

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
От автора	9
ЧАСТЬ I	
ВВЕДЕНИЕ В МОТИВАЦИЮ	11
Глава 1. Инструменты для нехаризматичных лидеров	13
Глава 2. О мотивации в общем и в частности	29
ЧАСТЬ II	
ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ	69
Глава 3. Создание благоприятного рабочего окружения	71
Глава 4. Переход Рубикона	179
ЧАСТЬ III	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАСТЕРСТВА	261
Глава 5. Роли и обязанности	263
Глава 6. Инструменты оценки и развития	289
Глава 7. Ресурсы	371
Библиография	389

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ НЕХАРИЗМАТИЧНЫХ ЛИДЕРОВ

Из этой главы вы узнаете...

1. Для кого предназначена эта книга.
2. Чего нет в этой книге.
3. Почему мотивация так важна в наши дни и для чего нужно овладеть искусством мотивации.

ВВЕДЕНИЕ

Был ли у вас когда-либо начальник, которому удалось разглядеть в вас нечто такое, чего не смогли увидеть даже вы сами?.. В 1998 году я работал консультантом в одной из организаций. Я был весь покрыт «эмоциональными шрамами», оставшимися от перемещений вверх и вниз по корпоративной иерархической лестнице на протяжении более чем двадцати лет моей профессиональной деятельности. Эти «шрамы» стягивали мою мотивацию и уменьшали уверенность в собственных силах. Я не способствовал успехам своей компании в той мере, в какой мог бы это делать. Много лет я был так страстно увлечен своей работой, что в конце концов просто перегорел. К 1998 году я

вполне справлялся со своими служебными обязанностями, но не проявлял того рвения, которое было свойственно мне двадцатью годами ранее.

Моим руководителем в то время был умный и знающий человек, способный понять переживания и проблемы своих подчиненных. Это был прирожденный лидер и чрезвычайно обаятельный человек. Он заботился о своих сотрудниках и был прекрасно осведомлен о возможностях каждого из них. Однажды он вызвал меня к себе в кабинет и спросил, не соглашусь ли я разработать программу подготовки лидеров для нашей компании. Он, конечно же, знал, что эта тема меня заинтересует. Однако знал он и другое: я не стремлюсь занять руководящую должность и недоверчиво отношусь к высшему руководству компании в целом. Поначалу я не соглашался взять на себя руководство этим проектом. Мой босс продолжал мягко, но настойчиво убеждать меня принять его предложение. Для начала он попросил меня сделать аналитический обзор ряда аналогичных программ. Затем предложил помощь в лице опытного специалиста, который не только посвятил меня в тонкости воспитания лидеров, но и вселил в меня уверенность в собственных силах. Все это время мой шеф подбадривал меня и помогал дельными советами. Программа все больше захватывала и увлекала меня. Я проникся надеждами и планами руководства компании и даже стал считать их своими. Разработанная мною программа вскоре была одобрена руководством компании, и я стал выполнять функции администратора. Мое прежнее недоверие к топ-менеджменту компании полностью улетучилось. Я почувствовал, что выполняю очень полезную и нужную работу, получая при этом настоящее удовольствие.

Моего руководителя звали Арт Армано, а моего консультанта — Кейт Малкуин. Я храню в своем сердце огромную благодарность и признательность этим людям. Арт Армано воплощал в себе практически все качества мотивационных менеджеров, описываемые в этой книге.

ЛЮДИ СКЛОННЫ ПЕРЕОЦЕНИВАТЬ РОЛЬ ХАРИЗМЫ

Иногда складывается впечатление, что харизматичные актеры умеют неким удивительным образом вступать в контакт с зрительным залом. О таких обычно говорят, что они обладают неким «магнетизмом». Харизматичные лидеры заражают окружающих своим энтузиазмом и способны легко внушать им собственные взгляды и представления. Они устанавливают прочные эмоциональные связи со своими приверженцами и умеют добиваться от них желаемого. Окружающие, как правило, завидуют обладателям харизмы, и уж точно нет ни одного лидера, который не мечтал бы ею обзавестись. Наделенные харизмой счастливы, как магнитом притягивают к себе власть и почитание.

Однако харизма вовсе не обязательно является атрибутом любого хорошего лидера, как это принято считать. Превосходный мотиватор не нуждается в харизме. Более того, харизма иногда приносит ее обладателю больше вреда, чем пользы. Благодатной почвой для «вращения» харизмы являются кризисные ситуации, и лидеры подчас сознательно провоцируют их возникновение, чтобы выступить в роли героя, спасающего людей от бедствий. Из-за чего люди нередко оказываются по разные стороны баррикад, вместо того чтобы достичь взаимопонимания. Что же происходит после того, как кризис минует?

Джим Коллинз изучил показатели деятельности более чем 1400 компаний, фигурировавших в списках *Fortune 500* за период с 1965 по 1995 годы, и выявил среди них 11 компаний, которые со временем стали действительно великими, демонстрирующими устойчивый, долговременный успех. В его книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» (Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2008 г.), отмечается, что ни одну из этих 11 компаний не возглавлял харизматичный лидер. По сути, ими руководили, по определению Джима Коллинза, «лидеры 5-го уровня» [1]. Подобные лидеры обладают двумя важными качествами: скромностью и неуемным стремлением к успеху.

Источником долговременной, устойчивой мотивации служат не обладатели харизмы, а те, кто готов тратить свое время

и силы на формирование здоровой, творческой, продуктивной среды, в которой люди будут оказывать друг другу помощь и решать серьезные задачи (рис. 1.1).

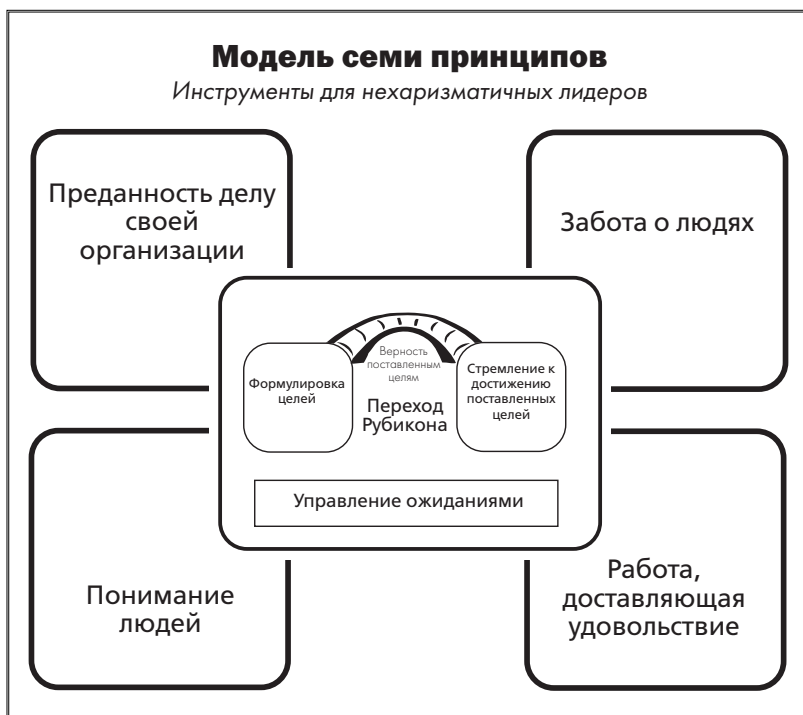


РИС. 1.1. Модель семи принципов

ВАМ ЭТО ПО СИЛАМ

Вам по силам стать великим мотиватором. Вы в состоянии раскрыть высокий творческий потенциал, реализовать высокую производительность и пробудить исключительный энтузиазм в сотрудниках. Оливер Уэнделл Холмс сказал: «Многие люди умирают, так и не заставив звучать симфонию, скрытую в них». Вы способны заставить зазвучать симфонию, скрытую в каждом из ваших подчиненных.

Не исключено, что вы по рукам и ногам связаны корпоративной политикой и проблемами. Высшее руководство компании не оказывает вам достаточной поддержки. Вы не располагаете нужными ресурсами, на каждом шагу вас подстерегают многочисленные трудности. И тем не менее вы можете быть эффективным мотиватором.

Возможно, вы чересчур скромны и даже застенчивы. Необходимость провести вдохновляющую беседу со своим подчиненным повергает вас в уныние. Однако и это не мешает вам быть хорошим мотиватором.

И даже если вам приходится руководить людьми, большинство из которых трудно не назвать разгильдяями, у вас есть шансы стать хорошим мотивирующим менеджером.

ТАК ЛИ ВАЖНО НАЛИЧИЕ МОТИВАЦИОННОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ?

Вы уверены в существовании связи между увлеченностью людей своей работой и производительностью их труда? Разумеется, такая связь имеется. И разумеется, она не прямо пропорциональна: в два раза большая мотивированность работника вовсе не означает в два раза большей его производительности. Иногда повышению производительности мешают какие-то препятствия. Например, нехватка ресурсов. Однако, при прочих равных условиях, чем больше мотивированы люди, тем выше их производительность, тем полнее раскрывается их творческий потенциал, тем энергичнее они действуют и тем больших результатов добиваются.

Как это выглядит в типичном производственном коллективе? Существует немало свидетельств того, что в вашем распоряжении есть инструменты, позволяющие создавать необходимую мотивацию у своих подчиненных. Приведу лишь несколько примеров, заимствованных из исследований.

- Персональная поддержка со стороны лидеров, как правило, заставляет подчиненных прилагать усилий «больше необходимого минимума». К такому же результату

приводит удовлетворенность людей своей работой и справедливое отношение к ним со стороны руководителя [2].

- Восемь аспектов организационного климата — в том числе уверенность работников в готовности руководителя прийти им на помощь, забота компании о своих работниках, а также получение работниками информации о том, как их деятельность оценивается руководством компании, — по-видимому, связаны с производительностью работников [3].
- Результаты многочисленных исследований, проводившихся с тысячами субъектов в разных странах, показали, что формулирование целей целесообразно в тех случаях, когда люди могут контролировать свою производительность [4]. Конкретные, реалистичные, но труднодостижимые цели в большинстве случаев способствуют повышению производительности работников больше, чем постоянные призывы к более усердному труду [5].
- Подчиненные стремятся узнать оценку своей деятельности от руководителя, который помогает им в работе, и, получив такую оценку, как правило, демонстрируют более высокую производительность [6].
- Сотрудники, эмоционально привязанные к своей организации, как правило, демонстрируют более высокую производительность, чем те, кто не испытывает подобной привязанности, и допускают меньше прогулов по неуважительным причинам. Кроме того, они реже увольняются по собственному желанию. Эмоциональная привязанность к своей организации у сотрудников возникает в случае, когда они полагают, что их руководители и организация в целом проявляют заботу о них [7].

Разумеется, не все мотивационные рычаги могут быть полностью сосредоточены в ваших руках, но на большинство из них вы вполне можете оказывать влияние, а многие находятся под вашим непосредственным контролем.

Работники все в большей степени становятся подлинным источником устойчивого конкурентного преимущества организации, в которой они трудятся. К тому же у них появляется все больше

возможностей выбрать наиболее подходящую для себя работу. Квалифицированным специалистам вообще не составляет труда устроиться на хорошую должность. Проблема работодателя заключается в том, чтобы найти, привлечь, удержать и поддержать этих и без того уже высокомотивированных работников. «Средним» сотрудникам сложнее сменить место работы, ведь зачастую они трудятся вполсилы или, что называется, спустя рукава. Из-за своей пассивности они могут оказаться для работодателя настоящим ярмом. Сверхзадача, которую приходится решать руководителю при наличии таких сотрудников, заключается в том, чтобы вдохнуть в них энергию и заставить их «выкладываться» на работе с максимально возможной для них отдачей.

«Чем больше вы отдадите, тем больше вам вернется», — это старое правило применимо и в данном случае. У Стиви Уилкиса, бывшего директора начальной школы, который впоследствии стал удачливым консультантом, никогда не было проблем с привлечением и удержанием в своей школе лучших преподавателей. Он притягивал к себе людей, как магнит притягивает гвозди. Директора школ, как правило, дорожат своими лучшими преподавателями так, как дорожит каждым кусочком пиццы человек, оказавшийся на необитаемом острове. Однако стратегия Стиви Уилкиса заключалась в том, чтобы делать все возможное для развития и продвижения по службе своих сотрудников. В результате лучшие преподаватели со всей округи буквально выстраивались в очередь, чтобы устроиться на работу в школу Уилкиса. Лучшие сотрудники стремятся работать у руководителя, который, по мере своих сил и возможностей, способствует их служебному росту, и избегают руководителей, которые не замечают (или делают вид, что не замечают) их заслуг. Задумайтесь на минутку над собственным опытом. Желают ли лучшие из ваших подчиненных работать с вами или, быть может, они мечтают о более подходящем месте работы?

РЕШАЮЩАЯ РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В СОЗДАНИИ МОТИВАЦИИ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Если в трудовом коллективе царит гнетущая атмосфера, сотрудники обычно обвиняют в этом руководство. «Всему виной наш начальник, — утверждают они, — или начальник нашего

начальника». Разумеется, вы не в состоянии контролировать всю иерархическую лестницу в своей организации, но именно у вас я хотел бы спросить: «Не считают ли подчиненные вас главным виновником нездоровой атмосферы на работе?»

У менеджера, как ни у кого другого, имеется обширный арсенал возможностей для непосредственной мотивации каждого служащего. Именно он, как никто другой, в состоянии создать благоприятную рабочую атмосферу в своем подразделении. Менеджеры задают общую тональность отношений в коллективе, трансформируют организационную стратегию в конкретные действия и планы повышения квалификации работников, обеспечивают четкую и понятную связь между «кнутом и пряником» и всеми иными доступными им способами стимулируют (или сдерживают) деятельность своих подчиненных. Для успешной реализации всех этих функций они располагают значительно большим количеством рычагов непосредственного влияния, чем любой другой субъект организационного воздействия.

Формальные или неформальные лидеры коллективов вступают в контакт с работниками, которые непосредственно занимаются реализацией проекта. Эти лидеры оказывают влияние на поведение людей, выслушивая их, общаясь с ними, вознаграждая или наказывая их, формулируя цели их работы, поручая им выполнение конкретных заданий, оценивая результаты их деятельности и подкрепляя достигнутые ими высокие показатели подчас даже более убедительно, чем это удастся непосредственному начальнику.

МОТИВАЦИЯ В ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ ИЛИ ХАРИЗМЫ

Зачастую менеджерам приходится изыскивать способы мотивации своих подчиненных в отсутствие необходимых для этого ресурсов или харизмы, о которой так много пишут в средствах массовой информации и популярных книгах для руководителей. Конечно, далеко не каждый менеджер обладает талантами Джека Уэлча или Херба Келлехера. Тем не менее каждому менеджеру ежедневно приходится заботиться о создании соответствующих мотиваций у своих подчиненных. Менеджеры могут добиваться аналогичных

результатов без пресловутых «ауры», «излучения» или «обаяния», присущих харизматичным лидерам. Необходимыми для этого инструментами может овладеть практически каждый.

У высших руководителей компаний есть возможность нанять высокооплачиваемых консультантов, которые помогут им решить сложные моральные проблемы, неизбежно возникающие у каждого руководителя. Не правда ли, было бы здорово нанять консультанта и, выплачивая ему по 5 тысяч долларов в день, получать исчерпывающие ответы на любые возникающие вопросы? Впрочем, вряд ли такой вариант вам подойдет. Гораздо проще будет прочесть эту книгу — она станет вашим личным консультантом по вопросам мотивирования работников.

Вообще говоря, данную книгу, на мой взгляд, следует тщательно изучить. Делайте в ней закладки, подчеркивайте нужные места, пишите заметки на полях, возвращайтесь к ранее прочитанному, заглядывайте на несколько страниц вперед — одним словом, зачитайте ее до дыр. Изложенные в ней идеи, примеры и практические рекомендации, как мне кажется, нужно обсуждать, порицать, обсасывать, обглаживать, проверять на практике и приспособливать к конкретным ситуациям вашей управленческой деятельности.

КАК ВЫЖАТЬ МАКСИМУМ ВОЗМОЖНОГО ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

Ни одна книга не поможет вам, если вы не попытаетесь применить на практике знания, полученные в результате чтения. Конечно, ознакомление с полезной информацией — занятие вполне достойное. Более того, иногда само по себе чтение наталкивает человека на мысли, меняющие его поведение. Однако реальные результаты, как правило, являются следствием практического применения полученных знаний к реальным жизненным ситуациям. Чтобы выжать максимум возможного из этой книги, следуйте приведенным ниже рекомендациям.

1. Заведите журнал, в котором вы будете фиксировать свои мысли, соображения и идеи относительно мотивации. Сосредоточившись на содержании книги, вы

обнаружите вокруг себя множество примеров, ролевых моделей и благоприятных возможностей, так или иначе связанных с мотивацией. Обо всем прочитанном нужно постоянно помнить и своевременно применять на практике.

2. Выполните упражнения «Первоначальная мотивационная самооценка» и «Мотивация других начинается с самого себя», речь о которых пойдет в главе 6.
3. Сформулируйте исходные цели.
4. Прочитайте данную книгу. В ходе чтения можно, и даже нужно, делать пометки, подчеркивать и писать заметки на полях. Все это поможет вам лучше запомнить и понять то, о чем в ней говорится. Особенно полезным будет подчеркивание мест, которые кажутся вам самыми важными. Фиксируйте на полях книги или в своем журнале возможности, связанные с практическим применением идей, с которыми вы ознакомитесь в этой книге.
5. Применяйте на практике концепции, изложенные в данной книге. Выполняйте задания, которые встретятся вам на ее страницах.
6. Прорабатывая материал книги, общайтесь с подчиненными, со своим начальником (если это уместно в вашем случае) и с другими людьми. Это поможет вам на практике применить свои новоприобретенные мотивационные навыки.
7. Классифицируйте по приоритетам знания и выводы, полученные вами в результате чтения этой книги и практического применения полученных из нее сведений.
8. Проанализируйте заново свои первоначальные оценки и внесите в них соответствующие коррективы.
9. Скорректируйте свою самооценку и внесите соответствующие поправки в свои цели.

ГОРИТ ЛИ ВАША СВЕЧА?

Образно говоря, внутри каждого человека находится свеча, которая ждет, когда ее зажгут. Каждый из нас рожден для какой-то цели. Каждый из нас нуждается в других людях. Каждый испытывает потребность сделать что-то особенное в своей жизни. У каждого есть своя заветная мечта. Жизнь высекает искру из одних людей и оставляет в нетронutom виде других. Вы способны зажигать свечи, которые ожидают своего часа в других людях. Подобно воску, окружающему фитиль, вы можете защитить это пламя, продлить его жизнь, заставить свечу гореть ярче. Управление людьми наделяет вас неким священным правом: в ваших руках оказываются жизни окружающих. В ваших силах препятствовать или, наоборот, способствовать счастливому будущему их семей, их служебной карьере, улучшению их образа жизни и осуществлению жизненных планов.

Разумеется, каким бы сильным ни был жар вашей собственной свечи, он не сможет зажечь огонь в других душах, но зато ее сияние способно озарить всю вашу рабочую среду и создать в ней принципиально иную атмосферу, гораздо более благоприятную для творческого, производительного труда ваших подчиненных. В разгар самой ужасной войны в Соединенных Штатах Америки Авраам Линкольн укреплял боевой дух солдат, которым приходилось действовать в жесточайших, поистине адских условиях, и поддерживал на высоком уровне моральное состояние нации, переживавшей самую темную полосу своей истории. Ему не удалось остановить ужасы войны, найти необычайно эффективный способ применения своих властных полномочий или издать декрет, который радикальным образом изменил бы ситуацию в стране. Однако он щедро дарил людям огонь своей души, взывая к их гуманности, обращаясь к внутренне присущему им чувству юмора, их стремлению к лучшей жизни, глубоко понимая их тревоги и волнения, проявляя заботу о них и демонстрируя необычайную скромность и непритязательность собственных потребностей. Замечательные слова, произнесенные им в Геттисберге 19 ноября 1863 года по случаю открытия кладбища воинов, павших на полях былых сражений, и поныне производят неизгладимое впечатление.

Я был глубоко тронут, прочитав недавно книгу Дорис Кернс Гудвин о Линкольне под названием «Team of Rivals» [8]. Со

смертью Линкольна навсегда угас свет, который дарил людям этот великий государственный деятель. Вряд ли кто-либо из нас может на равных соперничать с выдающимся ораторским искусством и лидерскими способностями Линкольна, проявленными им в столь сложные времена. Но мы можем хотя бы постараться походить на него в его неустанной заботе о людях, которые честно исполняли свой долг перед Родиной.

Озаряет ли пламя вашей свечи работу ваших подчиненных? Не гасите ли вы это пламя? Свечи, способные самовоспламениться вновь, — большая редкость. Защищаете ли вы тайные надежды и желания своих подчиненных от посягательств со стороны тех сотрудников вашей организации, которые готовы безжалостно растоптать их? Рассчитываете ли вы на то, что каждая свеча способна самовоспламениться? У вас есть спички. Вы должны зажечь огонь в душах подчиненных, защитить пламя и не дать ему погаснуть.

О ЧЕМ ВЫ НЕ УЗНАЕТЕ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

Из этой книги вы не узнаете ничего о корпоративных программах стимулирования, формулировании миссии, планировании преемственности, стратегических целях и кадровой политике организации. Иными словами, в этой книге ничего не говорится о тех вещах, которые, как правило, не подвластны менеджеру, но зато в ней говорится о вещах, на которые менеджер действительно способен повлиять.

Из этой книги вы ничего не узнаете о таких способах манипулирования людьми — вначале чтобы добиться от них максимальной отдачи, а затем вышвырнуть за ненадобностью — или об отношении к людям как к «ресурсам» или «капиталу», т. е. как средству для достижения ваших целей. Иными словами, в этой книге ничего не говорится о тех методах мотивации — какими бы эффективными они ни были, — которые рассматривают сотрудников как «тягловую скотинку», которая только и ждет, чтобы на нее набросили хомут и заставили «пахать». Зато в этой книге даются советы, как наиболее полно раскрыть творческий потенциал и лучшие человеческие качества каждого работника. В этой книге также речь пойдет о формировании и поддержании *устойчивого мотивационного* климата в организации.

Из этой книги вы почти ничего не узнаете о харизме, авторитете и властных полномочиях менеджера. В ней не упоминаются какие-то редкие человеческие качества — в ней говорится лишь о том, что способен сделать каждый из нас.

В этой книге вы не встретите глубокомысленных теоретических рассуждений, хотя этот материал, конечно же, базируется на прочном теоретическом фундаменте и результатах серьезных научных исследований. Вместе с тем эта книга отнюдь не относится к категории упрощенных «пособий для домохозяек», хотя в ней содержится немало примеров и упражнений, которые вы можете использовать в своей повседневной деятельности. Точнее говоря, эта книга, базирующаяся на теоретическом фундаменте и результатах многочисленных научных исследований, содержит описание практических инструментов, с помощью которых можно радикально преобразовать ваше рабочее окружение.

ЭТУ КНИГУ СЛЕДУЕТ ЧИТАТЬ НЕХАРИЗМАТИЧНЫМ ЛИДЕРАМ

Идея создания этой книги пришла мне в голову, когда я летел в самолете. Рядом со мной сидел молодой человек, одетый в строгом соответствии с «корпоративными правилами» — белоснежная, идеально отутюженная рубашка и безукоризненный галстук. По-видимому, он относился к своей работе крайне серьезно. Я спросил у него, как он мотивирует своих подчиненных. Он ответил, что ни в коей мере не относит себя к числу харизматичных лидеров, не считает себя какой-то особенной личностью и не умеет вдохновлять своих подчиненных на трудовые подвиги. Тем не менее он добился больших успехов. Его подчиненные ставят перед собой высокие цели и, как правило, добиваются их. Судя по его словам, этот удачливый молодой человек быстро продвигается по служебной лестнице, а его нынешняя сфера ответственности охватывает крупный регион. Беседа с этим молодым человеком заставила меня призадуматься.

Множество книг по вопросам лидерства посвящены тому, *что* могут сделать высшие руководители для формирования в своей организации высокопроизводительной трудовой атмосферы. Но что можете сделать вы, типичный руководитель низшего звена,

которому, помимо управления коллективом подчиненных, приходится выполнять множество рутинных обязанностей, не говоря уже о выполнении срочных и особо срочных заданий? Возможно, вам необычайно повезло, и вы работаете в идеальном корпоративном окружении, где каждый трудится с максимальной отдачей, не забывая при этом оказывать помощь своим коллегам. Хотя, скорее всего, ваше рабочее окружение далеко от идеального. Не исключено, что ваш босс — ничтожная личность, а руководство вашей компании лишает своих сотрудников последних льгот и премиальных выплат. Не исключено, что работа смертельно наскучила и вам, и вашим подчиненным. Что же делать в таком случае? Брать в руки гитару и распевать хором песни? Раздавать на ежемесячных собраниях почетные грамоты (всем подряд или по очереди)? Рассказывать своим подчиненным сказки о том, что их работа важна ничуть не меньше, чем подвижническая деятельность матери Терезы?

Мне кажется, ни то, ни другое, ни третье.

Когда в последний раз подобные идеи вселяли в вас энтузиазм? Может быть, вы заведомо считаете подчиненных глупее себя? В надлежащей обстановке и при определенных условиях подобные тактические приемы, возможно, обеспечат требуемый результат, однако сами по себе они чересчур поверхностны и нередко бесполезны. Попросту говоря, это «мертвому припарки».

Однако арсенал ваших средств не так уж велик. В вашем распоряжении собственное мастерство и жизненный опыт. Вы также можете рассчитывать на определенную поддержку со стороны руководства вашей организации. И людей, с которыми вы работаете. Все, что сверх этого, — подарок судьбы. Если все описанное с точностью отражает вашу ситуацию, значит, моя книга наверняка поможет вам.

Предназначение данной книги

Эта книга предоставит в ваше распоряжение достаточно простые и практичные мотивационные инструменты, которые базируются на результатах научных исследований и теоретических выводах и уже доказали свою высокую эффективность.

ЧТО МОЖЕТ МОТИВАЦИЯ, И ЧЕГО ОНА НЕ МОЖЕТ

Даже то, что на первый взгляд кажется невозможным, зачастую оказывается вполне осуществимым при наличии времени, мотивации и силы воли. Практически каждый может закончить колледж, пробежать марафонскую дистанцию, научиться прыгать с парашютом или подвигнуть своих подчиненных на новые, казавшиеся ранее недостижимыми, свершения, но есть вещи, которые никакой мотивации не под силу.

С помощью мотивации нельзя установить полный контроль над возможным исходом тех или иных событий. Ничто так не расстраивает и не подавляет энтузиазм, как ситуация, когда во имя достижения поставленной цели человек сделал все от тебя зависящее, но, тем не менее, не получил ожидаемого результата. Так нередко случается, когда мы ставим перед собой цели, достижение которых зависит не только от нас самих. Можно побить мировой рекорд, но не стать победителем соревнований. Получение более высокой должности тоже далеко не всегда зависит от личных качеств соискателя. На нее может, например, претендовать дочь вашего босса, даже в том случае, если у вас более чем достаточно оснований (в силу своей квалификации и опыта) считать себя самым достойным кандидатом. Даже оценка, поставленная вам на занятиях преподавателем колледжа, зачастую не является эквивалентом истинного уровня ваших знаний (например, вы получите «четверку», если преподаватель, по тем или иным причинам может поставить «пятерки» не более чем 10% студентов в группе). Вам далеко не всегда гарантировано заключение выгодного контракта, даже если клиент осознает очевидную целесообразность подобной сделки именно с вашей фирмой. (Например, такой контракт может достаться давнему партнеру клиента, с которым тот регулярно встречается на поле для игры в гольф.) Все это примеры целей, достижение которых зависит не только от вас, но и от других людей. Более того, иногда достижение поставленных целей зависит не только от других людей, но и от факторов, которые находятся в руках Всевышнего. Мне приходилось иметь дело с организацией, достижение целей которой зависело от погодных условий. О какой мотивации может идти речь в подобных случаях?

Обратите внимание, как ведут себя высокомотивированные люди, когда им не удается достичь не вполне подконтрольной

им цели. Они говорят: «Мне не удалось добиться этой цели, зато я подготовлен к достижению трех других целей на этом рынке». «Теперь я, можно сказать, собаку съел на подобных делах». «Нам удалось выполнить все требования, которые они нам предъявили». Потерпев неудачу, они отступают на подконтрольные им позиции — приобретенный опыт, квалификация и упорство, которые можно использовать в будущем для достижения других, не менее важных целей.

Мотивация не может волшебным образом предоставить в наше распоряжение способности или качества, которых у нас никогда не было, так же, как не может гарантировать нам достижения целей, которые зависят не только от нас самих. Однако мотивация может вывести наши усилия по решению поставленной задачи на уровень, казавшийся нам невозможным, за счет приведения в действие сил и скрытых резервов, о существовании которых у себя мы даже не подозревали.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

1. Вы можете быть менеджером, способным создавать необходимую мотивацию у своих подчиненных. Независимо от того, какую должность вы занимаете в своей организации и каким уровнем «личного магнетизма» обладаете, вы можете сформировать у себя на работе высокомотивирующее окружение. Возьмите на себя ответственность за ситуацию, которая складывается в вашем коллективе.
2. Учитесь, действуйте и размышляйте, а не только читайте. Чтобы извлечь какую-то пользу из этой книги, полученные с ее помощью знания вы должны применять на практике. Цикл вашего обучения искусству мотивации должен включать такие последовательные стадии: чтение, размышление над прочитанным, применение полученных знаний в реальных, практических ситуациях, размышление над опытом, полученным в результате такого применения, и возврат в начало цикла.

О МОТИВАЦИИ В ОБЩЕМ И В ЧАСТНОСТИ

Когда у меня появилась возможность написать книгу о мотивационных стратегиях для менеджеров, я осознал, что сделать это было моим заветным желанием. Проблемы мотивации изучаются, обсуждаются и объясняются с теоретических позиций уже не одно столетие.

Исследований и теоретических разработок в области создания мотивации на рабочем месте в настоящее время проводится более чем достаточно. К числу активно исследуемых вопросов относятся теория самоидентификации, теория целеполагания, теория справедливости, теория собственной эффективности, теория ожиданий, саморегулирование, поведение «гражданина организации», организационная справедливость, организационная поддержка в понимании сотрудников, верность своей организации, проявления силы воли, теория властных полномочий и многое другое.

Все это является фундаментом семи принципов, с которыми вы познакомитесь в этой главе и которые более подробно рассматриваются в главах 3 и 4.

Из этой главы вы узнаете...

1. Об общих принципах мотивации, или Мотивация мотивации — рознь.

2. О четырех «нельзя», или Чего ни при каких обстоятельствах не должны делать менеджеры.
3. О семи принципах, целях и методах мотивации на рабочем месте.

Слово *мотивация* (motivation) происходит от латинского *movere*, что означает «подвинуть» или «подвигнуть». Что же именно «подвигает» людей к действию? Что заставляет их упорно идти к намеченной цели, невзирая ни на какие трудности? Могут ли менеджеры по-настоящему мотивировать своих подчиненных? А что вы скажете насчет возможности демотивировать их?

У каждого из нас есть те или иные мотивы, т. е. эмоции, желания, планы или потребности, которые подталкивают нас к определенным действиям. Мотивация существует всегда. Она может вдохновлять нас, она бывает для нас крайне желательна. Иногда мотивация рождается необходимостью избежать неприятных, опасных или даже катастрофических ситуаций.

Иногда весьма действенным мотиватором является удовольствие. Столяр-краснодеревщик получает удовольствие от самого процесса изготовления мебели. Бухгалтер наслаждается выполнением всевозможных манипуляций с числами. Моей жене, например, нравятся танцы и хореография — она занимается этим исключительно ради собственного удовольствия. Моему дедушке, фермеру, нравилось вставать ни свет ни заря, загружать в прицеп своего трактора побольше сена и развозить его по коровникам и конюшням. Отец обожал разъезжать на лошади вместе со своим отцом (моим дедом) — у них это почему-то называлось «починить забор», — высматривая в кустах зайцев и, что не менее важно, наслаждаясь совместным времяпрепровождением. Собираясь на очередную прогулку, дед говорил моему отцу: «Давай-ка осмотрим наши владения». Вот, собственно, и все, что требовалось им для мотивации.

Иногда предвкушение будущего вознаграждения мотивирует нынешние действия даже в случае, если эти действия, по всей видимости, противоречат сиюминутным интересам. Русс может потратить свои лучшие годы, работая бухгалтером (он просто ненавидит эту профессию), только для того, чтобы, выйдя на

пенсию, получить возможность поселиться в «домике своей мечты» где-нибудь на побережье в штате Орегон. Сью готова вынести любые муки, чтобы освоить в совершенстве ораторское мастерство, которое, как она надеется, поможет ей в будущем с блеском выступать на деловых совещаниях. Билл может самоотверженно ухаживать за престарелой бабушкой, потому что надеется, что она завещает ему все свои сбережения.

РАЗНИЦА МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ «ТЫ ДОЛЖЕН» И МОТИВАЦИЕЙ «ПРОСТО РУКИ ЧЕШУТСЯ»

Мотивация мотивации — рознь. Бывает мотивация «ты должен» и мотивация «просто руки чешутся» [1]. Какой из этих двух типов мотивации, по вашему мнению, мобилизует у человека максимум творческих сил и производительности? Какой из них доставляет человеку наибольшее удовольствие?

Мотивация типа «просто руки чешутся» означает страстное желание и предвкушение. В ней кроется дух энтузиазма, мгновенного реагирования и сознательно сделанного выбора. Когда такой проект завершается, у его участников, как правило, возникает чувство сожаления.

Мотивация типа «ты должен» срывает человека с насиженного места, вызывая у него ощущение покорности и обязательности. Когда завершается такого рода проект, у его участников появляется возможность вернуться к любимому занятию. Мотивация типа «ты должен» является компонентом любой работы. Оплата труда создает для человека соответствующий стимул. Каждая работа подразумевает наличие ряда заданий, не доставляющих работнику особого удовольствия, однако требующих неукоснительного исполнения.

Просто замечательно, если необходимые задания еще и хочется выполнять. В таких случаях скучная или утомительная работа движется быстрее и выполняется не с чувством досады и покорности, а с сознанием пользы, принесенной своей организацией.

В наше время модно говорить, что никто так не мотивирует работника, как сам работник. Слушать подобные рассуждения просто смешно. Это не что иное, как страусиная позиция

или бегство от действительности. Родители создают мотивации своих детей. Друзья мотивируют друзей. Работники мотивируют своих коллег. Если я пообещаю вам миллион долларов за 25 приседаний, то можно не сомневаться, что вы тут же приметесь приседать. Если вы увидите, что на вашего ребенка несется автомобиль, то, конечно же, броситесь побыстрее увести его на тротуар. Если авиакомпания продает билеты на самолет без указания конкретных мест, многие пассажиры постараются прибыть в аэропорт отправления как можно раньше, чтобы, оказавшись первыми в очереди на посадку, занять самые лучшие места. Эти примеры свидетельствуют о том, что во многих случаях мы действительно можем заставить других действовать желательным для нас образом.

Мотивированного человека распознать легко: такие люди отличаются особой энергичностью и сосредоточенностью. Немотивированного человека также нетрудно заметить. Про таких обычно говорят: «Под лежащий камень вода не течет» или «Он никогда вовремя не справляется со своей работой». Каждый из нас постоянно испытывает на себе действие той или иной мотивации. Инженер, не слишком утруждающий себя на работе, возможно, экономит силы на любительский баскетбольный матч, в котором он примет участие сегодня вечером. В молодости этот инженер был неплохим баскетболистом, и сейчас ему не хотелось бы ударить в грязь лицом. Один из участников исследовательского проекта в этом месяце оканчивает курсы повышения квалификации. От того, насколько успешно он окончит эти курсы и сдаст выпускные экзамены, зависит его дальнейшая служебная карьера. И вообще, он собирается сменить место работы. Естественно, он с меньшим рвением относится к исполнению своих обязанностей как участник данного исследовательского проекта. Поскольку каждый из нас постоянно испытывает на себе действие тех или иных мотивов, задача менеджера заключается в том, чтобы «вычислить», каким способом можно заставить того или иного подчиненного добросовестно выполнять именно те задачи, которые входят в круг его обязанностей.