

Одна из болей современного руководителя – мотивирование.

Как лучше мотивировать?

Чем?

Когда?..

Казалось бы, на эту тему написаны тысячи книг – но я все равно настоятельно порекомендую вам новую книгу Марины Вишняковой (как и ее предыдущие книги).

Почему?

Во-первых, Марина – для меня так точно – эксперт номер 1 в этой теме. Без вариантов.

М – это Мотивация. Мотивация – это Марина.

Во-вторых, у Марины потрясающий стиль изложения (афористичный, «острый на язык», юморной...).

Завидую читателю, в первый раз читающему книгу Марины.

В-третьих, Марина практик (и вы это в этом быстро убедитесь).

И, наконец, эта книга заставит думать и действовать – что-то поменять в вашей системе мотивирования (если она есть) или создать ее.

А это лучшее, что может сделать книга и ее автор с читателем.

Читаем. Думаем. Делаем.

Марина, пиши еще!

*Игорь Манн,
автор 50 книг, издатель, консультант, бизнес-спикер*

В последнее время о значительном дефиците трудовых ресурсов в российской экономике не говорит только ленивый. Если решение этой проблемы для «рабочих» должностей многие видят в импорте из постсоветских стран, то для руководящих и экспертных позиций такое простое решение вряд ли можно найти. Нет оснований ожидать, что ситуация и в будущем сколько-нибудь значительно изменится к лучшему. Поэтому прагматичным руководителям стоит планировать свою работу в условиях фронтальной ограниченности предложений на рынке труда.

Дефицит кадровых ресурсов – это только одна проблема, с которой сейчас сталкивается менеджмент компаний. Другой существенной трудностью становятся мировоззренческие разрывы между разными поколениями. Те инструменты и технологии мотивации, которые хорошо работают в поколении сорока-пятидесятилетних, на поколении тридцатилетних уже буксуют, а у поколения двадцатилетних вызывают непонимание и недоумение. Все эти факторы в совокупности предъявляют еще большие требования к эффективности системы управления и мотивации персонала, которая сама по себе является наиболее сложным разделом управленческой науки. Поэтому принятие правильных решений в вопросе мотивации зачастую становится ключевым фактором победы в конкурентной борьбе.

Новая работа Марины Вишняковой как раз и направлена на помощь собственникам и управляющим в решении сложных мотивационных задач. Как и предыдущие, эта книга не только опирается на фундамент теоретической науки, но по принципу «от общего к частному» содержит большое количество примеров из жизни, практических советов и рекомендаций для их прямого использования в управленческой работе.

Предыдущую книгу Марины Вишняковой о МВТІ и корпоративной культуре, которая стала для меня настоящим руководством по внутрикорпоративным коммуникациям, я всю исписал заметками по мотивам собственной управленческой практики. Уверен, что и эта работа станет не только бестселлером, но и незаменимым пособием для тысяч русскоязычных управленцев.

*Кошкаров Евгений Алексеевич,
генеральный директор АРИВИСТ ГК*

Книга Марины Вишняковой, безусловно, станет очередным бестселлером, и для многих, я уверен, она откроет новые горизонты в управлении командой. Будучи руководителем компании на протяжении более 15 лет, я накопил значительный опыт, основанный на пробах и ошибках. В процессе работы я пришел к выводу, что умение мотивировать сотрудников — это одна из ключевых компетенций для любого руководителя независимо от уровня и масштаба бизнеса.

Сейчас рынок труда переживает значительные изменения: кандидаты становятся более требовательными, а конкуренция за талантливых сотрудников возрастает. В таких условиях умение правильно мотивировать команду становится особенно актуальным. Книга предоставляет практические инструменты и стратегии, которые помогут не только привлечь лучших специалистов, но и удержать их в компании.

Автор книги удачно иллюстрирует основные понятия мотивации на практических примерах, что делает материал доступным и понятным. Это особенно важно, так как многие из нас

сталкиваются с проблемами в управлении людьми, и наличие четких рекомендаций может не только значительно упростить этот процесс, но и сделать его более управляемым. Читая книгу, я вспоминал все свои ошибки и, прочитав, убедился, что после прочтения внимательные читатели смогут избежать распространенных управленческих ошибок и это сильно сэкономит их время, нервы и деньги.

Для тех, кто только начинает свой путь в управлении или хочет углубиться в тему KPI, эта книга станет отличным стартом. Она не только предоставляет полезные советы, но и вдохновляет на дальнейшее развитие в области мотивации сотрудников. Рекомендую всем, кто стремится создать эффективную и мотивированную команду!

*Иваныш Василий Николаевич,
группа компаний «ИТС»*

ОТ АВТОРА

Эта книга была задумана мной довольно давно и представляет собой сборник рекомендаций, выведенных на основе многолетнего проектного опыта и интервью с топ-менеджерами различных компаний, которые были «при исполнении» во время написания книги. Издание призвано помочь каждому менеджеру выстроить систему отношений на предприятии таким образом, чтобы организационное поведение эффективно служило своей главной цели — решению бизнес-задач при активной поддержке со стороны персонала.

Часть моих респондентов позволила указать их имена, некоторые попросили сохранить инкогнито, но в любом случае мы старались применять многоаспектность подходов и рассуждать о трендах и перспективах рынка не в исчерпывающем, однозначном ключе. Нет ничего более скучного в мире, чем однозначность и прямолинейность. Мир настолько изменчив, что любая попытка движения «по прямой» неизбежно приведет в тупик. Динамика изменений сейчас настолько высока, что каждый день люди сталкиваются с объемом информации, превышающим поток данных, доступных поколениям прошлого века. Искусственный интеллект, о котором мы тоже поговорим, поможет человеку справиться с информационной атакой, но не заменит его. Прежде всего потому, что особенности человеческого мышления поражают своей алогично-

стью и внезапностью. И это, с одной стороны, побуждает во все приборы встраивать «защиту от дурака» и многие огрехи объяснять «человеческим фактором», а с другой — именно «человеческий фактор» порождает гениальные решения, которые полностью меняют весь образ жизни и вызывают новую плотность информационного потока. Мир нелинеен, как и человек, — в этом их общность, обеспечивающая итоговое выживание. Я постаралась максимально учесть нелинейность человеческого мышления при подготовке этой книги. Надеюсь, что и читателям будет любопытно ознакомиться с получившимся материалом. Если вы захотите связаться со мной и обсудить рассмотренные здесь темы, это можно сделать, отправив письмо на info@pmteam.ru.

К сожалению, один из моих респондентов, Валерия Дворцевая, основатель и генеральный директор компании «Визави Консалт», моя многолетняя подруга и бизнес-партнер, ушла из жизни сокрушительно рано, не увидев финального текста книги. Мы все — всё российское профессиональное сообщество — понесли огромную потерю, лишившись крупного эксперта, опытного предпринимателя и прекрасного человека. Эту книгу я посвящаю ее памяти.

ВВЕДЕНИЕ

Ничто не способно обмануть нас сильнее, чем собственные воспоминания о пережитом опыте.

#Мыслимудройлисы

В книге о мотивировании самое сложное — найти в себе мотивацию ее написать.

С одной стороны, мотивирование и мотивация — большая тема, которая столько раз раскрывалась и освещалась различными «бизнес-пророками», что успела всем надоесть, а с другой — проведя сотни проектов для предприятий разного уровня и профиля, я постоянно сталкиваюсь с тем, что многие мотивационные аспекты остаются вне поля зрения менеджеров, несмотря на «избитость» темы.

Человеческое мышление инертно. Об этом написано много обстоятельных книг, поэтому даже не буду тратить буквы на пояснение аксиомы¹.

¹ Если кто-то впервые увидел эту мысль и жаждет доказательств, то могу рекомендовать ставшую уже классической книгу Дэниэла Канемана *Thinking fast or slow*, которую внезапно перевели на русский язык как «Думай медленно... решай быстро». Качество перевода остается целиком на совести переводчика. Тем не менее даже в таком вольном варианте книга содержит много пользы и *доказательств* того, о чем я пишу во введении как об общепризнанном знании.

Именно в силу инертности мышления люди с наслаждением, достойным лучшего применения, совершают одни и те же ошибки в оценке ситуации, понимании мотивов – собственных и других людей, прогнозировании поступков, планировании действий и т. д. Наверное, ничто не приводило людей столь упорно к одному и тому же глухому тупику в развитии, как очередная попытка с помощью неких упреждающих действий избежать именно этого тупика.

Корень зла, на мой взгляд, в том, что бытовое, привычное, нереплексивное, автоматическое (и именно поэтому воспринимаемое как верное) понимание мотивов и мотивации нередко основывается на двух наиболее распространенных и наиболее «вредоносных» мифах в мышлении взрослых людей.

Миф 1. Все то, что хорошо мне, хорошо и другому.

Этот миф настолько устойчив, что даже выгравирован при входе в здание штаб-квартиры ООН: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой».

Неужели?

Да одних приветственных ритуалов у разных народов столько, что запросто можно, искренне здороваясь, нажать себе врага, поскольку на его территории твои радостные жесты означают оскорбление!¹

Тем не менее люди нередко полагают, что могут донести свою позицию, привычку, традицию как единственно вер-

¹ Для меня было откровением, что в Греции нельзя мужчине и женщине в качестве приветствия поднимать руку с открытой ладонью, развернутой в сторону собеседника. Этот жест считается неприличным.

ную, нужно лишь настаивать на них решительнее, говорить громче, разборчивее — и умный признает чужую правоту, а глупый непризнанием просто докажет свою неразвитость, дикость.

Следование этому мифу приводит к почти полному исчезновению способности воспринять иное мнение, деградации искусства переговоров и дипломатии как таковой, трате большого количества ресурсов на переделку «неправильных людей», а в крайнем проявлении — к записыванию в кровные враги или безнадежные дураки всех тех, кто думает иначе.

Истина же в том, что все люди разные и понятие нормы условно. Никому не хочется добровольно придерживаться чужих норм, у каждого есть свой опыт и мнение. Поэтому нередко истории «причинения добра» другим людям на основе собственных представлений о норме заканчиваются поражением для упрямого нормировщика. Тем более обидным, чем больше благих намерений было у апологета «нормальности». Практически все хронические, жестокие, неразрешимые проблемы в управлении, приводящие к затяжным конфликтам, связаны с проявлением мифа «калибровки по себе».

Миф 2. Все, что привело к положительному результату в прошлом, гарантированно приведет к положительному (такому же или лучше) результату в будущем.

Следуя этому мифу, люди копируют чужие шаги, пытаются воспроизвести прежние победы без учета контекста и массы случайных факторов, способствовавших успеху, но неочевидных далее при анализе. Некритическое копирование нередко

приводит к жесткому постулированию априорной правоты чужого (или своего прошлого!) позитивного опыта, отсутствию поиска более эффективных путей развития.

Истина же состоит в том, что даже при очень аккуратном следовании чужим правилам игры, приведшим другие страны, анклавы, предприятия и конкретных людей к большому успеху, последователям этот успех не гарантирован. Обида от отсутствия награды за «хорошее поведение» приводит к жесточайшим конфликтам – тем более что присоединяется действие первого мифа (см. выше).

В своем блоге в соцсетях я довольно давно разместила инструкцию, позволяющую избежать некоторых действий, которые могут восприниматься как естественные, но быстро приведут в тупик, если вовремя не включить критическое мышление. Инструкцию пользователи соцсетей одобрили и многократно репостили. Приведу ее здесь, чтобы пользу от прочтения книги получили даже те читатели, которые не продвинулись дальше введения.

Инструкция по безопасному владению собственной головой

- На этапе принятия решения спрашивать другие мнения и выслушивать ответы стоит чаще, чем советовать и спорить.
- Но не следует торопиться с решением – особенно если другие вас торопят.
- Ищите, кому выгодно то или иное ваше поведение или решение – особенно то, к которому вас упорно ведут «люди и обстоятельства».

- Если вам кажется, что вы оказались в ситуации «без правил», это лишь означает, что вы не знаете бенефициара — того, кто установил правила и кто выиграет от вашей растерянности и спонтанности.
- Если вы не понимаете, зачем вам действовать по конкретным правилам, не действуйте, пока не поймете, какая вам от этого выгода, каков ваш мотив действовать (или каков риск от бездействия).
- Когда вы взволнованы, способность к критическому анализу резко снижается: на этом обогащаются все манипуляторы — от массмедиа до прочих «инфлюэнсеров», которые апеллируют к сильным чувствам: гневу, горю, страху, радости, любви, а потому:
 - не принимайте важных решений сердцем, включайте голову;
 - успехи приписывайте случайностям, а провалы — действиям описанных закономерностей, причем именно в вашем исполнении.
- Если вы продолжаете чувствовать, что вас переполняют эмоции, хотя причины уже осмыслены или не найдены, то гарантированно живете по чужим правилам и действуете во вред себе.

В предлагаемой книге мы обсудим мотивы и мотивацию, обнаружим, что самомотивация (так называемая вовлеченность) далеко не всегда хороша и уж точно не всегда возможна, рассмотрим различные способы мотивирования и даже конкретные мотивационные схемы и подходы. Ссылок на теорию будет минимум, зато будут примеры из практики. Однако я заранее акцентирую внимание читателя на том факте, что

ни одна схема в области мотивирования не является универсальной, каждая имеет некие «допуски эффективности» и границы применения.

Хочу также обратить внимание на тот факт, что ни одна буква в книге не была потрачена мной зря, тем более что издатель жестоко ограничил ее объем :). И именно поэтому в книге **важны все разделы, ссылки, сноски и примечания.**



ГЛАВА 1

ОСНОВЫ МОТИВИРОВАНИЯ. ЗАКОНОМЕРНОСТИ, ВНЕЗАПНОСТИ И ПОДХОДЫ

Чем менее человек уверен в своей профессиональной компетенции, тем более он склонен обесценивать профессиональные достижения других.

#Мыслимудройлисы

В процессном управлении¹ есть понятие *customer journey map*, или *дорожная карта клиента*², суть которого состоит в том, чтобы менеджеры, желающие существенного улучшения деятельности своего предприятия, поставили себя на место клиента. Важно все: как найти предприятие на карте, как понять, чем именно оно занимается, как добраться до офиса, как, *выйдя из машины (которую перед этим нужно где-то удобно припарковать), дойти до крыльца офиса, не сломав себе шею, что особенно важно для той местности, где зимой всегда внезапно выпадает снег и красивая блестящая гранитная плитка, которой так гордился завхоз, чуть ли не лично укладывавший ее во дворе, превращается в опасный аттракцион...* и т. д.

Это довольно сложная задача при всей кажущейся простоте ее формулировки. Ее решают разными путями: метод «тайного покупателя» позволяет выявить огрехи в работе кол-центров отделов продаж, «тайный визитер» оценивает работу ресепшена и коммуникаторов, которых компания обычно выставляет навстречу новому посетителю. Есть инспекторские поездки представителей центра в филиалы, есть различные модели

¹ О процессном управлении см. книги *О. Вишнякова* «Преимущество повторяемости» и «Преимущество повторяемости 2» [1, 2].

² Дорожная карта клиента обычно содержит информацию об эмоциях, потребностях, мотивации и ожиданиях клиента на каждом этапе его пути взаимодействия с компанией. Это помогает предприятиям понять точку зрения клиента, выявить проблемные участки или области для улучшения, а также разработать стратегии для улучшения общего качества обслуживания клиентов. Понимая дорожную карту клиента, компании могут эффективно согласовывать свои усилия по маркетингу, продажам и обслуживанию клиентов, чтобы оптимизировать качество взаимодействия с клиентами и построить с ними более прочные отношения.

лояльности¹, которые позволяют предприятию отслеживать уровень клиентоориентированности своих сотрудников и степень удовлетворенности клиентов. При всем обилии путей существует общее условие, касающееся выработки решений: задача будет решена тем более комплексно, чем больше разных мнений учитывается. «Кабинетный способ» – когда собираются два-три сотрудника, пусть самых ответственных и толковых, проводят мысленный эксперимент и затем доносят его итоги до других – здесь не работает.

Итоги кабинетного решения всегда будут грешить однобокостью, упускать существенные детали, которые могут стать критическими при попытке применить решение на практике. Очевидные примеры – пандусы для инвалидов или детских колясок, которые спроектированы и воздвигнуты явно теми, кто ни разу не пользовался этими колясками и не представляет ни их размеры, ни динамику движения. Менее очевидные, но столь же яркие примеры – туалеты в театрах, где применен единый подход к количеству кабинок, но не учтены чисто биологические различия между мужчинами и женщинами, существенно меняющие время, необходимое для одного посетителя. В женский туалет всегда стоит длинная очередь во всех театрах, торговых центрах, кинотеатрах мира, а в мужской очереди нет. Вопрос (с очевидным ответом): кто проектировал туалеты в общественных досуговых учреждениях? Явно тот, кто сам в очереди не стоял.

Развитие искусственного интеллекта (ИИ) дает надежду, что дорожные карты клиентов будут составляться с учетом анали-

¹ О некоторых таких подходах рассказано в книге «Мифы и правда о MBTI и корпоративной культуре» [5].

за больших данных и позволят избежать ошибок, связанных с «калибровкой по себе».

Любопытства ради я задала вопрос ChatGPT про лучшую планировку театральных туалетов. ИИ извинился, что не может нарисовать картинку, так как мы в режиме чата, но сообщил, что туалетов должно быть достаточно, что они должны быть оборудованы унитазами, что один туалет должен обслужить 50–75 человек, что туалеты должны быть отдельными: мужскими и женскими (это отдельно порадовало – учитывая модные тенденции), что у инвалидов должна быть возможность туда попадать, а потому туалеты должны быть не выше, чем уровень лобби, и что должно быть достаточно места в зоне ожидания. И ни слова о том, что количество кабинок внутри женских туалетов может или должно быть больше, чем внутри мужских. Параметр «время ожидания в очереди»¹ явно не входит в разряд существенных для нынешних проектировщиков, что уверенно выдает их пол, не так ли? ChatBot ведь просто суммирует все, что содержит интернет на эту тему, сам ничего не сочиняет.

¹ Корректность ответа ИИ всегда зависит от персоны вопрошающего – насколько он сам изначально ориентируется в теме. И про те же туалеты в беседе с ChatBot можно прийти до ответа, что надо бы учитывать время ожидания, а потому для женских туалетов планировать бóльшую пропускную способность. Но этот ответ возникнет только тогда, когда «базовый вариант» не устроит и пользователь продолжит задавать более глубокие, сфокусированные на проблеме вопросы. Отсюда следует простой вывод: если ИИ используется некомпетентными в конкретной профессиональной области людьми просто как способ легкого доступа к информации поисковиков, то будет немало неоптимальных или ошибочных результатов, которые невежественный пользователь сочтет за истину.

1.1. Что такое мотивирование, откуда взять, куда деть, зачем иметь

Мотивацию можно сравнить с двигателем автомобиля, а мотивирование — со стартером, приводящим двигатель в движение. Мотивирование — это внешнее воздействие на мотивацию. А мотивация — это совокупность побуждений, которые вызывают активность человека и направляют ее в определенное русло¹.

Если двигатель внутри автомобиля «умер», то любые попытки завести его бесполезны. То же самое происходит с выгоревшими сотрудниками, вокруг которых работодатель и его служба персонала пляшут веселые танцы и зазывно бренчат на разных инструментах мотивирования, а сотрудники смотрят взглядом «утомленного солнца» и вяло сообщают, что предлагаемое их не вдохновляет.

Миф о том, что существует некая универсальная мотивационная схема, которая способна «завести» с пол-оборота любого продавца, логиста, производственника (подставьте нужное), — очень популярен, хорошо продается и всегда приводит к гарантированным убыткам. Если «движок» умер — «стартер» бесполезен.

Поэтому примем за аксиому, что любые мотивационные решения работают **только** в отношении тех людей, которые сохраняют внутреннюю мотивацию к активности.

А это означает, что, собирая команду проекта, привлекая персонал на предприятие или даже просто приглашая раз-

¹ Подробнее о мотивировании, мотивации, законах мотивирования см. книгу «KPI: внедрение и применение» [3].

нокалиберных знакомых вместе провести досуг, в первую очередь надо обращать внимание на факт наличия у них мотивации.

Люди тратят невероятное количество времени, впад в «грех» «калибровки по себе» и пытаются голосом, пряниками и кнутом, пинками и уговорами, подарками и угрозами заставить «человеческие конструкции с умершим движком» снова начать «хотеть чего-нибудь хотеть». Некоторые, наиболее упорные и наименее разумные, при этом утверждают, что подход «не хочешь – заставим» работает. И просто увеличивают убытки за счет непрерывного контроля над крайне непроизводительным трудом тех, кто в состоянии шевелиться только под давлением. Машина не едет, двигатель не заводится, но упорный водитель не желает с этим мириться и толкает ее плечом, руками, всем корпусом, утверждая, что хотя бы с горки его драндулет поедет сам!

Не поедет.

Мотивация возникает внутри любого индивида сама по себе – и вызывают ее много разных факторов: биологических, физиологических, психологических и социальных. Однако внешним образом «насадить» или «создать» мотивацию нельзя. Это сложный внутренний процесс. Можно попытаться выяснить ее, определить, угадать в другом человеке – и путем грамотного внешнего воздействия (мотивирования) направить его действия в нужное вам русло.

Смысл эффективного производственного мотивирования состоит в **создании такой системы воздействий на персонал, которая побудит его достигать своих целей только через достижение целей предприятия.**