

# УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИЕЙ



Программа ИППК РУДН  
для ПЕДАГОГОВ Москвы



## НЕМНОГО О СЕБЕ

- Роман Симуткин, бизнес-тренер, игротехник, коуч, специалист по управлению изменениями
- Управленческий опыт, в т.ч. на топовых позициях (5,5 лет), тренерский — с 1998 года
- Тьютор (преподаватель-консультант, сопровождающий процесс обучения) Школы Бизнеса Открытого Университета Великобритании
- Более 25 авторских тренинговых программ
- E-mail: [simur@mail.ru](mailto:simur@mail.ru)
- Мобильный телефон: +7-903-5966228

# Темы курса

- Психология управления, как синтез двух дисциплин менеджмента и психологии
- Осознанность — понятие и принцип. Противоположность — транс, автоматизм, поток
- Понятия самоопределения и ответственности. Типы самоопределения. Линии самоопределения
- Цепочка — желание, мотив, цель, мотивация
- Измерение уровня мотивации. Шкала мотивации
- Эмоции, как источник энергии. Эмоциональный интеллект. Эмоциональная дисциплина
- Азбука стресса. Концепция управления стрессом. Формула оценки уровня стресса
- Ресурсное состояние и способы его поддержания
- Профилактика профессионального выгорания

# Управление собственной мотивацией

- ◆ Что такое управление?
- ◆ Сущность, вкладываемая в понятие мотивация?
- ◆ Почему собственная?



# Менеджмент и Психология

- ❖ Менеджмент и психология четко дифференцированы и ограничены
- ❖ Синтез двух предметных дисциплин нельзя считать удовлетворительным
- ❖ Управленцы не придают большого значения психологическим аспектам, соответственно психологи — управлению



## Выводы:

- 👎 Грамотные управленцы-мотиваторы в достаточном количестве появятся не скоро
- 👍 Основные механизмы саморегулирования — в наших руках



О чем стоит в первую очередь...

# ОБ ОСОЗНАННОСТИ

*Начнем от обратного*

- Противоположность осознанности — бессознательность, механичность... действий, процессов и переживаний.

Жизнь на автопилоте. Потеря контакта с реальностью. Не мы проживаем жизнь, а жизнь проживает нас.



Что же такое **осознанность**?

- В управлении — используется термин **вовлеченность**
- В психологии — осознание себя **«здесь и сейчас»** в каждый момент времени. Это состояние, в котором мы отдаем себе отчет кто мы и где мы находимся.
- В психологической подготовке (спортсменов) — **эффект присутствия**, эффект пребывания человека во всем, что он делает.

В сущности —

**непрерывная внимательность в каждое мгновение жизни**, непрерывная бодрость сознания.

# Когда человек осознан, то он

- Понимает подлинные причины своих действий, и потому **свободен выбирать, как ему поступать**
- **Предвидит следствия своих действий**, отличается развитым чувством ответственности.
- **Способен** понять истинную природу проблемы и **разрешить** ее наиболее **эффективным способом**

Ключом к осознанности является внимание

- ◆ Полное присутствие в нашем текущем переживании
- ◆ Ясное осознание своих целей и отношений между тем, что сейчас делаешь и своей целью
- ◆ Активное приложение усилий и быстрое избавление от неудачных действий ума, тела и речи

# Несколько слов про то, как...

## 1. **Проследите за тем как вы ходите**, каждый ваш шаг

Г.И. Гурджиев, описывая свой путь развития осознанности говорил, что первым шагом было осознание процесса ходьбы. Если уделять этому внимание ежедневно, то от простого к сложному, будет развиваться способность к пониманию мира.

## 2. Регулярно вырывать (**будить**) себя вопросами.

- Как и что я здесь должен и могу делать?
- Для чего?
- Что будет?
- Как быть?
- Еще раз: как и что я должен и могу делать прямо сейчас, чтобы вытянуть хаоса переживаний?

## 3. Всегда и **ко всему** стоит **относиться спокойно**. Эмоции можно (и нужно) признать и... не идти у них на поводу.

## 4. Воспринимать **каждую ситуацию**, каждый момент в жизни — как **урок**

## 5. Если возникает ощущение, что ситуация дисгармонична, а поступки неправильные, необходимо просто пробудить осознанность — внимательно, не эмоционально вглядеться.

И это обычно самый лучший выход из любого положения



# Какие дивиденды, если ...

- ◆ **Меньше суедемся!**
- ◆ **Выбираем собственные реакции на обстоятельства, других людей и даже на свои мысли**  
*Не действия в состоянии аффекта, а — сознательный выбор*
- ◆ **Меньше заблуждений, неудовлетворенности и страданий!**
- ◆ **Ко всему, что делаем добавляется гармония, эффективность, ясность, аккуратность, точность и др.**
- ◆ **Появляется спокойствие, внимательность, чуткость, восприимчивость, чувствительность, терпимость.**
- ◆ **Более глубоко ощущаем красоту!**

# Альберт Эйнштейн

*«Значительные проблемы, стоящие перед нами, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы их создали».*



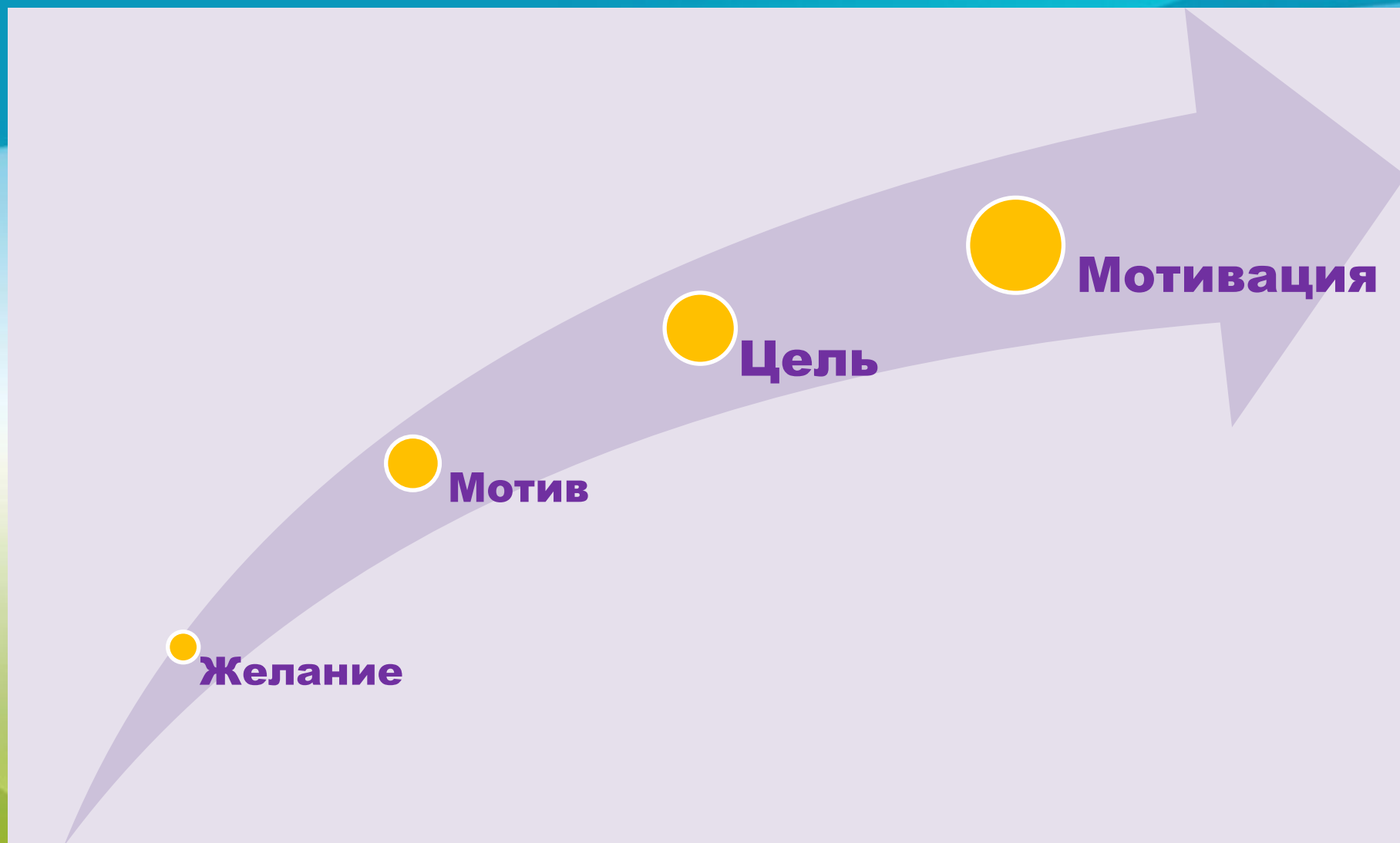
# ШКАЛА ИЗМЕРЕНИЯ МОТИВАЦИИ

Или как правильно хотеть.

/С использованием материалов А. Стеганцева/



# БАЗОВАЯ ЦЕПОЧКА



# Про желания

- **Желание — продукт подсознания** (*иррацио*), сформированный на основе опыта личности (*переживаний, неудач и достижений*) и интуитивного анализа текущей ситуации
- Величина (**сила**) возникающего **желания зависит** от **оценки** подсознанием **вероятности** его **достижения** и его «стоимости» — время, усилия и т.п.
- **Важно!** Само **появление желания** является **подтверждением**, что подсознание оценивает его, как вполне **достижимое** и именно Вами
- У вас вполне достаточно для этого способностей, энергии и воли
- За каждым желанием стоит сумма мотивов, за которыми, в свою очередь, стоят неудовлетворенные потребности
- А неудовлетворенные потребности выделяют энергию



## Про желания

В эзотерике говорят, что ни одно желание не дается человеку без сил на его удовлетворение .

Понимание этого является основой для управления своей мотивацией .

Правильное отношение к своим желаниям  
— это понимание того, что

**Я ОБЛАДАЮ ВСЕМ  
НЕОБХОДИМЫМ, ЧТОБЫ ИХ  
РЕАЛИЗОВАТЬ**

# Резюме МОТИВ

**Активация потребности** происходит через мотив — один из самых сложных психологических механизмов, т.к. он предельно индивидуален.

Слабо осознаваемый **импульс** (душевный, сердечный порыв) «чего-то хочу» или «чем-то не удовлетворен»

**Пробивается** в сознание (в голову, **в мозг**) **желанием**

— притягательной картинкой себя в будущем. Как будто выносит далеко за пределы тела «чувствительные усики», которые ощупывают/сканируют пространство на предмет того, с каким бы конкретным материальным предметом или психологическим состоянием связать возникший образ.

**И наконец,**

«**Затвердевает**» **в виде цели**, привязывая желаемый образ к конкретному предмету или состоянию

Мотив — динамическое (**подвижное**) **состояние повышенного напряжения**, которое «толкает» человека к определенным действиям

# Базовые понятия: потребность, мотив, **МОТИВАЦИЯ**

- ◆ **Состояние напряжения в нужную нам сторону**
- ◆ **Это процесс и искусство поддержания состояния напряжения определенного уровня ( по силе и по высоте) и знака («+» или «-» )**
- ◆ **Это напряжение «разряжается» при удовлетворении потребности во временное состояние «счастья»**
- ◆ **Состояние «нужного напряжения» (мотивации) постоянно подвергается атаке соблазнами и внешними обстоятельствами**

# АНАЛИЗ. ОЦЕНКА. ВОССТАНОВЛЕНИЕ

- ◆ **Научиться анализировать свои желания**  
и если желание вызвано ближайшей потребностью, то подходить к его удовлетворению более тщательно:
  - ◆ четко формулировать цель,
  - ◆ планировать ее достижение с учетом возможной неустойчивой мотивации,
  - ◆ Закладывать в план технологию поддержания мотивации и т. д.
- ◆ **Освоить систему оценивания силы своей мотивации (шкалу).**
- ◆ **Научиться поддерживать и восстанавливать силу своей мотивации , если все-таки «раскис».**

# Проявление мотивации различной силы и направленности

Уровни мотивированности		Проявления на разных планах		
		Эмоции	Моторика	Внимание
<b>+ 2</b>	<b>ВДОХНОВЕНИЕ</b>	Восторг, эйфория	Все делается как бы само, остановка невозможна	Все внимание на объекте и на процессе деятельности
<b>+ 1</b>	<b>ЭНТУЗИАЗМ</b>	Радость, предвкушение, интерес	Деятельность вызывает не усталость, а наоборот — прилив сил.	Основная часть внимания на объекте и на процессе деятельности
<b>0</b>	<b>РАВНОДУШИЕ</b>	Спокойствие	Начало деятельности по легкому волевому импульсу. Остановка по желанию.	Внимание рассеянно
<b>– 1</b>	<b>НЕНАВИСТЬ</b>	Раздражение, беспокойство или же уныние, тоска, печаль	Сил на эту деятельность нет вплоть до упадка сил. Если все-таки осуществляется, то с видимым трудом	Внимание «убегает» на что угодно, только не на объект деятельности
<b>– 2</b>	<b>ОТВРАЩЕНИЕ</b>	Гнев, ярость, или же апатия, депрессия	Деструкция по отношению к объектам деятельности или же ступор	Все внимание сконцентрировано на способах избежать данной деятельности



# Технология профилактики снижения мотивации

- 1. Обеспечить запас по низшим потребностям снизить риск.**

Со взялся творить картину — запасись продуктами в холодильнике.

- 2. Создать механизмы фиксации своей цели, держать перед глазами привлекательный образ.**

он будет фиксироваться и в сознании

- 3. Отслеживать свои желания — производить мониторинг силы своей мотивации.**

- 4. Создать систему оценивания продвижения к своей цели.**

Получать вдохновляющую информацию

# Технология профилактики снижения мотивации

## 5. Иметь систему положительных «материальных» подкреплений,

когда продвижение к более высокой цели дает положительную обратную связь с виде удовлетворения более простой потребности.

Это мотивирует к дальнейшим действиями заодно поддерживает уровень выживания.

Наиболее яркий пример — зарплата творческих работников.

# ВОССТАНОВЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ

**Методы восстановления мотивации можно свести к трем:**

- ◆ **Самопринуждение**
- ◆ **Самовдохновение**
- ◆ **Самоубеждение**

**Они все «работают», однако самопринуждение рекомендуется применять не к самой деятельности (особенно, если она сложная), а к самовдохновлению и самоубеждению.**

# ВОССТАНОВЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ

**Целесообразнее не заставлять себя действовать в направлении основной цели, а заставлять себя выполнять техники саморегуляции, как-то:**

- ◆ **Читать аффирмации /короткие позитивные установки про себя/.**
- ◆ **Создавать вдохновляющую картину будущего.**
- ◆ **Говорить себе, что Ваше счастье однозначно возможно. Уж Вы-то своего счастья совершенно достойны.**
- ◆ **Обливаться холодной водой. Периодически устраивать себе режимные дни, когда в фокусе внимание — праздник тела и души... и т.д.**

*«Человек умирает не от болезней, а от тайного  
решения не оказывать им сопротивления»*

*Ю. Нагибин*



## **РАЗМЫШЛЕНИЯ О СТРЕССЕ**



# Управление стрессом, как необходимость

- ◆ Стрессы становятся постоянными «спутниками» жизни человека, *причем*
- ◆ Средний уровень стресса большинства людей превосходит их психофизиологические возможности, *что приводит*
- ◆ К снижению эффективности их жизнедеятельности,
- ◆ К ухудшению здоровья и самочувствия

# Активность&Саморазвитие&Стресс

**Чаще всего стресс возникает**

- ✦ **в сложной или новой ситуации,**
- ✦ **в случае выраженного риска, цейтнота**
- ✦ **возможного или разворачивающегося конфликта**

**— в ситуациях, которые постоянно сопровождают жизнь современного активного человека**

# **Управление личной эффективностью & Управление стрессом**

**Для современного человека владение технологиями управления стрессом является**

**необходимым условием его эффективной деятельности, а**

**особенно деятельности в новых для него областях**

# Для успешного управления стрессом необходимо

- **Иметь** ясное представление о закономерностях возникновения и развития стресса и о способах управления, *чтобы*
- В каждой конкретной ситуации **подбирать** или **создавать** эффективные **техники управления уровнем** стресса
- **Владеть** разнообразными **техниками оценивания уровня стресса** и корректировать уровень в соответствии со своими особенностями, текущим психофизическим состоянием и характером осуществляемой или планируемой деятельности.
- **Обладать стрессоустойчивостью** в такой мере, которая позволяет успешно **применять техники управления стрессом** в условиях развивающегося стресса

# Два уровня деятельности

Одно из положений психологии труда гласит следующее:

«Любая деятельность всегда осуществляется на двух уровнях:

- ◆ на первом — «внешнем» уровне ведется **основная** деятельность, а
- ◆ на втором — «внутреннем» уровне ведется деятельность по **саморегуляции**

И в первую очередь это относится к деятельности, осуществляемой в условиях стресса



# АЗБУКА СТРЕССА

/из кн. А.В.Стёганцева «Человеческий фактор»/

Несколько основных теоретических положений, которых иногда достаточно человеку для эффективного управления стрессом

1. Стресс — это универсальная адаптивная **реакция** человека на опасную или неопределенную, но при этом значимую для него ситуацию, **в условиях отсутствия адекватного стереотипа** поведения или при невозможности его применить
2. Чаще всего стресс возникает в сложной или **НОВОЙ** для человека **ситуации**, в случае выраженного риска, цейтнота, возможного или реального конфликта, а также в привычных ситуациях, но при нахождении **в «нересурсных» состояниях**

# АЗБУКА СТРЕССА

/из кн. А.В.Стёганцева «Человеческий фактор»/

3. Стресс — это **вневолевой** механизм управления поведением человека, сформированный эволюцией и направленных на поддержание его выживания. Объективно стресс проявляется в мобилизации нервной, иммунной и сердечно-сосудистой и мышечной систем. Субъективно стресс переживается в первую очередь, как **состояние физической и психической напряженности**
4. Являясь эффективным механизмом управления человеком в простых, «животных» ситуациях, стресс затрудняет осуществление сложной, целенаправленной, «человеческой» деятельности, в первую очередь, ухудшая точность, скорость и креативность мышления

# АЗБУКА СТРЕССА

/из кн. А.В.Стёганцева «Человеческий фактор»/

5. **Плюсы** стресса для человека: выделяется **дополнительная энергия** для решения проблемы; организм «подсказывает» что делать — убежать, напасть или затаиться; тренируется нервная, иммунная и сердечно-сосудистая системы.
6. **Минусы** стресса для человека: **энергии** может быть **слишком много**; организм «подсказывает» в основном примитивные реакции, зачастую противоречащие сознательному выбору; при сильном стрессе иммунная система истощается, нервная и сердечно-сосудистые системы перенапрягаются.

## **7. Стресс «заставляет» человека действовать не в целях развития, а в целях выживания**



# **ОГОНЬ И СТРЕСС** (мини-притча)

/из кн. А.В.Стёганцева «Человеческий фактор»/

**Огонь помог людям стать теми, кем они сейчас являются. Огонь помощник и защитник людей! Огонь согреет и поднимет настроение, с помощью огня можно приготовить еду или отогнать диких хищников.**

**Но это возможно, только если человек умеет управлять огнем. Если нет, то он может легко сгореть в огне заживо, в лучшем случае можно остаться на пепелище сырым и голым.**

**Стресс — как огонь. Только страшнее.**

# ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ СТРЕССА

ОБЛАСТЬ	ТИПИЧНЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ
Моторика	Судорожные или заторможенные движения, неестественные позы
Мимика	Неадекватная ситуации или содержанию речи
Тонус тела	Сильно пониженный (кисель) или повышенный (каменность)
Вегетатика	Потение, тремор, изменение окраски кожи (покраснение или бледность)
Дыхание	Учащенное, прерывистое, неровное, остановки дыхания («затаить дыхание»).
Взгляд	Бегающий или остекленевший. Напряженный или расфокусированный. Взгляд «в себя».
Голос	Неадекватно тихий или громкий. С хрипом или взвизгиваниями. Монотонный или с резкими изменениями громкости
Речь	Медленная, с большими паузами или сбивчивая, неразборчивая. Заикание. Оговорки. Повторение. Перескоки с темы на тему
Поведение	Неадекватное ситуации. Хаотичная деятельность или ступор
Мышление	Медленное и/или не точное. Нарушения логики. Субъективизм



# СТРЕСС И СТРЕСС-ФАКТОРЫ

- ◆ Внешнее воздействие, вызывающее стресс, обычно называют стресс-фактор, стресс-агент или стрессор
- ◆ Чем больше количество и сила отдельных стресс-факторов, присутствующих в текущий момент времени — тем выше потенциальная стрессогенность ситуации
- ◆ Для эффективного управления стрессогенностью ситуации необходимо:
  - ◆ *Хорошо различать типичные стресс-факторы.*
  - ◆ *Уметь определять силу их действия на себя.*
  - ◆ *Знать методы купирования (снижения силы) этих стресс-факторов*

## Индивидуальная работа. **СИТУАЦИЯ, ВЫЗЫВАЮЩАЯ СТРЕСС**

- ◆ Припомните регулярную рабочую ситуацию, которая вызывает у вас стресс
- ◆ Стрессовую ситуацию, которую нельзя назвать регулярной, но которая может происходить время от времени
- ◆ Какой-то новый проект, который вызывает стресс

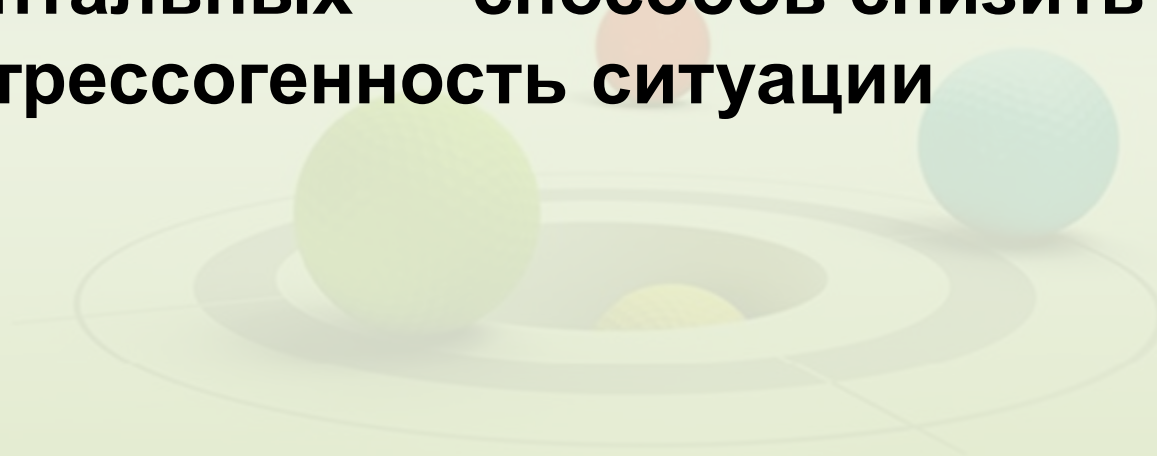
**Запишите для себя 2-3 ситуации, с которыми  
будете работать**

## Упражнение. **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ СТРЕССА**

- Объединитесь в тройки, чтобы вы достаточно хорошо знали друг друга
- Поразмышляйте, возможно, поделитесь своими наблюдениями друг за другом: отыщите индивидуальные признаки стресса. То, как это чувствуете лично вы? — 7 минут
- Зафиксируйте для себя и затем поделитесь со всеми 2-3 найденными в тройках индивидуальными признаками, можно не называя самого человека, которому это присуще.
- Это необходимо, чтобы расширить общее представление о том, как это бывает, возможно, что-то «увидеть» в себе, чего вы раньше не замечали

## Упражнение. **Способы снижения стрессогенности ситуации**

- ◆ В тех же тройках
- ◆ Найти/ вспомнить уже используемые
- ◆ Придумать несколько новых — экспериментальных — способов снизить для себя стрессогенность ситуации



## Упражнение. **Способы ПОВЫШЕНИЯ** уровня стресса для ваших сотрудников

- ◆ В тройках
- ◆ Припомните ситуации, в которых вашим сотрудникам, на ваш взгляд, не хватает мобилизованности
- ◆ Найдите/ вспомните/ придумайте несколько способов повысить для них уровень стресса по отношению к данной работе

## Упражнение. **Способы СНИЖЕНИЯ** уровня стресса для ваших сотрудников

- ◆ В тройках
- ◆ Припомните ситуации, которые для ваших сотрудников являются излишне стрессогенными
- ◆ Найдите/ вспомните/ придумайте несколько способов снизить для них уровень стресса по отношению к данной работе/ситуации





# **ОПТИМАЛЬНЫЙ СТРЕСС И «ПОТОК»**

# ОПТИМАЛЬНЫЙ СТРЕСС

- ◆ **ПЕРВОЕ**. Выберите задачу, которая кажется Вам легкой, такую, которую Вы многократно успешно выполняли, нечто рутинное. Обратите особое внимание на то, что именно в этой работе кажется Вам утомительным и скучным, к чему Вы немотивированны.
- ◆ **ВТОРОЕ**. Затем выберите работу, которая вызывает у Вас ужас, поскольку она превышает Ваши возможности и ресурсы, слишком велика для Вас или сроки ее исполнения невероятно сжаты.
- ◆ Обратите внимание, КАК каждое из этих дел влияет на Вашу мотивацию.
- ◆ Где-то между двумя описанными ситуациями лежит оптимальный уровень стресса, который дает оптимальную производительность.

# ОПТИМАЛЬНЫЙ СТРЕСС



## Отдельное внимание — ОТДЫХУ!

- ◆ Есть два вида отдыха: отдых ОТ и отдых ДЛЯ. Отдых ОТ — это прекращение работы и погружение во что-то, что позволяет отвлечься, забыться и прочее ничегонеделание. Это выключка из тяжелой жизни, если хотите маленькая управляемая смерть.

*Жить — то есть работать — не хочется, вот пошли и покурили.*

- ◆ За фразой «отдохнули на праздниках» часто стоит: от души выпили и гуляли до утра, а с утра хорошо повторил... Да, это можно назвать праздником, но это — не отдых.

*После таких праздников, чтобы нормально восстановиться нужно несколько дней. Рабочих дней. И это — неправильно!*

# Отдых — часть рабочего процесса

- ◆ **Отдых есть не отдельное от работы время. А неотъемлемая часть рабочего процесса.**
- ◆ **Соответственно *вначале изучите, как вы отдыхаете, а потом научите себя планировать свой отдых, продумывая и прописывая его так же как любое другое ответственное дело.***
- ◆ **Отдых — это такая же работа, работа по восстановлению организма, и кто не полноценно умеет отдыхать, не может качественно работать.**

# Отдых — часть рабочего процесса

## Факт!

- ◆ Лучший отдых — это перемена деятельности. На любимой работе отдыхаем от семьи, вечером в семье отдыхаем от работы. Разумно!
- ◆ Или: посидели, поработали, устали — пошли не покурили, а побегали. Побегали, устали — сели за рабочий стол, вот и отдохнули...

**Правильно!**



# ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СТРЕСС-ФАКТОРЫ



## ◆ **ЗНАЧИМОСТЬ СИТУАЦИИ.**

*Критерий - цена отказа. Что для себя ценного я потеряю, если откажусь от выполнения данной деятельности или от нахождения в данной ситуации?*

## ◆ **НОВИЗНА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.**

*Критерий - отсутствие знаний, умений и навыков, необходимых для успешного осуществления данной деятельности, а также отсутствие информации о возможном качественном и/или количественном изменении ситуации.*

### ◆ **РИСК.**

*Критерий - цена ошибки. Что для себя ценного я потеряю, если я сделаю неправильное действие?*

### ◆ **НАГРУЗКА.**

*Критерий — уровень дискомфорта, испытываемого мною при осуществлении данной деятельности или при нахождении в данной ситуации.*

### ◆ **ЦЕЙТНОТ.**

*Критерий - наличие запаса времени, достаточного для спокойного обдумывания вариантов поведения; для перехода в более ресурсное состояние; для повтора работы в случае ошибки.*

# Правило 5-ти пальцев

- ◆ Для того чтобы захватить кистью какой либо предмет, необходимо усилие большого пальца и хотя бы одного из оставшихся четырех.
- ◆ В метафоре «пяти пальцев» Значимость ситуации (Фактор №1) соответствует большому пальцу, а все другие факторы - остальным пальцам.
- ◆ Таким образом, если значимость ситуации близка к нулю, то даже при максимальной силе остальных факторов, стрессогенность ситуации будет незначительной.

# Правило 5-ти пальцев

- ◆ ***И наоборот: даже высокая значимость ситуации не будет вызывать стресс, если***
  - ◆ *человек компетентен в данной деятельности,*
  - ◆ *чувствует себя комфортно,*
  - ◆ *знает обо всех предстоящих изменениях,*
  - ◆ *имеет право на ошибку и*
  - ◆ *располагает неограниченным запасом времени.*

# Правило 5-ти пальцев

*Это правило в виде формулы :*

**СТРЕССОГЕННОСТЬ = Значимость x (Новизна и Неопределенность + Риск + Нагрузка + Цейтнот)**

*При количественной оценке каждого фактора по 5-бальной системе максимальный уровень стрессогенности ситуации составляет 100 баллов.*

*Как правило, 30 баллов — это порог высокой стрессогенности ситуации, а*

*70 баллов - это критический порог, характерный для экстремальных ситуаций, в которых высока вероятность смертельного исхода*