

Когда мы говорим о мотивации, то чаще всего имеем в виду наличие эмоционального состояния, которое побуждает человека действовать в определенном направлении. Мотив (от старо - французского *motivus*) дословно "побуждение к действию".

Эмоциональные состояния могут быть обусловлены множеством различных причин, как правило, не имеющих отношения к предмету деятельности. Так, молодой человек может поступать в высшее учебное заведение, далекое от среды его возможных интересов, только из-за того, что туда поступила любимая девушка. Ряд подобных примеров бесконечен.

В старой американской комедии "Полицейская академия" мотивы, которые привели в ряды доблестных копов, толпы молодых людей были самыми разнообразными: "Я хочу уметь защитить себя", "Я хочу посмотреть на людей, непохожих на нас", "Я хочу уйти от домашней опеки" и т.д. и т.п.

Случайные мотивы, впоследствии вызывающие недоумение и досаду, роднит одно обстоятельство. Человек предпринимает действия в масштабе жизни, масштабе судьбы под влиянием частных, мелких, спонтанных факторов.

Все это в полной мере относится и к выбору работы, а также к ее эффективности. Сколько случайных людей оказалось в геологии, загоревшись романтикой книг Олега Куваева? Сколько людей кинулось открывать свой бизнес, загоревшись историями Форда, Крока и Эсти Лаудер?

Иной раз, услышав чью-то историю успеха в сетевом бизнесе, человек бросается, как в омут, в первую попавшуюся сетевую компанию, чтобы через пару месяцев проклясть весь сетевой бизнес, не принеший ему успеха. Аналогичная ситуация хорошо известна в сфере образования. Человек поступающий в высшее учебное заведение из-за ложного престижа и надежд на высокооплачиваемый труд, много лет вымучивает диплом, а затем понимает, что ни счастье, ни успех, ни богатство ни прямым ни косвенным образом с высшим (и любым другим) образованием никак не связаны.

Давайте попробуем разобраться с мотивацией и научиться использовать ее с умом.

Мотивация, как большинство уже знает, бывает внутренней и внешней. Как это понять и как это действует?

Тяни-толкай или продуктивная мотивация

Под окнами дома пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед его домом, бегали, шумели, чем сильно ему мешали. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от его дома не помогали.

Он долго мучался вопросом: что же с ними делать и придумал - он вышел к детям и сказал: "Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали. За это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару". Можете себе представить реакцию детей?!

Мало того, что они получали удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны.

На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: "Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов". Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом.

На следующий день этот мудрый человек раздал детям по 20 центов и сказал: "Приходите еще и завтра, я вам дам по 5 центов". На это дети ответили: "Вот еще! Будем мы тут бегать и кричать за какие-то 5 центов!".

Таким замысловатым образом этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.

О чем же эта история? О внутренней и внешней мотивациях. Что сделал этот мудрый человек? Он снизил внутреннюю мотивацию детей (их собственные эмоции, желание свободно играть, "бегать и кричать"), переведя ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.

Куда же делась внутренняя мотивация этих детей? Исчезла, как дым...

Куда уходит внутренняя мотивация тех людей, которые сначала активно и с интересом начинают работать в вашей компании, а затем... "гаснут"?

Все очень просто. Вероятнее всего, вы слишком много внимания уделяете внешней мотивации, забывая при этом о ведущей силе - внутренней мотивации.

Внутренняя мотивация

Внутренняя мотивация - это движущая сила, которая толкает вас вперед и не дает стоять на месте, это то, почему Вы вкладываете свои усилия, почему Вы действуете изо дня в день, создавая свою команду и свою организацию. Вы делаете это ради изменения своей жизни и жизни других людей к лучшему.

Внутренняя мотивация - это "топливо", которое нас поддерживает и не дает потухнуть и остыть в момент преодоления трудностей и неудач. Внутренняя мотивация побуждает действовать.

Примеры:

- мечта, самореализация
- идеи, творчество
- самоутверждение
- убежденность
- любопытство

- здоровье
- ощущение нужности кому-то
- личностный рост
- потребность в общении

Первый секрет успеха в деле (любом) - никогда не снижайте Вашу внутреннюю мотивацию.

Внешняя мотивация

Внешняя мотивация это видимые знаки Ваших достижений в окружающем Вас социуме.

Примеры:

- деньги
- карьера
- статус
- признание
- престижные вещи (дом, квартира, машина)
- достойная эстетика быта
- возможность путешествовать

Ваша внешняя мотивация постоянно изменяется. Еще вчера Вы хотели зарабатывать только на то, чтобы накормить семью. Затем Вы сделали первые шаги в бизнесе и захотели дать лучшее образование детям, новый дом, новую машину...

Сказку о рыбаке и рыбке помните? "не хочу быть черною крестьянкой, хочу быть столбовою дворянкой" - пример внешней мотивации.

Внутренняя и внешняя мотивации наиболее эффективны в равновесии.

Второй секрет успеха в бизнесе - поддерживайте равновесие (баланс) между внутренней и внешней мотивациями.

Положительные и отрицательные факторы мотивации

Все возможные мотивационные факторы, на самом деле, можно свести всего лишь к двум интуитивно понятным идеям:

1. избавиться от боли
2. получить удовольствие

При чем оба фактора могут быть как внутренними, так и внешними. И если в вашем действии присутствуют оба фактора, то получается очень мощный локомотив. Такой себе тяни-толкай.

Эти типы мотивации действуют различным образом, в разных направлениях и с разными результатами. Все люди до определенной степени используют оба, но при этом каждый из нас имеет тенденцию отдавать предпочтение какому-то одному из этих направлений.

Иллюстрация

Пример практически реализованной схемы внутренней мотивации с одновременно задействованными положительным и отрицательным факторами - фильм "Искусственный интеллект" (англ. Artificial Intelligence) - научно-фантастическая драма Стивена Спилберга, вышедшая в 2001 году.

Сразу предупреждаю: фильм не о мотивации... Он о безответственном желании творить, об ответственности за тех, кого приручили, человеческой нетерпимости к тем, кто непохож на тебя и о многом другом, но не о мотивации. И тем не менее... он наглядная иллюстрация силы неудержимости, скрытой в мотивации.

Действие фильма происходит в будущем. Человечество пытается поддержать цивилизацию, создавая андроидов, наделенных искусственным разумом. Эти попытки приводят к разработке человекоподобного робота-ребёнка принципиально нового типа, который способен любить.

Его называют Дэвидом. Компания, создавшая его, желает проверить, как их творение приживётся в семейных условиях.

Этой семьей становятся Генри и Моника. Их настоящий сын в коме из-за редкой болезни. Моника, потеряв надежду на выздоровление сына, активирует особые функции Дэвида, позволяющие ему любить её так, как настоящий ребёнок любит своих родителей.

Все, вроде, складывается нормально. Однако, через время, настоящий сын выздоравливает и возвращается домой. Теперь дети вместе должны жить как братья, но вместо этого становятся соперниками за любовь матери.

И, конечно, мать делает выбор в пользу настоящего ребенка, это логично. Вместо того, чтобы доставить Дэвида в "Кибертронику", Моника отпускает его в лес, предупреждая, чтобы тот остерегался "торжества плоти" - шоу-мероприятия, где андроидов уничтожают публично на аренах, как некогда в Древнем Риме восставших рабов и христиан. И вот маленький, безответственно очеловеченный, робот отправляется на поиски Голубой Феи, о которой он услышал из сказки "Пиноккио" и поверил, что она сможет сделать его настоящим мальчиком, благодаря чему Мама полюбит его и примет в семью обратно.

Всепоглощающая жажда материнской любви, чувства безопасности и защищенности, стремление избежать ощущения брошенности матерью - два фактора, которые помогают Дэvidу пройти через страшную мясорубку, фанатично продвигаться к своей совершенно нереальной цели и через 2000 лет достичь ее на один короткий день.

Фильм фантастический, но замечательный как по содержанию, так и по исполнению. Если кто-то еще не успел посмотреть - сделайте это обязательно.

Где и как это применить?

Мотивировать можно как свою команду, так и самого себя. При этом, памятуя две вещи:

1. чтобы зажечь чье-то вдохновение, чью-то мечту, нужно сначала вспыхнуть самому.
2. максимального успеха можно достичь при балансе внутренней и внешней мотивации.

Таким образом, задачи поставлено три:

1. как зажечь внутреннюю мотивацию
2. как мотивировать других людей на подвиги
3. добиться баланса

Самомотивация в балансе

Любое осмысленное движение, которое можно рассчитать, возможно при условии, что вы знаете куда и откуда идете. Наполеон Хилл в своей книге "Думай и богатей" писал, что любое успешное действие начинается с **желания**

Лидер в этом смысле тот, кто руководствуется внутренними мотивами, тот, кто может на время отложить какие-то внешние проявления успеха (отсроченное вознаграждение). Следовательно, основа лидерской мотивации - внутренняя (положительная и отрицательная).

1. Начинается она с мечты или вИдения. О том, как сформулировать мечту или вИдение мы рассматривали в одном из прошлых выпусков рассылки "Законы лидерства в иллюстрациях" - "Видение лидера: миф или реальность?".
2. В рамках достижения мечты (вИдения) определить и записать долгосрочные цели
3. Разбить долгосрочные цели на короткие отрезки - краткосрочные цели
4. Наметить для краткосрочных целей планы на каждый день

Зачем такая нудная работа в таком вдохновляющем вопросе, как мотивация? Затем, что мотивация - это только двигатель паровоза, нужен еще машинист, который знает цель, нужны рельсы, которые ведут к этой цели, кто-то должен подбрасывать уголь в топку или на кнопки нажимать.

Т.е. мотивация без четких целей - это фейерверк. Шуму много, толку мало.

Детально о том, для чего нужно планировать, о технике четких постановок целей, о статичности и мобильности целей и планов мы поговорим в следующем выпуске рассылки. А пока просто отметьте себе где-то (запишите на лбу, зарубите на носу, выбейте в печенках, в почках в любом месте, которое в вашем организме отвечает за память), что постановка целей и планирование - ну, просто таки очень важно, просто без этого ну никуда...

Пока в рамках сегодняшней темы я рекомендую вам шутовскую статью "101 способ оставаться мотивированным" и книгу Игоря Осипенко "33 способа самомотивации". Эти материалы доступны на сайте "Сетевой Путь".

Мотивация других

В процессе мотивации команды следует учесть, что людей мотивируют разные факторы: одних мотивирует стремление вверх, вторых подгоняет боль сзади.

Первые меньше внимания обращают на комфорт. Мотивируются достижением, как личных целей, так и целей организации.

Вторые, в большей степени, мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Ориентированы более на процесс, чем на задачу. Двигутся вперед, если сзади припечет (петух клюнет, гром грянет, рак свиснет или еще какие-то природные несуразности произойдут)

Удовлетворенность работой при этом - это результат соотношения мотивирующих (внутренних положительных) и поддерживающих (внешних положительных) факторов, при этом поддерживающими факторами выступают: деньги, условия, инструменты для работы, безопасность, надежность. А мотивирующими факторами выступают признание, рост, достижения, ответственность и полномочия.

Если обе группы факторов отсутствуют - работа становится невыносимой.

Если присутствуют только поддерживающие факторы - неудовлетворенность от работы минимальна.

Если присутствуют только мотивирующие факторы - сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить.

Если обе группы факторов присутствуют - работа приносит максимальную удовлетворенность.

Закон подкрепления, как инструмент внешней мотивации

Сейчас я скажу довольно циничную вещь с точки зрения некоторых людей (романтики, закройте глаза и уши и не читайте следующий абзац).

Обратите внимание на соотношение: если присутствуют хотя бы внешние положительные факторы - продвижение вперед реально, если только отрицательные - ни о каком положительном результате и речи быть не может. Реальный опыт мы получили, когда содержали питомник персидских кошек.

Кошки (да и все остальные животные) делят свой опыт на приятный и неприятный. На этом нехитром принципе построены все системы дрессировки и воспитания (маленьких детей, кстати, тоже).

Самая примечательная теория, когда-либо предлагавшаяся для управления поведением, называется "закон подкрепления". Он сформулирован много лет назад психологом-воспитателем Е.Л.Торндайком. Эта теория прекрасна, потому что она работает.

Первоначальная методика Торндайка была улучшена Б.Ф.Скиннером, который описал условия, в которых она работает наиболее эффективно. Попросту говоря, "закон подкрепления" гласит: "Поведение, которое дает желаемый эффект, повторяется".

Другими словами, если Вам нравится то, что происходит в результате Ваших действий, Вы повторите их. Если Вам наговорили комплиментов, когда Вы были в "белом", Вы постараетесь носить белое почаще, и наоборот, если у Вас сочувственно спрашивают о здоровье, когда Вы, скажем, в лиловом, не надо быть семи пядей во лбу, чтобы сделать соответствующие выводы.

Но тут хоть наблюдается некая благородная работа ума (пожалуй, мне лиловое не к лицу...), а что Вы скажете, когда теннисист берет ту ракетку с которой он выиграл прошлую игру, отвергая ту, с которой проиграл позапрошлую. Суеверие? Нет, "закон подкрепления" или, проще говоря, внешняя мотивация!

Есть несколько принципов внешней мотивации, которые неукоснительно нужно соблюдать, чтобы закрепить необходимое поведение.

- Свой жизненный опыт и люди и животные делят на приятный и неприятный.
- Подкрепляться должно только желательное поведение.
- Подкрепление должно быть незамедлительным.
- Привычки (в том числе, с трудом приобретенные), которые не подкрепляются, скоро будут оставлены и забыты.
- Нежелательное поведение должно вызывать неприятные ассоциации, либо не вызывать никаких: **наказанием можно многое разрушить, но ничего невозможно создать**
- Никогда не подкрепляйте нежелательное поведение.

Последний пункт очень важен. Если после того, как несколько раз вы попросили ребенка убрать в комнате, а потом плюнули и сделали это сами - угадайте с трех раз,

что он сделает в следующий раз?

Для того, чтобы детальнее разобраться с действием этого закона и ему подобного закона ожиданий, я рекомендую прочитать книгу Карен Прайор "Не рычите на собаку", перечитайте статью "Как Применять Закон Ожиданий". Эти материалы можно найти на нашем сайте "Сетевой Путь"

Мотивация в балансе

Ещё в 1959 году Ф.Эмери и Е.Трист (F.Emery, E.Trist) предоставили теорию, в соответствии с которой существует шесть требований к организации труда, которые формируют необходимые условия для удовлетворения психологических потребностей:

1. Работа должна быть разнообразной и творческой
2. Возможности развития в работе
3. Возможность самостоятельно принимать решения на своем участке работы
4. Потребность в признании среди коллег и принадлежность к группе
5. Чувство локтя
6. Уверенность в завтрашнем дне
7. Внешние атрибуты успеха: поощрение, похвала, комплимент, премия, промоушн и проч.

Как же это сделать практически? Если вы заинтересованы в создании эффективной команды, я рекомендую проработать следующее:

- книгу "Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду" (Кеннет Бланшар, Дональд Керью, Юнайс Паризи-Керью)

- аудиокнигу "Мотивация: На старт - Внимание - Марш! 5 простых шагов, приносящие немедленные результаты" (Керк Ректор)

Их также можно найти на нашем сайте <http://net-way.org>

Лола Пирхал