

## Сьюзен Фаулер. Почему они не работают?

Книга «Почему они не работают?» 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 находить мотивацию своих сотрудников и использовать ее на благо компании.

По теме см. также [Райнхард К. Шпренгер. Мифы мотивации](#), [Дэниел Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует](#).

Сьюзен Фаулер. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. – М.: [Альпина Паблишер](#), 2016. – 208 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

### Глава 1. Мотивационная дилемма

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.

Когда дело доходит до мотивации, осознание начинается с оценочного процесса (рис. 1). Оценочный процесс лежит в основе вовлеченности сотрудника в работу. Эту вовлеченность исследователи назвали готовностью сотрудника работать. Индивидуум с желанием работать демонстрирует следующие пять положительных признаков:

- превосходит стандартные ожидания;
- «перевыполняет план» и действует в интересах компании;
- поддерживает компанию и всегда подчеркивает ее превосходство за ее пределами;
- альтруистично поддерживает все заинтересованные стороны;
- остается верен компании.

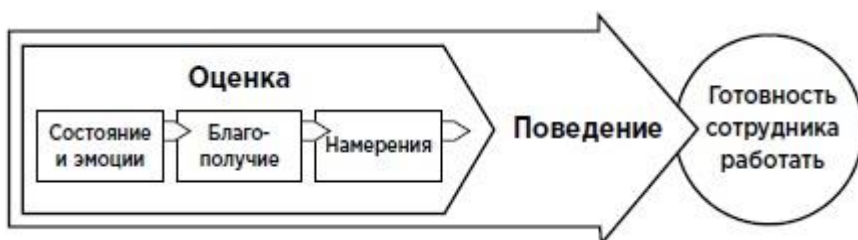


Рис. 1. Оценочный процесс

Вы можете построить компанию, которая поддерживает такую готовность работать. Можно выделить шесть мотивационных состояний в модели «спектра мотивации» (рис. 2). Помните, что эти состояния непостоянны. Вы можете находиться в одном из «пузырей», а затем перейти в другой в любой момент времени.



Рис. 2. Модель «спектра мотивации» — шесть мотивационных статусов

Допустим, вам предстоит деловая встреча. В этом случае вы, возможно, прожили одно или все эти состояния:

- Автоматическая мотивация: вы не смогли определить для себя ценность данной встречи и ощущаете, что тратите время впустую, чувствуете себя разбитым и подавленным.
- Внешняя мотивация: встреча предоставила вам возможность показать свое положение и власть, вы получили в итоге дополнительные деньги, расширенный статус или произвели благоприятное впечатление на окружающих.
- Навязанная мотивация: вы чувствуете, что на вас оказывают давление, от вас чего-то ожидают, и пытаетесь избежать чувства вины, страха или позора, согласившись на участие.
- Согласованная мотивация: вы связываете встречу с чем-то значимым для вас. Это может быть приобретение нового опыта или возможность завязать новые полезные знакомства.
- Интегрированная мотивация: вы связываете встречу с чем-то действительно значимым для вас, с целью вашей работы или жизни, возможностью обсудить важную проблему и т. п.
- Поток: вы просто наслаждаетесь общением и получаете удовольствие от встречи.

Вознаграждения помогают людям создать модель нового для них поведения, но оказываются бесполезными при попытке закрепить прогресс и поддержать достигнутые результаты (см. [Чарлз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе](#)).

## Глава 2. Что мотивирует людей. Реальные факты

Я утверждаю, что мотивация не работает. Что же тогда работает? Ответ лежит в открытии трех психологических потребностей — *автономии*, *принадлежности* и *компетентности* (сравните с автономией, мастерством и целеустремленностью, описанными Дэниелем Пинком в книге [Драйв. Что на самом деле нас мотивирует](#)). Все люди уже рождаются с этими базовыми потребностями.

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

Например, производительность рабочих на предприятиях значительно возрастает, когда им предоставляют возможность самим останавливать конвейер в случае каких-либо сбоев (это типичный прием производственной системы Тойота; см., например, [Джеймс Вумек. Бережливое производство](#)).

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

*Принадлежность — наша потребность заботиться о других и чувствовать их заботу.*

*Потребность ощущать себя связанными с другими без опасений по поводу их скрытых мотивов.*

*Потребность чувствовать, что мы способствуем появлению чего-то большего, чем мы сами.*

К сожалению, утверждения из серии «Ничего личного, только бизнес» уменьшают вероятность здорового функционирования людей на работе, так как влияют на качество отношений. Когда начальство давит на сотрудников, вынуждая их отказаться от эмоций, отрешиться от всех чувств, люди интерпретируют эти действия как корыстные. Такой распространенный подход к мотивации также вредит принадлежности. Вы как руководитель помогаете сотрудникам испытать чувство принадлежности на рабочем месте: это и забота, которая проявляется по отношению к ним, и ощущение доброжелательности без скрытых мотивов и вовлечения в нечто большее, чем каждый из них по отдельности.

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

Мы оцениваем приобретенные знания, вознаграждая за отличные показатели «пряником» из золотых звезд, общественной похвалы и премии «студент месяца». Вы задумывались когда-нибудь о том, что происходит с 99,9% людей, которые не получают вознаграждений? Вы не можете просто взять и «наложить» на человека рост и обучение. Но вы можете продвинуть идею такой среды обучения, которая не будет подрывать в людях чувство компетентности. Какой сигнал посылается сотрудникам, если обучение — это первое, на чем компания экономит?

Если потребности в автономии, принадлежности и компетентности удовлетворены, то результатом будет мотивация согласованная, интегрированная и статус потока (см. рис. 2).

### Глава 3. Опасность драйва

Процветают те люди, которые испытывают АПК. Им не нужно, чтобы что-то или кто-то побуждал их к гонке за чем-либо. Однако, работа и жизненные коллизии могут легко отвлечь нас от достижения АПК. Компании подрывают нашу автономию, соблазняя нас «нездоровой пищей». Люди давят на эмоциональные кнопки, которые могут разрушить принадлежность. Темп перемен угрожает нашей компетентности. Как же нам защитить свои психологические потребности от всех этих непростых факторов? Ответ — на вертикальной оси модели спектра мотиваций, он помечен словом «саморегуляция» (см. рис. 2). *Саморегуляция управляет чувствами, мыслями, ценностями и целями для немедленных и продолжительных положительных усилий, которые вы предпринимаете.*

Вам надо оценить и свою роль в работе над созданием высококачественной саморегуляции, необходимой для ваших сотрудников и удовлетворения их психологических потребностей. Саморегуляция — механизм для противостояния эмоциональным триггерам и отвлекающим факторам, которые способны нарушить равновесие наших психологических потребностей. Людям нужна высококачественная само-регуляция, чтобы управлять событиями на рабочем месте. Возникновению высококачественной саморегуляции способствуют три мощных метода: осознанность, ценности и целеустремленность.

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

Я испытываю душевный подъем, когда раздражаюсь праведным негодованием, которое проистекает из знания, что я права, а мой противник неправ. Я чувствую прилив энергии, размышляя над тем, что мой гнев оправдан несправедливостью, беззаконием или глупостью людей, организаций и систем. Другие выражают свои неосознанные реакции иначе.

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

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

Неоптимальная энергия захватывающая, но одновременно она истощает. Всплеск адреналина, который образуется из праведного негодования, злости, желания победить, может питать человека, но это нездоровая пища. Задумайтесь вот о чем: единственный способ поддержать эту негативную энергию состоит в том, чтобы следовать «выбранному курсу».

Осознанность и АПК тесно связаны. Когда люди действуют осознанно, им почти невозможно не испытать АПК.

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

Развитие руководителем ценностей для себя и сотрудников — это инвестиция в будущее. Привязка ценностей к сложной задаче, цели или ситуации способствует переходу от неоптимальной мотивации к оптимальной. Осознанные ценности — это свободный выбор с ясным пониманием последствий этого выбора. Они действуют в течение долгого времени.

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

Ваши сотрудники с большей вероятностью достигнут ожидаемого результата или превысят его, если будут преследовать цели в рамках контекста основной задачи. Сотрудники, прояснившие для себя свои личностные ценности и видение и объединившие их с установленными ценностями и видением компании, одинаково целеустремленно живут и работают. Сотрудничайте со своими подчиненными, чтобы выровнять границы между их восприятием собственных ценностей и целью, и вашим собственным восприятием того же.

#### Глава 4. Мотивация — это навык

Для активации положительной энергии и чувства благополучия требуются три навыка:

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

Обучать менеджеров мотивации оказалось сложным потому, что они были уверены: их работа заключается в том, чтобы мотивировать других людей — но никак не себя. При этом все менеджеры боялись выпустить из рук контроль над сотрудниками. Они переставали чувствовать себя лидерами, если не распоряжались или не «приглядывали» за кем-нибудь.

Статус потока находится ниже двух других положительных мотивационных статусов на модели спектра мотивации, потому что вы не включаете высококачественную саморегуляцию — ведь ваша деятельность для вас становится естественной потребностью (подробнее см. [Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания](#)).

## Глава 5. Перемены возможны

*Мотивационная беседа — неофициальная или формальная возможность облегчить переход человека к оптимальному мотивационному статусу.*

Обычно мотивационная беседа оказывается эффективной, когда ситуация негативно влияет на человека или его мотивация негативно влияет на команду или компанию. Так мотивационные беседы, скорее всего, будут стоить затраченных усилий, когда человек:

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

Чтобы мотивационная беседа достигла цели — и для вас, и, самое главное, для собеседника, — избегайте трех частых ошибок: не стоит решать чужие проблемы, не стоит навязывать свои ценности, не стоит ждать перемен. Одна из крупнейших ошибок руководителей — это предположить, что другой человек обладает теми же ценностями, что и он сам.

## Глава 6. Пять убеждений, которые разрушают мотивацию на рабочем месте

Рейтинг факторов мотивации на рабочем месте у рядовых сотрудников сильно отличается от представлений их руководителей по этому вопросу. Они склонны приписывать своим сотрудникам внешнюю мотивацию (действия вне предела контроля работников), основанную на таких «пряниках», как высокая заработная плата, карьерный рост и сам факт обеспеченности работой. Сами же сотрудники предпочитают внутреннюю мотивацию (действия в пределах своего контроля): интересное дело, личностный рост и повышение квалификации.

Завершите следующие фразы:

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

Эти фразы — устойчивые убеждения, которые разрушают мотивацию на рабочем месте.

*«Ничего личного, это просто бизнес».* Можете быть абсолютно уверены: все, что вы говорите и делаете, ваши подчиненные ощущают, как глубоко личное! Вот где коренится проблема — в чувствах. Работа для сотрудника — самое что ни на есть личное. Свыкнитесь с мыслью, что на работе приемлемы все эмоции, но не всякое поведение. Признайте и примите право сотрудника на выражение своих чувств (рис. 3).

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

Рис. 3. Улучшите мотивацию

*«Цель бизнеса — делать деньги».* Вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того чтобы сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Цель бизнеса состоит в том, чтобы служить. Природа человеческой мотивации не в зарабатывании денег. Она в создании значимого. Когда вы сосредотачиваетесь на удовлетворении психологических потребностей ваших сотрудников, они, в свою очередь, удовлетворяют потребности клиентов — и ваша компания процветает.

*«Руководители — это те, кто обладает силой и властью».* Вот некоторые распространенные типы власти:

- Премияльная власть — власть обещать денежную или иную компенсацию.
- Принуждающая власть — власть прибегать к угрозам и наказаниям.
- Референтная власть основана на том, что сотрудники отождествляют себя с начальником. Однако зависимость сотрудников от руководителя имеет тенденцию подрывать их автономию, принадлежность и компетентность.
- Законная власть даруется через положение или звание, которое дает руководителю право требовать что-либо от другого человека.
- Власть опыта: власть, проистекающая из превосходящих знаний и опыта руководителя.

Когда будущий доктор Кен Бланшар в четырнадцать лет был избран президентом класса, отец напутствовал его такими словами: «Теперь, когда у тебя есть власть, никогда не используй ее. Великие лидеры потому и великие, что люди доверяют им и уважают их, а не потому что у них есть власть».

Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные имели оптимальную мотивацию, начните свое руководство «с создания рабочего места», на котором люди с большей вероятностью удовлетворят свои психологические потребности в АПК.

*«Единственное, что на самом деле важно, — это результат».* Я попрошу вас рассмотреть три альтернативы традиционной «зацикленности» на результатах. Вы можете помочь сотрудникам обрести согласованный мотивационный статус, разъяснив основные ценности, которые стоят за сухими цифрами. Лидеры должны помочь людям установить цели, которые продвигают более оптимальные мотивационные статусы, включая: личный рост, присоединение, сообщество, физическое здоровье.

Полагая результаты единственным, что действительно имеет значение, и не рассматривая, почему эти результаты значимы и как люди достигнут их, вы, в сущности, признаете, что цель оправдывает средства. Измените свое убеждение в том, что результаты — это единственное, что имеет значение. Единственное, что действительно имеет значение, — не то, что люди достигают результатов, но почему и как они делают это.

*«То, что невозможно измерить, не имеет значения».* Я была давним поклонником постановки цели по технике SMART, где М значило измеримый. Однако спустя долгое время я пришла к выводу, что такой подход ограничен (я также пришел к этому выводу ☺ см. [Бухгалтерский подход к менеджменту](#). — Прим. Багузина). Однако, самые полезные аспекты работы — самые трудноизмеримые.

Я убежден, что настоящее лидерство всегда вызвано душевной потребностью: сердце руководителя — это сердце слуги.

### Литература на русском языке

Льюис М. Money Ball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013

Пинк Д. [Драйв](#). Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблишер, 2013

Франкл В. [Человек в поисках смысла](#). — М.: Прогресс, 1990

Чиксентмихайи М. [Поток](#): Психология оптимального переживания. — М.: Альпина Нон-фикшн, 2013

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