателей желания и возможности.

Желание (хочет) определяем по шкале от -1 до 1, где крайние точки соответственно означают:

-1 – критическое отсутствие желания с элементами вредительства;

1 – большое желание.

ШКАЛА ЖЕЛАНИЯ



Возможность (может) определяем по шкале от 0 до 1, где крайние точки соответственно означают:

0 – полная некомпетентность;

1 – наличие знаний, профессионализм.

ШКАЛА ВОЗМОЖНОСТЕЙ



Пример 1. Работнику Василию ставится задача выкопать яму глубиной 3 м. Копать Василий умеет – возможность выполнить задачу равна 1. Но Василий вчера долго

засиделся за ужином с другом, поэтому плохо себя чувствует, желания копать и мотивации нет совсем, т. е. 0.

Таким образом, по формуле $0 \times 1 = 0$ – эффективность Василия сегодня будет нулевой.

Если же Василий хорошо выспится, утром жена ему приготовит завтрак, а начальник пообещает сразу расплатиться за работу, то Василий будет копать с энтузиазмом, предвкушая, как обрадуется вечером жена, когда он вернется с работы не с пустыми руками.

Таким образом, по формуле $1 \times 1 = 1$ – эффективность Василия будет достаточной.

Пример 2. Вам предлагают заработать, для этого нужно отремонтировать дорогой компьютер, гонорар за услугу составляет 1000 у. е. Вы очень хотите заработать и деньги крайне нужны – желание максимальное и равно 1 по указанной шкале. Но вы ничего не понимаете в конструкции этой модели, поэтому возможности из-за отсутствия необходимой компетенции нет совсем.

Т. е. по формуле $1 \times 0 = 0$. При любом желании вы будете неэффективны в выполнении данной задачи.

Чтобы задача была выполнена, и вы смогли получить желаемый гонорар, вам нужно приложить максимум усилий в изучении данной модели компьютера, разобраться в нюансах его ремонта, т. е. повысить свою квалификацию, а значит и возможности.

Тогда по формуле $1 \times 1 = 1$ – эффективность этой работы

будет положительной.

Руководитель должен уметь оценивать деятельность каждого работника и группы в целом. Переменные в формуле эффективности можно корректировать – желаниями и возможностями можно управлять.

Например, повысить возможности человека можно, направив его на обучение для повышения квалификации (курсы, семинары, тренинги) или организовав обмен опытом с другими сотрудниками. Повысить мотивацию можно через базовые потребности проведением мотивационной сессии.

Когда сотрудник хочет и может выполнить поставленную задачу, его работа будет эффективной.

Данной формулой можно пользоваться для прогнозирования результата работы, а также для анализа эффективности персонала и максимального использования его потенциальных возможностей.

Большое значение для эффективной работы имеет грамотная мотивация. Хорошо мотивированные сотрудники приносят максимальный результат для компании, заинтересованы в ее развитии и считают себя частью команды.

Даже при недостатке возможностей (квалификации, опыта, знаний) грамотная мотивация по базовым потребностям способствует развитию человека и его желанию совершенствоваться.

Более того, именно мотивация стимулирует сотрудников развиваться, осваивать новые знания и получать новый опыт.

Их не пугают сложные проекты, они готовы погружаться в неизвестное ради того, чтобы в дальнейшем получить достойные результаты и удовлетворить свои базовые потребности.

Мотивировать сотрудников нужно не только для того, чтобы они выполняли текущие проекты и качественно справлялись с делегированными им задачами. Мотивация также нужна, чтобы наиболее эффективные и перспективные сотрудники имели все основания работать в вашей компании как можно дольше и вкладывать в работу всю свою энергию, без остатка отдаваясь рабочему процессу.

Когда сотрудники мотивированы работать в компании долго и основательно, это положительно сказывается на их производительности. Они не отвлекаются на посторонние подработки или поиски другого работодателя. Они полностью растворяются в работе и получают достойную награду за свой труд.

Если сотрудники достаточно мотивированы, компании не грозит текучка, не нужно тратить время, деньги и ресурсы на поиск новых кадров. К тому же появляется возможность всячески поощрять тех, кто добросовестно работает, тем самым стимулируя их браться за новые проекты и в дальнейшем. Вот почему коллектив, состоящий по большей части из мотивированных сотрудников, это хорошо для всех: как для управленца, так и для его подчиненных.

Искусство грамотной мотивации – это то, чем должен вла-

деть любой уважающий себя руководитель.

Одним из методов влияния на мотивацию является оценка уровня развития человека с последующим принятием мер для повышения эффективности.

Процесс развития

Рассмотрим на рисунке графическое представление процесса развития человека в виде кривой. Вертикальными линиями обозначены три зоны – комфорта, риска и шока – это зоны, в которых живет человек. В определенные моменты жизни он достигает максимального уровня, критической точки «зоны риска».



Процесс развития. Точка максимума.

Зона комфорта

Зона комфорта представляет собой совокупность усло-

вий, при которых удовлетворены основные потребности человека, жизнь идет размеренно по привычному сценарию – всех все устраивает. Обратите внимание, что в зоне комфорта на рисунке отмечается движение кривой вдоль оси, без подъемов и всплесков. Что это означает?

Анализируя жизнь человека, можно заметить, что в состоянии комфорта и стабильности он останавливается в своем развитии. Происходит застой, торможение, отсутствует рост. В зоне комфорта человек деградирует, у него пропадает мотивация.



Зона комфорта.

Из вышеизложенного следует, что руководители, которые создают для своих работников условия, приближенные к идеальным, стремятся к максимально комфортному климату в организации (физическому, психологическому), поступают нерационально. Тем самым они устраняют предпосылки для развития и движения вперед.

Пример 1. Для сотрудников информационной службы фирмы созданы комфортные условия работы: они обеспечены бытовой техникой, офисным оборудованием, мебелью, у них гибкий график работы и отдыха и т. д.

Несмотря на это, специалисты отдела не выполняют поставленные задачи, не генерируют новые идеи, не ориентируются в инновационных технологиях и новинках ИТ-сферы. На замечания отвечают, что не могут нормально работать – то у них неудобные кресла, то несовременное компьютерное оборудование, то нестандартные задачи.

Как говорят в народе, «нахалу дай волю, он захочет и боле». В созданных комфортных условиях и лояльном отношении начальства, конечно, прекрасно ничего не делать, а потом еще отдохнуть.

Руководителю нужно задуматься о непомерных требованиях сотрудников и пересмотреть свое отношение к «препятствиям» в их работе, а также отделять обоснованные требования от прихоти.



Требования сотрудников.

Нельзя идти на поводу у подчиненных, постоянно удовлетворять их требования или желания. Это касается как условий работы, так и должностных обязанностей. Когда «просят покорно, наступив на горло», происходит манипуляция.

Важно понимать, что зона комфорта – это не всегда уютное место, где человеку хорошо, и не всегда занятие, которое приносит радость. Это просто привычное положение вещей и обстоятельств, которые человек не хочет менять в силу различных причин.

Притча о болоте.



Шел как-то человек мимо болота и увидел, что в болоте кто-то тонет. Он разделся, набрался сил и прыгнул в болото его спасать. Долго барахтался, но все же вытащил тонущего. Сидят они на берегу, тяжело дышат...

Тот, что сидел в болоте, говорит спасителю: «Что же ты наделал?»

Человек спрашивает: «Как что? Я же тебя спас!»

А тот ему отвечает: «Зачем, я там живу!»

Дело в том, что мало кто из нас чувствует себя комфортно в пресловутой зоне комфорта. Комфорт в данном случае равносителен привычке. А привычки нередко доставляют нам неудобства, просто мы этого не замечаем.

Скажем, вашей зоной комфорта может являться привычная работа. При этом вам может быть некомфортно на нее ездить, вы можете каждый день конфликтовать с начальством

и другими сотрудниками, у вас может быть низкая зарплата, которой вам едва ли хватает на удовлетворение базовых нужд. Но при этом вы ничего не меняете, поскольку боитесь, что, если вы уволитесь, все может стать еще хуже, и вы не знаете, как именно.

То же самое касается и ваших работников. Они могут находиться в зоне комфорта, но при этом чувствовать себя крайне некомфортно, и ни вы, ни они не будете этого замечать.

Часто зона комфорта связана с негативными условиями работы или жизни, но человек остается в них из-за своих страхов, комплексов, сложившихся стереотипов. Выход из зоны комфорта всегда связан с риском, а человек бывает к нему не готов. Поэтому предпочитает стабильное «плохо» неопределенному «может, будет хорошо».

Пример 2. Сотрудница банка Нина с достойным образованием работает более пяти лет на низкооплачиваемой должности, ответственно выполняет работу и поручения руководителя, с обязанностями справляется. Начальник постоянно ею недоволен, о продвижении по службе не может быть и речи. Девушка смирилась, к карьерному росту не стремится, предвзятое отношение к себе переживает молча, иногда жалуется подругам или родителям.

Менять работу Нина не хочет – кто знает, что ждет ее на новом месте, а здесь все предсказуемо плохо, но к такому положению вещей она уже привыкла.

Зона комфорта Нины является удобной, чтобы оправдывать бездействие, страх перемен, жаловаться и обвинять в своем неуспехе окружающих. Такие люди любят поговорку «Лучше синица в руках, чем журавль в небе», которая покрывает их нежелание что-то менять и стремиться к большему.

Пример 3. Заместитель начальника цеха Анатолий грамотный специалист с 25-летним стажем работы. По характеру Анатолий малообщительный и робкий. Часто при смене руководства цеха исполняет обязанности начальника. Но дальше дело не идет. Так продолжается долгие годы. Поменялось уже четыре начальника цеха, а Анатолия на его должность так и не назначили.

На вопрос «Почему ты не пойдешь к директору и не скажешь, что готов к новой должности, понимаешь ответственность и у тебя есть опыт», он отвечает, что не может сам себя продвигать. При этом постоянно переживает и жалуется, что его не ценят, не замечают.

Анатолий не смог рискнуть выйти из зоны комфорта, обозначить свою позицию как руководителя подразделения и хозяина цеха, высказать и отстоять свое мнение. Это риск, могли быть нежелательные последствия, а возможно, желанная цель была бы достигнута.

Пример 4. Во время тренинга по обучению персонала одна из его участниц Ольга просит тренера дать ей совет. Беседа продолжается полтора часа. Ольга долго рассказы-

вает о своих проблемах, трудностях, жалуется на жизнь и обидчиков. Но все попытки тренера ее мотивировать на конкретные решения она игнорирует. Снова жалуется и сетует на жизнь.

В результате тренеру становится ясно, что девушка не нуждается в совете и не хочет что-то менять, ей просто нужен был значимый собеседник. Ее не нужно вытаскивать из «болота», в котором ей комфортно.

Пример 5. Борис – одинокий мужчина, обжегшийся на своем первом семейном опыте и драматическом разводе. Он бы хотел найти себе спутницу, создать новую семью, но ему трудно выйти из зоны комфортного одиночества. Знакомства с женщинами пугают Бориса, так как он застенчивый и неуверенный в себе человек. Кроме того, прошлый опыт семейной жизни показал, что женщины могут быть коварными и мелочными, а еще раз переживать крушение надежд на счастливый брак он не хочет.

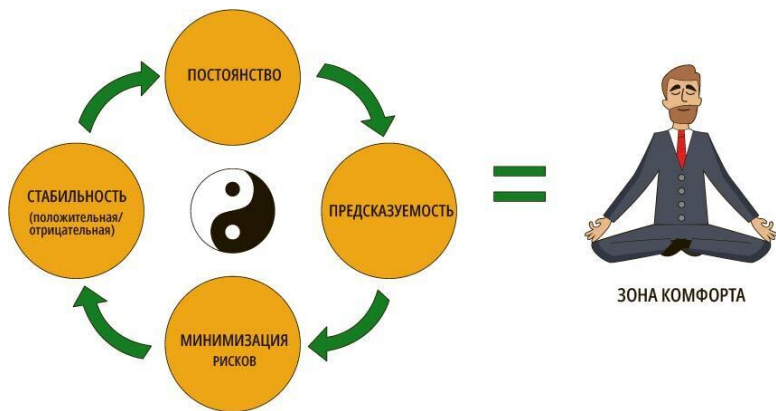
Пример показывает, что страх перед изменениями блокирует желание изменить свою жизнь. Человек довольствуется малым, чтобы сохранить стабильность.

Самое интересное, что именно за страхами для нас нередко скрываются мощные возможности и крутые перспективы. Причем чем сильнее страх, тем больше интереса представляет данная область, хотя мы этого и не осознаем.

Как руководитель, вы должны очень тонко чувствовать страхи своих сотрудников. Так вы сможете вовремя надавить

на их болевые точки и предложить то, что в конечном итоге поможет им круто изменить свою жизнь.

Главное в зоне комфорта – стабильность (положительная или отрицательная), предсказуемость, постоянство и минимизация любых рисков. Человеку удобно и комфортно находиться в состоянии покоя и определенности, неизвестность всегда пугает.



Зона комфорта.

Даже в негативных условиях человек всему находит оправдания, смиряется и приспосабливается. Привычка, выработанная годами, и боязнь рисков не дают человеку выйти из зоны комфорта самостоятельно.

Именно по этой причине, когда вы предлагаете своим сотрудникам некомфортные условия работы, вы тем самым со-

здаете для них неплохую встряску. И даже если они сразу это не чувствуют, у них возникает дополнительная мотивация.

Сотрудников, находящихся в зоне комфорта и не желающих ее покидать, условно можно разделить на три категории, к каждой из которых применяются различные способы выхода из нее.

У человека есть возможности и перспективы, но он отказывается ими пользоваться из-за страха.

Выход. Человеку надо поручать ответственные задачи, готовить его к развитию. Для формирования у сотрудника уверенности в своих силах нужно ему делегировать сначала простые задачи, а потом их усложнять. Такого человека нельзя мотивировать «кнутом» и оказывать давление, так как это приведет к усилению страхов и неуверенности. При правильной мотивации такие люди могут вырасти в одной компании и оставаться ей преданными долгие годы.

У сотрудника есть:



ВОЗМОЖНОСТИ



ПЕРСПЕКТИВЫ



СТРАХИ

Выход из зоны комфорта:



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ



МОТИВАЦИЯ «КНУТОМ»



ДАВЛЕНИЕ

Категория сотрудников №1.

Человек готов выйти из «болота» при наличии соответствующих ресурсов.

Выход. Человеку нужно дать возможность пройти обучение, повысить квалификацию, приобрести необходимый опыт. Для таких людей очень важен профессиональный и личностный рост.

У сотрудника есть:



СОБСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ



ОБУЧЕНИЕ



ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ



ПОЛУЧЕНИЕ ОПЫТА

Категория сотрудников №2.

Человек находится в зоне комфорта, потому что ему лень что-либо менять.

Выход. Нужно найти точку влияния на потребности, воздействие на которую пересилит лень. Тогда такой человек загорится. Но чаще это исключение из правила. Данная категория сотрудников труднее всего выходит из зоны комфорта.

У сотрудника есть:



ЛЕНЬ

Выход из зоны комфорта:



НАЙТИ ТОЧКУ ВЛИЯНИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ,
КОТОРАЯ ПЕРЕСИЛИТ ЛЕНЬ

Категория сотрудников №3.

Важно понимать, что при желании можно вытолкнуть из зоны комфорта абсолютно любого сотрудника, даже самого ленивого. Вопрос лишь в том, готовы ли вы тратить на это свое время и прочие ресурсы или же вам проще расстаться с таким человеком и сконцентрировать свое внимание на более активных, которые готовы выйти за пределы привычных условий работы без особых усилий.

Чтобы существенно изменить свою жизнь, нужно в первую очередь выйти из зоны комфорта и начать делать то, что мы делать не привыкли. Только так мы можем выйти на новый уровень развития.

Из зоны комфорта нужно выталкивать себя и других, применяя различные психологические приемы и способы мотивации. Только вне зоны комфорта возможно развитие, достижение успеха и эффективность в различных сферах жизни.

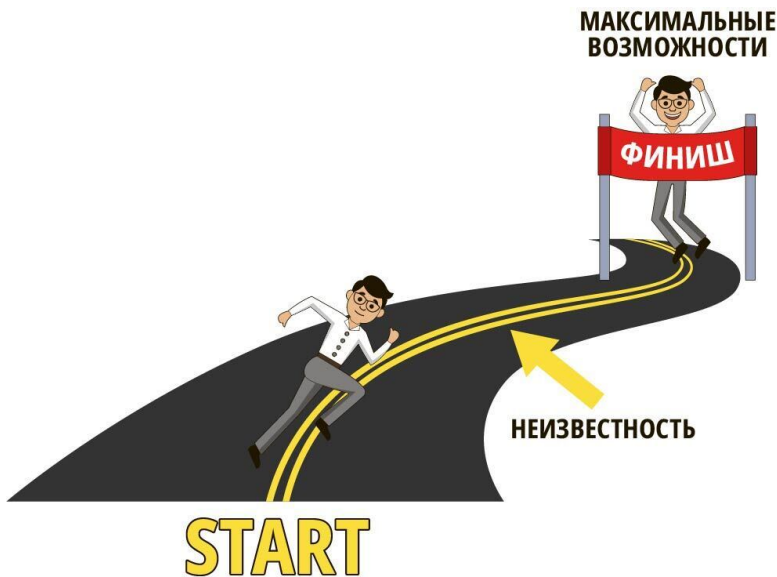
Имейте в виду, что вы, как управленец, должны первым выйти из зоны комфорта. В этом случае ваши сотрудники будут мотивироваться и вдохновляться вашим поведением и постоянным развитием, возможно, вам даже не придется специально создавать для них некомфортные условия.

«Если вы хотите иметь то, что никогда не имели, вам придется делать то, что вы никогда не делали» (Коко Шанель). Чтобы изменить жизнь, нужно рисковать, смотреть в глаза своему страху, а также менять свои привычки.

Главное помните о том, что тот способ поведения, к которому вы привыкли, привел вас к зоне комфорта, из которой вы активно пытаетесь себя вытолкнуть. Поэтому если вы хотите что-то изменить в своей компании, начните с себя и своих привычек. Все остальные сотрудники непременно за вами потянутся!

Зона риска

Зоне комфорта противопоставляется зона риска. Это место, в котором скрывается наибольшее количество возможностей и в которое нам страшнее всего идти, поскольку там все крайне смутное и неопределенное. А неопределенность – это то, что нас сильно пугает даже при условии, что мы осознаем, чего можем добиться, поборов свои комплексы.



Зона риска.

Пример 1. Притча о двух лягушках, попавших в банку со сметаной.



Попала в банку со сметаной лягушка и подумала: «О, какая большая глубина! Мне отсюда не выбраться». Сложила лапки и утонула. Другая лягушка, оказавшись в такой же ситуации, барахталась-барахталась, барахталась-барахталась, взбила сметану в масло, оттолкнулась от него и выпрыгнула.

Зона риска характеризуется неопределенностью, отсутствием стандартных решений, поиском выхода из ситуации, подключением всех внешних и внутренних ресурсов. На графике, который мы рассматривали выше, можно наблюдать, как кривая развития из зоны комфорта начинает резкое дви-

жение вверх и стремится к точке максимума в зоне риска.

Важно понимать, что, находясь в зоне риска, мы автоматически начинаем испытывать стресс. Почему? В первую очередь потому, что нам приходится решать вопросы, которые до этого нам решать не приходилось. Кроме того, в зоне риска мы можем сталкиваться с многочисленными проблемами, что негативно сказывается на нашем эмоциональном состоянии.

Скажем, если вы решили поменять работу и уволились из компании, которая очень долго являлась для вас зоной комфорта, скорее всего, вы лишитесь постоянного заработка. Вам придется на протяжении какого-то времени решать свои финансовые проблемы, хотя вот уже много лет вы с такой проблемой не сталкивались.

Как правило, любая проблема или даже непривычное развитие событий становится для нас причиной стресса в той или иной степени. Однако ошибочно полагать, что стресс имеет в нашей жизни исключительно негативное значение. Очень часто именно стресс стимулирует нас двигаться вперед, ставить перед собой новые цели и что-то кардинально менять в своей жизни. А значит, время от времени нам просто необходимо выходить из зоны комфорта и оказываться в зоне риска. Ведь только так мы можем максимально раскрыть свой потенциал.

Пример 2. В зоне риска находятся студенты во время сессии и сдачи экзаменов.

Весь учебный семестр они учатся в меру своих сил и возможностей, а некоторые и вовсе мало внимания уделяют учебе. Как говорят, от сессии до сессии живут студенты весело.

Но на сессии всем приходится прилагать усилия и использовать ресурсы для успешной сдачи. Студент может не спать несколько ночей подряд, чтобы подготовиться к экзамену, выучить за несколько суток то, что преподавали целый семестр.



Выход из зоны комфорта в зону риска является вынужденным, иначе студенту грозит пересдача или отчисление.

Пример 3. В любом бизнесе существуют два типа инвестиций – гарантированные и рискованные. Когда бизнесмен хочет получить большую прибыль, он делает рискованные вложения. Часто при этом он ставит на кон все, что наработано годами.

Большую прибыль приносят венчурные инвестиции в молодые компании, в стартапы. Инвестор осознает, что его вложения могут ничего не принести или будут полностью потеряны, но готов рисковать.

Пример 4. Вера работает лаборантом на предприятии, учится на инженера-технолога. Учитывая специфику заочного обучения, самостоятельно грызет гранит науки, стремится к новым знаниям и опыту.

Однажды ей предлагают перейти на должность мастера в производственный цех. Вера не знает технологию, никогда не работала в цехе, поэтому любое оборудование ей видится очень сложным и опасным. Но желание профессионального роста, подкрепленное повышением заработной платы, перевешивает риски, Вера принимает предложение руководства и соглашается перейти на новую работу.

Ей приходится все изучать с азов, очень трудно дается освоение технологии, но она справляется – изучает литературу, передовой опыт и научные разработки. Ездит на другие предприятия, посещает семинары, обучения специалистов данного профиля.

Через год в цехе создают новое подразделение с инновационным оборудованием. Учитывая высокий уровень знаний, полученных в вузе, и быструю обучаемость, Веру переводят на должность начальника нового участка.

Далее Вера внедряет новые технологии в производство, успешно эксплуатирует единственную в регионе установку,

грамотно управляет персоналом. Ее приглашают консультантом на соседние заводы.

Рискнув однажды, человек развивается как личность, руководитель и специалист. Высокие риски определяют большие возможности.

В зоне риска и неопределенности происходит развитие человека, стремление к изменениям, поиск новых идей и решений. Как говорится в скандинавской поговорке: «Северный ветер создал викингов».

В точке максимального риска, в экстремальной ситуации человек достигает самой высокой точки развития. Только огромные риски дают максимальные возможности.

Минимизация рисков приводит к потере возможностей и отсутствию роста – уходу ниже того уровня, на котором произошла остановка развития. В мире все изменяется, появляются новые технологии, а человек застывает в своем развитии и не участвует в прогрессе. Тем самым он оказывается на ступень ниже уровня остановки, т. е. регрессирует.

Зона шока

Зона шока представляет собой этап развития, когда у человека наступает кризис. Сильные негативные эмоции буквально захлестывают его и лишают способности здраво мыслить и принимать решения.



Зона шока.

Очевидно, что развитие на данном этапе невозможно в принципе, потому что аффект вызывает общее торможение: что воля, что неволя – все равно.

Пример 1. Студентка-отличница Татьяна после окончания вуза устраивается на престижную работу. Девушка очень ответственно выполняет все задания руководителя, добросовестно относится к работе. Но коллектив ее, что называется, не принял – слишком правильная.

Однажды девушка случайно из разговора сотрудниц отдела услышала о себе: «Чего эта выскочка перед начальством крутится. С ее внешностью лучше вообще прятаться где-то и на глаза никому не попадаться, чтобы настро-

ение не портить». В этот момент Татьяну будто накрыло волной, пропал дар речи. Она была шокирована и поражена. Пропало желание ходить на работу, девушка неделю не выходила из дома, сославшись на нездоровье, появилась апатия и неуверенность в себе.

Пример 2. Сотруднице конструкторского бюро Елене поручают масштабный проект цеха по переработке отходов. Воодушевленная доверием руководства девушка работает с полной отдачей.

Через неделю кропотливой работы над чертежами и описанием технологии переработки Елена показывает проект начальству. Материалы в полном комплекте принимаются, далее поступает распоряжение передать проект молодому сотруднику Игорю для дальнейшей работы по нему, а Елене поручают другой важный проект.

Через месяц Игорь представляет проект цеха муниципальным властям на совещании по улучшению экологической обстановки в регионе. Проект номинируют на премию главы городской администрации со всеми вытекающими последствиями в виде поощрений.

Елена шокирована происходящим – желания работать нет, доверия к руководству, как и к другим людям, тоже, девушка находится на грани депрессии. Ведь проект был полностью разработан и детализирован именно ею, Игорь им совсем не занимался, а получил в готовом виде. Как позже выяснилось, папа Игоря работал в кругу, приближенном к

главе города. Этим все и объяснялось.

В зоне шока могут оказаться сотрудники компании в период кризиса. Кризис любой организации провоцирует сложную ситуацию, из-за которой среди персонала может возникнуть паника. Такая обстановка шокирует по разным причинам: неуверенность в будущем, снижение или задержка зарплаты, сокращения, повышенная нагрузка.

Зона шока – это любые виды кризисов: скачок курса валют в два-три раза, пандемия и ограничительные меры в период локдауна, повышение цен на энергоносители.

На производстве в зону шока попадают работники при авариях и масштабных поломках оборудования, при реорганизации или сокращении штата.

В зоне шока находится жертва преступления, а также человек, узнающий о тяжелой болезни, разводе в семье или потере близких.

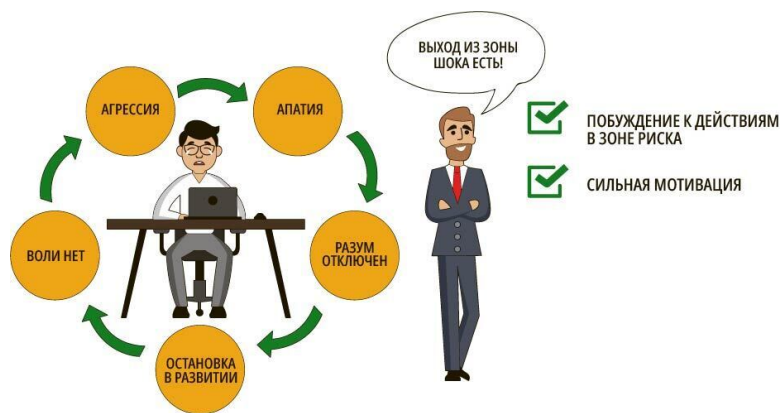
Зона шока – это беда, настигшая неожиданно и накрывшая с головой, это ощущение конца света и полной безысходности.

Пример 3. Николай и Ирина разводятся. Их сын-подросток узнал о планах родителей и шокирован происходящим, ведь он любит их обоих, у него было столько планов, ведь отец полностью обеспечивает семью. Сын остается после развода с мамой. Как они будут жить дальше, что будет с поступлением в вуз? Вопросы без ответа приводят к демотивации подростка. Его успеваемость в школе падает, об-

щаться с друзьями мальчик не хочет.

В зоне шока все действия человека определяет аффект, проявляющийся либо в агрессии, либо в апатии, перестают работать воля и разум, наступает кризис, происходит демотивация. Человек постоянно думает о проблеме, вызвавшей шок, и ее последствиях. Большую часть своего времени он тратит на переживания и мысли о проблеме. Он останавливается в своем развитии.

Чтобы вывести человека из зоны шока, нужно приложить максимум усилий для оказания моральной поддержки, разъяснения ситуации. Выход из такого состояния возможен только через сильную мотивацию и побуждение к действиям в зоне риска.



Зона шока.

Далеко не все способны справиться с эмоциональным шоком собственными силами. Кому-то приходится обращаться за психологической помощью, искать поддержки у друзей и близких. И это абсолютно нормально. Более того, когда вы обсуждаете ситуацию с человеком, который напрямую в нее не вовлечен, вы можете получить объективную обратную связь либо же услышать вопросы, которые натолкнут вас на свежие мысли, и вы сможете понять, в каком направлении нужно двигаться дальше.

Процесс развития важно рассматривать с точки зрения эффективной мотивации, ведь в зависимости от того, в какой зоне находится сотрудник, руководителю необходимо действовать по-разному, чтобы добиться от сотрудника желаемого результата.

Эффективная мотивация

Искусство управления состоит в грамотной постановке задачи подчиненному, мотивации его по базовым потребностям. Задача должна быть поставлена так, чтобы у человека возникло желание, интерес к успешному достижению результата.

Чтобы мотивировать сотрудника на какое-либо действие, руководитель должен определить его базовые потребности. Сделать это можно, наблюдая за работником в ситуациях, касающихся принятия решений, изменения условий работы, отношений в коллективе и др.

Кроме того, определить базовые потребности сотрудника можно, задавая ему как можно больше открытых вопросов, т. е. таких, которые предполагают подробный и развернутый ответ. Например, вы можете спрашивать своих подчиненных, чем они занимаются в свободное время, как проводят выходные, куда предпочитают ездить в отпуск, сколько времени проводят с семьей, чем увлекаются и т. д.

Чаще беседуйте со своими сотрудниками, желательно в неформальной обстановке. Скажем, это можно делать во время корпоративных мероприятий: когда ваши коллеги чувствуют себя максимально расслабленно. Главное показать им искренний интерес с вашей стороны и заручиться их доверием. В этом случае они поделятся с вами самой сокро-

венной информацией.

Базовые потребности

У каждого человека свой рейтинг базовых потребностей и своя система ценностей – какие-то потребности доминируют над другими, ценности одного человека не являются таковыми для другого.

Обычно таких ведущих потребностей у человека две или три, именно они определяют его поведение и влияют на его решения.

Существует шесть основных базовых потребностей:

- 1) деньги;
- 2) имидж;
- 3) удобство психологическое;
- 4) удобство физическое;
- 5) безопасность;
- 6) самосовершенствование.

ДЕНЬГИ



ИМИДЖ



УДОБСТВО
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ



САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ



БЕЗОПАСНОСТЬ



УДОБСТВО
ФИЗИЧЕСКОЕ



Базовые потребности человека.

Важно понимать, что у разных людей могут быть абсолютно разные базовые потребности.

Например, одному человеку важнее получать большие деньги, чем самосовершенствоваться и развиваться. Шахтер или нефтяник тяжелый физический труд ради хорошей зарплаты предпочтет кабинетной работе служащего с важным статусом. Клерк штатного офиса в центре города выберет физический комфорт и непыльную работу, а не службу в си-

ловых структурах с риском для жизни.

Не стоит думать, что все ваши сотрудники заинтересованы в деньгах или повышении по службе. Для одного человека принципиально важно зарабатывать хорошие деньги, поскольку для него это будет являться признаком состоятельности и статусности, поэтому он будет делать все возможное, чтобы денег в его жизни становилось все больше и больше.

Другой человек может прекрасно себя чувствовать, получая минимальную зарплату, поскольку деньги в его жизни отнюдь не являются самым главным. Для него важна работа в слаженном коллективе и отсутствие конфликтов с коллегами. Такой человек будет стараться всеми силами сглаживать любые противоречия, налаживать контакты с деловыми партнерами, общаться со всеми тепло и открыто. Основной базовой потребностью для него является психологическое удобство.

Сотруднику, базовой потребностью которого являются деньги, абсолютно неважно, в каких отношениях с коллегами он состоит. Любые конфликты он воспринимает как незначительную мелочь, на которую даже не стоит обращать внимания.

Важно понять, что любой человек принимает решения на основе своих личных установок, ценностей, мотивов. Цель руководителя – найти волшебную кнопку, бережно и очень аккуратно на нее воздействовать для достижения нужного результата.

Чтобы мотивировать сотрудника на выполнение небольшой или несложной задачи, достаточно нажать на одну кнопку (базовую потребность). Если задача разноплановая, обширная, сложная, то воздействовать лучше сразу на несколько основных базовых потребностей.

Рассмотрим подробнее каждую базовую потребность.

Деньги. Материальные блага для многих людей являются основной потребностью, например, в комфортном жилье, хорошем отдыхе, престижном автомобиле.

Сотрудник с такой базовой потребностью все задачи переводит для себя в денежный эквивалент – уровень заработной платы, бонусы, премии.



Базовая потребность – деньги.

Для такого человека деньги являются приоритетом. Он может пренебрегать отношениями с другими сотрудниками или даже собственной репутацией, лишь бы у него было как можно больше финансовых возможностей не только для удовлетворения своих потребностей, но и для приобретения предметов роскоши.

Такого сотрудника необходимо стимулировать премиями и другими денежными бонусами. Если вы предложите ему уютное место в офисе в качестве награды за выполнение той или иной задачи, он попросту вас не поймет.

Пример 1. Для Ивана и Дарьи деньги – главный стимул в работе. Цель руководителя – поставить задачу так, чтобы на основании актуальной базовой потребности у обоих возникло желание ее выполнить.

– Иван, мы выходим на рынок с новым продуктом. Ваша задача в этом месяце – увеличить продажи в два раза. Пропорционально продажам вырастет и уровень вашей зарплаты.

– Дарья, ваша бригада в прошлом месяце не выполнила план, были замечания по качеству. Если и в этом месяце вы будете работать также, то персональную премию по итогам квартала вы не получите.

Базовая потребность в деньгах поможет выполнить задачу, поставленную руководителем.

Пример 2. Использование энергоресурсов на предприятии

жестко регламентировано – может быть наложен штраф (при перерасходе ресурсов) или выписана премия (при экономии).

Начальник дает распоряжение инженеру-технологу:

– Светлана, руководство ставит перед вами задачу разработать мероприятия, которые позволят цеху рационально использовать и экономить энергоресурсы. Действуйте, или мы все останемся без премии, вы тоже, кстати.

Светлана находит три пути экономии: снижение количества воды на промывку оборудования, переключение на насосы меньшей мощности, использование пара для подогрева воды. Это позволит экономить воду, пар и электроэнергию.

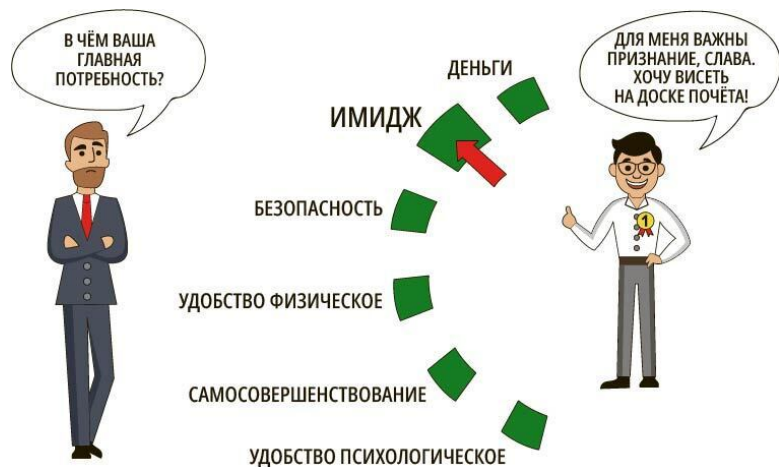
Светлана создает распоряжение по цеху за подписью начальника. За нарушение процесса промывки, несвоевременное переключение насосов и пара предусматривается материальное наказание.

Таким образом, основываясь на базовой потребности работников, можно стимулировать соблюдение режима экономного использования энергоресурсов.

Имидж. Общественный и социальный статус, признание достижений и заслуг, высокие амбиции нередко являются движущей силой на пути к успеху.

Человеку, у которого имидж является базовой потребностью, важно ощущать себя значимым, ради имиджа он готов поступиться личной жизнью, даже удобствами. Имидж – это известная компания или должность, звание и регалии, кор-

поративные награды и статус, репутация, социальный успех, престиж.



Базовая потребность – имидж.

Сотрудник, для которого имидж является ключевой базовой потребностью, очень печется о своем личном бренде. Для него важно, чтобы коллектив воспринимал его в строго определенном ключе. Он будет прикладывать все усилия ради получения новой должности, даже если это не будет сопровождаться прибавкой к зарплате.

Если такой человек занимается собственным бизнесом, он вкладывает максимальное количество денег в рекламу, продвижение и создание корпоративного имиджа. Разработ-

ка красочного сайта с фирменным дизайном для него гораздо важнее скидок от поставщиков или хороших взаимоотношений с деловыми партнерами.

Если вам нужно мотивировать сотрудника, для которого имидж является ключевой базовой потребностью, предложите ему новую должность, возможность посещать престижные выставки или проводить переговоры с важными людьми. Так он гораздо охотнее возьмется за выполнение задачи.

Пример 1. Для Ирины важно ощущение значимости и пиар собственной персоны. Задачу ей необходимо поставить с учетом базовой потребности. Результат работы обеспечит Ирине популярность среди коллег и конкурентов, социальный успех и осознание собственной роли в поддержании имиджа компании.

– Ирина, я поручаю вам организовать рекламу нашего кафе. Мы открываемся через месяц, к этому времени о нас должны знать в городе, в социальных сетях. Наше имя и нестандартная кухня должны привлекать потенциальных клиентов. На федеральном канале мы будем запускать телепрограмму про современную кухню. Если все пройдет на должном уровне, вы станете звездой телеэкрана, я рассматриваю вас на роль ведущей.

Сыграв на имидже, руководитель корректно ставит задачу, ярко показывая Ирине возможности от выполнения задания.

Пример 2. Молодой начальник цеха Игорь стремится

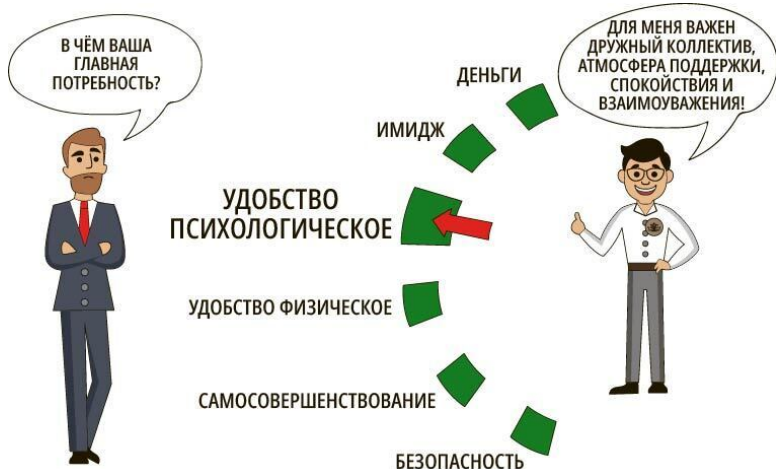
быть на виду у руководства, любит давать интервью о работе цеха, организовывать публичные выступления в присутствии директора, позировать на камеру.

В цехе давно нужно сделать ремонт и повесить кондиционеры в помещениях с повышенной температурой воздуха, но средства не выделяются. Заместитель Игоря Юрий предлагает ему «пробить» для цеха подрядчиков и аргументировать закупку бытовой техники, тогда генеральный оценит его как грамотного руководителя и будет доверять масштабные задачи, ставить в пример другим руководителям.

Желание Игоря блеснуть перед начальством сыграет решающую роль в ремонте цеха. Он найдет нужные слова, организует ремонт, а затем придумает повод провести директора по своим владениям.

Удобство психологическое. Данная потребность состоит в стремлении к комфортному психологическому климату в коллективе, отсутствию конфликтов и противостояний, в ощущении принадлежности к группе, желании быть вместе и действовать сообща.

Для человека важны хорошие отношения с людьми, понимание и взаимное уважение, доверие и принятие, дружественное общение и сотрудничество.



Базовая потребность — удобство психологическое.

Для такого сотрудника может быть не так важно, сколько денег он получает и какую должность занимает. Самое главное, чтобы все жили дружно, никто ни с кем не конфликтовал. Более того, такой человек может вести себя максимально тихо и спокойно, бояться озвучить свою позицию по тому или иному вопросу, поскольку если кто-то будет с ним не согласен, это может привести к серьезному конфликту или вовсе послужить причиной разрыва деловых отношений.

Сотрудники, для которых психологическое удобство является ключевой базовой потребностью, как правило, очень удобные с точки зрения взаимодействия. Они готовы подстраиваться под коллектив и сглаживать любые противоре-

чия, порой даже пренебрегая своим собственным мнением.

Пример 1. Для Ирины огромное значение имеют отношения в коллективе и комфортное общение. Необходимо ее мотивировать на выполнение задачи через выгоды от успешного завершения работы.

– Ирина, от проведения вашей презентации зависят наши будущие контракты. Успешное выступление даст возможность показать нашим ключевым клиентам, на что способна наша команда. Вы только представьте, какие новые перспективы развития даст этот проект нашей команде!

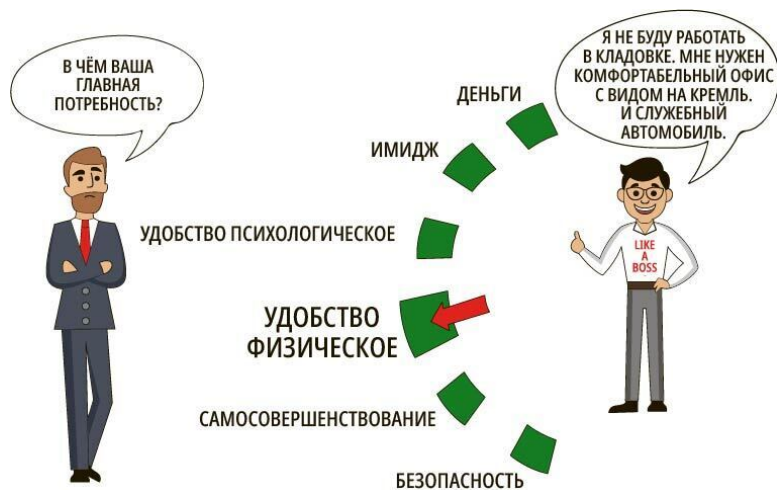
Пример 2. Наталья – мастер смены на производстве. Для нее важны отношения в коллективе, уважение коллег, взаимовыручка и поддержка среди подчиненных. В рабочую смену Натальи одним из ее работников была допущена ошибка – оборудование было неверно налажено, что привело к снижению качества, и вся партия была испорчена.

– Наталья, вам, как руководителю, необходимо разобраться в причинах данной ситуации и доложить мне о мероприятиях на этот счет. Вам также необходимо провести беседу с работниками и организовать сверхурочную работу – это в ваших же интересах. Если план месяца не будет выполнен, мне придется доложить об инциденте директору, а также объявить выговор виновнику. Руководство обычно принимает жесткие меры – будет наказана вся смена, что не справедливо, но зато действительно.

В обоих случаях для сохранения хороших отношений в

коллективе и Ирина, и Наталья приложат максимум усилий, чтобы исправить ситуацию.

Удобство физическое. Потребность в физическом комфорте часто сочетается с материальным удовлетворением. Человек чувствует себя комфортно в условиях, приятных физически – тепло, уютно. Стимулируют данную потребность достаточное количество денег, служебный автомобиль, комфортный офис, отпуск по графику и т. д.



Базовая потребность – удобство физическое.

Человек, для которого ключевой базовой потребностью является физическое удобство, как правило, при выборе работы ориентируется на местоположение офиса и его удален-

ность от дома. Когда он находится в комфортных для себя условиях, у него тут же повышается производительность. Если улучшить физические условия работы для такого сотрудника (новый стул, быстрый компьютер, уединенное рабочее место, центральный офис и т. д.), он может начать работать в два раза быстрее и эффективнее!

Поэтому если вам нужно мотивировать сотрудника, у которого ключевой базовой потребностью является удобство физическое, предложите ему любое материальное поощрение, кроме денег. Как уже отмечалось, такие люди очень ценят комфорт. И мотивировать их нужно, ориентируясь на комфортные условия. Даже если вы просто предоставите им в пользование удобные письменные принадлежности, уже это может неплохо их стимулировать!

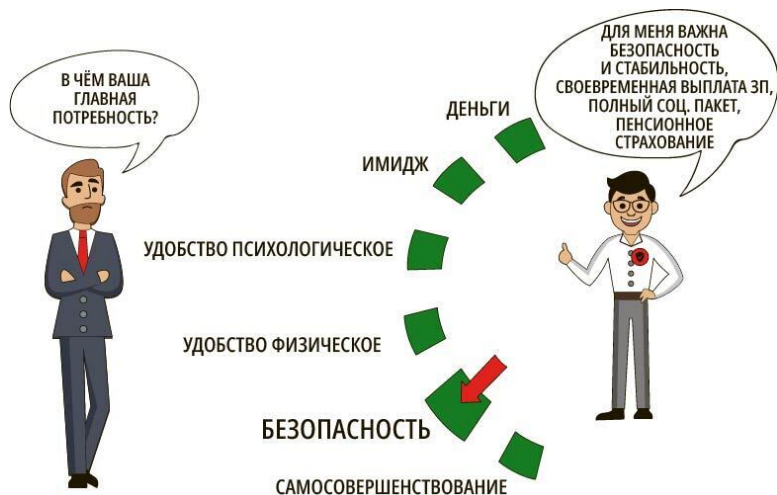
Пример. Максим и Мария ценят физический комфорт. Поэтому руководителю следует поставить задачу каждому из них так, чтобы успех ее выполнения гарантировал получение физического удовольствия от предоставленных бонусов.

– Максим, скоро заканчивается ремонт в нашем офисе. Займитесь, пожалуйста, закупкой офисного и бытового оборудования для помещений. Если вам удастся договориться с производителями или дилерами о ценах ниже рыночных, для своего кабинета можете выбрать все, что вам нужно для комфортной работы – мебель, бытовую технику.

– Мария, нам предстоит сложный проект реконструк-

ции и оптимизации нефтяной платформы для зарубежного партнера. Работать придется в напряженном режиме и в сжатые сроки. Вы отправляетесь в командировку на Крайний Север. Проект должен быть готов через месяц. Если не уложитесь, следующие полгода вам придется провести там же, будете завершать работу и курировать внедрение проекта.

Безопасность. Потребность в безопасности выражается в стремлении человека к стабильности и постоянству. Здесь безопасность понимается как определенность и отлаженность всех внешних и внутренних процессов.



Базовая потребность – безопасность.

Человек чувствует себя в безопасности, когда все идет по его плану. Своевременная зарплата, социальный пакет, безопасные условия труда и медицинская страховка – лучшие подтверждения данной потребности.

Сотрудник, для которого безопасность является ключевой потребностью, очень ценит постоянство и стабильность. Если ему задерживают зарплату или не отпускают в отпуск по графику, он может сильно нервничать или работать крайне неохотно и неэффективно. Таким людям очень важно заранее точно знать, какими задачами они будут заниматься в течение дня, недели и даже месяца.

Если вы поручите такому сотруднику выполнить внеплановую, пусть даже совсем простую задачу, это может буквально выбить его из колеи. Если же случится, что такому человеку вовремя не выплатят зарплату или не предоставят хороший соцпакет, он может отказаться от работы, даже если она будет перспективной и интересной.

Если вам нужно мотивировать сотрудника, у которого ключевой базовой потребностью является безопасность, предложите ему пройти тренинг для налаживания отношений с коллегами или дополнительные бонусы к соцпакету. Если он будет чувствовать себя в безопасности, то сможет показывать очень высокие результаты.

Пример 1. Сотрудник Николай не раз высказывал при коллегах опасения, что если их фирму коснется реорганизация

штата и сокращение персонала, то кому-то из ведущих специалистов придется уйти – должностей на всех не хватит. Для него это означает риск остаться без средств к существованию.

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.