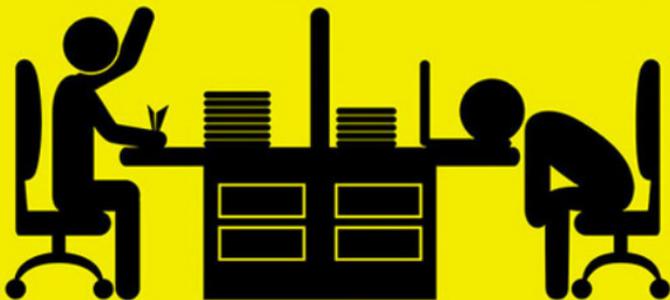




Сьюзен Фаулер



# Почему они не работают?

Новый взгляд на мотивацию  
сотрудников



альпина  
ПАБЛИЦЕР

бизнес



CBSD  
THUNDERBIRD RUSSIA

# Сьюзен Фаулер

## Почему они не работают?

### Новый взгляд на мотивацию сотрудников

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19682147](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19682147)*

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

*Сьюзен Фаулер: Альпина Паблшер; Москва; 2016*

*ISBN 978-5-9614-4128-4*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Предисловие партнера издания	6
Предисловие от Кена Бланшара	8
Вступление	10
Задавайте правильные вопросы	11
Мы узнали, как науку можно применить на деле	14
Ответ № 1: вы не осведомлены об этих фактах	17
Ответ № 2: вы не верите этим фактам	19
Ответ № 3: вы не знаете, что с этими фактами делать	20
От теории к практике	23
1. Мотивационная дилемма	25
Оценочный процесс: как возникает мотивация	28
Почему мы считаем, что люди уже мотивированы?	28
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# 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. Буза*

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 Пабlishер», 2016

*Все права защищены. Произведение предназначено исклю-*

*чительно 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 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 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» показыва-

ют, 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 твердостью в этом вопросе. Мне это показалось занятным. Отказ от мяса вообще 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*<sup>1</sup>.

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

---

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

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 съемочной площадке, в «усеченном» варианте вызвали у родителей только желание обороняться.

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

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

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

Возможных ответов три. Какой больше подходит вам?

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

## **Ответ № 1: вы не 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 воз-

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 мотива-

цию 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 привносить 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»<sup>2</sup> или из известного фильма с Брэдом Питтом в главной роли, Билли отклонил это «эпо-

---

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

хальное» 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 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 организере, 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.