

«КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ» И ПАРАДОКСЫ МОТИВАЦИИ



Денис Лунев

Психолог, коуч, бизнес-тренер.
Профессиональный опыт — более 20 лет.
Преподаватель «Школы директоров
фирм-франчайзи».

Командовать или подчиняться

В 2014 году я в очередной раз перечитал совершенно потрясающую книгу психолога Михаила Литвака «Командовать или подчиняться». Несмотря на то что книга написана давно¹, она переиздается довольно часто и всегда с дополнениями. Искренне советую прочитать ее; особенно тем, кто хочет стать руководителем, или, по Литваку, делает выбор в пользу «командовать».

Одна из важнейших идей книги — каждому необходимо сделать очень важный внутренний выбор своей позиции по отношению к другим людям. Это выбор между «командовать» и «подчиняться». Если вы делаете выбор в пользу «командовать», надо хорошо понимать, что это значит — иметь власть. Ведь власти нельзя стесняться или бояться, ее нужно брать на себя и получать от нее удовольствие. Либо

выбирать «подчиняться», то есть быть простым исполнителем. И если вы не сделали этот выбор, если вы находитесь на распутье, то вам будет очень тяжело занимать и ту или другую позицию. Вы будете плохим подчиненным и плохим руководителем.

Особенно это важно для позиции линейного руководителя, который занимает «промежуточную» позицию, одновременно являясь и руководителем и подчиненным. По мнению Литвака, промежуточного состояния не бывает. Даже линейный руководитель должен выбрать между «командовать» и «подчиняться». В первом случае он берет на себя управленческую функцию, становится инициатором, ставит цели, по которым работают его подчиненные, и в этой позиции он должен уметь ставить такие цели:

*Хочешь успешно руководить людьми
— найди для них общую цель.*

¹ Первое издание этой книги вышло еще в 1997 году.

Во втором, если он выбирает «подчиняться», становится ретранслятором чужих целей. И это очень серьезный внутренний выбор. Если вы все еще не сделали его, то имеет смысл почитать книгу. Она поможет определиться, поможет понять, как выстраивать карьеру, как выбирать свою позицию по отношению к другим людям и даже по отношению к задаче, которую вы сейчас решаете. Еще цитата:

Я всю жизнь руководствовался идеей, которая заложена в поговорке: «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». Ее я понимал как необходимость продвигаться по службе. И как мне стало легко, когда я понял, что должен мечтать стать генералом только для того, чтобы быть хорошим солдатом, что успех — побочный продукт правильно организованной деятельности, что нужно думать в первую очередь о своем личном росте!

«Кнут» и «пряник» хорошо работают для относительно простых задач, когда есть ясный набор правил и ясная цель. Стимулы это и делают – фокусируют нас на цели и сужают сферу внимания. Когда цель ясна, сосредоточенность хороша, вы пулей выстреливаете в мишень. Тут внешние стимулы к месту. Но когда вы решаете более сложные задачи, нужно смотреть не в глубину, а в ширь, ведь решение находится сбоку. И стимулы не дадут его увидеть. ... Вспомните, чем вы обычно заняты? Какие задачи вы обычно решаете? Есть ли у них единственное решение и четкий набор правил по его нахождению? Конечно, нет! Насчет правил – полный туман; решения, если они существуют, неочевидны и неожиданны... Бизнес-модели, основанные на «кнути» и «прянике», в принципе не способны решать такие задачи.

² TED (Technology Entertainment Design) – знаменитые ежегодные конференции, которые проводятся с 1984 года. Миссия этого проекта – распространение уникальных идей, которые обнаруживаются на стыке дисциплин и доктрин. Спикеры TED – знаменитые специалисты: Стив Джобс, Ричард Докинз, Джим Уэйлз (Wikipedia) и многие другие. Они рассказывают о проблемах и подходах, которые их волнуют, о своих находках и открытиях понятным и легким языком.

Парадоксы мотивации

За последние десятилетия наука далеко продвинулась в понимании того, что же, собственно, мотивирует человека на достижение высоких результатов. Замечательный Дэниэл Пинк (Daniel Pink) в ролике «Загадка мотивации», снятом в рамках проекта TED², рассказывает о научных экспериментах, исследующих природу мотивации. Эти исследования позволяют по-другому взглянуть на внутренний мир человека, на то, каким образом устроена наша мотивационная сфера, почему мы делаем одно и отказываемся делать другое. Внешняя мотивация, наш традиционный метод «кнути и пряника», оказывается далеко не таким эффективным. Прочитую Дэниэла Пинка:

И это не абстрактная философия, а экспериментально доказанный факт. Он развенчивает миф об эффективности внешней мотивации «кнути и пряником». Это миф, что мы все ориентированы на приобретение и обладание – на это ориентированы наименее эффективные сотрудники, которые дают наименьшую отдачу. Люди, способные решать сложные творческие и нестандартные задачи, в подавляющем большинстве случаев движимы только внутренней мотивацией и своими ценностями. А теперь подумайте, как вы мотивируете сотрудников?

Напоследок маленький совет. Если у вас есть ощущение, что вы зашли в тупик и не знаете, что делать дальше, если вам требуется заряд энергии, откройте русскую страничку проекта TED и смотрите ролики, связанные с вашими интересами: отраслью, бизнесом, наукой, психологией, социологией и т. д. И наверняка второй или третий ролик зацепит вас так, что вы забудете о своей хандре и у вас будет, о чем думать следующие полгода.