

МОТИВЫ

Название мотива

Особенности

Что за мотив.

Мотив «Признание» встречается часто. В той или иной степени он выражен у большинства людей. Признание — это базовая социальная потребность.

Человек с мотивом «Признание» нуждается в ощущении, что его работа, мнение, действия и он сам — важны и ценятся.

Не стоит путать мотив «Признание» с мотивом «Похвала» («Польза»). Человек с мотивом «Признание» хочет быть классным, а с мотивом «Похвала» — нужным и полезным. Если говорить околпсихологическим языком, у человека с мотивом «Признание» ярче ощущение собственного «Я» и жестче личные границы.

Если мотив «Признание» — ведущий в карте мотивов, то у человека в речи будет много «я», «мы», «обо мне говорят», историй о достижениях, историй успеха, ориентации на чужие истории успеха. Для человека с ведущим мотивом «Признание» часто важны авторитеты: громкие имена, известность личностей, слова тех, кто, по его мнению, достиг признания и успеха.

Уверенность в себе у такого человека зависит от того, как его оценивают окружающие. Что это должна быть за оценка — можно узнать по другим мотивам человека.

Сочетания.

Сочетание «Признание»+«Профессионализм» дает человеку ощущение опоры на его деятельность. Такому человеку важно ощущение собственного профессионализма, в том числе в сравнении с окружающими. Он воспринимает свое дело, свою профессию очень серьезно. Готов тратить время на углубление в вопрос, на оттачивание навыков. Ему будет трудно в среде, где всё делается на скорую руку.

Сочетание мотивов «Признание»+«Азарт» часто встречается среди предпринимателей. Критериями успеха тут могут становиться «построить самое высокое здание в городе», «вырасти больше, чем конкуренты», «занять большую долю рынка», достичь определенного оборота или прибыли и т. д.

Что мотивирует.

Ощущение успеха и победы. Ощущение собственной значимости и важности в деятельности и среде (команде, компании). Признание со стороны коллег, руководителя, клиентов, подчиненных. Ощущения себя в центре внимания. Ощущение «Я молодец!».

Когда перегорают.

Когда не получают достаточно признания. Когда критики становится заметно больше, чем похвалы. Люди с мотивом «Признание» тяжело принимают любую критику, особенно публичную.

Также могут быть демотивированы, если признание получает коллега или партнер (который, на взгляд человека, достоин этого меньше).





Что за мотив.

Человеку с мотивом «Похвала» важно быть полезным и нужным, а не просто признанным. Быть полезным обществу, команде, компании, близким. Важно чувствовать пользу от своей деятельности для окружающих. Такому человеку тяжело работать в стрессогенной и остроконкурентной среде, а также в социальной изоляции (например, на удаленной работе).

Люди с мотивом «Польза» хорошо справляются с рутинной работой и большими нагрузками, если понимают значение работы для компании, коллектива. Все задачи и цели важно ставить на языке пользы, подчеркивать нужность.

Сотрудник с таким мотивом зависим от мнения коллег, руководителя, клиентов. Может стремиться почувствовать себя полезным для клиентов, партнеров, подрядчиков. А для этого, например, пытаться дать скидку, увеличить сроки и т. д.

Мотив «Похвала» в карте мотивов руководителя помогает ему быть эффективным, если вышестоящий руководитель выстроил управленческое общение, лояльность к компании и себе лично. Или если выстроена прозрачная система управления через показатели. В противном случае руководитель с ведущим мотивом «Польза» может находиться в постоянном стрессе и фрустрации, разрываясь между полезностью для компании и полезностью для коллектива.

Люди с мотивом «Похвала» эффективны в преподавании и наставничестве. Успехи их подопечных подогревают их интерес к деятельности, подталкивают к освоению новых методик.

Сочетания.

Мотив «Похвала» редко сочетается с мотивами «Статус», «Власть», «Самореализация», «Азарт».

Сочетание мотивов «Похвала»+«Профессионализм» часто встречается у специалистов, занятых процессной работой и включенных в процессы обеспечения (бухгалтерия, финансы, сервис, закуп, отгрузки). А сочетание мотивов «Похвала»+«Идея» типично для людей, выбирающих социальную работу (благотворительность, волонтерство, медицина).

Что мотивирует.

Мотивируются похвалой и когда понимают, как и кому принесли пользу их действия, работа, результаты. Воспринимают критику легче, чем люди с мотивом «Признание», особенно если она конструктивна и показывает, как им стать лучше и полезнее.

Когда перегорают.

При работе в компании, где всё хаотично устроено, задачи отменяются или изменяются, когда критерии «хорошо — плохо» нестабильны.

Также могут быть демотивированы, если хвалят коллегу или партнера (который, на взгляд человека, не приносит пользы) или руководитель не понимает содержание его работы.

Что за мотив.

Человеку с мотивом «Статус» важны такие вещи, как название должности, размер кабинета, доступ к первым лицам компании, власть, особое отношение и положение внутри социальной группы. Важно быть правым, важным и самостоятельно принимать решения.

Обычно у людей с ярко выраженным мотивом «Статус» низкий уровень обучаемости, так как они трудно признают свои ошибки и чужой авторитет. Не умеют идти на компромиссы, не стремятся вникать в содержание работы, в мнения сотрудников и руководителей смежных подразделений.

Ярко выраженный мотив «Статус» часто приводит к тому, что у человека низкий уровень ответственности за свои действия и действия подчиненных. Я обычно не рекомендую брать таких людей на руководящие должности в компании, находящиеся на стадии активного роста или внедрения изменений.

Они могут быть эффективны в условиях регулярного менеджмента, с четкими показателями и точками контроля, в автономной зоне ответственности. При правильном управленческом общении от людей с мотивом «Статус» можно добиться нужной реакции, поведения и результатов. Но важно поддерживать в беседе их особый статус и не нарушать личные границы.

При долгосрочном взаимодействии это один из самых сложных в управлении мотивов. Почему? Из-за низкой обучаемости, проблем с принятием даже конструктивной и мягкой критики.

Люди с ведущим мотивом «Статус» часто встречаются на руководящих должностях, особенно в компаниях с бюрократической системой, в госорганах, среди руководителей и собственников малого бизнеса, в политике и т. д.

Сочетания.

Сочетание мотивов «Статус»+«Избегание» — серьезное противопоказание к руководящей работе и проектной работе, требующей организовать людей, процессы и уметь договариваться. Такое сочетание мотивов допустимо только для контролирующей деятельности по четким регламентам, например, на позиции налогового аудитора.

«Статус» почти не встречается в сочетании с мотивами «Коллектив», «Польза», «Четкие цели» и «На равных».

Сочетание мотивов «Статус»+«Профессионализм» часто встречается среди руководителей и специалистов в технических сферах, среди инженеров, представителей гик-экономики, собственников малого бизнеса, включенных в производственные процессы.

Сочетание «Статус»+«Признание» — типичное сочетание для спикеров, мотивационных ораторов, бизнес-помощников, представителей PR и маркетинга.

Что мотивирует.

Всё, что подчеркивает их особое положение: широкие полномочия (право принимать и увольнять людей на основе личных предпочтений), большой кабинет, близость к первым лицам компаний и успешным (признанным, известным) людям.

Часто люди с мотивом «Статус» замотивированы на постоянное увеличение дохода, прибыли, улучшение финансового благосостояния. Склонны выбирать машину, квартиру, дом, одежду в первую очередь по статусным критериям.

Когда перегорают.

Склонны саботировать новую деятельность, инструменты, технологии, так как освоение нового ставит под сомнение их ощущение собственного статуса.

Неспособны воспринимать авторитет тех, кто не вписывается в их представления об успешности. При взаимодействии с таким руководителям или заказчиком будут склонны к саботажу и искать повод для конфликта.

Демотивируются критикой, указанием на ошибки и похвалой, которая подана в логике опеки, например: «Молодец!».





Мы вместе!
Главное окружение!
Я часть команды!

**КОЛЛЕКТИВ
(КОМАНДА)**

Что за мотив.

Для человека с мотивом «Коллектив» («Окружение», «Команда») важно окружение, ощущение плеча рядом. Оценка команды важнее, чем оценка руководства и личные интересы.

Если мотив «Коллектив» находится на первом месте в карте мотивов, то человек не просто склонен к командной работе, а испытывает в ней острую потребность.

Для человека с мотивом «Команда» очень важны хороший микроклимат, отношения в коллективе. Он ориентирован в значительной степени на отношения с людьми. Такой человек обязательно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру, чтобы задержаться в компании и быть эффективным.

Важно уточнять, что значит для человека «хорошая команда», как он это себе представляет, и соотносить с реалиями среды.

Человек с ведущим мотивом «Коллектив» редко может стать хорошим руководителем среднего звена или топ-менеджером. Причина в том, что он привык разделять ответственность. Его желание чувствовать себя частью команды и сохранять позитивные отношения мешает влиянию на подчиненных.

Такие сотрудники отлично работают на скрепление команд, создают дружественную атмосферу в коллективе, добавляют «огня» в работу, хорошо справляются со спринтами. Эффективны в роли линейных руководителей, специалистов, руководителей проектов.

Сотруднику с ведущим мотивом «Коллектив» будет тяжело работать с автономным руководителем, который использует много инструментов дистанцирования.

Сочетания.

Чаще встречается у людей с образным мышлением, чем с аналитическим и системным. Почти не встречается в сочетании с мотивами «Статус», «Четкие цели», «На равных», «Самореализация».

Что мотивирует:

- Хороший микроклимат.
- Проектная работа, предполагающая поиск совместных решений, и совместная работа.
- Общие цели и бонусы, отражающие командные результаты.

Когда перегорают:

- Автономная работа.
- Социальная депривация внутри коллектива (следствие конфликта, например).
- Отсутствие регулярной обратной связи и коммуникации с коллегами.



Что за мотив.

Человек с активным мотивом «Профессионализм» очень серьезно относится к своей профессии, ремеслу, делу. Часто воспринимает свою сферу деятельности, профессию или даже отрасль важнее остальных. Может связывать профессию с предназначением, а профессиональные успехи делать основой для самоидентификации.

Для человека с мотивом «Профессионализм» важно углубление и расширение профессиональных навыков. Его мотивируют обучающие и развивающие мероприятия, профессиональный наставник или руководитель, у которого можно учиться.

Хорошо воспринимает конструктивную критику, направленную на развитие: улучшение инструментов, изучение новых подходов. С удовольствием осваивает новые методы и технологии. Полученные знания старается сразу адаптировать к практике. Не склонен к коллекционированию знаний, в отличие от человека с мотивом «Развитие».

Будет обороняться, если критика — это обвинение в непрофессионализме или обесценивание инструмента, который ранее давал результаты. При внедрении изменений сотруднику с ключевым мотивом «Профессионализм» нужно показывать, как изменения помогут ему развить дополнительные навыки.

Довольно часто людям с активным мотивом «Профессионализм» трудно работать в режиме коротких спринтов, как и в режиме тушения пожаров. Иногда придают избыточное значение нюансам и деталям.

Сочетания.

Редко встречается с мотивами «Власть» и «Азарт». Сочетание мотивов «Профессионализм» и «Результат» при аналитическом и системном мышлении может приводить к гиперконтролю (синдрому менеджера) и снижать договороспособность.

Что мотивирует:

- Среда, в которой разделяют важность профессиональных компетенций.
- Руководитель-наставник.
- Новые задачи, помогающие развивать и улучшать компетенции.

Когда перегорают:

- Избыточная автоматизация (например, работа по скриптам).
- Когда работа делается на скорую руку без оценки качества.
- Пренебрежительное отношение к профессии или делу со стороны руководства, коллег или заказчиков.
- Нереалистичные цели или неадекватные (с точки зрения технологий) задачи.



Что за мотив.

Человеку с мотивом «Азарт» нужен вызов, ясная, измеримая цель впереди. Он готов делать всё, что необходимо для достижения цели. Такой человек не склонен размышлять о том, входит задача в круг его обязанностей или нет. Может не слишком задумываться об этике. Любит лайфхаки, чит-коды и быстрые методы.

Важно, чтобы выигрыш или успех были замечены и признаны. Если выигрывают все, это не воспринимается как победа. Важны особые достижения. Чужие достижения мотивируют на действия и дополнительные усилия, чтобы «выиграть». Именно для таких сотрудников хорошо работают конкурсы, допремии за перевыполнение показателей, короткие спринты.

Если мотив «Азарт» — ключевой в карте мотивов, человек тяжело принимает неудачи. В случае поражения не стоит активно его критиковать, нужно с помощью наставничества разобрать ситуацию и показать, какими инструментами можно достичь лучших результатов в следующий раз.

Если мотив «Азарт» ключевой в карте мотивов — это можно считать противопоказанием для руководящей должности, которая предполагает развитие сотрудников. У таких людей не хватает терпения на наставничество и управленческое общение.

Люди с мотивом «Азарт» тяжело осваивают большие пласты информации — это нужно учитывать при обучении, адаптации и подготовке обучающих материалов. Мотив часто встречается у предпринимателей, политиков, риэлторов, специалистов, руководителей маркетинга и коммерции.

Сочетания.

Редко сочетается с мотивами «Стабильность», «Идея», «Команда», «Личность руководителя». Человек с мотивом «Азарт» склонен к поиску новых вызовов и вступать в конкуренцию с руководителем и наставником.

Что мотивирует:

- Вызовы, сложные нетривиальные задачи.
- Соревнования и конкуренция.
- Короткие спринты.

Когда перегорают:

- Если цели нереалистичные и человек с мотивом «Азарт» систематически не достигает успеха.
- Сложные многосоставные задачи и участие в сложных процессах с отложенным результатом.



Что за мотив.

Мотив «Карьера» встречается редко, особенно среди миллениалов, и еще реже — среди зумеров. Часто утверждение о важности карьеры — это социально желательный ответ, за которым стоит совокупность мотивов «Статус» + «Азарт» или «Азарт» + «Признание».

Человек с мотивацией на карьеру эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Как правило, ради перспективы готов работать больше остальных, прикладывая дополнительные усилия. Часто проактивен и хорошо обучаем.

На должность без перспективы роста или ротации можно брать только с пониманием, что это временный сотрудник. Например, на год или два — под реализацию конкретного проекта. Человек с ведущим мотивом «Карьера» склонен вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность, если не видит перспектив или считает, что больше достоин этой должности.

Мотив «Карьера» по проявлению в речи похож на мотив «Развитие». Главное отличие — в том, что для сотрудника с мотивом «Карьера» важно развитие именно по вертикали. Нужна перспектива роста вверх, новая должность (более высокая или более престижная), более современная и престижная компания. Человеку важно ощущение движения по карьерной лестнице.

Мотив «Карьера» не может быть удовлетворен профессиональным ростом или развитием в плане новых знаний, навыков и привычек.

Люди с мотивом «Карьера» легко воспринимают критику и готовы использовать полученную обратную связь как ресурс для достижения цели. Могут быть эффективны в компании, где есть четкие и измеримые критерии карьерного роста. Будут демонстрировать проактивность, старательность и делать всё, что необходимо для достижения цели. Легко обучаются коммуникативным навыкам, управленческим методикам, манипулированию.

Сочетания.

Почти не встречается в сочетании с мотивами «Похвала», «Личность руководителя», «Справедливость».

Что мотивирует:

- Перспектива роста.
- Понятные критерии, при достижении которых можно подняться на ступень выше.
- Престиж компании и отрасли.

Когда перегорают:

- Отсутствие карьерных перспектив.
- Руководитель с мотивом «Статус» или руководитель, который не смотрит на объективные показатели.
- Непрестижная работа, плохая репутация компании на рынке.

Что за мотив.

Человек с мотивом «Результат» старается структурировать свою жизнь и работу. Ему комфортно, когда есть четкий план, точные договоренности, прозрачные критерии результата. Восприятие человека устроено таким образом, что при любой деятельности ему важно видеть конкретную точку впереди — результат, цель.

Если мотив «Результат» находится на первом месте в карте мотивов, у человека может развиваться потребность всё контролировать, учитывать. Не только свои действия, но и действия окружающих. Потребность в контроле может осложнять командную работу, приводить к конфликтам с коллегами или руководителями смежных подразделений.

Часто у людей с активно развитым мотивом «Результат» встречаются сложности с эмпатией. Им сложно понять, что не все так же замотивированы на результат, как они. Поэтому для руководителей с мотивом «Результат» нужно проводить углубленное обучение по обратной связи, управленческому общению, коммуникации на основе мотивов.

При столкновении с непредвиденными обстоятельствами и сменой планов человек с активным мотивом «Результат» может быть демотивирован и испытывать фрустрацию.

Руководитель с активным мотивом «Результат», но не обученный инструментам управления, испытывает сложности в планировании, плохо адаптирует новых сотрудников. Может испытывать сложности в коммуникации. Может демотивировать подчиненных своими завышенными и плохо разъясненными требованиями.

Мотивация на результат хороша при четкой зоне ответственности, ясных и прозрачных критериях эффективности.

Иногда активный мотив «Результат», как и мотив «Азарт», мешает осваивать новые и сложные навыки, технологии, подходы. Например, управленческие инструменты — потому что это требует длительной практики, а человек хочет быстро получить результат.

Сочетания.

Стремление довести дело до конца может быть подкреплено и другими мотивами. Например, «Признание», «Похвала», «Профессионализм» и даже «Личность руководителя».

Что мотивирует:

- Четкое разделение зон ответственности.
- Когда все участники процесса или деятельности понимают важность и критерии результата.
- Ощущение от достигнутого результата.

Когда перегорают:

- Смена критериев или отсутствие ясных критериев, что такое результат.
- Не доведенные до конца проекты.
- Слишком отдаленный результат (проекты длительного цикла без выделенных промежуточных результатов).
- Размытая зона ответственности.

Вижу цель – иду к ней!
Результат важнее всего!
Хочу быстро!

РЕЗУЛЬТАТ



Что за мотив.

Если у человека один из ключевых мотивов — «Личность руководителя», это не означает, что он автоматически будет лоялен к любому руководству. Скорее наоборот. Это означает, что у человека есть образ хорошего руководителя. И если конкретный руководитель в него впишется, то человек будет лоялен к нему, к компании и задачам.

Этот мотив, если он удовлетворен — один из самых стабильных и легких для управления. Все идеи руководителя будут восприниматься на ура, а все ошибки — прощаться.

Как проявляется в речи? Человек с этим мотивом часто сравнивает своих руководителей, оценивает компанию и свой опыт в ней по руководителю, с которым работал. Рассказывает о наставниках, которые помогли развить или сформировать навыки.

Сотрудник с мотивом «Личность руководителя» всегда тяжело воспринимает смену руководства или ротацию в другой отдел. Делать это нужно плавно с поддержкой руководителя, к которому лоялен сотрудник.

Сочетания.

Чтобы понять, как выглядит образ руководителя в голове человека, нужно смотреть на второй и третий мотив.

Например, если карта мотивов у сотрудника — «Личность руководителя», «Профессиональное развитие» и «Справедливость», то сотрудник будет лоялен и эффективен при руководителе, который обосновывает справедливость своих решений, является наставником и демонстрирует профессионализм. И этот же сотрудник будет находиться в вечной оппозиции к руководителю с мотивом «Статус» с авторитарным стилем управления.

Что мотивирует:

- Поддержка или опека со стороны руководителя.
- Ощущение важности собственной деятельности не только для компании в целом, но и для руководителя.

Когда перегорают:

- Смена руководителя.
- Отсутствие внимания со стороны руководителя.
- Смена формата отношений с руководителем (внезапная и публичная критика, расширение социальной дистанции, новые методы дистанцирования). Однако это тоже можно нивелировать, если правильно объяснить перемены сотруднику.



ИДЕЯ

Что за мотив.

Если у человека один из ключевых мотивов — «Идея», он сможет задержаться в компании только если видит, как эта работа помогает в реализации идеи. Компания должна заниматься чем-то значимым для этого конкретного человека. Идеи бывают очень разные: от экологии и социальной полезности до инноваций, развития отрасли или религиозных убеждений.

Человек с мотивом «Идея», как правило, обладает образным мышлением и плохо подходит для повторяющейся деятельности, для аналитики.

Но это не всегда так. Молодым людям и начинающим специалистам свойственно формировать жизненную стратегию исходя из идеи. При наличии аналитического мышления мотив «Идея» со временем может трансформироваться в мотив «Самореализация» или «Профессионализм».

Чтобы управлять человеком с мотивом «Идея», нужно постоянно подогревать ощущение значимости деятельности и личного вклада человека в эту общую цель (идею). Такие люди плохо мотивируются деньгами, не мотивируются комфортом и стабильностью.

Сочетания.

Почти никогда не встречается в сочетании с мотивами «Комфорт» и «Избегание». При сочетании с мотивами «Признание» или «Статус» может приводить к низкой договороспособности.

Что мотивирует:

- Когда среда и окружение разделяют идею.
- Когда удается «заразить» идеей окружающих.

Когда перегорают.

Если мотив «Идея» удовлетворяется, такого человека почти невозможно демотивировать. Смотреть на факторы демотивации нужно по другим его ведущим мотивам.

Что за мотив.

Человек с активным мотивом «Развитие» испытывает постоянную необходимость узнавать что-то новое. Это может быть связано с изучением чего-либо, освоением новых навыков, расширением границ, путешествиями, сменой контекстов и окружения, саморазвитием.

Не нужно путать мотив «Развитие» с такими мотивами, как «Самореализация» или «Профессионализм».

При мотиве «Самореализация» есть цель, точка в будущем, образ того, что именно человек считает самореализацией. Есть критерии — как правило, сугубо личные, основанные на ценностях, а не на внешнем мнении.

При мотиве «Профессионализм» всё обусловлено служением делу, профессии, стремлением стать лучшим, освоить мастерство. При мотиве «Развитие» человек испытывает жажду по НОВОМУ.

Отлично подходит для проектной работы, для внедрения изменений, для работы в часто меняющихся условиях (стартап). Легко воспринимает критику. Отлично обучаем, легко усваивает информацию, испытывает постоянную внутреннюю потребность в узнавании нового. Может быть хорошим наставником, преподавателем, методистом, легко разжигает окружающих. Чтобы такой сотрудник был эффективен и не расплылся на всё сразу, нужно показывать критерии эффективности и критерии развития (напоминать о них), структурировать работу.

Трудно сходится и взаимодействует с людьми, у которых ведущие мотивы «Стабильность» и «Статус». Человеку с ключевым мотивом «Развитие» тяжело управлять такими людьми, ему трудно их обучать и находить к ним подход. Но его можно научить. Человек с мотивом «Развитие» вряд ли сможет надолго задержаться в компании и показывать хорошие результаты в деятельности, если у его непосредственного руководителя мотивы «Статус», «Стабильность», «Власть».

Сочетания.

Если к мотиву «Развитие» добавится потребность в творческой работе (например, дизайн) или искусству и не будет тормозящих или структурирующих мотивов — таких как «Результат», «Четкие цели» — человек может превратиться в вечного студента. Тогда знания накапливаются, но не приводят к освоению навыков и достижению целей. Однако если карта мотивации находится в балансе и активный импульс мотива «Развития» уравновешивается, это может быть серьезным фактором для достижения успеха.

Как правило, не способен к решению одинаковых и часто повторяющихся задач. Есть одно исключение: если карта мотивация включает «Развитие» + «Профессионализм», он будет готов делать что угодно для углубления в профессию и развития навыков.


Что мотивирует:

- Новые задачи.
- Смена декораций (командировки, новые знакомства, путешествия).
- Обучение: получение новых знаний и освоение новых навыков.

Нужна постоянная перспектива развития, ощущение возможности роста и новых видов деятельности, знаний. Легко относится к переменам, стремится к ним постоянно. Не способен работать в выстроенной и устоявшейся среде.

Когда перегорают:

- Рутинная и стабильность.
- Ощущение, что ничего нельзя изменить или что изменения никому не нужны.
- Избыточная похвала (если начинает чувствовать, что всего достиг, будет искать новое место работы).



Движение жизнь!
Перемены – ура!
Хочу нового!

РАЗВИТИЕ



Что за мотив.

Мотив «Четкие цели» похож на мотив «Результат» по формам речи и по некоторым признакам поведения. Но есть ряд важных отличий.

Человеку с мотивом «Четкие цели» не так важен результат, как структурирование самого содержания работы. Важно не только разделение ответственности, но и понимание последовательности действий: что именно нужно делать, почему именно так, как понять, что действия правильные.

Такой человек будет максимально эффективен и замотивирован на работу в системе регулярного менеджмента. При правильной подготовке и обучении из таких людей получаются крайне эффективные руководители среднего звена, способные не только обеспечивать показатели подразделения, но и планомерно внедрять изменения и разворачивать отделы при масштабировании. Как правило, мотив «Четкие цели» встречается у людей с развитым аналитическим мышлением.

Их много среди представителей технических и сложных отраслей: инженеры, программисты, разработчики, исследователи, СТО, финансисты и т. д.

Сочетания.

Редко встречается в сочетании с мотивами «Статус» и «Идея».

Что мотивирует.

Этот мотив не столько определяет мотивацию к деятельности, сколько описывает среду и принципы коммуникации, к которым человек стремится и в которых будет эффективен. Если мотив «Четкие цели» ключевой, человек чувствует себя наиболее комфортно в упорядоченных отношениях, не склонен к личным отношениям на работе, часто эмоционально закрыт.

Когда перегорают:

- Отсутствие ясных критериев, что такое результат. Невнятное или размытое техническое задание.
- Конфликты, возникающие из-за разрывов в коммуникации.
- Регулярная смена ролей или полномочий внутри подразделения.

Таких людей демотивируют размытая зона ответственности, неконкретные планы, идеи, не подкрепленные цифрами и технологиями.



Что за мотив.

Человеку с мотивом «На равных» важно, чтобы с руководством, коллегами и руководителями смежных подразделений отношения строились на принципах взаимоуважения, понимания и разделения ценностей. Это особая форма признания. Мотив похож на смесь мотивов «Признание», «Команда» и «Комфорт» (в социальном аспекте).

Это несколько идеалистическое и утопическое отношение к социальному взаимодействию. Понимание в чистом виде невозможно, люди очень разные и по-разному интерпретируют действительность, а также испытывают потребность в соперничестве и могут проявлять агрессию из-за эмоций или фрустрации.

Однако люди с мотивом «На равных» могут быть эффективны при выстраивании системы коммуникации в компании — если у них есть эмпатия и ориентация на развитие в области управления. Это подходящая мотивация для руководителя среднего звена, для проектной или командной работы. Такие люди неспособны работать в компаниях с бюрократическим и авторитарным стилем управления.

Человек с мотивом «На равных» чутко чувствует давление, быстро считывает манипуляции, не верит поверхностной похвале.

Сочетания.

Мотив «На равных» редко сочетается с мотивами «Признание», «Похвала», «Власть», «Статус».

Часто встречается в сочетании с мотивами «Результат» и «Профессионализм» — в таких случаях человек объясняет необходимость прозрачной коммуникации и свое стремление к определенному уровню договороспособности результатами и технологиями.

При сочетании мотивов «Справедливость» и «На равных» человек может сам демонстрировать низкую договороспособность и эмпатию, хотя говорить о том, что к ней стремится (может сам быть в этом убежден).

Что мотивирует:

- Ощущение единения и понимания.
- Ощущение безопасности в коммуникации (открытости, четкости).

Когда перегорают:

- Неконструктивная критика и разговоры на повышенных тонах.
- Наличие в компании «политических» и номинальных должностей.
- Давление, манипуляции, размытые зоны ответственности.



Что за мотив.

Особенно этот мотив развит у поколения миллениалов и поколения Z, но встречается и вне зависимости от возраста.

Критерии справедливости у всех разные. Однако есть универсальные, связанные с общепринятыми ценностями: честность, открытость, заслуженность (справедливость вознаграждения или наказания).

Для человека с мотивом «Справедливость» важно понимать, что заработная плата, привилегии в компании, карьерный рост и признание были заслуженными. Не только по отношению к нему лично, но и по отношению к окружающим и к объективной (на его взгляд) реальности.

Люди с мотивом «Справедливость» тяжело воспринимают незаслуженные, по их мнению, успехи других людей. Это важно учитывать при управленческом общении и обратной связи: критика должна быть конструктивной, основываться на фактах и объективных критериях. Похвала также должна быть аргументирована.

Сочетания.

Мотив «Справедливость» часто встречается в сочетании с мотивами «Идея», «На равных», «Стабильность». Как правило, мотив «Справедливость» несовместим с работой, связанной с сервисом, продажами, рекламациями, так как эта деятельность предполагает работу с крайними проявлениями эмоций людей.

Мотив «Справедливость» не может сочетаться с мотивами «Азарт», «Власть», «Статус».

Что мотивирует.

Человек с ведущим мотивом «Справедливость» часто демотивирован и фрустрирован, так как реальность редко соответствует его высокой морально-этической планке. На пике мотивации находится в краткосрочный период, когда воспринимает свою текущую деятельность и работу как проведение справедливости.

Обычно надолго задерживается в регламентированной среде на контролирующей должности.

Когда перегорают:

- Неконструктивная критика.
- Наличие в компании «политических» и номинальных должностей.
- Размытые критерии результатов.
- Неочевидные критерии карьерного роста и роста заработной платы.
- Несправедливое вознаграждение окружающих (конкурсы, дипломы, поздравление на корпоративе).



Что за мотив.

Человеку с ключевым мотивом «Стабильность» важно ощущение безопасности, предсказуемости и «прозрачности» будущего. Ему нужно понимать, что будет завтра, через полгода и т. д. Такие люди стремятся контролировать все риски, подстраховываются и не любят внезапные перемены. Склонны к накоплению, не склонны к импульсивным покупкам.

Люди с ведущим мотивом «Стабильность» трудно осваивают новое, им тяжело даются смена привычного распорядка, зоны ответственности, руководителя и даже прием новых сотрудников в подчинение. Тяжело переживают перемены. Редко принимают решение о смене работы, даже если не удовлетворены. Крайне редко меняют сферу деятельности и отрасль.

Чтобы объяснить необходимость перемен человеку с ключевым мотивом «Стабильность» и превратить в агента изменений, а не саботажа, необходимо объяснять, как освоение новых знаний, получение новых навыков и перемены приведут к стабильности для компании и него самого в будущем. И актуализировать мотивы, находящиеся на втором и третьем месте в карте мотивации.

Не нужно при управленческом общении пытаться актуализировать «позитивный настрой» и надежды на светлое будущее. Мотивационные и коучинговые лозунги на таком человеке не сработают.

Люди с мотивом «Стабильность» часто выбирают работу в бухгалтерии, финансах и линейные технические должности (ОКС, проектирование). Также их много в сфере образования и среди мелких чиновников. Они крайне эффективны на контролирующих должностях в жестко регламентированной системе.

Сочетания.

Редко встречается в одной карте мотивации с мотивами «Азарт», «Развитие», «Карьера».

Что мотивирует:

- Стабильность компании (социальные льготы, когда фиксированная часть заработной платы больше переменной).
- Регламентированная, предсказуемая среда.

Когда перегорают:

- Постоянно меняющаяся рабочая среда.
- Необходимость быстро принимать решения.
- Необходимость работать в состоянии стресса и без гарантий результата. У человека с ключевым мотивом «Стабильность» ожидание негативного исхода перевешивает надежду или настрой на успех.



Что за мотив.

Избегание — это стремление уйти от негативного опыта, избежать неудач, неприятностей, непредвиденных обстоятельств.

Избегание проявляется в первую очередь в особой форме речи, по которой мы можем делать выводы о говорящем:

- часто звучит частица «НЕ» и другие отрицания;
- заметен акцент на негативные исходы, проблемы, сложности, препятствия, риски.

Проявление в речи мотива «Избегание» может быть следствием негативного опыта. Это легко проверить, задав уточняющие вопросы. Если вся речь респондента состоит из негатива, который не связан с прошлым опытом, мы можем сделать вывод о мотиве «Избегание».

Людям с мотивом «Избегание» очень сложно брать на себя ответственность за действия окружающих: коллег, подчиненных, клиентов, подрядчиков, партнеров. Такие люди могут быть хорошими аналитиками, они склонны к просчету рисков и негативных исходов. Обычно имеют хорошо развитое критическое мышление, не склонны принимать быстрые решения без учета всех факторов. Плохо адаптируются к изменяющейся среде и переменам, трудно переносят стрессовые ситуации, плохо работают под давлением.

Такой мотив часто встречается у разработчиков, программистов, инженеров и пр. технических специалистов.

Сочетания.

Если «Избегание» — ведущий мотив и в карте мотивов сочетается с мотивами «Комфорт» и «Стабильность», он ведет к стремлению избежать любой ответственности.

Если мотив «Избегание» — один из ведущих в карте мотивов сотрудника, это можно считать противопоказанием для большинства руководящих должностей.

Исключение составляет руководство следующими службами: ИБ, ОТК, предотвращения потерь, финансов и других, предполагающих просчет рисков.

Что мотивирует.

Мотивируется больше негативными последствиями, чем бонусами. Будет стремиться избегать последствий и негативных реакций. О том, что мотивирует, нужно судить по остальным мотивам.

Когда перегорают:

- Когда от него ожидают инициативности и самостоятельных решений.
- Ответственность за результат без четкого алгоритма его получения.



Что за мотив.

Мотив «Комфорт» подразумевает, что человеку важны формальные признаки условий работы. Например, у людей с уровнем доходов ниже среднего, у линейных сотрудников это чаще всего базовые параметры комфорта: дорога на работу (удобство транспортной развязки, долго или быстро добираться), своевременный и полноценный перерыв на обед, стабильные выходные и тому подобное.

Мотив «Комфорт» также может выражаться и в эстетическом восприятии и самовыражении. Например: визуал кабинета, большие окна, красивый офис, отсутствие норм дресс-кода.

Еще бывает социальный комфорт, который определяют уровень и форма коммуникации. Например, отсутствие командировок, постоянных собраний, стремление к дистанционной работе, бережная коммуникация.

Люди с мотивом «Комфорт» тяжело сходятся и коммуницируют с людьми, у которых ключевые мотивы — «Идея», «Развитие», «Азарт», «Похвала».

Если мотив «Комфорт» — ведущий в карте мотивов, такого человека легко переманить, предложив формально более хорошие условия работы. Часто люди с мотивом «Комфорт» говорят о том, что самое важное — это деньги (уровень заработной платы), так как факторы комфорта легко приобретаются за деньги.

Напоминаю: мотива «Деньги» в чистом виде не существует. Деньги — всегда лишь способ удовлетворения конкретного мотива. Чаще всего за мотивацией на уровень дохода стоят мотивы «Комфорт», «Статус», «Признание», «Азарт».

Сочетания.

Редко встречается в сочетании с мотивами «Развитие», «Идея», «Результат».

Что мотивирует.

Перспектива получения или улучшения факторов комфорта.

Когда перегорают.

Демотивирует ухудшение условий работы по критериям комфорта.



Что за мотив.

Этот мотив — один из самых сложных для построения коммуникации и управления. Почему? Человек с активным мотивом «Власть», особенно когда он ведущий в карте мотивов, постоянно стремится продемонстрировать превосходство.

Так происходит в любой коммуникации: с коллегой, подчиненным, партнером, руководителем, парикмахером, случайным встречным, водителем соседней машины на перекрестке.

Человеку важно быть круче, сильнее, умнее, успешнее, богаче, ВЛИЯТЕЛЬНЕЕ.

Но всегда быть круче и влиятельнее всех и во всем нельзя: люди разные, и у всех свои сильные и слабые стороны. Поэтому любая коммуникация рискует превратиться в конфликт.

Ведущий мотив «Власть» приводит к тому, что человек неспособен принимать альтернативную точку зрения. Принятие чужой правоты, уникальности знаний и опыта для человека с мотивом «Власть» — удар по самооощущению. Это снижает способность к рефлексии, к принятию собственных ошибок, заблуждений, провалов.

У человека с активным мотивом «Избегание» виноват всегда кто-то другой. Для человека с активным мотивом «Власть» вообще неважно, кто виноват, и сам результат не особо важен. Как правило, у людей с мотивом «Власть» редко встречается аналитическое мышление. Они чаще мыслят идеологиями, образами, социальными связями. Именно такие руководители считают, что раз они что-то поручили, сказали, велели сделать — всё должно случаться само собой. Сотрудники должны разобраться, а рынок подстроиться.

Чаще всего этот мотив встречается у людей, взрослых в советский и постсоветский периоды.

Сочетания.

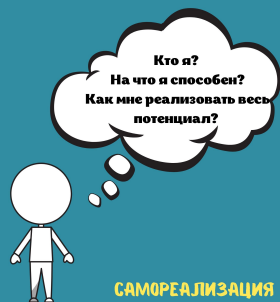
Мотив «Власть» накладывает отпечаток на все ведущие мотивы в карте мотивации и, как правило, вытесняет остальные мотивы, подчиняет их себе.

Что мотивирует.

- Ощущение собственного превосходства, собственной исключительности.
- Принятие личного превосходства от окружающих.

Когда перегорают.

Редко попадают в перегорание или меняют стратегию поведения. Могут черпать ощущение превосходства от принижения окружающих. Пример: бабушка на лавочке, критикующая одежду подростков.



Что за мотив.

Принято считать, что это высший уровень мотивации. Встречается редко. Часто — у людей творческих, руководителей от среднего звена и выше, предпринимателей, изобретателей.

Обычно у человека с мотивом «Самореализация» очень высокий уровень самомотивации.

Наличие мотива «Самореализация» предполагает у человека внутреннее представление о том, что значит «самореализоваться». И это представление может принимать разные формы: от получения Нобелевской премии для человека науки до построения успешного бизнеса. Понятие успешности у каждого свое. Кто-то мечтает о небольшом ресторане с высокой кухней, кто-то о межнациональной корпорации, а для кого-то самореализация может быть тесно связана с профессионализмом или даже с определенным образом жизни.

При мотиве «Самореализация» критерии всегда ценностные, внутренние, а не внешние, и редко совпадают с общепринятым представлением.

Часто ответ о самореализации — социально желательный ответ. Поэтому будьте внимательны! Слушайте не только что человек говорит, но и как. Как расставляет акценты в речи, на что опирается при принятии решений.

Когда это социально желательный ответ, человек говорит о самореализации штампами, исходя из внешних общественных оценок, не может подробно объяснить, что именно ему важно и ценно. Часто, когда люди находят у себя мотив «Самореализация», это указывает на мотивы «Признание», «Идея» или «Развитие».

Этот мотив подходит для работы, допускающей творчество, требующей высокой активности, работы в изменяющихся условиях, с инновациями. Люди с мотивом «Самореализация» максимально автономны в принятии решений и ценностных ориентирах. Они обладают высоким уровнем рефлексии и не склонны поддаваться на манипуляции.

Не способны к рутинной работе. Людей с этим мотивом можно встретить среди инноваторов, исследователей, творцов, социальных активистов, предпринимателей. Они могут создавать системы, но, как правило, не способны в них работать. Любые рамки рано или поздно становятся тесными. Именно про таких людей говорят: «Люди с богатым внутренним миром — самые странные, потому что им достаточно их внутреннего мира».

Сочетания.

Если этот мотив есть, он всегда занимает первое место в карте мотивации и накладывает отпечаток на остальные.

Что мотивирует.

Совпадение личных ценностей и ощущений с окружающей действительностью.

Когда перегорают.

Когда угодно. Предугадать факторы у человека с мотивом «Самореализация» сложно, они могут быть эмоциональными, ценностно-субъективными.

А.Д.Е.С.Е.Р.М.Е.Н.Е.В.