

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение. Зачем нужна наука о мотивации	11

Часть первая

ПРАВДА О МОТИВАЦИИ

Глава 1. Три научные истины.....	20
Глава 2. Мотивация – это не то, что вы думаете	32
Глава 3. Обретение выбора.....	40
Глава 4. Обретение сопричастности	48
Глава 5. Обретение компетентности.....	57

Часть вторая

МОТИВАЦИЯ — ЭТО НАВЫК

Глава 6. Определение мотивационного статуса	69
Глава 7. Изменение мотивационного статуса	97
Глава 8. Размышления о результате	121

Часть третья

ЧТО МЕШАЕТ ВАМ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД?

Глава 9. Я не могу изменить свой статус	151
Глава 10. Остерегайтесь фатальных отвлекающих факторов	168
Глава 11. Рабочие опасности.....	185
Глава 12. Могут ли люди меняться?	200

Послесловие.....	212
Примечания.....	217
Дополнительные ресурсы	224
Благодарности	226
Об авторе	230

*Ди Ди, Терри и Кипу – родным, чья
готовность выносить мою дурацкую
привычку делиться всем, что я узнала,
помогла мне обрести оптимальную
мотивацию к преподаванию.
И моему возлюбленному Дреа, который
терпеливо идет вместе со мной
по жизненному пути*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мой опыт в качестве главного тренера олимпийской сборной Швеции по фристайлу на играх в Ванкувере-2010 оказался совершенно иным, чем работа с канадской командой в Сочи четыре года спустя. Принципиальная разница заключалась не в уровне спортсменов этих двух стран и даже не в том, что в первом случае мое положение — тренера-канадца, который привез иностранную команду на соревнования в Канаду, — было непростым. Эти две олимпиады потребовали одинаково педантичного и строго выверенного подхода к тренировкам. Там и там я ставил высокие цели, а спортсмены в обеих командах были мирового уровня. И тем не менее результаты оказались диаметрально противоположными. Все дело в том, что в ходе подготовки к состязаниям в России я помогал своей команде совершенствовать мотивацию и, что, возможно, было еще важнее, учился мотивировать сам себя, чтобы быть эффективным тренером. Мне кажется, моя история послужит прекрасной иллюстрацией того, что вы можете почерпнуть из работ Сюзен Фаулер вообще и из этой ее книги в частности.

В Ванкувере в 2010-м мои подопечные имели все шансы прекрасно выступить во славу Швеции. Одной из главных наших целей и мотиваций (сознательной или бессознательной) было завоевать медали. Огромное давление, которое

оказывала на спортсменов эта необходимость победить, — не ударить в грязь лицом, не разочаровать остальных членов олимпийской сборной, болельщиков, которые нас поддерживали, да и вообще всю страну! — усиливалось моим собственным стремлением получить статус тренера команды-победительницы и признание коллег, не говоря уже о финансовой стороне и продлении контракта. Однако это всем нам только навредило. Я был зациклен на материальных преимуществах победы и слишком озабочен собственным имиджем, а в результате спортсмены, которых я тренировал, не получали в полном объеме всего, что я мог бы им дать.

Моя, если говорить терминами Сьюзен, «неоптимальная мотивация», подпитываемая постоянным давлением системы традиционного спорта и типичной обстановкой Олимпийских игр, повлияла на мотивацию тех, кто меня окружал, породила цепь неблагоприятных событий, потерю энергии и концентрации и в конечном итоге спровоцировала неполное проявление спортсменами своих возможностей. Чрезмерная сосредоточенность на медалях привела к полному отсутствию побед. К сожалению, мы не смогли реализовать свой немалый потенциал.

Я понял, что должен отыскать способ уйти от этого давления и негативных эмоций, которые оно порождало. Решение пришло в начале олимпийского цикла на пути к Олимпиаде в Сочи. Я тренировал в Канаде женскую команду по фристайлу и открыл для себя науку о мотивации. С помощью доктора Жака Фореста, ведущего исследователя в этой сфере и профессора мотивационной психологии Университета Квебека в Монреале, я начал понимать роль, которую сыграла мотивация в Ванкувере. На этот раз мы с Форестом разработали программу, которая была призвана помочь тренерам

и спортсменам сместить фокус с завоевания медалей на удовлетворение психологических потребностей в самостоятельности, единстве и мастерстве, то есть в том, что Сьюзен в этой книге именуется Выбором, Сопричастностью и Компетентностью.

Сосредоточившись на действительно важных вещах, мы превзошли свои собственные ожидания и 8 февраля 2014 года выиграли в Сочи сразу две олимпийские медали (золотую и серебряную). Мы поняли, что победа – это побочный продукт совершенствования мотивации, а вовсе не ее основная причина.

А потом мы с Форестом обнаружили первую книгу Сьюзен Фаулер о мотивации*. Прочитав ее, мы были просто очарованы. Впервые кто-то описал доступным языком сложную науку мотивации для лидеров – и, что еще важнее, предложил схему, которую можно было использовать на практике. Книга Сьюзен стала бестселлером, переведенным на 14 языков, что свидетельствует о том, насколько она необходима людям и проста для понимания. Лично мне это издание пригодилось для дальнейшей работы с олимпийской сборной Канады, а доктор Форест использует ее в преподавании и консультациях. И сегодня, будучи руководителем программы тренировок в Cirque du Soleil, я держу под рукой это замечательное пособие, которое здорово мне помогает.

Во второй книге Сьюзен развивает свои идеи и подробно описывает воплощение их на практике, чтобы любой человек мог применить науку о мотивации себе во благо. Я убежден, что благодаря этой ее работе каждый сумеет идти к своим

* Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. – М.: Альпина Пабlishер, 2019.

целям, руководствуясь правильными причинами. Если вы – спортсмен, эта книга поможет вам получать удовольствие от процесса тренировок и соревнований, полностью реализовав свой потенциал. Если у вас есть дети, вы сможете научить их оптимальной мотивации – а это просто бесценный дар. И не важно, какую именно должность вы занимаете на службе: всегда можно использовать изложенные здесь принципы для создания на своем рабочем месте атмосферы процветания. В конечном итоге революционный подход Сюэзен, основанный на реальных научных фактах, поможет каждому из вас раскрыться по максимуму. Ну а что касается меня самого, то теперь, когда у спортсменов и тренеров есть неисчерпаемый ресурс для совершенствования мотивации, я жду от них новых историй успеха.

*Жан-Поль Ришар,
руководитель тренировочных программ артистов Cirque du Soleil, один из основателей компании reROOT Inc. и тренер олимпийских медалисток (фристайл, могул, Сочи-2014)*

ВВЕДЕНИЕ

Зачем нужна наука о мотивации

Мотивация лежит в основе всего, чем вы занимаетесь или что вы пока еще только намерены предпринять. Более того, мотивация заставляет вас делать то, чего вы делать не хотите.

Миллионы научных книг и популярных брошюр, материалы всевозможных семинаров и конференций, опыт многочисленных соревнований, тренингов и групп «помоги себе сам» — все это свидетельствует о присущем человеку стремлении совершенствовать свою мотивацию. И одновременно отражает недостаток понимания того, что такое на самом деле мотивация и как ее правильно использовать для достижения целей.

Большинству подходов к мотивации недостает общей теории и базовой модели, объясняющей, почему та или иная техника работает или не работает. Как узнать, действительно ли ценны, надежны и достойны применения те советы, которые вам дают? Именно поэтому необходима специальная наука о мотивации, подробно описывающая идеи и методики, на которые можно положиться, потому что они подкреплены эмпирическими доказательствами, а их действенность

продемонстрирована в различных культурах и ситуациях, для разных людей, независимо от их личных качеств, пола и возраста.

Конечно, за многие годы появилась масса теорий мотивации. Но, увы, некоторые из наиболее распространенных концепций уже устарели, доказали свою несостоятельность или попросту оказались ложными. Например, мы только сейчас начинаем понимать негативные стороны и скрытые издержки внешней мотивации на рабочих местах. Так называемая теория кнута (давление, чувство вины, страх и угрозы) и пряника (материальные и иные формы поощрения, власть, статус и имидж) была популяризирована в 1940-х годах Берресом Фредериком Скиннером, который для создания модели человеческой мотивации использовал дрессировку животных. Теперь мы понимаем, что внешние мотиваторы не обеспечивают реальных или устойчивых изменений и с большой долей вероятности снижают качество результатов деятельности, эффективность, креативность, инновационность и общее благополучие человека — даже в краткосрочной перспективе. И хотя Абрахам Маслоу внес значимый вклад в науку о мотивации, его пирамида потребностей, самая популярная в мире мотивационная модель, никогда не была подтверждена эмпирически¹.

Но теперь у нас есть основоположники теории самодетерминации Эдвард Деси и Ричард Райан, а также тысячи других исследователей, которые со всей научной тщательностью и точностью изучили природу человеческой мотивации и то, как она на самом деле работает². Их открытия, сделанные с помощью различных научных методов, в том числе с применением последних достижений нейрофизиологии и клинической психологии, явились важнейшим прорывом

в данной области. Три научные истины, которые я раскрываю в своей книге, — это основа их новаторской теории. Вскоре вы узнаете эти истины, но имейте в виду: чтобы по-настоящему усовершенствовать свою мотивацию, одних только их будет недостаточно.

Как гласит народная мудрость, знать и не действовать — это все равно что вообще не знать. Настоящая наука — та, достижения которой можно применить на практике. Так что мало просто усвоить три важнейшие научные истины: надо научиться использовать их, чтобы понять, что вам теперь нужно делать иначе, чем вы делали в прошлом, дабы таким образом изменить свою жизнь к лучшему. Но тут мы сталкиваемся с весьма распространенной проблемой: не так-то просто описать даже самые эффективные научные подходы доступным всем языком, популярно объяснив достаточно сложные идеи широкому кругу читателей. Наряду с этим существует также опасность чрезмерного упрощения науки, сведение ее до уровня профанации. Поясню на примере. Вы, возможно, слышали о двух типах мотивации — внутренней и внешней.

Внутренняя мотивация, считающаяся более предпочтительной, возникает, когда вы делаете что-то из чистого удовольствия, без необходимости или обещания внешнего вознаграждения.

Внешняя мотивация, считающаяся менее предпочтительной, возникает, если вам нужна внешняя причина для того, чтобы сделать что-то такое, что вам лично не приносит удовольствие.

Однако теория о двух базовых типах мотивации вряд ли поможет вам в реальной жизни. К примеру, я уверена, что вы можете назвать цель или задачу, в отношении которой

никогда не обретете внутреннюю мотивацию: вылезти из постели рано утром, чтобы отправиться на совещание, которое вы считаете пустой тратой времени; уехать от семьи в воскресенье, поскольку на службе возник форс-мажор; заняться бумажной работой, которая отвлекает вас от настоящих дел; отказаться от жареной картошки и булочек, чтобы похудеть к предстоящей встрече выпускников, и т. д.

Во всех перечисленных случаях сведение мотивации к двум типам (внутреннему и внешнему) создает серьезную проблему. Потому что единственное, что вам остается при таком раскладе, — это внешняя мотивация. И тут вы, скорее всего, прибегнете к традиционным (и устаревшим) методам компенсации — использованию тех самых «кнута и пряника», чтобы мотивировать себя и других.

Задача этой книги — объяснить науку о мотивации доходчиво, но не чрезмерно просто. Да, новая, революционная концепция более сложна, чем было описано выше, — и для понимания всех ее сложностей необходимо потратить время и приложить немало сил. Поэтому я много лет проработала со светилами мировой науки, чтобы разработать уникальный понятийный аппарат, который был бы подкреплён эмпирически и применим практически.

В своей книге «Почему они не работают?» я старалась научить руководителей создавать на рабочих местах такую обстановку, в которой их подчиненные с большей вероятностью испытывали бы оптимальную мотивацию, выдавали прекрасные результаты и при этом процветали сами.

А вот моя новая книга, в отличие от предыдущей, написана не для руководителей, а для простых людей. Да, она предназначена лично вам. Вместо того чтобы ждать, пока кто-то другой придет и сформирует вашу мотивацию, вы

можете научиться самостоятельно ее совершенствовать. Все приведенные ниже рекомендации проверены на практике людьми из самых разных стран мира, всех возрастов и профессий. Многие из них делятся на страницах этой книги своими личными историями (см. «От первого лица»). От души надеюсь, что вы усвоите изложенные здесь методики, примете на вооружение чужой опыт и начнете совершенствовать свою мотивацию, улучшая качество собственной жизни и попутно обретая радость оттого, что можете и сами дать что-то миру.

**ЧАСТЬ
ПЕРВАЯ**

Правда О МОТИВАЦИИ

Представьте себе, что вам предложили три эликсира, обещающие изменить вашу повседневную жизнь. Допустим, вы внезапно поймете, почему все многочисленные диеты, которые вы перепробовали, неэффективны и что нужно сделать, чтобы они действительно работали. Или, скажем, сумеете осознать, почему каждый месяц рвете на себе волосы, тщетно пытаясь вовремя сдать финансовые отчеты, и узнаете, как легко справиться с ненавистными цифрами и при этом обрести душевное равновесие.

Представьте, что вам сказали, что эти волшебные эликсиры могут помочь вам найти источник позитивной энергии, столь необходимой для достижения целей, даровать душевное и физическое здоровье и благополучие, сделать вас более креативным и работоспособным да еще вдобавок разжечь в душе пламя страсти к тому, чем вы занимаетесь. Единственное условие — вы должны использовать эти эликсиры одновременно: каждый полезен сам по себе, но реальное волшебство достигается только при их сочетании. Звучит заманчиво, не правда ли? А ведь у вас и впрямь есть такая возможность.

Три научные истины, лежащие в основе совершенства вашей мотивации, подобны таким чудесным эликсирам. Совместное их применение способно трансформировать ваш подход к достижению конкретных целей и к жизни вообще. Нет, это не волшебное лекарство от всех болезней и не средство от любых проблем (это было бы слишком хорошо, чтобы быть правдой). Однако эффективность трех этих истин подкрепляется эмпирическими исследованиями и свидетельствами людей, которые испытали их действие на себе. И, если уж на то пошло, они даже лучше, чем волшебные средства, потому что хотя и обладают воистину магическим

эффектом, однако реальны, не слишком дорого вам обойдутся и не имеют вредных побочных эффектов. Открытие этих научных истин — один из величайших прорывов в науке о мотивации.

Три научные истины

Ленивы ли вы? Считаете ли вы, что человек по своей природе инертен? Нравится ли вам, когда на службе вдруг случается простой? Думаете ли вы, что миллионы других людей тоже радуются, когда их не загружают работой? Согласны ли вы с тем, что именно поэтому нас всех надо постоянно подталкивать, стимулировать, хвалить или попросту заставлять выполнять свои обязанности? Полагаете ли вы, что подчиненные начнут лоботрясничать, если за ними не станут неусыпно наблюдать начальники? Если вы ответили утвердительно на все эти вопросы, то, вероятно, ваши знания о мотивации требуют обновления.

У каждого из нас есть естественная потребность в процветании — такова уж человеческая природа. А ведь скука и безделье вовсе не способствуют процветанию. Равно как инертность, лень или уклонение от служебных обязанностей. На самом деле никто не хочет скучать или бить баклуши. В глубине души мы не против сложной работы. Мы приветствуем продуктивный и значимый труд, даже если достаточно тяжелый. Нам нравятся осмысленные задачи, пусть они и непросты. Мы в принципе не против того, чтобы отвечать за что-либо, — просто не любим, когда нам *навязывают* эту ответственность!

Мы хотим вносить свой вклад в общее дело, чувствовать удовлетворение от работы, расти и развиваться каждый день. Мы жаждем благополучия во всех его проявлениях.

Осознание этого естественного стремления ведет к очень важному для каждого человека вопросу: как можно добиться процветания? Сегодня благодаря новейшим исследованиям мы знаем ответ. И он отличается от всего, во что нас призывали верить раньше. Процветание не зависит от денег, власти или статуса. Оно не достигается продвижениями по службе, обретением привилегий или погоней за результатами. И уж его точно не обрести через давление, напряжение или страх – и даже сила воли и самодисциплина тут не помогут. Процветание требует Выбора, Сопричастности и Компетентности.

Мотивация – это энергия, необходимая для действия. Выбор, сопричастность и компетентность порождают мотивацию (энергию) высокого качества, которая нужна вам для процветания. Ваша высококачественная мотивация – и соответствующая энергия для достижения целей и их осмысления – зависит от обретения выбора, сопричастности и компетентности.

Чтобы совершенствовать мотивацию, вам нужно обрести выбор, сопричастность и компетентность.

Итак, рассмотрим каждый из этих пунктов более подробно.

1. *Первая научная истина: вы должны обрести выбор.* У каждого человека есть врожденная потребность знать, что у него имеется выбор, осознавать и чувствовать

имеющиеся возможности (в определенных рамках) и ощущать контроль над тем, что происходит: «Я сам выбираю, как буду себя вести». В противном случае ваша энергия уменьшается, а достижение целей становится менее вероятным.

2. *Вторая научная истина: вы должны обрести сопричастность.* У каждого человека есть врожденная потребность ощущать принадлежность к сообществу и истинную связь с другими людьми, не отягощенную мыслями о низменных мотивах; мы стремимся преследовать цели, соответствующие значимым ценностям и благородной задаче, а также вносить вклад в общее дело. В противном случае качество вашей энергии снижается и даже если вы достигаете своих целей, то все равно не испытываете должного удовлетворения от процесса и не слишком стремитесь его повторить.
3. *Третья научная истина: вы должны обрести компетентность.* У каждого человека есть врожденная потребность ощущать, что он способен эффективно управлять повседневными ситуациями, демонстрировать свои навыки и чувствовать, как он с каждым днем растет и развивается. В противном случае ваша энергия блокируется, вы испытываете разочарование оттого, что не способны выполнять задачи или двигаться по пути прогресса, в результате чего достижение долгосрочных целей оказывается под угрозой.

Доказательства верности трех вышеупомянутых научных истин, лежащих в основе человеческой мотивации, весьма убедительны. Просто посмотрите вокруг. Обратите внимание, что когда вы обретае выбор, сопричастность

и компетентность, то ощущаете состояние «потока», или глубинное умиротворение. И наоборот, если вам не хватает хотя бы какого-то одного из трех компонентов, вы чувствуете страх, гнев, напряжение, разочарование или отчаяние, испытываете давление или стресс, страдаете от одиночества, гордыни или высокомерия.

Обретая выбор, ощущение сопричастности и компетентность, человек расцветает. В противном же случае он легко может зачахнуть.

Три истины — везде, куда ни глянь

Бывало ли с вами такое, что вы купили новую машину и после этого начали замечать на дорогах все автомобили, похожие на ваш? Данный феномен называется активацией ретикулярной формации — это функция фильтрации информации головным мозгом. Система активации ретикулярной формации срабатывает словно сигнализация, тут же включая ваше внимание, когда, к примеру, кто-то произносит в шумном помещении ваше имя. Вы можете использовать ее для подтверждения важности обретения выбора, сопричастности и компетентности.

Это позволит вам совершенно другими глазами взглянуть на поведение детей. Малыш, хватающий ложку, чтобы поесть самостоятельно, — даже если он пока не может попасть ложкой себе в рот — обретает выбор. Двухлетка, который пытается заговорить с вами, когда вы на него не смотрите, обретает сопричастность, поворачивая ручками ваше лицо к себе, чтобы видеть глаза собеседника. Ребенок, который учится

ходить, обретает компетентность, когда поднимается после падения и не плачет — выражая свою радость от обучения чему-то новому и захватывающему.

Можно также привести пример из другой области, где затронуты чувства и эмоции. В 2011 году я увидела на канале CNN интервью с Малалой Юсуфзай, которое меня просто потрясло. Эта 14-летняя пакистанская девочка прославилась на весь мир, выступая за свои права. Она заявляла, что хочет иметь право играть, петь и ходить на рынок. Но громче всего она ратовала за право на образование, которого талибы лишили женщин. В интервью Малала говорила, что нужна своим соотечественницам, и объясняла, что, высказываясь в открытую, может повлиять на ситуацию. Моя система ретикулярной активации включилась на полную мощность: Малала четко высказывала свою потребность в обретении выбора (выбирать свой собственный путь), сопричастности (сделать что-то важное для окружающих) и компетентности (учиться, развиваться и стать образованным человеком).

Спустя год Малалу пытались застрелить: террористы хотели заткнуть рот юной правозащитнице. Она получила ранение в голову, но выжила. Ее книга «Я — Малала. Уникальная история мужества, которая потрясла весь мир»* является убедительным доказательством присущим человеку потребностям в обретении выбора, сопричастности и компетентности. В 2014 году Малала стала самым молодым лауреатом Нобелевской премии мира. Она, вдохновляя своим примером миллионы людей, продолжает выступать за то, чтобы дети

* Юсуфзай М. Я — Малала. Уникальная история мужества, которая потрясла весь мир. — М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2014.

и подростки могли открыто заявлять о своих правах, искать смысл в жизни и получать образование.

Когда три ценности теряются

Иной раз мы прекрасно знаем, как следует правильно себя вести в той или иной ситуации, однако вдруг происходит нечто такое, что выбивает нас из колеи, и в результате мы действуем с точностью до наоборот. Боюсь, что, к сожалению, моя история – о том, как я не смогла удержать себя в руках и разрушила свои шансы на обретение выбора, сопричастности и компетентности, – может многим показаться знакомой.

Директор по продажам (которую мы назовем Стейси, потому что это ее настоящее имя) попросила меня выступить в качестве профильного специалиста на консультации с потенциальной новой клиенткой (будем именовать ее Дианой, хотя на самом деле эту женщину зовут иначе). Итак, Стейси договорилась с ней о часовом телефонном разговоре в 14:00 в следующую среду. Я старательно готовилась, потому что серьезно отнеслась к своей роли консультанта. Я изучила заметки, которые послала мне Стейси. Я просмотрела информацию об организации Дианы в различных источниках, в том числе ее сайт и последний годовой отчет. Я обдумала идеи, которые хотела обсудить с клиенткой.

Мы со Стейси связались заранее, чтобы избежать накладок, но Диана в 14:00 не объявилась. Спустя десять минут Стейси послала клиентке напоминание, на случай если та перепутала время. Мы уже хотели отключаться, когда Диана наконец присоединилась к разговору. Стейси вежливо поприветствовала ее: «Диана, я очень рада, что вы смогли сегодня позвонить. Как вы знаете, я пригласила Сьюзен

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru