

СЬЮЗЕН ФОВЛЕР

НАЦІЛЕНІ НА РЕЗУЛЬТАТ

ЩО НАСПРАВДІ МОТИВУЄ ЛЮДЕЙ

*Переклала з англійської
Юлія Кузьменко*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Передмова Кена Бланшара</i>	9
<i>Вступ. «Пироги» ні до чого</i>	11
<i>Розділ 1. МОТИВАЦІЙНА ДИЛЕМА</i>	20
<i>Розділ 2. ЩО НАСПРАВДІ МОТИВУЄ ЛЮДЕЙ?</i>	33
<i>Розділ 3. ЗАКОВИКА ДРАЙВУ</i>	48
<i>Розділ 4. МОТИВАЦІЯ — ЦЕ НАВИЧКА</i>	63
<i>Розділ 5. ЗМІНИ</i>	86
<i>Розділ 6. П'ять переконань, які знищують мотивацію працівників</i>	104
<i>Розділ 7. ОПТИМАЛЬНА МОТИВАЦІЯ</i>	122
<i>Післямова Кена Бланшара</i>	127
<i>Епілог. Майстри мотивації</i>	129
<i>Найпоширеніші запитання</i>	146
<i>Подяки</i>	150
<i>Ресурси</i>	153
<i>Примітки</i>	156
<i>Бібліографія</i>	161

«Пирог» ні до чого

Чи маєте ви мотивацію прочитати цю книжку? Безглузде запитання, подумали ви, адже і так її читаєте. Згодна, але безглузде воно не тому.

Питання про мотивацію тягне за собою більше запитань, ніж відповідей. За якими критеріями визначають, чи людина мотивована? Якби я поставила те саме запитання стосовно мотивації вашої колеги, на чому б ґрунтувався ваш висновок? Яким чином оцінити мотивацію іншої людини? Що взагалі означає слово «мотивація»?

Роками я пояснювала його собі так: «поштовх діяти». Виявилось, я помилялася так само, як автори ще 102 визначень терміна «мотивація»¹. Сприймаючи це поняття як поштовх або стимул до дій, ми нехтуємо сутністю людської мотивації. Таким чином неможливо зрозуміти підґрунтя вчинків людини.

Правильні запитання

Повернімося до запитання: чи маєте ви мотивацію прочитати цю книжку? Річ у тім, що воно неправильне. Натомість спробуємо перефразувати: чому ви маєте мотивацію прочитати цю книжку? Може виявитися, ви взяли за книжку тому, що серйозно ставитеся до ролі лідера і вам ніяк не вдається мотивувати підлеглого. Ви сподіваєтеся, що книжка підкаже, як розв'язати дилему. А може, ви читаєте лише тому, що керівник відділу дав таке розпорядження, а ви боїтеся не послухатися. Дві зовсім різні мотивації, які дають зовсім різні поштовхи до дій. Мені не слід з'ясувати, чи ви мотиво-

вані, а треба поставити запитання інакше, щоб дізнатися *причини*, які спонукають вас читати книжку.

Докопуючись до суті мотивації, ми зробили важливе відкриття: *люди завжди мають мотивацію*. Питання не в тому, чи мотивація є, а в тому, чому людина мотивована.

Мотивації (мотиви, поштовхи або стимули), що стоять за вчинками людини, суттєво різняться. Деякі мотиви приносять добрі результати для людини та її оточення, та, на жаль, є й такі, що спрацьовують інакше.

- Мотивація, породжена вибором, відрізняється від мотивації, породженої необхідністю.
- Мотивація, породжена цінностями, устремліннями, захопленнями, радістю чи співчуттям, відрізняється від мотивації, породженої егоїзмом, владою, статусом або прагненням отримати винагороду.
- Мотивація змагальності, породжена прагненням до успіху (де оцінка підтверджує, що людина успішно розвивається, вчиться і здійснює задумане), відрізняється від змагання заради того, щоб когось перевершити, вразити чи здобути чийсь прихильність.

Мотивувати людей — марна справа насамперед через те, що ми припускаємо, ніби мотивація є або її нема. Звідси хибний висновок: чим більше мотивації, тим більша ймовірність, що людина реалізує поставлені завдання і стане успішною. Проте в цьому випадку «що більше, то краще» — спрощений, ба навіть нераціональний підхід. Це як у дружбі: байдуже, скільки друзів; найважливіше — стосунки і ті, із ким ви товаришуєте².

Уявіть себе менеджером із продажів. Ви хочете знати, чи мотивовані ваші торгові представники. Проглядаєте кварталні звіти двох працівників із найкращими результатами продажів і робите висновок: справді, обидва дуже мотивовані до роботи. Та поза вашою увагою лишається те, що їхні мотивації відмінні. Один завзято працює, аби виграти змагання продавців, бути найкращим і заробити обіцяний бонус. Другий гарує так само, бо високо цінує продукцію і послуги компанії. Його зусилля пов'язані з більш шляхетними міркуваннями, і він тішиться, коли може порозумітися з клієнтами. Дослідження, присвя-

МОТИВАЦІЙНА ДИЛЕМА

Уявіть бездоганного кандидата на вакансію, відкриту у вашій компанії. Ви пропонуєте платню, вищу за яку не отримує жоден інший працівник на такій посаді. Вам дали зелене світло використовувати будь-які стимули, аби затягнути цю людину в компанію: заохочувальні премії, покриття витрат у зв'язку з переїздом, компенсація витрат на транспорт і житло, бонуси за результатами роботи.

У такій ситуації 2002-го року опинився Ларі Лукчино. Він повинен був переманити Біллі Біна, генерального менеджера попередньої команди «Окленд Атлетикс» (Oakland A's), у «Бостон Ред Сокс» (Boston Red Sox) — одну з найвідоміших і найтитулованіших команд в історії бейсболу. Лукчино захоплювався новаторськими ідеями Біллі Біна, який застосовував саберметрику — новий метод статистичного аналізу для добору і тренування гравців.

«Бостон Ред Сокс» запропонували Біллі найвищу як для генерального менеджера бейсбольної команди платню. Біллі спокушали приватними літаками й безліччю інших привілеїв. Якщо ви читали «Грошовий м'яч» (Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game) Майкла Льюїса або дивилися знятий за нею фільм «Людина, яка змінила все» із Бредом Піттом, вам відомо, що Біллі відхилив ту історичну пропозицію.

Біллі Бін — видатна людина, яка заслужила місце у Національній залі слави бейсболу США. Він безпомильно визначав блискучих гравців, домігся від «Окленд Атлетикс» значних успіхів, як на рівень

цієї команди, і, запровадивши саберметрику, здійснив революцію у бейсболі. Він зразково впорався з викликами, з якими доводиться стикатися лідерам. Та «Бостон Ред Сокс» не могла мотивувати Біллі Біна. Заради великих грошей та екстравагантних прибабасів легендарний менеджер не хотів керувати бостонською командою.

Мама Біллі Мерил Адріан — моя близька подруга. Тому, стежачи у засобах масової інформації за життям Біллі, я знала й іншу точку зору. Журналісти «Спортс Іластрейтед» (Sports Illustrated), вторуючи Мерил, пояснили, що гроші не мотивували Біллі: «Після школи Біллі підписав контракт із «Нью-Йорк Метс» (New York Mets) виключно заради грошей і потім шкодував. Приймаючи рішення цього разу, він урахував той досвід»⁷.

Рішення Біллі допоможуть нам розібратися в сутності людської мотивації та зрозуміти, чому мотивувати людей — марна справа. Біллі не бракувало мотивації, от тільки вона була іншою й не відповідала сподіванням «Ред Сокс». Понад усе для нього важили не гроші, слава і престиж, а любов і відданість родині та бейсболу. Біллі Біна неможливо було мотивувати, бо він і так був мотивований. Люди завжди мають мотивацію. Слід ставити питання не про те, чи мотивована людина, а про те — чому.

Мотиваційна дилема полягає в тому, що керівники обтяжені обов'язком, який неможливо виконати, — мотивувати підлеглих.

Я порушила це питання на зустрічі з менеджерами в Китаї, і один із присутніх вигукнув: «Неймовірно! Просто неймовірно!» Усі аж підскочили. Емоційний вигук серед зазвичай спокійної та стриманої аудиторії пролунав, м'яко кажучи, незвично. Я запитала: «Чому ця ідея для вас неймовірна?» Чоловік відповів: «Усе професійне життя мені втовкмачували, що завдання менеджера — мотивувати працівників. Я був зобов'язаний давати людям мотивацію. А ви стверджуєте, що це неможливо!» — «Саме так, — підтвердила я. — І як вам ця новина?» — «Неймовірно! — повторив він і додав: — Але я зітхнув із полегшенням».

Почалася запекла дискусія: на керівників і фахівців з управління персоналом, які брали участь у тій зустрічі, чекало прозріння. Вони усвідомили, що зациклилися на методі «батоба і пирога» як єдиному способі мотивувати працівників, бо раніше справжня сутність мо-

ЩО НАСПРАВДІ МОТИВУЄ ЛЮДЕЙ?

В и замислювалися, що спонукає вас щоранку вставати й діяти? Чому одного дня ви радісно підскакуєте, а іншого ледве вилазите з ліжка?

Як гадаєте, що допоможе не піддатися спокусі з'їсти мафін на 500 кілокалорій?

Чи міркували ви, чим різняться позитивна енергія, породжена злістю, захисною реакцією і самовпевненістю, й позитивна енергія, що є результатом любові, співчуття і радості?

Відповідь на це запитання слід шукати, виходячи з аксіоми: людські істоти мають природний потяг до успішності та розвитку. Ми прагнемо вдосконалюватися, розвиватися і жити повноцінно. Звісно, наука тільки починає охоплювати те, до чого століттями йшли митці й мудреці. У таких фільмах, як «Чарівник країни Оз» (The Wizard of Oz), «Зоряні війни» (Star Wars) і «Гравітація» (Gravity) продемонстровано прагнення людини до вершин. Поети Кахліль Джібран, Майя Енджелоу і Роберт Фрост оспівували стремління людей до гармонії.

Давні й сучасні художники та музиканти показали у своїй творчості, якими важливими для людини є самосвідомість, розвиток і зв'язок з оточенням. Ми хочемо процвітати, але не здатні досягти цього самотужки. За природою ми істоти соціальні. Прагнення реалізувати потенціал — цілком природне, та нам властиво усвідомлювати життєво важливе значення взаємозв'язку між нами і світом.

Хоча потяг до розвитку вроджений, однак ми досягаємо успіхів, особливо професійних, не автоматично. Сама лише схильність до духовного розвитку й гармонії із суспільством не гарантує, що все вийде. Активність людей у професійному середовищі — динамічний процес, який треба підживлювати. Робоча обстановка сприяє процвітанню працівників, плекає досягнення і створює відповідні можливості або завдає шкоди, заважає і гальмує розвиток. Традиційні методи мотивування працівників більше шкодять, аніж сприяють реалізації потенціалу.

Маю для вас дві новини — добру й погану. Погана в тому, що ми дорого заплатили за застарілі уявлення про мотивацію. Добра новина полягає в тому, що наукові дослідження, присвячені мотивації, дають можливість кардинально змінити тактику й відкривають дивовижні можливості.

Розібравшись у сутності мотивації, ви неодмінно зміните ставлення до життя і роботи, а найголовніше — до управління людьми.

Суть мотивації людей

Підзаголовок книжки застерігає читачів, що мотивувати людей неможливо, але обіцяє підказати дієві методи. Підказки знайдемо в наукових дослідженнях на тему мотивації й у трьох психологічних потребах людини — *автономності*, *близькості* та *вдатності*. Мотивація людини, незалежно від її статі, раси, культури чи віку, завжди залежить насамперед від того, чи вдалося реалізувати психологічні потреби. Це і спрощує, і водночас ускладнює справу.

Зверніть увагу: я вживаю терміни «автономність», «близькість» і «вдатність», окремо розбираючи особливості кожної з потреб, і по-слуговуюсь аббревіатурою АБВ, наголошуючи на сукупній ролі трьох потреб (що має неабияке значення).

Якщо хочете впевнитися, що три психологічні потреби суттєво впливають на розвиток та успішність людини, ознайомтеся з дослідженнями останніх шістдесяті років, а таких на цю тему чимало. Багато відповідних публікацій я згадую в тексті, а також зазначаю в примітках, у розділах «Ресурси» і «Бібліографія». Вас мають переконати реальні історії та приклади, які я почерпнула з власного досвіду завдяки діяльності в понад п'ятдесяти країнах протягом

ЗАКОВИКА ДРАЙВУ

«**О**стерігайтеся драйвів*, бо завжди краще самому кермувати!» Цей афоризм я почула багато років тому, і відтоді слово «драйв» набуло для мене негативного значення. Мені ніколи не імпонувала ідея опинитися під контролем чогось або когось іззовні. Щоправда, мою думку мало хто поділяє. Тему мотивації практично неможливо обговорювати, не вживаючи слово «драйв», — принаймні в англомовному середовищі. Людину з великим драйвом називають високомотивованою. Людину з маленьким драйвом — недостатньо мотивованою. Внутрішній драйв вважається позитивним явищем. Із цим, власне, погоджуюся, але все залежить від підоснови внутрішнього драйву. Куди він вас веде і чому?

За останнє століття однією з найпопулярніших теорій мотивації була «теорія драйвів». Вона базується на принципі: люди мають мотивацію отримати те, чого бракує. Відчуття спраги спонукає попити; відчуття голоду — поїсти. Поширеність теорії драйвів зумовила тенденцію дбати про драйви в гонитві за результатами, успіхами й продуктивністю. Однак теорія драйвів не може бути основним поясненням мотивації, бо, втамувавши голод або спрагу, людина задовольнила свої потреби і вже не має драйву пити чи їсти, доки організм не вимагатиме знову. Ось у чому заковика драйву.

* Від англ. «to drive» — кермувати. — *Прим. пер.*

Антитеорія драйвів

Ваші психологічні потреби — зовсім не драйви, ба більше — повна їм протилежність. Драйви зникають, щойно усунено причину їхньої появи (спрага після випитої склянки води або голод після обіду). А от коли задовольняються психологічні потреби, у людини виникає така позитивна енергія, активність і добре самопочуття, що хочеться ще! Мабуть, ви мали схожий досвід із позитивною залежністю: біг, медитація, волонтерство, ігри з дітьми або натхненна діяльність.

Люди, які задовольняють АБВ, досягають успіху, бо для здобуття драйву їм нічого й ніхто не потрібен.

У відповідь на те, що Брендт (слухач курсу з підвищення кваліфікації для керівників при Каліфорнійському університеті в Сан-Дієго, де я викладаю) охарактеризував себе як людину «з інтенсивним драйвом», я поставила кілька запитань. Хто або що задає вам драйв? Чи слугують вам драйвом обіцяні гроші, нагороди, влада або статус? Чи визначає ваш драйв відчуття страху, сорому чи провини? Чи пов'язаний ваш драйв із бажанням не розчарувати важливу для вас людину або самого себе?

Попри те що тижневий курс розрахований радше на самостійну роботу над собою, Брендт здивував мене, поділившись тим, як проаналізував джерела і якість свого драйву. Слухач зізнався, що, хоча займає високу посаду у престижній компанії з виробництва електроніки, чогось йому бракує, але чого саме, він до пуття пояснити не може. Він відчував брак гармонії на фізичному, розумовому й емоційному рівнях. Ми разом проаналізували, що спонукає його до завзятої праці, поговорили про невідповідність між внутрішніми цінностями й цінностями, за якими він живе; про невідповідність між реальними здобутками і мріями, життєвою метою. У результаті Брендт усвідомив: наголошуючи на своєму «драйві», він визнає, що не контролює ситуації.

Брендт збагнув, що якийсь зовнішній чинник визначає його драйв і зумовлює емоції, почуття і вчинки. Ми дійшли до того, що зовнішнім чинником була потреба самостверджуватися, зокрема щоб вразити батька (з'ясувалося, той був легендою в комп'ютерній індустрії).

МОТИВАЦІЯ — ЦЕ НАВИЧКА

Багато років тому я познайомилася з доктором Едвардом Дечі, розробником теорії про внутрішню мотивацію і провідним фахівцем у цій сфері. Я поцікавилася його думкою про модель і концепцію, яку розробила разом із колегами Девідом Фейсером і Дріа Зигармі, щоб прищеплювати навички мотивації. Описуючи нашу схему «Спектр мотивації», я пояснила: «Ми собі уявляємо кардинально змінені робочі колективи, де кожен бере на себе відповідальність та ініціативу, орієнтуючись на власну оптимальну мотивацію. Задіяти позитивну енергію, активність і добре самопочуття допоможуть три навички:

- *уміння визначати нинішній орієнтир мотивації, усвідомлюючи своє самопочуття, а також причини, які спонукають займатися тією чи тією діяльністю.*
- *уміння переходити на оптимальну мотивацію або підтримувати її за рахунок РЦМ саморегуляції, які сприяють реалізації психологічних потреб в АБВ.*
- *уміння аналізувати відмінності між субоптимальною й оптимальною мотивацією».*

Уважно розглянувши схему й три навички, Ед заявив: «Ми з вами на одній хвилі». Його схвальна думка додала мені впевненості, тож я продовжила: «Ми хочемо навчити керівників проводити бесіди про мотивацію в колективах, спонукаючи підлеглих використовувати три основні навички!». Ед мовчав — довго мовчав, а тоді нарешті мовив: «Гаразд, але треба дещо уточнювати.

Керівники самі повинні розуміти, як застосовувати ці навички, перш ніж давати вказівки іншим». Стурбовано похитавши головою, він додав: «Уявіть менеджера, який ненавидить оцінювати роботу персоналу і проводить таке оцінювання, сподіваючись мотивувати підлеглого? Нічого доброго з цього не вийде».

Ми з колегами вирішили, що це слушне зауваження, і погодилися спершу вчити керівників опановувати відповідні навички, а тоді вже прищеплювати їх підлеглим. Та розбиратися з мотивацією лідерів виявилось набагато складніше, аніж ми думали! Не тому, що вони не сприймають нових ідей; не тому, що задоволені своїми результатами в мотивуванні підлеглих; і, без сумніву, не тому, що їх влаштовують працівники із субоптимальною мотивацією або байдужістю до роботи. *Лідерів складно вчити, бо вони переконані, що їхня робота — мотивувати інших, а не себе.*

Деякі керівники, можливо, прагнуть тримати все під контролем або впевнені, що мусять це робити, бо відповідають за мотивацію підлеглих. Дехто міркує так: яке ж то керівництво, коли не стежити, не наглядати й не регулювати?

Лідери не одразу засвоюють три навички мотивації, адже конче потребують простих методів швидкої дії, які допоможуть зарадити найважливішій проблемі — байдужості працівників. Керівники зобов'язані реалізувати завдання компанії та мусять звітувати про активність підлеглих. Лідерам, яких ми навчаємо, треба знати, як мотивувати працівників тут і зараз. Їм бракує терпіння опановувати навички, а тоді вже спрямовувати підлеглих до переходу на оптимальну мотивацію.

Повправляймося! Опрацюйте складне для вас завдання або ситуацію.

Якщо у вас низька мотивація до опанування трьох основних навичок, спробуйте випробувати їх на якомусь важливому для вас завданні або ситуації. Три навички мотивації ліпше опановувати на прикладі професійних або життєвих випробувань, якими ви справді переймаєтеся.

Читаючи цей розділ, спробуйте заглибитися в себе і поміркувати над завданням або ситуацією, в яких:

ЗМІНИ

Моя колега керує командою фахівців у сфері інформаційних технологій. Вона скаржилася на невдалу спробу мотивувати одного зі співробітників, який часто працював вдома. Команда розросталася, місця в офісі бракувало, а один із небагатьох окремих кабінетів належав цьому працівникові. Керівниця запропонувала йому поступитися кабінетом (що рідко використовувався) колезі, якій не завадив би додатковий простір і можливість усамітнитися. Робота цієї колеги вимагала щоденної присутності в офісі, а за перегородкою у відкритому офісі вона працювала менш продуктивно.

Моя знайома керівниця не хотіла «демотивувати» підлеглого, вимагаючи звільнити кабінет, але вважала прохання цілком резонним. Адже чоловік справді здебільшого працював удома. Він несподівано відповів категоричною відмовою, хоча зізнався, що відмовлятися було неприємно. Чоловік не пишався своїм рішенням, але виправдовувався тим, що заслужив на цей кабінет і сприймав його як ознаку свого місця, статусу й авторитету в команді.

Керівниця була розчарована і винувала себе. Вона чула, що людей мотивує «статус». Отож, припустилася помилки, спробувавши позбавити підлеглого статусної відзнаки⁴³. Жінка зам'яла справу, і працівниця, якій бракувало кабінету, продовжувала працювати у зовсім не оптимальних умовах.

Таким чином керівниця прогавила чудову нагоду. Вона не могла мотивувати підлеглого, який працював удома, але могла погово-

рити з ним про мотиваційні орієнтири. Тоді він зрозумів би свої почуття і цінності, пов'язані із ситуацією.

Бесіда про мотиваційні орієнтири — це формальний або неформальний засіб для того, щоб схилити людину до переходу на оптимальну мотивацію. Коротко назвемо її «мотиваційною бесідою».

Коли слід проводити мотиваційні бесіди?

Звісно, я не гарантую, що мотиваційна бесіда вирішила б проблему з кабінетом, але впертий підлеглий, без сумніву, проаналізував би свої цінності та прийняв би рішення, яке викликало б у нього, а може й в усій команді, приємніші відчуття.

Можливість переходу на оптимальну мотивацію залежить від того, наскільки людина проймається ситуацією і потенційними рішеннями. Людей не виходить мотивувати, адже неможливо контролювати те, як вони проймаються тією чи тією діяльністю⁴⁴. А спроби контролювати призводять до орієнтира «нав'язування». Мотиваційні бесіди не гарантують переходу на оптимальну мотивацію, та принаймні дають працівникам можливість розвиватися й аналізувати.

Мабуть, ви подумали: якщо я не контролюю ситуації та не маю жодних гарантій, що працівник перейде із субоптимальної на оптимальну мотивацію (чи підтримає наявний оптимальний орієнтир), навіщо старатися? Слушна думка.

Мотиваційну бесіду варто проводити, коли ситуація негативно впливає на працівника або коли мотиваційний орієнтир працівника негативно впливає на колектив чи всю компанію. Мотиваційні бесіди доцільні у випадках, коли працівник:

- порушує дедлайни, призводячи до небажаних наслідків, від яких потерпають інші;
- не виправдовує стандартних очікувань у роботі над важливими завданнями або проектами;
- не реалізовує свого потенціалу;
- часто в поганому гуморі, який псує обстановку в колективі;
- не виявляє ініціативи, коли потрібно;
- виказує емоції, що суперечать його характеру або недоречні за певних обставин;

- позбавляє колег позитивної енергії;
- не сприймає корисної для нього критики;
- швидко або часто захищається у відповідь на зауваження;
- дотримується цінностей, які не відповідають цінностям і устремлінням компанії;
- нехтує принципами безпеки і здоров'я (для себе або інших людей).

Мотиваційна бесіда може знадобитися у зв'язку з вашими особистими міркуваннями або потребами. Мотиваційні бесіди доцільні у випадках, коли ви:

- переконані, що працівникові потрібна допомога, або прагнете надати підтримку;
- розумієте, що працівник не реалізує свого потенціалу, і хочете підштовхнути його до розвитку;
- не спите вночі, обмірковуючи складну ситуацію;
- нервуетесь, бо жодні ваші слова і вчинки не поліпшують ситуації;
- сердитесь, коли думаєте про ситуацію;
- боїтесь зарадити ситуації або сумніваєтесь, як діяти;
- відчуваєте напруженість, стрес або нетерплячість у зв'язку з певною ситуацією;
- втрачаєте останні сили від самої лише думки про ситуацію.

Згадуючи, з якою тривогою оповідала моя колега про інцидент із кабінетом, я маю певність, що мотиваційна бесіда в тому випадку не завадила б. Та ви як керівник маєте визначитися, чи готові та чи здатні виділити на мотиваційну бесіду час і душевні сили. Думайте, чи є сенс докладати зусиль вам і людині, з якою ви хочете поговорити про мотивацію?

Мотиваційні бесіди: чого не варто робити?

Я провела кілька, м'яко кажучи, невдалих мотиваційних бесід, через те що вдалася до трьох заборонених прийомів. Гадаю, вам треба знати, чого не варто робити, щоб уникнути таких провалів. На мое щастя, я не завдала непоправної шкоди людям, які просто лишилися при своїй субоптимальній мотивації. Однак, без сумніву, прогавила можливість їм допомогти. Для того щоб мотиваційна бесіда