**Статья № 1. Пять способов помочь сотруднику решить проблему**

**соответствия**

[**Дэвид**](http://leaderchat.org/author/themotivationguy/) **Фейсер** /31 марта [2014](http://leaderchat.org/2014/03/31/5-ways-to-help-improve-an-employee-alignment-problem/) г.

Основной темой моих бесед с руководителями о мотивации сотрудников часто становится проблема её повышения по отношению к работе. Руководители в таких случаях описывают причины, обуславливающие их желание видеть у своих подчиненных «более высокую мотивацию». Обычно они состоят в необходимости достижения важных целей (или выполнения важных задач),

за которые эти сотрудники отвечают.

Однако обсуждение мотивации в контексте вопроса о том, *насколько мотивирован* тот или иной сотрудник, оказывается не слишком полезным, поэтому я предлагаю заменить фразу «более высокая мотивация» на что-то более точное. В данном случае «более высокая мотивация» обычно означает, что руководитель хочет, чтобы его сотрудник добровольно – и без каких-либо манипуляций или принуждения со стороны – соответствовал тому, чего от него ожидают. И потому это обсуждение сводится к вопросу «Как я могу помочь своим сотрудникам соответствовать моим ожиданиям?»

Ответ на этот вопрос начинается с составления представления о том, кто ваш сотрудник, и чего он или она хочет для себя. Многие руководители ошибочно предполагают, что для решения проблемы соответствия нет никакой необходимости все это учитывать. В конце концов, разве сотрудник не обязан делать то, что обязан?

Однако сотрудники на вопрос о том, как они воспринимают эти ситуации, часто отмечают, что им сложно соответствовать ожиданиям, так как их личные цели и те цели, за достижение которых их просят отвечать, *не соответствуют друг другу.* Это напоминает автомобиль с неотрегулированными колесами. Он *должен* ехать в одну сторону, но движется в другую. Когда подобная ситуация отсутствия соответствия сохраняется в течение длительного времени, руководители начинают думать, что этот сотрудник не подходит для работы в компании, да и сам сотрудник считает так же.

Но что, если это отсутствие соответствия не такой уж плохой знак? Что, если движение в несколько ином направлении означает, что на самом деле сотрудник страстно желает принять участие в новом проекте, занять новую должность или принять на себя новые обязанности, которые будут лучше соответствовать тому, кем он себя считает и что находит интересным, достойным и значимым? Многие сотрудники говорили мне, что если бы они могли сами определить свои обязанности у текущего работодателя и сделать свою работу такой, какой она бы им нравилась, то они стали бы гораздо счастливее и демонстрировали «более высокую мотивацию» и продуктивность. Итак, предлагаю вашему вниманию начальные шаги, которые вы можете предпринять в том случае, если вы (или кто-то, о ком вы заботитесь) бьетесь над решением проблемы соответствия:

**- Проанализируйте**: Над какими проектами, задачами, целями или ситуациями вам (или другому человеку) действительно нравится работать, особенно в тех случаях, когда ваша задача становится сложной и трудной? Проанализируйте те аспекты своей текущей работы, которые вам не нравятся, и за которые вы боитесь браться.

**- Оцените**: Проведите инвентаризацию своих навыков, имеющих отношение к вашей специальности. В чем вы демонстрируете неоспоримое мастерство, которое с готовностью признают и ценят другие люди? Какие навыки вы развили в достаточной мере, однако не любите применять?

**- Решите**: Примите четкое решение о том, кем вы хотите быть – руководителем или независимым экспертом. Хорошие руководители хотят быть руководителями, они не возмущаются тем, что им приходится выполнять обязанности, соответствующие этому статусу.

**- Выясните**: Какие проекты, команды, должности или обязанности, находящиеся на стыке

различных специализаций, могли бы позволить вам большую часть своего времени заниматься тем, что вам нравится, и в чем вы искусны?

**- Изучите**: Начните искать способы воплотить это представление о работе в жизнь и обязательно

расскажите окружающим, что вы делаете это для того, чтобы принести пользу всем – самому себе, им и компании в целом.

Эти шаги представляют собой лишь начало процесса установления соответствия между той работой, которая вас увлекает, и той, которую вам необходимо выполнять для своей компании. В конце концов, то внутреннее стремление, которое вы ощущаете, может оказаться очень полезным, если использовать его на благо всех заинтересованных сторон.

***Об авторе:***

«Человек-мотиватор» (также известный как  [доктор Дэвид Фейсер](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/David-Facer) ) – один из главных авторов –

совместно с Сьюзан Фоулер и Дреа Зигарми – новой методики и программы обучения [«Оптимальная мотивация »](http://www.kenblanchard.com/Effective_Leadership_Solutions/One_to_One_Talent_Management/Optimal_Motivation/) для The Ken Blanchard Companies.

**Статья № 2. Время от времени необходимо отводить взгляд от**

**желанной награды**

[**Сьюзан**](http://leaderchat.org/author/susannfowler/) **Фоулер** / 6 февраля 2014 г.

Если вы руководитель, и ваша задача – сосредоточить усилия своих сотрудников на достижении определенной цели в этом году, то вы, наверное, удивитесь, если я предложу этим сотрудникам уделить внимание чему-то ещё, помимо ожидаемых от них действий?

Это может показаться нелогичным, однако ключ к действию – это смещение фокуса с самих этих действий на ценности, связанные с ними.

Позвольте мне привести пример, который объяснит, что я имею в виду.

Если бы вы плохо воспринимали информацию на слух, большинство незамедлительно предложило бы вам посетить курсы по развитию навыков слушания. На них вы бы изучили модели поведения, характерные для хорошего слушателя. В конце концов, вы бы очень многое узнали о навыках, необходимых для слушания, но неужели вы действительно думаете, что благодаря этому смогли бы избавиться от того, что делает вас плохим слушателем? Наверное, нет. Весь тот набор убеждений и моделей поведения, который в прошлом мешал вам слушать, остался бы и в настоящем.

Ирония в том, что лучший способ стать хорошим слушателем - это сосредоточиться не на слушании как таковом, а на имеющейся у вас ценности, непосредственно связанной со слушанием. Найдите в своей жизни ценность, которую воплощало бы стремление слушать, а затем установите связь

между этой ценностью и навыком слушания.

Если для вас важна ценность обучения, установите связь между обучением и слушанием. Если для вас важна ценность, состоящая в демонстрации заботы о людях, то связь между нею и слушанием станет для вас катализатором процесса выслушивания людей.

Вам не придется менять свое устоявшееся отношение к слушанию. Однако в силу того, что вы сможете связать с ним важные для вас ценности обучения и заботы, ваша модель слушания изменится. Вместо того чтобы уделять все свое внимание тому, что вы хотите в себе изменить – стать хорошим слушателем, – сосредоточьтесь на установлении связи между этой чертой и важными для вас ценностями.

Какие качества вы хотели бы видеть в своих сотрудниках? Я предлагаю вашему вниманию следующий трехэтапный план, который поможет вам предпринять правильные шаги.

1. Помогите людям определить и развить свои ценности и цели, имеющие отношение к их работе – это и есть механизм действия и принятия правильных решений.

2. Ставьте РАЗУМНЫЕ цели, затем предоставляйте своим сотрудникам возможность уделить время установлению связи между важными для них ценностями и подготовленным планом действий.

3. Помогая людям добиться поставленных целей, помните об их ценностях. Напоминайте им о связи между предпринимаемыми действиями и заявленными ценностями.

Помогите своим сотрудникам связать свои ценности с поставленными целями и разработанными планами действий. Тогда, установив такую связь, они смогут предпринимать правильные шаги..

***Об авторе:***

[Сьюзан Фоулер](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/Susan-Fowler) – одна из основных авторов – совместно с  [Дэвидом Фейсером](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/David-Facer) и [Дреа Зигарми](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/Drea-Zigarmi) – новой методики и программы обучения  [«Оптимальная мотивация»](http://www.kenblanchard.com/Effective_Leadership_Solutions/One_to_One_Talent_Management/Optimal_Motivation/) для The Ken Blanchard Companies.

**Статья № 3. Год оптимальной мотивации: два способа**

**устанавливать привлекательные цели и сроки**

[**Сьюзан**](http://leaderchat.org/author/susannfowler/) **Фоулер** / 6 января 2014 г.

*«Как мне, руководителю, ставить цели и определять сроки их достижения, если сотрудники не будут чувствовать необходимости соответствовать моим ожиданиям?»*

Это отличный вопрос, который нам часто задают на наших [семинарах, посвященных оптимальной](http://www.kenblanchard.com/Effective_Leadership_Solutions/One_to_One_Talent_Management/Optimal_Motivation/)

[мотивации.](http://www.kenblanchard.com/Effective_Leadership_Solutions/One_to_One_Talent_Management/Optimal_Motivation/)

Я понимаю, что здесь вы оказываетесь фактически между молотом и наковальней – с

одной стороны, вы отвечаете за результаты, с другой стороны, традиционные методы влияния, которые вы используете, уничтожают увлеченность, преданность, креативность, новаторство и инициативность сотрудников, необходимые для достижения этих результатов. Ирония в том, что требуя результатов и сокращая сроки их получения, вы добиваетесь противоположного тому, чему надеялись поспособствовать. В 2014 году вам необходим новый подход.

**Переформулируйте поставленные цели в нечто значимое**

Будучи выездным докладчиком крупнейшей в мире компании, занимающейся проведением публичных семинаров, за год я проводила более 125 занятий длительностью в целый день – каждый раз в новом городе, штате или стране. Я любила эту работу. Но она доводила меня буквально до изнеможения. Компания устанавливала строгие требования к результатам работы, в

случае несоответствия которым мой контракт был бы расторгнут: получите оценки своей работы по меньшей мере от 75% участников (обычно от 200 человек) не менее 4,5 баллов по пятибалльной шкале.

Поставленные передо мной цели изматывали меня еще больше! Если бы я думала только о том, чтобы их добиться, я бы давно перегорела и бросила эту работу – со многими из моих коллег так и произошло. Вместо этого я переформулировала поставленные компанией цели в значимые для себя. *«К концу дня я должна запомнить имена по меньшей мере двадцати человек и какие-то сведения о них. Если хотя бы один человек скажет, что я изменила его жизнь, значит, мой день прошел не зря»* (В конце концов, именно поэтому я и занималась тем, чем я занималась).

Перевод поставленных целей в значимые для меня самой результаты придавал мне сил. Я сосредоточилась на ценностях того, чем я занималась, и побочным результатом моих усилий стало постоянное соответствие требованиям компании к работе. Попробуйте помочь своим сотрудникам переформулировать для себя цели вашей организации.

*Когда сотрудники переводят цели своей организации в результаты, которые важны лично для них, выигрывают все.*

**Рассматривайте сроки как полезные данные**

Сроки выполнения работы – это данность. Я сама сейчас работаю в рамках подобного срока, составляя эту запись для своего блога. Хитрость в том, чтобы рассматривать сроки выполнения работы (или периоды повышенной напряженности, как называет их мой коллега) как важную для вашего успеха информацию. Руководитель может помочь своим сотрудникам изменить их восприятие сроков. Вместо того чтобы относиться к ним как к фактору давления, сроки можно

позиционировать как коммуникативный инструмент, описывающий то, что необходимо человеку для эффективного выполнения своей работы. Вместо того чтобы навязывать сроки, подрывающие автономию сотрудника, позиционируйте их как информационные элементы, предоставляющие ценные сведения о том, как следует распределять свое время, делать взвешенный выбор и решать, что необходимо делать дальше – или же не делать совсем.

*Сроки выполнения работы – это данность, но руководитель может позиционировать их как вводные, которые могут помочь его сотрудникам вести более автономную, оптимально мотивированную и качественную рабочую жизнь.*

***Об авторе:***

[Сьюзан Фоулер](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/Susan-Fowler) – одна из основных авторов – совместно с [Дэвидом Фейсером](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/David-Facer) и [Дреа Зигарми](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/Drea-Zigarmi) – новой методики и программы обучения  [«Оптимальная мотивация »](http://www.kenblanchard.com/Effective_Leadership_Solutions/One_to_One_Talent_Management/Optimal_Motivation/) для The Ken Blanchard Companies.

**Статья № 4. Представьте себе: вы МОЖЕТЕ измерить мотивацию,**

**и вот как это делается!**

[**Дэвид**](http://leaderchat.org/author/themotivationguy/) **Фейсер** / 16 декабря 2013 г.

Одно из наиболее стойких убеждений руководителей, в верности которого они уверены сами и уверяют своих сотрудников, состоит в том, что если вы не можете измерить что-либо, значит, это не важно.

Я могу с легкостью опровергнуть это утверждение при помощи двух вопросов:

1. Вы любите своего партнера/супруга, мать, отца или детей?

2. Если *да* (а до сих пор никто еще не ответил *нет* на этот вопрос), то ответьте максимально точно, насколько сильно. И при этом укажите, пожалуйста, величину и единицу измерения. Таким

образом, ваш ответ должен выглядеть примерно так: «Я люблю своих детей на 12 галлонов» или «Я

люблю своего мужа на шесть километров».

Конечно, это выглядит абсурдно. Любовь, которую вы испытываете, невероятно важна, но при этом ее, похоже, совершенно невозможно измерить.

С мотивацией сотрудника складывается похожая ситуация. Она крайне важна для благополучия самого сотрудника и для финансового успеха его компании. Но при этом она совершенно не поддается измерению.

Но в том-то и дело, что измерить ее оказывается невероятно легко. И вот как это делается.

1. Возьмите себя в качестве примера. Первое, что вам необходимо будет сделать, это изменить свое представление об измерении. Чаще всего оно ассоциируется у вас с *цифрами.* Вместо этого попробуйте мыслить *категориями.* Потом вы сможете перейти к цифрам.

2. Изучите ситуацию в рамках следующих шести категорий – или типов – мотивации:

 Поток – вы делаете что-либо, потому что это интересно лично для вас

 Интегрированная мотивация – вы делаете что-либо, потому что главная цель и глубинное значение вашего поступка послужат на благо других людей, и кроме того, они гармонируют с вашим собственным представлением о высшей цели

 Согласованная мотивация – вы делаете что-либо, потому что это сочетается с вашими собственными целями и ценностями

 Навязанная мотивация – вы делаете что-либо, потому что стремитесь избежать проблем, конфликтов или чувства вины

 Внешняя – вы делаете что-либо, потому что хотите приобрести что-то, не связанное напрямую с поставленной задачей или вашей личностью, например, деньги, статус или репутацию

 Автоматическая мотивация – вы ничего *не* делаете, потому что вам просто все равно

3. Составьте таблицу с указанием этих шести категорий в верхней строке и оцените свои

мысли, чувства, а также реплики вашего внутреннего диалога, указывающие на тот тип

мотивации, который характеризует ваше отношение к каждой отдельной ситуации, заданию или цели.

4. Какую закономерность вы видите? Большинство клиентов, при обучении которых я использовал эту простую методику, довольно быстро определяют закономерность своей структуры мотивации. В действительности, обычно они выясняют, что по каждому из пунктов своего списка дел они испытывают мотивацию только одного или двух типов. Со временем один из них прорисовывается более четко.

5. БАМ! Вы только что измерили свою мотивацию, определив, к какому *типу* она относится. И проведенная вами оценка показывает, насколько один тип мотивации преобладает над всеми остальными.

Тут вы можете спросить: *неужели измерение своей мотивации при помощи такой простой*

*методики может что-то значить?*

Оно обладает реальной значимостью, потому что тот тип мотивации, который вы испытываете, оказывает существенное влияние на то, как вы выполняете свою повседневную работу – и на вероятность достижения вами успеха.

Если говорить более конкретно, исследования показывают, что ваш тип мотивации определяет, насколько креативно и нестандартно вы способны мыслить при выполнении своей работы. Он существенно влияет на вашу настойчивость в стремлении достичь своей цели в случае возникновения серьезных препятствий. Он не только объясняет, но и *определяет* вашу увлеченность, разочарование или скуку, которые вы испытываете по отношению к малозначительным деталям своей работы. А с течением времени тип вашей мотивации будет

играть все более важную роль в принятии решения о том, чтобы остаться в этой компании или уйти из нее в поисках чего-то лучшего.

В своих следующих записях по этой теме я расскажу вам о не менее простой методике переключения с одного типа мотивации на другой – тот, который вам необходим. Все это тоже на удивление легко сделать.

Вы уже, наверное, подумали о том, какой тип мотивации лучше других поможет вам достичь успеха. Первый шаг состоит в том, чтобы определить, к какому типу относится ваша мотивация по каждой

отдельной задаче, цели или ситуации из вашего списка.

Поэтому начинайте подсчет! В конце концов, мотивация действительно важна, и теперь вы можете ее измерить!

***Об авторе:***

«Человек-мотиватор» (также известный как  [доктор Дэвид Фейсер](http://www.kenblanchard.com/Why-Blanchard/Meet-Our-Experts/David-Facer) ) – один из главных авторов –

совместно с Сьюзан Фоулер и Дреа Зигарми – новой методики и программы обучения  [«Оптимальная мотивация »](http://www.kenblanchard.com/Effective_Leadership_Solutions/One_to_One_Talent_Management/Optimal_Motivation/) для The Ken Blanchard Companies.