



Убитая мотивация.

Как возродить ее из пепла

Михаил Юрьевич Рыбаков - бизнес-консультант.

Руководитель команды "Михаил Рыбаков и Партнеры"

В этом выпуске, как, впрочем, и всегда, - исключительно мое авторское мнение, и оно вполне может противоречить Вашим мыслям и другим авторитетным источникам 😊

- Не хочу учиться!

- А куда ты денешься из подводной лодки?..

Вы, наверное, встречаете:

Ленивых детей? Ленивых сотрудников?

И тех, и других, которые яростно или пассивно сопротивляются всему тому разумному, что вы пытаетесь "посеять"?

Я, к сожалению, встречаю. Почти каждый день. Потому что такая у нас работа: помогать внедрять изменения в бизнесе и в жизни. Ну а детей я просто люблю 😊

Как Вы думаете, каковы причины лени и всевозможных сопротивлений (что, по сути, одно и то же)?

Все просто:

Люди НЕ ХОТЯТ совершать то или иное действие.

Из-за чего так происходит?

Основных причины тут две:

Человек (ребенок, сотрудник, муж, жена, ... - не важно) не чувствует своей личной выгоды от выполнения того, чего Вы от него добиваетесь. Хотя умом могут и соглашаться, что "нужно хорошо учиться в школе" или, что важно навести в компании порядок, внедрить толковые бизнес-процессы.

У него в принципе отбита личная мотивация в жизни.

Разберемся в этом подробнее.

Для начала давайте вспомним, что такое мотивация вообще, и откуда она берется.

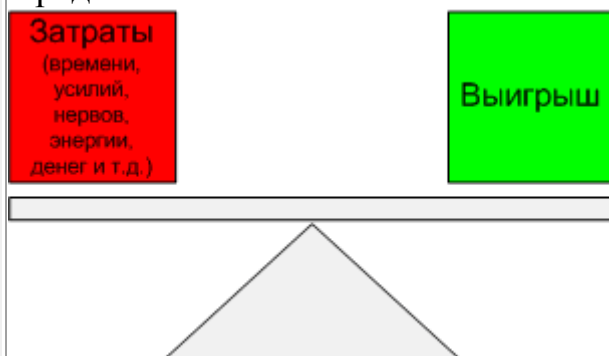
Фрагмент из моей книги-практикума "[Как навести порядок в своем бизнесе](#)":

Что такое мотивированный сотрудник?

Это такой работник, который делает то, что нужно вам, причем с энтузиазмом.

Как этого добиться?

Представим себе весы:



На одной чаше - затраты (времени, сил, денег и пр.), а на другой - возможный выигрыш.

Любой человек «взвешивает» (сознательно или нет) это соотношение для

каждого своего действия или бездействия. Собственно, это и есть оценка эффективности, о которой мы не раз говорили

(Эффективность = Результат / Затраты).

И важно, чтобы человеку субъективно казалось (хотя это может быть и обоснованно), что выигрыш от того, что мы предлагаем, больше, чем затраты на его получение. То есть склонить чашу весов в нашу сторону.

Например, при устройстве на работу, человек всегда взвешивает, стоит ли предлагаемое нами вознаграждение его усилий. И чтобы повлиять на его решение, нам надо так продемонстрировать ему выигрыш, чтобы он нам поверил. Но не на 5 минут, а на долгие годы.

То же касается и более тривиальных ситуаций. Вы даете сотруднику какое-то задание. Или нечто прописано в **бизнес-процессе**. И он должен делать это, если хочет работать в Вашей компании. Более того, **грамотная система мотивации постоянно подталкивает его в нужную нам сторону.**

Но дело в том, что сотрудник – свободная личность (я не имею в виду армию и подобные структуры). Он постоянно оценивает свой выигрыш от выполнения того, что компания от него требует. И если раз за разом он ощущает, что находится в проигрыше, то: Глаза его тухнут, и Вы получаете работника, который ходит к Вам как на каторгу (таких большинство). Или же он уходит от Вас. Куда? Туда, **где**, как ему кажется, **его выигрыш будет больше.** Как говорится, «рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше».

Вообще, в состоянии свободы, любое живое существо, сознательно или нет, действует именно по вышеописанному алгоритму. Рысь гоняет зайца по глубокому снегу до тех пор, пока количество энергии от его поедания не превысит сил, затраченных на его поимку. И если сразу не догнала, прекращает это занятие.

Работа – это обмен. Сотрудник вкладывает свою компетенцию, время, силы, нервы. А Вы платите ему деньги, которые дают ему возможность жить в обществе. **Желательно – не только деньги.**

Обмен может состояться только тогда, когда каждая сторона считает, что она в выигрыше. Причем выигрыш этот больше, чем она может получить где-то еще. Например, если у Вас есть возможность взять за те же деньги лучшего сотрудника, Вы так и сделаете. А если у кандидата, есть предложение, лучшее, чем Ваше, он, конечно, им воспользуется. Рынок, однако.

То есть нам надо поддерживать у наших сотрудников ощущение, что они, работая у нас, находятся в выигрыше (желательно обоснованное, иначе о Вас распространится дурная слава). То есть что мы даем им нечто ценное.

Для того чтобы понимать, что мы можем им дать, необходимо выяснить, что им нужно. Тривиальный ответ «деньги» недостаточен: мы это уже обсуждали.

А теперь рассмотрим, как же вовлечь сопротивленца / "лентяя".

Сразу оговорюсь, что не существует способа, который давал бы 100% положительный результат. **Чудес не бывает.**

Как правило, на практике мы видим 2 подхода (при всем многообразии внешних проявлений).

Человека уговаривают, подкупают (в прямом или переносном смысле)

Человека пытаются заставить.

Увы, **и то и другое в долгосрочной перспективе не работает.**

Если Вы идете путем уговоров и подкупа, то падает Ваш авторитет.

Если Вы угрожаете, то человек начинает Вас ненавидеть (явно или нет). Но и в том, и в другом случае, даже если Вам удастся достичь кратковременных результатов, человек будет делать то, что нужно Вам, только до тех пор, пока сохраняется пряник или кнут. А как только Вы отвернетесь от ребенка или уедете в отпуск от бизнеса, он при первой же возможности будет делать все по-своему. Еще и потому, что долгое время его собственная воля подавлялась (не важно, пряником или кнутом). Сжатая пружина имеет свойство расправляться, как только ее отпускают.

Еще хуже, если волю человека подавляли долгие годы. Тогда и сила накопленного сопротивления огромна. Причем изначально это сопротивление может быть адресовано вовсе не Вам, если Вы, к примеру, руководитель, и пытаетесь внедрить те или иные изменения в бизнес. Да что там изменения! Часто сотрудники даже рядовые поручения выполняют (а точнее проваливают) с кривой ухмылкой на лице и фигой к кармане.

Кому же адресовано сопротивление? Личность человека формируется в детстве. Начиная от момента зачатия и примерно до 5 (максимум 7) лет. Вот там и ищите причины саботажа. И "поблагодарите" тех, кто превратил ребенка в профессионального саботажника.

Как ломают личность ребенка? Годами, заставляя его что-то делать против его воли.

Например: Туго пеленают младенца. Кормят из бутылочки, а не грудью. Кормят его по расписанию. Оставляют в кроватке одного плакать. Не разрешают спать с родителями.

Постоянно одергивают, критикуют ребенка, сговывая его инициативу, не давая свободно играть и вообще проявлять себя.

Требуют проявления формального уважения и вежливости к тем, к кому сам ребенок относится иначе.

Заставляют ходить в детский сад и в школу: на скучные нелюбимые уроки, в агрессивный класс, в атмосферу всеобщей уравниловки. Пытка уроками продолжается и дома.

Настаивают на поступлении в ВУЗ с обоснованием: "Иначе в армию пойдешь" или "Чтобы мужа хорошего найти".

И т. д.

То есть растущему человеку просто негде проявить свои настоящие желания. Он живет и развивается из-под палки.

И, он проявляет свое Я. В виде протестов. Отказ от еды и истерики в детстве. Всевозможные бунты и агрессия в подростковом возрасте. Плохая учеба, регулярные провалы экзаменов. Курение, алкоголь и наркотики. Ранняя внеплановая беременность и т. п.

Все это - результаты гиперопеки "любящих" взрослых, подавления личности ребенка, навязывания ему чужой жизни. Наша цивилизация полна насилия: над людьми, животными, природой, планетой.

Но матрица сильна. Почти все бунты ребенка и подростка не дают ему свободы. Уже к институту (а часто гораздо раньше) мы получаем душевно поломанное существо без серьезного интереса к жизни. Циничное и озлобленное на весь мир (в реальности - на родителей). Оно уже никому и ничему не верит. Оно не видит красоту этого мира и не умеет радоваться. Оно несчастно, но не замечает этого. Для него важны только деньги и самоутверждение, но и они не приносят удовлетворения.

К сожалению, большая часть наших современников такова. Кем бы они ни были: чиновником или гаишником, клерком в компании, руководителем среднего или высшего уровня. А нередко, фрилансеры и бизнесмены тоже годами бегут как белка в колесе, не видя смысла в жизни и перспектив что-то действительно изменить.

Что тут можно сделать?

Если Вы родитель, воспитатель или учитель - не калечить детей насилием (часто оно происходит под видом заботы). Давать им жить свободно, проявлять себя. Не заставлять есть по расписанию, не пичкать той едой, которую Вы считаете правильной, особенно в огромных объемах. Не одергивать их постоянно (только если они не подвергаются серьезной физической опасности). Не заставлять ходить на скучные уроки и зубрить их потом часами дома (или делать вид).

Предлагайте ребенку разные интересные занятия: на выбор. Замечайте его настоящие склонности. Просто дайте ему возможность проводить время в играх. Наиграться вдоволь в детстве - очень важно. В противном случае он с большой вероятностью психологически не повзрослеет никогда.

Сейчас очень модно раннее развитие детей. К сожалению, во многих случаях оно приносит больше вреда, чем пользы. Да, родители гордятся тем, что их дитя читает в 3 года и играет на пианино в 4. Но зачастую это отбивает внутреннюю мотивацию человека - делает его отличником в школе и институте, но неудачником в жизни.

Редкий успешный бизнесмен может похвастаться золотой медалью в школе и красным дипломом - чаще наоборот. Билл Гейтс бросил Гарвард на 2 курсе, чтобы строить бизнес. Ричард Бренсон всю жизнь читает и пишет с трудом из-за дислексии, Евгений Чичваркин с первых курсов института торговал джинсами в Лужниках.

Для успеха в жизни мотивация и воля важнее знаний. Тем более запиханных в человека насильно. Я глубоко убежден, что пичкать человека знаниями против его воли - преступление, ломающее ему жизнь (не говоря уже о пустой трате времени и сил: ученика и горе-учителя).

Сначала человек должен почувствовать большое внутреннее стремление чему-то научиться. Только после этого обучение принесет ему пользу. Кстати, это касается и всевозможных бизнес-семинаров и тренингов, большая часть которых не дает реальной пользы Заказчику и участникам. Именно поэтому я ушел из бизнес-тренерства в консалтинг – здесь мы помогаем клиентам достигать реальных результатов в бизнесе.

Человек может учиться быстро и хорошо, если ему это действительно важно. Есть примеры, когда подросток, очень стремясь поступить в серьезный ВУЗ, проходил школьную программу за 2 года - и поступал! До этого он просто не хотел учиться – и формально не учился вообще.

По мнению многих, я не самый плохой бизнес-консультант 😊 А до этого был хорошим бизнес-тренером. На заре карьеры несколько лет – успешным системным аналитиком и программистом. И всему этому я научился сам, на практике - меня этому формально никто не обучал! Сегодня я могу ответственно сказать, что учеба в школе и 2 ВУЗах не принесла мне почти никакой пользы. А вот вред – точно. У меня ушло много лет, чтобы преодолеть глубокую неприязнь к учебе и делам вообще, приобретенную за годы учебы. Не говоря уже о впустую потраченных 15(!) годах жизни.

Человек мудр по своей сути: с рождения. Развиваясь самостоятельно, без внешнего давления, он сам найдет тот путь в жизни, который приведет его к счастью и успеху. И уж точно он вырастет гораздо более сильной и цельной личностью, чем тот, кого гипер-опекали и заставляли долгие годы.

Конечно, желательно предоставить ему условия для развития – но не заставлять.

Если Вам нужны дополнительные примеры и обоснования, изучите опыт прогрессивных педагогов, которые посвятили воспитанию (в т. ч. трудных детей) всю свою жизнь: Юлия Борисовна Гипперрейтер и Александр Сазерленд Нилл. В книге Ю.Б.Гиппенрейтер "Родителям: как быть ребенком" тщательно собраны примеры из автобиографий людей, которых человечество считает гениальными: М. Цветаева, К. Станиславский, С. Прокофьев, К. Чуковский, К. Юнг, К. Роджерс и др. Все они, как один, пришли к делу своей жизни самостоятельно, вопреки внешним обстоятельствам.

А как быть, если Вы руководитель?

Ранее мы уже обсуждали, что угovarивать, подкупать и заставлять сотрудников – бесполезно. Мы постоянно видим подтверждения этому в компаниях наших клиентов.

Есть только одна возможность достигать долгосрочных результатов.

Сделайте так, чтобы люди сами искренне захотели делать то, что нужно Вам. И обеспечьте необходимые для этого условия.

Для этого нужно:

Построить такую систему, в которой нужное Вам поведение сотрудников будет заложено в бизнес-процессы.

Подбирать правильных сотрудников. То есть подходящих для Вас и Вашей компании: в первую очередь по жизненным ценностям.

Мотивировать работников. Отнюдь не только деньгами, а в первую очередь интересом к делу. Достойная оплата труда – основа, но она не мотивирует работать больше и лучше.

Создавать такую культуру компании, где работать с удовольствием, любить свое дело и компанию - принято. А если возникают недовольства, конфликты, их не прячут под ковер, а открыто обсуждают, находят выход.

Как всего этого добиться? Решение есть. И, увы, это не "волшебная таблетка", которую можно купить или заказать "под ключ".

Это путь, пройти который можете только Вы сами – навести порядок в своем бизнесе.

С хорошим консультантом-"проводником" – это быстрее и дешевле: деньгами, нервами, ключевыми сотрудниками и клиентами. Иначе можно "40 лет блуждать по пустыне"; (Управление изменениями – отдельная сложная профессия. Ни в каком ВУЗе и МВА ей серьезно не учат – у нас на ее освоение ушли долгие годы собственных проб, ошибок и успехов.

Свою команду нужно вовлекать в развитие бизнеса. Не скатываясь в уговоры или авторитарное продавливание. При этом критически важна Ваша настойчивая воля – довести преобразования бизнеса до успешного результата – с этими сотрудниками (что желательно) или с другими.

Как вовлекать сотрудников? Как сделать так, чтобы они действительно захотели участвовать в его развитии?

Вся наша практика (успешная и иная) говорит о том, что есть только один работающий способ – через грамотное проведение [стратегических \(рабочих\) сессий](#).

На сессии сотрудники решают реальные задачи бизнеса, вовлекаются в его развитие, научаются договариваться, разрешают давние конфликты. Это действительно работает. Часто мы приезжаем в компанию, и видим потухшие глаза сотрудников, явные и скрытые противоречия между руководством и работниками, нарушенную субординацию, саботаж и вообще бардак.

И всегда по итогам сессии люди включаются и начинают верить в то, что перемены возможны и действительно нужны, понимают, что и как нужно делать. Конечно, дальнейшее развитие событий зависит от того, как в компании управляют проектом изменений. Но успешно начать преобразования без грамотно проведенной [стратегической сессии](#), увы, "невозможно".

Конечно, даже во время [рабочих сессий](#) вовлекаются не все. Кому-то удастся вернуть утраченную мотивацию. У некоторых она убита настолько, что нужны годы грамотной психотерапии, чтобы помочь человеку. Но это уже его личное дело, а не компании-работодателя. К сожалению, с такими людьми приходится расставаться.

Стратегическая сессия - не волшебная таблетка. Потом нужно упорно и методически грамотно работать внутри компании над ее развитием, проводить поддерживающие сессии с участием внешних консультантов. Всю эту работу нужно грамотно организовать и управлять ходом проекта. Собственникам и топам - дополнительно обучаться.

Мы готовы помогать вам, сопровождать Вашу компанию и Вас лично в ходе изменений. Но далеко не всех. А только тех, кто действительно готов изменяться, настойчиво работать на результат.

Вообще-то наведение порядка в бизнесе, вовлечение сотрудников в развитие бизнеса - это не только технология, но и искусство. Мы обучаем ему на практике - в нашем [Шестом основном бизнес-лагере "Как навести порядок в бизнесе и в коллективе"](#) для бизнесменов и руководителей, который пройдет в Дахабе (Египет) с 3 по 13 февраля 2013 года. Хотя группа в целом набрана, несколько мест еще есть - [присоединяйтесь >>>](#)

Ранее я уже писал о вовлечении партнеров и сотрудников в изменения в статьях:

["Согласие в бизнесе"](#) (о роли согласия между участниками Вашей управленческой команды, и как его добиться)

["Универсальный алгоритм успешных изменений"](#) (единственный действительно результативный алгоритм, приводящий к результатам)

["Почему не работают законы, приказы и бизнес-процессы"](#) (почему же ничего не работает, хотя, вроде бы, все сделали. Подробный алгоритм того, как успешно внедрить изменения)

["Затянувшееся детство, или как сделать так, чтобы сотрудники взяли на себя ответственность"](#).

Эти статьи получились довольно фундаментальные и дополняют мою книгу-практикум ["Как навести порядок в своем бизнесе"](#). Наверное, они войдут в ее последующие издания. Если Вы их еще не читали - можете сделать это сейчас.

От души желаю Вам жить и работать с драйвом. И чтобы Ваши дети и сотрудники радовали Вас и приятно удивляли своим настроением и отношением к бизнесу и жизни, творческими находками и деловыми результатами.

Будьте счастливы!

23-24.12.2012

Поезд "Сапсан" Петербург - Москва, самолет Москва - Киев

[Михаил Юрьевич Рыбаков.](#)