

Раздел 7.

Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности.

Введение	стр. 2-3
Материал для чтения	
"Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности".	стр. 4-5
"Мотивация", <i>Бюллетень христианского лидерства</i> , (Июль\Август, 1975).	стр. 6-10
"..Дань уважения", <i>Бюллетень христианского лидерства</i> , (Декабрь, 1975).	стр. 11-14
Учебник	стр. 15-30

СНАЧАЛА изучите три материала для чтения, начиная со страницы 4, а затем начните отвечать на вопросы учебника, начинающиеся с лекции Терри Спаркса (курсивом) на стр. 15.

Ответная реакция	стр. 30
-------------------------	----------------

Задачи.

В этом разделе вы:

Исследуете различные положения и теории мотивации в свете учения Библии об этом важном предмете.

Попытаетесь развить чувствительность к нуждам людей с различными стилями поведения и понять методы, используемые для помощи различным категориям людей в демонстрации высокого уровня работы и достижении удовлетворенности.

Введение.

Вы начинаете изучение седьмого раздела курса под названием *Лидерство: Продуктивное Использование Сильных Сторон Личности*. Курс направлен на развитие ваших способностей как лидера путем выявления данных Господом даров и побуждения остальных, используя пример Христа. Мы верим, что Господь использует этот курс, чтобы помочь Вам стать более успешным лидером. Об этом наша надежда и молитва.

Метод.

Интернет-формат. Мы снабдили Вас материалами для чтения, необходимыми для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в конкретных ситуациях. В конце введения вы найдете информацию по другим курсам, а также - альтернативные варианты формата курса.

Лекции:

Лекционная часть этого курса взята из записанных на кассеты уроков докторов: Джеймса Ф. Энгеля, Терри Спаркса и Джейн Оверстрит. Данный раздел включает лекции Терри Спаркса, набранные курсивом.

Терри Спаркс является руководителем администрации международного служения "Библейского пути" (Walk Through the Bible). Благодаря широкому росту этого служения, у г-на Спаркса появилась возможность использовать свой консалтинговый опыт во взаимодействии с местными лидерами. Помимо подготовки местных кадров для чтения курсов по личному развитию лидеров, созданию коллектива и оттачиванию навыков подчиненных, г-н Спаркс участвует также и в реализации проектов.

Г-н Спаркс уже около 25 лет работает в области менеджмента и консалтинга христианских организаций, путешествуя в более чем 30 стран. Он также работал адъюнктом профессора менеджмента в Тихоокеанском университете Азуса (Azusa Pacific University). Г-н Спаркс с супругой проработали 13 лет для Кэмпус Крусэйд (Campus Crusade for Christ), 10 из которых - с международными миссиями. В течение трех лет Терри Спаркс выполнял обязанности главного администратора и директора по развитию "Партнерз Интернэшнл". В 1985 г. он получил сертификат Перфмакс и с тех пор преподает личное развитие лидера и построение коллектива.

Г-н Спаркс имеет степени: бакалавра естественных наук в области промышленного инжиниринга (университет Purdue), магистра делового администрирования (Калифорнийский государственный университет) и магистра христианского служения (Международная школа богословия).

.....
Другие курсы, предлагаемые Центром организационного превосходства:

"Сначала необходимое: Царство Божие".

Теоретические основы служения.

"Как найти в себе место для Бога: Духовное формирование христианских лидеров".

Чистота личности и духовная дисциплина.

"Преумножая урожай: построение эффективного служения путем следования примеру Иисуса".

Учимся думать и планировать стратегически.

Альтернативные форматы курса.

Учебник и аудиокассета. Методология этого формата может быть для вас несколько новой. В этом случае Вам нет необходимости посещать занятия, и вы можете учиться там, где живете или работаете. Вы не делаете конспектов лекций, а читаете учебник, слушаете несколько минут кассету, затем выключаете ее и отвечаете на вопросы из учебника. Вам вряд ли придется слушать кассету более 10 минут до применения прослушанного. Этот метод уникален в том смысле, что является дистанционным, но в то же время очень интерактивным. Мы надеемся, что вы многому научитесь, т.к. имеете возможность применять изучаемый материал в своей жизни и работе.

Интернет-формат (данный формат). В этом формате мы предоставили вам материал для чтения, необходимый для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях.

Адрес Центра Организационного Превосходства в Восточном колледже:

COE at Eastern Colledge
1300 Eagle Road
St. Davids, PA 19087

Тел: 610-341-1566; Факс: 610-341-5910; Электронная почта: dai_coe@eastern.edu

Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности.

Прошло шесть месяцев с того времени, как Джеймс Стефанос был нанят вместо Стеллы Сейндж на пост руководителя бухгалтерско-финансового отдела. Как вы помните, он немедленно решил проблемы, приведшие к переводу Стеллы на другую должность. Финансовые отчеты теперь готовились вовремя. Однако Джеймс пошел дальше. В дополнение к реорганизации отдела, он взял на себя ответственность по обучению глав отделов чтению и использованию финансовой информации.

Джеймс, конечно же- прирожденный дизайнера\создателя. Откровенно говоря, одержав победу над всеми проблемами, ради решения которых он был нанят, Джеймс стал испытывать нарастающее чувство скуки и неудовлетворенности. В результате, он стал проводить избыточное количество времени, обсуждая маркетинговые идеи и видение со Стеллой и церковные связи- с Фредом Менгисту.

Следует отметить, что поначалу Стелла и Фред приветствовали вклад Джеймса, однако со временем стал развиваться конфликт. У Джеймса был пылкий ум, который, казалось, никогда не отдыхал. Идеи, лившиеся потоком, в большинстве своем были достойны практического воплощения. Однако стиль поведения Джеймса, зачастую был доминирующим и черствым, тогда как Стелла и Фред были более ориентированы на церковь и отношения между людьми.

В конце концов, однажды утром Джеймс пришел в офис к Стелле с очередной новой идеей. Его предложение заключалось в запуске серии аудиокассет для старших подростков, направленных на ориентацию их правильного выбора для заключения брака. Джеймс представил это как прямое откровение от Бога и предложил изменить издательские приоритеты КСМ, чтобы эта мечта смогла стать реальностью.

Стелла попыталась объяснить в присущей ей мягкой манере, что ни она, ни Фред в данный момент были не в состоянии рассматривать новую идею. Но Джеймс, казалось, не слышал ее, переходя уже к новому предмету. После его ухода Стелла была готова расплакаться, разговаривая с Фредом. Она изливала досаду по поводу того, что Джеймс вторгается в дела всех отделов, не заботясь особо, о том, что другие думают по этому поводу.

Оба согласились, что настало время поговорить с Виктором. В конце дня разговор состоялся. Виктор прекрасно их понял, потому что испытывал аналогичные чувства по поводу растущего непонимания Джеймсом приоритетов и нужд остальных. Все сошлись на мысли о необходимости помощи Джеймсу в повышении чувства удовлетворения от своей работы без ущерба для его репутации.

В конце недели Виктор поднял этот вопрос на ужине с преподобным Огулу, который предложил в качестве решения проблемы поставить перед Джеймсом ряд трудных задач. Сошлись на том, что отделу бухгалтерии нужна была новая система кондиционирования, которая была успешно установлена под руководством Джеймса.

Более того, его на первое время обеспечили водителем и предоставили ему членство в престижном кантри-клубе.

Джеймс с благодарностью ответил на эти действия и выглядел гораздо более счастливым и спокойным в продолжение последующих нескольких месяцев. Однако, к своему удивлению, Виктор обнаружил, что Джеймс активно ищет другую работу. Доктор Булус Булима, член совета директоров слышал, как Джеймс выражал свое разочарование недостатком трудных задач в христианских организациях.

Виктор чувствовал себя загнанным в угол: "Что же я могу сделать для мотивации такого человека как Джеймс? Может, я нанял не того?"

К читателю.

В предыдущем разделе мы намекали на то, что решение Виктора нанять Джеймса на данную работу может не принести должных результатов. Теперь вы знаете, что случилось. Основываясь на изложенном ниже материале о мотивации, выработайте предложения для Виктора по разрешению сложившейся ситуации.

Мотивация.

Бюллетень христианского лидерства (БЛЛ, июль, август, 1975).

"Кажется, я просто не могу мотивировать этого человека! Неужели люди здесь не могут работать с большей мотивацией? В этой церкви у людей вообще ни в чем нет мотивации!"

Звучит знакомо, не так ли? Почти все руководители признают необходимость иметь высокомотивированных работников, но лишь немногие знают, где их взять или как их сделать. Так что же все-таки есть мотивация? Возможно, ли в принципе мотивировать людей?

Коль скоро БЛЛ в основном затрагивает лидеров в контексте организаций, мы ограничим свое осуждение мотивацией в компаниях.

Что такое мотивация?

В настоящее время не существует "наилучшей" теории мотивации. Однако существуют базовые идеи, лежащие в основе всех предлагаемых теорий. Под мотивацией мы обычно подразумеваем внутричеловеческие факторы, заставляющие людей продолжать свою активность. Мы все обладаем рядом основных инстинктов, которые сами по себе еще не определяют нашего поведения и даже уровня наших стараний. Скорее то, как мы выражаем эти инстинкты, обусловлено окружающей нас социальной средой. Культура, в которой мы живем, организация, где мы работаем, церковь, в которой мы молимся, - все это диктует нам стиль поведения. Среда "ожидает" от человека определенных поступков и вознаграждает его за соответствие своим идеалам.

Президент Эйзенхауэр однажды определил лидерство как "способность добиваться от людей желаемого, заставляя их желать этого самим". Ключевой концепцией менеджмента является "выяснение потребностей человека и заключение с ним сделки". Иными словами, когда мы видим, что индивидуум взаимодействует со средой посредством мотивации, у нас появляется ключ к пониманию значения мотивации в организации. Организация дает индивидууму систему ценностей и задачи, в пределах которых он может себя выразить. Таким образом, оценивая мотивацию человека, мы в действительности задаемся вопросом: "Оправдывает ли его поведение наши ожидания?"

Мотивация есть у всех.

В действиях каждого человека есть мотивация. Ключом к успеху в организации является соединение людей мотивированных на общие цели. Начальственный лозунг: "Хорошие цели - это мои цели, плохие цели - это твои цели", - является ошибочным. Наибольший успех в мотивации достигнут, когда цели организации рассматриваются как общие.

Почему так важно иметь общие цели? Во-первых, это дает ощущение выполнения намеченного. Во-вторых, выполняемая задача приобретает большую значимость. В-третьих, это дает людям возможность почувствовать себя частью организации, нежели работающими на нее.

Мотивация в христианских организациях.

То, что на первый взгляд кажется недостатком христианских организаций, а именно традиционно низкая зарплата, может фактически оказаться преимуществом. Результаты многих исследований показали, что оплата не является для людей первичным мотиватором. Таким образом, христианские организации пользуются мотивирующими факторами более высокого уровня, чем зарплата.

Церкви на местах, однако, испытывают, пожалуй, более сложные проблемы мотивации, чем какие-либо другие организации в мире. Потенциально местные церкви имеют очень сложную структуру. Во-первых, они состоят из добровольцев. Во-вторых, имеют две взаимопротивоположные цели: направлять людей на выполнение работы и в тоже время - укреплять и "вращивать" их. В третьих, она принимает в свои члены любого, кто выражает лояльность ее Лидеру, независимо от его талантов, финансового положения или других качеств. Таким образом, перед церковью стоит задача мотивации широкого круга лиц к широкому кругу задач. (Признание этого факта, возможно, устранит постоянные неудачи, испытываемые многими церквями в попытках привлечь каждого члена хотя бы к какой-то программе).

Как начать?

Начните с целей и задач. Постоянным читателям *"Бюллетеня христианского лидерства"* может показаться, что мы продолжаем снова и снова подчеркивать эту мысль, и это верно. Нам необходимо это делать! Причина, по которой многие люди входят в парадные, а выходят из задних дверей христианских организаций и, в частности, местных церквей, состоит в том, что они часто имеют неадекватное представление об их деятельности. Основной задачей лица, интервьюирующего потенциальных работников, поэтому является ясная формулировка общих целей организации, а также конкретных задач, с которыми работнику придется сталкиваться. Коль скоро занятия с новыми членами церкви призваны выполнять те же функции, основное время на них должно уделяться объяснению целей и задач данной церкви, а также ее членов. (Отсюда можно сделать вывод, что группа новых членов, не теряющая в результате занятий около 25% состава, не выполняет своих функций по той причине, что вероятность согласия всех членов с политикой организации достаточно мала).

А что делать, если вы имеете дело уже с членами организации? Опять же - сконцентрироваться на общих целях. Привлеките как можно больше людей к процессу их обсуждения. Это не значит, что все должны согласиться с окончательными решениями, однако для повышения чувства участия членов группы в общем деле, полезно проводить обсуждение (возможно ежегодное) того, что они видят в качестве краткосрочных и долгосрочных целей организации. Одно из исследований потребностей работников некоей организации показало, что наиболее острой для них была необходимость "знать, что происходит". Таким образом, организация дает своим членам цели и задачи, одновременно со стандартами поведения. Если индивидуум эти стандарты принимает, то он будет мотивирован на их соблюдение и работать будет таким образом, чтобы оправдать ожидания коллектива.

Факторы мотивации.

Чего хотят люди? В своей работе "Дела и природа человека" (Кливлэнд, Уорлд Пабблишинг, 1996) Ф. Херсбург перечисляет внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы.

1. Оплата или ее повышение.
2. Техническое руководство или компетентность начальства.
3. Грамотное руководство в кадровом смысле.
4. Организационная политика и администрирование.
5. Условия труда или его экология.
6. Безопасность труда.

Внутренние факторы.

7. Успешное завершение важной задачи.
8. Выражение признания или выделение похвалой.
9. Ответственность за свою работу или работу других.
10. Продвижение по службе или изменение статуса.

К какому заключению мы можем прийти, используя эти факторы как руководство?

1. Зарплата должна быть адекватной и справедливой оценкой труда, коль скоро это является социальным мерилем человека.
2. Делайте все от вас зависящее для обеспечения высокого качества руководства (лидерства).
3. Рассматривайте человека в целом. Очень часто людей нельзя мотивировать в позитивном отношении, потому что они получают негативную мотивацию в другой области своей жизни.
4. Сделайте политику своей организации ясной, а администрирование открытым и справедливым.
5. Используйте все свои способности для обеспечения хороших рабочих условий.

6. Обеспечивайте стабильность рабочих мест путем развития навыков профессиональной подготовкой.
7. Всегда ясно формулируйте свои цели и выражайте свое отношение к их выполнению.
8. Всегда поощряйте ответственных за успешное выполнение работы.
9. Развивайте в людях уверенность, доверяя им, поддерживая их и обучая умению делегировать полномочия.
10. Используйте любую возможность для предоставления людям большей свободы.

Всегда и у всех ли присутствует мотивация?

Важно понимать, что каждого человека надо рассматривать как целое. Просто удивительно, насколько легко мужчины и женщины в современном мире переходят от работы к семейной жизни, социальным обязанностям, политике, отдыху, религиозному поклонению и многим другим вещам. Очевидно, что невозможно достичь высокой мотивации для участия во всех перечисленных событиях. Это подводит нас к определениям "обязательного" и "добровольного" стилей поведения. Существует ряд вещей, которые люди делают постольку, поскольку этого от них ждут. Иными словами есть "цена", которую им приходится платить за принадлежность к организации. Таким образом, человек может участвовать в работе комитета, потому что так надо, выполнять указания начальника, потому, что он (она) начальник и участвовать в общественной жизни (которая может его трогать очень мало), чтобы поддержать коллектив. Это относится к "обязательному" поведению. К категории "добровольного" поведения относится такое, которое присуще индивидууму, когда он делает то, что ему нравится.

Выявление людей с высокой личной мотивацией.

Один из известных мне пасторов отказывается ввести в действие какую-либо программу до тех пор, пока не происходят две вещи: она предлагается одним из членов церкви, и кто-либо из них должен взять на себя ответственность по ее выполнению. Этот пастор явно понял важность принадлежности цели определенному лицу: "нет ничего лучше, чем участие в моей программе", - как бы говорит он. Другой из известных мне пасторов имеет свой собственный список целей и задач своей церкви, которым он не делится ни с кем. В результате, он мотивировал людей с аналогичными целями, но был неспособен мотивировать имеющих противоположную точку зрения.

Важно помнить, что цели следует подразделять по уровням. Вы можете использовать слово "задача", вместо второстепенных целей, если вам угодно, важно лишь понимать, что большинство людей могут быть мотивированы на выполнение задачи лишь до определенного предела, затем ее надо будет передавать кому-то другому. Иными словами, человека часто можно прекрасно мотивировать на выполнение части работы, однако если дать ее целиком, - у человека опускаются руки.

Один из лучших способов нахождения мотивированных людей - это дать им возможность найти самим. По мере того, как люди принимают участие в постановке задач и планировании проектов организации, у них возникает чувство владения этими целями и планами. Если для большой группы планирование - не новость, то потенциальные авторы целей и задач обнаружат себя энтузиазмом, с которым они будут готовы взяться за дело.

Поддержание мотивации.

Мотивацию можно повысить путем предоставления людям возможностей принять более широкое участие в делах, которые доставляют им удовольствие. В то же время мотивацию необходимо поддерживать. Прямое влияние на нее оказывает степень энтузиазма, с которым руководство организации относится к программе или проекту, над которыми работает тот или иной сотрудник. Перечислите людей, занимающих в вашей организации ключевые позиции, затем определите свое положение по отношению к десятке первых (см. стр17). Предложите вашим лидерам групп сделать то же по отношению к своим подчиненным. Отдача превысит все ваши затраты времени и энергии.

...Дань уважения.

*Бюллетень христианского лидерства,
(декабрь, 1974).*

Прошло уже два года с тех пор как "Уорлд Вижн" ("Глобальное видение") начала ежемесячное служение по выпуску Бюллетеня христианского лидерства. Для нас - большая честь служить вам. Мы оба хотели бы выразить свою благодарность за ту оценку, которую мы получили, а также - за то, каким образом идеи находили свое осуществление.

Да благословит вас Бог в текущем году.

Тед и Эд.

Христианские лидеры обычно являются объектом всяческих похвал, которые, однако, могут стать неким "защитным покрывалом". Многие лидеры именно потому и достигают широкого признания и положения, что их уважают и ценят, и по мере своего продвижения "наверх" они имеют тенденцию собирать вокруг себя тех, кто уважает их больше всего. В конце концов, никто не любит негативную критику. Мы лучше всего относимся к тем, кто хорошо относится к нам. Однако не слишком ли это легко,- слышать только то, что нам нравится?

А как насчет людей, которых мы возглавляем? Испытывают ли они все те же положительные эмоции? Знают ли нас наши ближайшие подчиненные как тех теплых, дружелюбных людей, какими мы предстаем в христианских кругах?

Некоторые из нас коммуникабельны по природе, а потому могут отклоняться от правильного курса, проводя слишком много времени в общении и слишком мало - в работе. Фактически, к такому виду руководства может располагать наше настоящее положение. Существуют, однако, и другой тип лидеров, который забывает о людях ради "Работы". Так нужные иногда слова признательности не часто вылетают из наших уст.

Почему нам необходима признательность?

Вопрос может показаться глупым, но давайте все же задержимся на минуту, чтобы выяснить, на каких уровнях дается ответ. Во-первых, нам необходимо признание как личности: "В течение всего этого времени, которое мы проводим, участвуя в жизни организации, я бы хотел чувствовать себя нечто большим, нежели просто штатная единица". Мы живем в мире, который не ограничивается лишь рамками организации. Во-вторых, нам необходима уверенность в нужности того, что мы делаем: "Если это христианская работа, она должна быть частью чего-то более крупного, не так ли? Где, в таком случае, мое место?" В-третьих, мы хотим быть уверены, что работаем хорошо, а то, из чего мы делаем такой вывод - это, прежде всего, признание окружающих и, в частности, наделенных полномочиями.

Возможно, в данном контексте, нет песни печальнее, чем: "Никто так не любит меня, как Иисус..."

Фокус на выполнении задач в противоположность любви к людям.

Это напряженный вопрос. Нигде данное противоречие не проявляется так сильно, как в местных церквях, выполняющих две конфликтные функции: заботы о своих членах и направлении их на служение на ниве Христовой. Ключ к объединению любой организации - общение с любовью к ближнему. Любовь же предусматривает действия.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ

Раздел 7: Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности

Мы часто пропускаем моменты, которые могли бы послужить стимулами для выражения любви. Спонтанное же выражение признательности часто является результатом длительной подготовки.

Действие и отклик.

Любовь не только "отвечает", она еще и "дает начало". Существуют действия, которые вы можете начать, как лидер и дела, которые может начать ваша организация. Вы также готовите себя к некоей реакции на происходящее. Давайте посмотрим на действия и отклики (реакцию), характерные как для индивидуумов, так и для организаций.

Личная инициатива.

Большинству из нас необходимо выработать привычку периодической оценки своей способности к выражению признательности. Существует целый ряд событий, иногда легко доступных, которые можно было бы для этого использовать, например, дни рождения. Над другими же, типа годовщин работы в организации, годовщины свадеб или даже дни рождения супругов, придется работать. Небольшие знаки внимания, такие как открытка или записка домой или на рабочее место, небольшой подарок или дружеский разговор за чашкой кофе - все это показывает вашу заботу.

Вы когда-нибудь приглашаете своих подчиненных на обед просто, чтобы побыть с ними, не говоря о делах, а просто слушая? Попробуйте, вам это понравится.

Имеют ли люди возможность Вас видеть? Если вы часто находитесь вне офиса или пропадаете на совещаниях, то простая прогулка по зданию с раздачей знаков внимания (улыбок, похлопываний по плечу) уже показывает людям, что Вы хотите быть доступны.

Итак, имеют ли люди возможность Вас видеть? Мы носим множество масок и играем множество различных ролей. Видят ли работающие с Вами люди только Вашу маску руководителя? Даете ли Вы возможность вашему персоналу Вас оценить?

Если данные предложения кажутся вам несколько номинальными или надуманными, воспринимайте их как точки отсчета, а не вещи в себе.

Личный отклик.

Не бойтесь благодарить за хорошо сделанную работу - здесь трудно переборщить. Благодарность можно выразить различными способами: запиской или меморандумом, короткой пометкой "отличная работа" в отчете, телефонным звонком, публичным комплиментом на совещании.

Будьте готовы слушать. Наш величайший дар - это мы сами. Мы можем быть неспособны решить проблему, залечить душевную рану или исправить ошибку, но тот факт, что вы затратили время и усилия на понимание, говорит о том, что вы цените как человека, так и его проблемы: "Да, я слышу Вас".

Когда же возникает необходимость для выговора или замечания делайте это, принимая во внимание все положительные свершения. Причем никогда не следует этого делать в присутствии других.

Не забывайте, что ошибки ваших подчиненных - прежде всего Ваши ошибки. Возможно, именно вы и участвовали в отборе этого человека и взяли на себя ответственность по его подготовке. Поэтому Вам и проводить его через крутые пороги.

Позвала коллеге или подчиненному в пять раз более эффективна, чем замечание. В то же время не следует наводить глянec на ошибках. Успех имеет смысл лишь тогда, когда он прямо противоположен неудачам.

Организационные инициативы.

Если организация хочет оценить работника, то это должно быть сделано в соответствии с его/ее ожиданиями. Слишком часто как христианские, так и мирские организации считают, что у работника есть ясное представление о том, чего от него ожидают, а если нет, то он может дойти до этого сам. Результатом является значительный разрыв между видением работника политики организации и реальными пожеланиями его руководителя. Возможно, вы никогда не рассматривали должностные инструкции под этим углом зрения, но именно они лежат в основе общей оценки деятельности и уважения. Приятно получать похвалы за отдельные задания, однако в конечном итоге, каждому из нас хочется слышать мнение о своей работе в целом.

Это означает, что регулярные процедуры оценки работы каждого абсолютно необходимы. Позитивные результаты таких оценок могут быть выражены целым рядом способов: продвижением по службе, профессиональной подготовкой, общественным признанием.

При возникновении возможности для нового задания или назначения, пользуясь возможностью, скажите подчиненному о способствовавших этому его (ее) положительных качествах.

Помимо прочего, отдельные лица могут поощряться как часть коллектива. Организация может проводить братские общения во время групповых молитвенных встреч (посвящений), выездные встречи для отдельных отделов, давать обеды и ужины. Не упускайте возможности информировать сотрудников о происходящем в организации. Используйте для этого собрания, бюллетени, объявления. Общайтесь!

Все это показывает, что вложения времени и средств в персонал рассматриваются серьезно. Люди важны.

Отклик организации.

В то время, когда жизненные сложности стремятся взять над нами верх, приходится сталкиваться с такими реалиями как болезни, смерти и личные трагедии. Страхование жизни, здоровья, от несчастных случаев помогают людям адаптироваться в обществе.

То же касается больничных и различных поощрительных отпусков, таких как по поводу дня рождения.

Незначительных людей нет.

Надеюсь это несколько больше, чем праведные слова. Мирские организации признают, что вкладывают в своего президента больше, чем во вновь принятого клерка и действуют соответствующим образом. Здесь действует принцип организационного выживания, который следует признать. Вышестоящие руководители действительно должны обладать большей гибкостью и свободой. Правила составленные для "работника с восьми до пяти" просто не подходят тем, кто организует всю свою жизнь в соответствии с нуждами организации. Однако непонимание прерогатив лидерства встречается как среди тех, кому они дарованы, так и в среде сидящих в зрительских креслах.

Существуют также "прерогативы последователей", включающие признание личности и ее действий. Благодать уважения и оценки в христианских организациях очень часто упускается.

Это не легко.

Человеческая природа влияет как на нашу жизнь, так и на жизнь других людей. То, что было приятным сюрпризом в прошлом году, становится обыденностью в этом. Стандартные способы выражения признания быстро входят в привычку, и неспособность к действию начинает иметь больше значения, чем само действие. Мы никогда не достигаем цели. Сообщение о любви уже должно быть облечено в новые слова и действия. Если вы уже делаете все то, что мы предложили, перед Вами стоит еще более трудная задача.

Если же вы почти ничего не делаете, начните сегодня. Вы удивитесь, узнав, насколько уважительными можете стать.

Проверочная таблица по оценке признательности.

- _____ Я написал благодарственное письмо одному из сотрудников на этой неделе.
- _____ Я обычно помню о днях рождения сотрудников.
- _____ Я знаю о стаже работы каждого из своих подчиненных.
- _____ За прошедшие две недели я обсуждал личный вопрос с одним из членов персонала
- _____ Я провожу разбор работы каждого из сотрудников, по крайней мере, раз в год.
- _____ Я продумал и разработал перспективы роста своих подчиненных.
- _____ На прошедшей неделе я пригласил одного из своих подчиненных на обед.
- _____ Наша организация постоянно анализирует стоимость жизни в сравнении с существующей тарифной сеткой.
- _____ Квалифицированному персоналу предоставляется возможность профессиональной подготовки.

Терри Спаркс. *Изучаемый раздел называется "Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности". Вашим лектором сегодня является Терри Спаркс.*

На данной стадии человеческого знания не существует лучшей теории мотивации, не говоря уже об определении. Существует, однако, ряд основных идей, лежащий в основе всех предлагаемых теорий. Их то мы и хотим вам представить.

По моему мнению, мотивация является двухфазовым процессом. Во-первых, побуждение или воодушевление сотрудников на достижение наилучших результатов и чувства удовлетворения от достигнутого.

Во-вторых, это определенно процесс помощи человеку в понимании и удовлетворении его потребностей. Это как внешний, так и внутренний процесс. Помощь индивидууму в нахождении и удовлетворении его нужд мы относим к внутренней мотивации. Она, действительно идет изнутри, и является долгосрочным процессом. Люди мотивируются естественным образом (внутренне), находясь в ситуациях, удовлетворяющих их нужды. В таком случае мотивация является индивидуальной силой, побуждающей личность к действию. Процесс же перехода стимула в действие мы называем внешней мотивацией. Она имеет внешние источники и не долгосрочна.

Мотивация - это двухфазовый процесс:

побуждение или воодушевление сотрудников на достижение наилучших результатов и чувства удовлетворения от достигнутого;

помощь другим в понимании и удовлетворении их потребностей.

Говоря о мотивации, мы часто подразумеваем метод кнута и пряника: если не будете делать, что я хочу я применю силовые методы, для того чтобы подчинить вас. Примером может служить хорошее поведение ребенка, пока родитель стоит над ним с "палкой". Однако коль скоро внутренняя мотивация на желаемое поведение отсутствует, ребенок начинает шалить, как только родитель уходит.

Возможно, пример с ослом и палкой был бы более наглядным: осел будет двигаться в нужном мне направлении, коль скоро я время от времени применяю палку. Однако если я буду болтать перед носом осла морковкой, то осел будет двигаться в ее направлении, так как он любит этот овощ.

Хозяину, разумеется, придется позволить ослу дотянуться до морковки, чтобы сохранить мотивацию. Однако хозяину также известно, что до тех пор, пока осел вновь не проголодается, его мотивация не будет прежней. В практике руководства используются оба метода в зависимости от представлений лидера о мотивации. Как вы думаете, какой хозяин нравится ослу больше: с палкой или с морковкой?

Сейчас мы бы хотели обсудить кое-что, называемое "теорией X" и "теорией Y".

Хотя эти термины раньше и не использовались, мы уже обсуждали их в графе 1. Существует ряд допущений о мотивации, разделяемых многими руководителями. Одним из них является то, что большинство людей смотрят на свою работу, как на средство к существованию или ношу, нежели чем как на благословение. Другим - то, что на людей нельзя полностью полагаться в той работе, которую им доверяешь. И третьим - то, что когда человеку начинаешь доверять и полагаться на него, возникает вероятность быть использованным.

Таким образом, имея подобные положения, руководители считают, что принцип большого босса должен существовать. По их убеждению, руководитель имеет власть, обусловленную его положением, и по этой причине ему необходимо подчиняться. Они также считают, что в обязанности лидера входит применение метода кнута и пряника для выполнения поставленной задачи. И, наконец, жизнь "наверху" одинока: приобретая друзей, лидер теряет власть.

Эту серию предположений мы назовем теорией X. В соответствии с ней, люди по природе своей ленивы и не любят работать. Использование палки или морковки очень сильно зависит от того, что рассматривается в качестве мотивирующих факторов: являетесь ли вы сторонником теории X, или теории Y?

По теории Y работа является естественным источником удовлетворения и самореализации. Таким образом, каждый человек обладает воображением, способностью к творчеству и готов взять на себя ответственность. В то время как в соответствии с теорией X человеку нужно руководство и он сторонится ответственности. Разумеется, убеждения определяют действия, и если вы принимаете теорию X, то какими они будут? Будете ли вы использовать кнут и пряник? А как бы вы действовали, приняв теорию Y?

На данном этапе нам очень важно понять, что говорит о мотивации Библия, если она вообще что-нибудь говорит по этому поводу. И коль скоро Иисус есть истина, и об истине мы узнаем из Библии, нам необходимо выяснить, говорит ли Библия что-либо по поводу мотивации и если да, то что?

Вспомните теперь раздел 1, то, что мы узнали о положениях, выдвинутых Христом, и как они отличаются от положений теории X. Положения Христа находятся на стр. 21 первого раздела учебника. Они заключаются в том, что люди созданы по образу и подобию Божию, призваны видеть свою работу, как служение, а потому власть принятия решений и творческая способность идут им во благо.

Во-вторых, люди мотивированы на отличную работу, в свете того, что все делается во славу Божию, и что они не смогут расти и развиваться вне свободы добиваться успеха и терпеть неудачи. Кроме этого, христиане обязаны быть хорошими устроителями и соблюдать подотчетность. Таким образом, вы видите, что данные положения в корне отличаются от положений, связанных с понятием большого босса.

А что если человек, которого Вы собираетесь мотивировать, не христианин и не понимает вышеизложенного? Применили бы Вы к нему другие методы мотивации? Это то, о чем надо подумать. Подумайте о том, как Иисус общался со своими учениками и другими людьми. Что мы можем узнать о мотивации, наблюдая Его общение?

Во-первых, он знал об их нуждах и предоставлял людям возможность получить помощь. Во-вторых, он любил людей. Приведем два важных отрывка писания, о которых говорилось также на 3 странице ваших учебников.

Я бы хотел, чтобы вы нашли каждый отрывок и записали следующие две вещи: что вы из него вынесли и как это повлияет на ваш метод мотивации других людей.

Ниже приведены два важных отрывка из Писания. Найдите каждый отрывок и запишите следующие две вещи: (1) что вы узнали, (2) как это повлияет на ваш метод мотивации других людей.



Псалом 139:13-14



Притчи 22:6

Терри Спаркс: Псалом 139:13-14 говорит нам о том, что Господь создал нас и сделал это дивно. Насколько я помню, мы уже ссылались на эти стихи пару раз в этом курсе. Как же это соотносится с мотивацией? Дело в том, что Бог создал нас особым образом и с определенной целью, а это отражается на нашем взгляде на мотивацию и на работу с окружающими, который должен быть позитивным.

Во-вторых стих 22:6 Притчей увещевает родителей воспитывать своих детей должным образом. Я думаю, это означает - в соответствии с его (ее) склонностями. Господь создал всех нас со склонностями, от которых, постарев, человек уже не отходит. Склонности помогают нам понять наши сильные стороны, как о том говорилось в разделе 2. Мы узнали, что у каждого из нас есть сильные стороны, однако в крайности своей они превращаются в слабости, которые и есть ничто иное, как "выход" из своей силы. Мы также узнали, что люди мотивируются возможностью использовать свои достоинства.

Мы поговорили о поведенческих стилях, разделив по этому признаку людей на следующие категории: дизайнер/застройщик, влияющий мотиватор, командный игрок и реализатор. Подумайте теперь над приведенным ниже вопросом и запишите свой ответ, после чего мы продолжим.

Ниже приведены имена 4-х ключевых игроков Кнгдом Сайнпост Министриз, которых к настоящему моменту вы довольно хорошо узнали. Основываясь на том, что вы узнали из раздела 2 о нуждах людей с различными поведенческими стилями, ответьте, каким образом каждого из них можно было бы мотивировать наиболее эффективно? Для этого вам, возможно, потребуется повторить основные пункты раздела.



Преподобный Стефан Огулу (дизайнер/ застройщик)



Стелла Сэйндж



Виктор Оско (командный игрок)



Бонг Ким (реализатор)

Терри Спаркс: *Нам нужно понять, каковы наиболее насущные нужды для каждого поведенческого стиля. Преподобному Огулу, как дизайнеру-застройщику, необходимо, чтобы работа представляла для него некоторую трудность. Таким образом, эффективный лидер типа дизайнера-застройщика будет создавать трудности в работе. В дополнение к этому у дизайнера-застройщика должна быть возможность в каких-либо областях добиваться скорых результатов. Эти люди любят давать начало новым направлениям и не желают увязать в деталях и доработке. В рутинной работе дизайнер/застройщик теряет свою мотивацию. Почему? Да потому, что она не бросает ему вызова.*

Стелла Сэйндж, как мы уже выяснили, представляет тип влияющего мотиватора, и ей необходимы признание и одобрение, поэтому наилучшим образом она работает, будучи на виду. Ее мотивация - во взаимоотношениях с окружающими. Обычно из людей подобного типа получаются хорошие продавцы, потому что они любят общаться. Фактически из всех четырех изученных нами типов этот обладает наиболее сильной способностью к мотивации людей и такая возможность должна быть ему предоставлена.

Важно отметить, что навыки, используемые для мотивации людей, могут быть также использованы для манипуляции ими. В чем разница? Корень различия находится в том, действует ли лидер, исходя из собственных интересов, интересов дела, или же - интересов другого человека. Если лидер пытается склонить работника к реализации собственных интересов, - это и есть манипуляция.

Использование влияющими мотиваторами своих мощных навыков в личных целях - также является манипуляцией. Таким образом, им необходимо периодически проверять свою мотивацию, так как в их адрес часто поступают обвинения по поводу манипулирования людьми. Фактически в этой ситуации бедная Стелла, будучи зависимой от Стефана Огулу, имеет тенденцию к использованию своей мотивационной способности для манипулирования.

Тип влияющего мотиватора (Стелла) также нуждается в достижении результатов, как и дизайнер/застройщик, но пути их достижения проходят более через отношения между людьми. Этот тип утратил бы мотивацию, занимаясь работой клерка и не имея контакта с людьми.

Командному игроку, подобному Виктору, необходимо уважение и гармоничные отношения. Этот тип стремится работать в благоприятном для него коллективе и быть ценным его членом. Фактически для такого человека то, с кем он работает не менее важно, чем-то, чем он занимается. Ему нужна стабильность и устоявшаяся гармоничная атмосфера, и роль одинокого первопроходца ему не подходит.

Командные игроки также плохо переносят трения во взаимоотношениях.

Они весьма коммуникабельны и стремятся оказывать помощь окружающим. Фактически, их потребность в гармонии отношений настолько сильна, что они могут ради нее пожертвовать результатами работы.

И, наконец, реализатор, подобный Бонгу Киму, нуждается в качественной работе и сознании собственной правоты, которое для него стоит во главе угла. Мы иногда шутим, говоря, что эти люди и умрут правыми. И дело стоит того, т.к. в конце концов, они оказываются правыми.

Реализатор потерял бы мотивацию в высокопроизводительной среде, не заботящейся о качестве. Наиболее сильной стороной этого типа является анализ. Эти люди любят обдумывать поступки, но им нужно дать на это время. Если руководителю нужно, чтобы работа была сделана хорошо, то реализатор - тот, кто ему нужен.

Коль скоро у реализаторов столь сильна потребность в собственной правоте, они не торопятся принимать решения. Эти люди - сильные личности, что подчас застает нас врасплох, как и в случае с дизайнером-застройщиком, однако реализатор - более "тихий тип". Он не преуспел бы в ситуации, требующей незамедлительных решений. Однако, имея время продумать ситуацию, реализатор, обычно оказывается правым, ибо для него фактор правоты обладает настолько высоким приоритетом. Этот тип не очень хорошо чувствует себя в сфере эмоций, т.к. не окончательно с ними определился, поэтому с ситуацией, требующей передачи эмоций, реализатор может не справиться.

Мотивационные проблемы сводятся к минимуму, когда у человека есть возможность удовлетворять свои потребности, это очевидно и является естественным мотивирующим фактором, являющимся источником удовольствия от работы для большинства. Со стороны руководителя помещение работника в такие условия (должность) является проявлением христианской любви. Позвольте мне повторить это еще раз: со стороны руководителя помещение работника в такие условия (должность), когда он(а) имеет возможность удовлетворять свои потребности является проявлением христианской любви.

Обратясь к книге пророка Неемии, вы увидите, какой великолепный пример мотивации действием он приводит. Мы можем многое узнать о стиле руководства Неемии, читая о строительстве стены вокруг Иерусалима за 52 дня, принимая во внимание, что ее не могли построить за 70 лет.

Ниже приведены этапы мотивации, взятые из примера Неемии. Они начинаются с самомотивации, ибо, чтобы мотивировать других мы сами, как руководители, должны быть мотивированы. Мы должны развить приверженность к действию по отношению к своим работникам. Нам необходимо уметь выявлять нужды окружающих, выработать способы их удовлетворения и систему поддерживающего лидерства. Я собираюсь рассмотреть каждый из этих шагов.

Этапы мотивации другого человека.

самомотивация

развитие приверженности к действию по отношению к своим работникам

выявление потребностей окружающих

нахождение путей для удовлетворения этих потребностей

обеспечение поддержки

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ

Раздел 7: Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности

Терри Спаркс. *Когда к Неемии в Сузу пришел один из его братьев Хананий со спутниками, он понял, что пережившие изгнание и вернувшиеся в Иудею переживали беды и унижения. Стена вокруг Иерусалима была сломана, а ворота сгорели. Хотя это и не было новостью, Неемия узнал об этом впервые и Господь использовал это, для оказания на него сильного воздействия. Неемия был крайне обеспокоен тем, что услышал; он скорбел, молился и постился днями. В результате, Господь, подвинул Неемию к тому, чтобы что-то предпринять.*

Лидер, для мотивации окружающих должен сначала мотивировать себя. В случае христианина, Господь дает ему видение или помогает узнать о нужде (необходимости). Итак, первый шаг к мотивации - самомотивация. Начинается все с Бога и лидера, который в случае Неемии принимает решение к изменению ситуации. Господь подвинул Неемию положить конец унижению населения Иерусалима.

Когда вы пытаетесь вовлечь окружающих в какое-либо начинание, убедитесь, насколько только можете, что действуете из побуждения творить волю Божию. Что же такое мотивация, в конце концов? Это процесс (или акт), побуждающий человека (или помогающий ему) понять и удовлетворить собственные потребности.

Неемия был привержен своей задаче и отпросился у правителя, дабы помочь людям в возникшей нужде. Однако мы знаем, что он планировал и готовил свое путешествие. Когда правитель спросил его о времени отсутствия, Неемия назвал вполне определенный срок. Он также был вполне точен в описании того, что ему было нужно: пропуска через границу и древесина для строительства из царского леса. Таким образом, мы видим, что он сам был мотивирован, и с этого все и началось.

Следующий шаг - выработка приверженности к действию по отношению к другим. По прибытии в Иерусалим Неемия исследовал ситуацию. Это было важно, поскольку Неемии надо было самому ознакомиться с положением и понять его требования. Только после такого исследования он решился на попытку объединения сил. Когда же Неемия хотел вовлечь других в процесс, он делился с ними своей озабоченностью ситуацией и своим свидетельством по поводу того, как Господь призвал и дал желание вновь воздвигнуть стену, помогая ему. И люди откликались.

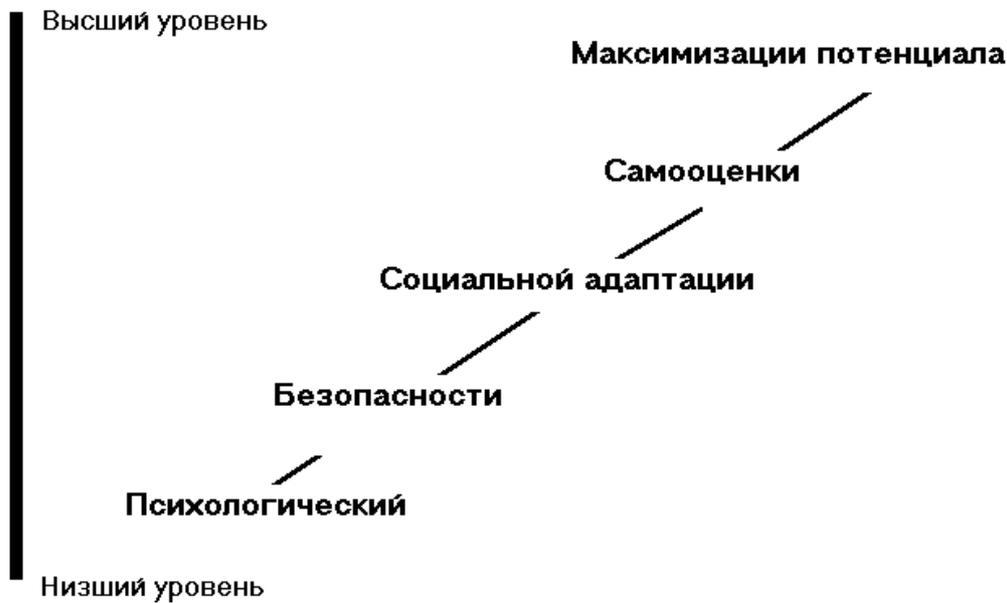
Возможно, они откликались потому, что видели небезразличие Неемии и верили в его водительство Богом. В дополнение к этому, он был, возможно, первым человеком, имевшим план помощи. Таким образом, второй шаг процесса мотивации - приверженность к действию по отношению к людям.

Третий шаг - выяснение нужд людей. Поведение индивидуума в данный момент обычно определяется наиболее сильной нуждой человека. Что же мотивировало Неемию? То есть для лидеров и менеджеров немаловажно иметь некоторое понимание наиболее насущных людских нужд.

Обратитесь к стр. 21 своих лекций. Иерархия потребностей по Маслоу может быть полезной для понимания того, что происходило в Иерусалиме во время восстановления стены.

В соответствии с теорией Маслоу, существует естественная иерархия человеческих потребностей.

Иерархия потребностей по Маслоу



Терри Спаркс. *Потребности низшего порядка находятся на психологическом уровне. Это необходимость в поддержании жизни, пище, крыше над головой и одежде, т.е. базовая необходимость. Далее идут защищенность и безопасность, необходимость освободиться от чувства физической опасности в дополнение к наличию средств для обеспечения крыши, пищи и одежды.*

Третий уровень потребностей – социальный. Это потребность в принадлежности и принятии. Четвертым является потребность в оценке, необходимость признания и уважения со стороны окружающих, ведущее к самооценке. И, наконец, самореализация, напрямую связанная с максимизацией личного потенциала.

Концепция Маслоу основана на теории о том, что на каждом уровне иерархии человек не мотивируется достижением следующего пока его потребности на этом уровне не удовлетворены до определенной степени. В таком случае, пока потребности человека не удовлетворены на психологическом уровне до определенной степени, его безопасность и защищенность не являются для него мотивирующими факторами. Если человек с трудом добывает себе пропитание и не имеет крыши над головой, его не очень будет заботить то, как он вписывается в общество и как оно его принимает. Это основы теории иерархии потребностей Маслоу.

Таким образом, для нас полезно знать на каком уровне удовлетворения потребностей находятся те, кого мы пытаемся мотивировать. Здесь я бы хотел, чтобы вы обратились к стр.22 лекций и применили концепцию иерархии потребностей к ситуации, с которой столкнулся Неемия. У населения Иерусалима существовал ряд основных потребностей. Какие категории данной иерархии, по-вашему мнению, присутствовали и доминировали в то время? Ответьте на этот вопрос, а затем мы обсудим иерархию.

Перечитайте изложение концепции иерархии потребностей, а затем попытайтесь применить ее к ситуации, с которой столкнулся Неемия.



У населения Иерусалима существовал ряд основных потребностей. Какие категории данной иерархии, по вашему мнению, присутствовали и доминировали в то время?

Терри Спаркс. *Итак, у населения Иерусалима существовал ряд основных потребностей. Какие же категории иерархии там имели место? Скажем потребность в безопасности: без стены жители ее не чувствовали. Другой потребностью могла быть оценка. Из-за отсутствия стены люди чувствовали позор и смущение. Однако по Маслоу, оценка не являлась для людей мотивирующим фактором до тех пор, пока не была удовлетворена их потребность в безопасности.*

Естественным вопросом здесь является: в соответствии с потребностями какого уровня действует человек? Вы, конечно, можете провести тестирование, а можете – исследование, как это сделал Неемия в случае с руинами. Иными словами, вы можете как наблюдать, так и задавать вопросы. Если вы не очень наблюдательный человек, как, например я, то вам может потребоваться помощь в выявлении нужд. Одна из помогавших мне в свое время идей заключается в том, что я просил подчиненных включать личные цели в свои должностные инструкции. Таким образом, я знал об их насущных нуждах, которые и были отражены в изложенных целях.

Людские нужды не всегда легко выявить, потому что есть нужды насущные, а есть реальные. Как же нам их различить? Скажем, мы знаем, что люди всегда мотивируются насущными нуждами. Проблема в том, что очень часто реальные нужды не являются насущными. Например, нам как христианам бывает трудно примириться с тем, что потребность неверующих людей узнать Христа как Спасителя очень часто не является насущной. Однако она всегда реальна. В таком случае, мы всегда стремимся перевести потребность из разряда реальных в категорию насущных.

Как же перевести реальные нужды в категорию насущных? Делал ли это Неемия? Это переводит нас к четвертому шагу процесса мотивации, о которых говорилось на стр. 19. Четвертый шаг предусматривает нахождение путей удовлетворения указанных потребностей. Ответьте, пожалуйста, на приведенный ниже вопрос, после чего мы продолжим.



Какими средствами, по-вашему, пользовался Неемия для удовлетворения насущных и реальных потребностей жителей Иерусалима?

Терри Спаркс: *Какими средствами, по- вашему, пользовался Неемия для удовлетворения насущных и реальных потребностей жителей Иерусалима? Что ж, наверняка мы не знаем. Однако я могу представить Неемию прогуливающимся с жителями Иерусалима вдоль развалин. Встреча с реальностью – лучший способ выявить реальные нужды и сделать их насущными.*

Люди обычно не мотивируются лишь разговорами о необходимости чего-либо, они должны прийти к ней сами. Вот почему непродолжительные проекты столь эффективны для вовлечения людей в служение. Участвуя в служении, люди встречаются лицом к лицу с реальностью, которая, как мы уже сказали, есть лучший способ выявить реальные нужды и сделать их насущными.

Кроме того, в третьей главе книги Неемии мы видим, что он разделил стену на 42 части, начиная с ворот для овец. Для того чтобы у вас было представление о масштабности задачи, скажем, что стена имела коло четырех миль (почти 6.5 км) в окружности. Из главы 3:10 мы получаем представление о том, как Неемия мотивировал оставшихся в Иерусалиме к восстановлению стены. Мы знаем, что Иедия, сын Харумафа, восстанавливал стену, противоположащую его дому.

В моем понимании противоположащий, означает - находящийся с другой стороны. Кто еще мог быть более мотивирован к тому, чтобы иметь крепкую стену за своим домом? Очевидно, люди, живущие в этом доме. Помимо того, что эта стена у них постоянно перед глазами, в случае нападения неприятельской армии стена должна быть достаточно прочной, чтобы устоять.

Неемия разделил задание таким образом, чтобы наиболее мотивированные жители восстанавливали стену по частям. Прочитав стих 10 третьей главы и последующие, вы увидите несколько примеров людей, восстанавливающих стену напротив своих домов, что подводит нас к очень важному принципу: каждое задание должно предусматривать возможность удовлетворения реальных нужд индивидуума в процессе работы. Это нелегко и требует творческого подхода.

Исторически сложилось так, что задачи ставятся без особой заботы об удовлетворении реальных нужд в процессе их выполнения. У человека по имени Фредерик Тейлор, считающегося отцом промышленного машиностроения и исследований в области работы механизмов была следующая философия. Он считал, что для выполнения работы необходимо разбить ее на простейшие части. Руководитель же находит наилучший способ выполнения задачи, нанимает и готовит для этого людей, в том числе контролеров производственного процесса и результатов работы, а затем разрабатывает систему стимулирования.

Следуя этой философии, Генри Форд разработал процесс сборки автомобилей на сборочной линии. Это имело трагические последствия для трудящихся, которые вынуждены были работать неестественным для себя образом. Фактически, социологические исследования автомобильной промышленности говорят о том, что работников этой отрасли, чьи нужды (принадлежности, социальные и т.п.) не удовлетворяются в процессе работы можно часто встретить в боулинг-клубах или ищущими удовлетворения этих нужд в других местах. У нас исторически не сложилась заинтересованность в обеспечении людей возможностями для удовлетворения нужд.

*Сказанное подводит нас к пятому шагу. Руководителю необходимо обеспечивать поддержку. Обратитесь, пожалуйста, к **стр. 24** лекций. Я собираюсь рассмотреть 10 способов мотивации руководителем своего персонала посредством обеспечения поддержки. Я хочу до определенной степени обсудить каждый из них.*

Способы мотивации при обеспечении руководителями поддержки.

- 1. Демонстрация убеждения в том, что Господь способен придать важности каждому из нас.**
- 2. Усиление личных взаимоотношений.**
- 3. Создание необходимости посредством введения в реальность.**
- 4. Развитие и поддержание ответственности.**
- 5. Демонстрация подчиненным способов эффективной работы.**
- 6. Объяснение важности конкретной работы и ее вклада в общее дело.**
- 7. Устранение барьеров и обеспечение необходимых ресурсов.**
- 8. Передача людям своих убеждений и энтузиазма.**
- 9. Демонстрация безусловной любви.**
- 10. Поиск возможностей к раскрытию личности индивидуума.**

Терри Спарк: *В главе 4:5-8, мы видим Неемию лично обеспечивающим поддержку людям, получившим свои задания и встретившим оппозицию. Это приводит нас к другому принципу: у людей на пути будут возникать препятствия и лидеру необходимо быть готовым оказать необходимую помощь. Вид же поддержки и степень ее необходимости определяется лидером.*

Веря в то, что Господь может сделать из человека значительную личность, мы думаем о человеческом потенциале, ожидая лучшего. Свет, в котором мы видим человека, может определить его работу. Это явление можно было бы назвать законом ожидания: ожидая от человека значительных свершений, мы, возможно, их и получим. Ожидая посредственности, мы возможно посредственность и увидим.

Итак, первое: нам всегда следует думать о потенциале человека и ожидать лучшего.

Во- вторых, упрочьте личные отношения. Чем они прочнее, тем сильнее мотивация. Отделившемуся лидеру, очевидно, упрочить отношения будет нелегко. Если вы помните теорию «большого босса», то ее представители не верили в возможность своего приближения к людям. Они то уж вряд ли упрочивали отношения. Теперь мы знаем, что усиливаем мотивацию, вовлекая других в то, что мы делаем.

В- третьих, создавайте (мотивационную) необходимость, ставя людей перед реальностью. Я не хотел бы еще говорить по этому пункту, т.к. уже проиллюстрировал это на примере Неемии. Личная необходимость и ее значение должны стать реальностью, прежде чем человек скажет: «Научите меня». Причина необоснованной уверенности многих из нас заключается в том, что мы никогда не испытывали сильного замешательства. Нам необходимы встречи с реальностью.

В четвертых, развивайте и поддерживайте ответственность. Чем больше ответственность со стороны подчиненного, тем выше интерес. Я понял это в свое время, работая с Campus Crusade (Кэмпус Крусэйд), когда человека, ставшего христианином, просили выступить на собрании, куда христиане приводили своих неверующих друзей и делились своими свидетельствами. Новоиспеченных христиан просили рассказать о том, какую роль сыграл Господь в их жизни. Итак, ответственность со стороны подчиненного, повышает интерес.

Итак, развивать и поддерживать ответственность. Каждый раз, когда вы делаете что-либо за другого человека, вы ущемляете его эмоционально. Здесь действует тот же принцип, который мы пытаемся применить со своими детьми: мы пытаемся никогда не делать за них того, что они должны делать сами. Покажите человеку, как надо, наладьте практическую подготовку.

Одна из вещей, которым я научился, работая с организацией Walk Through the Bible (Библейский маршрут)- это та, что я должен инструктировать людей, говорить им, что следует делать. Во - вторых, необходимо показывать пример. В - третьих, - вовлекать в совместную работу. В- четвертых, – улучшать («Теперь я посмотрю на вас»). И в-пятых, - воодушевлять: “Не сдавайте свих позиций”!

Давайте представим, что я со своими дочерьми делаю пирог или пытаюсь научить их, как это делать. Первое, что я бы сделал - это сказал им, что делать: достать рецепт и прочитать его. Затем, я бы приготовил пирог, а они наблюдали бы за мной. После чего я бы мог сказать: «Хорошо, на следующей неделе вы будете готовить», а я – помогать. Следующим этапом было бы приготовление моими дочерьми пирога самостоятельно под моим надзором, после чего я бы сказал: «У вас прекрасно получается, и в будущем вы сможете сами это делать». Объясняя человеку последовательность действий, не просите его делать то, что сами бы не захотели.

Пункт 6: объясняйте важность конкретной работы и ее вклад в общее дело. Одним из способов мотивации работников автомобильной промышленности является тот, что их проводят по всему технологическому процессу сборки, показывая каждый шаг вплоть до схода готовой машины с конвейера. Имея возможность видеть как конечный продукт и то, как каждая деталь интегрируется в целое, люди чувствуют важность своей работы. Итак, всегда объясняйте важность работы и ее вклад в общее целое.

Седьмое: удаляйте препятствия, убеждаясь, что у рабочих есть необходимые для выполнения работы материалы и оборудование. Это задача помощника, человека, снабжающего работников всем необходимым для выполнения задачи. Нет ничего более досадного, чем, прилагая усилия к выполнению работы, обнаружить отсутствие всех необходимых для этого средств.

Хороший руководитель знает, что нужно его подчиненным и обеспечивает их этим, будь то обучение или оборудование.

Будьте источником энтузиазма и веры в людей. Это переключается с первым пунктом, но отличается от него достаточно, чтобы выделить. Развейте в себе горячее желание общаться, развейте рвение к тому, что делаете. Воодушевление улучшает обучение, и как я уже сказал, создает атмосферу принятия. Принимайте ошибки. Не будьте тем руководителем, который лишь критикует за ошибки и не позволяет подчиненным исправиться. Укажите им на положительные моменты, ободрите, и помогите сделать это лучше в следующий раз.

Демонстрируйте безусловную любовь. Любовь Иисуса мотивировала учеников. Мы знаем, что любовь порождает лояльность, и что единственное, за что Иисус обвинял учеников – это недостаток веры, в остальном же, он всегда их поощрял. И, наконец, ищите возможностей ободрять подчиненных. Это еще один метод, которому я научился в Walk Through the Bible (Библейский маршрут).

Сначала необходимо проверить подчиненного, которого вы хотите ободрить. Видя такого человека, делающего что-либо правильно, вы говорите ему об этом, выделяя его работу. Затем Вы говорите ему (ей), чего ожидаете в будущем: «Отлично, у тебя все получилось, как я и ожидал. Я знаю, что ты сможешь работать так и дальше». Затем вы можете подкрепить сказанное, положив человеку руку на плечо, спину или другим жестом. Это одна из возможностей ободрения.

Следующая часть мотивации (мы в основном говорили о внутренней части мотивации) – это стимул к действию, т.е. то, что мы называем внешней мотивацией. Какая же мотивация была у Неемии: внешняя или внутренняя? Имело ли это какое-либо значение? А как насчет тех, кто работал вместе с ним по восстановлению стены?

Теперь я хочу познакомить вас с другой теорией, автором которой является Фредерик Хатсберг, и которая называется «Факторы Гигиены Мотивации». В ней говорится, что факторами внутренней мотивации является сама работа, как фактор, противоположный гигиене. Хатсберг провел исследования, помогающие нам лучше понять внутреннюю и внешнюю мотивацию. Он пришел к выводу о том, что факторы истинной мотивации содержатся в самой работе. Есть, например, такие вещи как достижения. Подумав о стилях поведения, которые вы изучили, решите, для каких стилей достижения наиболее важны. Хатсберг также ввел в свою теорию такое понятие как признание достижений. И опять: для какого поведенческого стиля был бы наиболее важен этот фактор?

В третьих, трудная работа. Мы выяснили, что для одного из стилей трудности (вызов) имеют значение. Повышенная ответственность: есть ли стиль, которому присуща озабоченность по поводу этого фактора? Рост и развитие: какой стиль требует этого фактора? Я думаю, что все факторы, являющиеся внутренними, т.е. частью самой работы, связаны со стилем поведения.

В своей теории Хатсберг называет факторы рабочей атмосферы факторами гигиены. Они не являются внутренними компонентами работы, однако, они связаны с ее условиями. Слово гигиена, обычно используемое в медико-санитарном контексте, Хатсберг использует в значении превентивности и в применении к атмосфере в коллективе. Факторы гигиены не влияют на рост производительности, хотя и предотвращают потери эффективности благодаря некоторым накладываемым ограничениям.

К их числу относятся политики компаний, администрирование, надзор, установление рабочих условий, межличностные отношения, денежные ограничения, статус и защищенность (социальная).

Хатсберг в своей теории заявил, что эти самые факторы гигиены вовсе не являются мотивирующими, а совсем наоборот. Иными словами, плохая политика и администрирование демотивируют больше, чем хорошая политика и администрирование мотивируют. Недостаточная оплата - это больший демотиватор, нежели премия – мотиватор. Что вы об этом думаете? Согласны ли Вы с этой теорией, говоря, скажем, о значении межличностных отношений для командного игрока? Помните о потребностях командного игрока. Несмотря на то, что стимулы (поощрения) являются краткосрочными мотиваторами, они все же нужны.

Какие стимулы можно было бы использовать в христианской организации или церкви? То, что приходит мне на ум – это выделение успеха. Замечайте, когда другие делают что-либо правильно? Неправильные действия заметить очень легко, однако постарайтесь замечать хорошую работу и показывать знаки одобрения. Можно, скажем, выделять работника месяца, что было бы не чем иным как признанием его (ее) заслуг за прошедший месяц. Можно также подготовить именные блюда за особые достижения, - все это примеры стимулов.

Однако будьте с гигиеной начеку. Помните о проблеме Джеймса в нашей истории. Пожалуйста, ответьте на приведенные ниже вопросы.

Прочитайте начало истории о Викторе и его опыте с Джеймсом.



Какие ошибки сделал Виктор, мотивируя Джеймса?



Какой бы совет Вы ему дали, основываясь на приобретенных в этом курсе знаниях?

Терри Спарк: Какие ошибки сделал Виктор, мотивируя Джеймса? Ну, скажем, он использовал вещи, подобные воздушному кондиционеру, т.е. пытался мотивировать Джеймса посредством факторов гигиены, нежели компонентов работы. Какой бы совет Вы ему дали, основываясь на приобретенных в этом курсе знаниях? Можно было бы структурировать работу таким образом, чтобы она сама являлась мотивирующим фактором. Коль скоро мы знаем, что Джеймс относится к типу дизайнеров застройщиков, его работа должна бросать ему вызов и предусматривать некую возможность достижения быстрого успеха (результата). Это мотивировало бы Джеймса гораздо больше иных стимулов.

Другим способом мотивации является делегирование. Я уже упоминал о своем опыте в Campus Crusade for Christ (Кэмпус Крусэйд фор Крайст). Сразу после прихода ко Христу студенты свидетельствовали своим товарищам. Почему работники Campus Crusade прибегали к этому? Они поняли, что делегирование – это способ созидать и развивать других. Некоторые преимущества субординации и делегирования заключаются в том, что люди получают некий вызов, в результате которого возрастает мотивация. Такой же эффект имеет расширение возможностей.

Делегируя, мы фактически пытаемся сделать четыре основных вещи: спланировать работу, передать ее наиболее, на наш взгляд подходящему для этого человеку, склонить его к принятию этой работы и установить контроль, подотчетность, стандарты работы, которым мы будем следовать, внося коррективы по мере необходимости.

Однако делегирование несет с собой вышеизложенные основные идеи. При этом важно не забывать о переданной ответственности и быть в курсе исполнения переданного поручения.

Какие же вещи следует делегировать? Задания (работы), имеющие четко определенную политику и процедуру выполнения. Вещи, которые мы делаем не очень хорошо, если у нас есть люди, делающие их лучше. Иными словами, в других разделах мы уже говорили о том факте, что необходимо использовать людей в областях, где находят применение их сильные стороны. Таким образом, руководители всегда находятся в раздумьях о том, как использовать сильные стороны подчиненных.

По возможности, делегируйте всю работу, нежели отдельные ее части, т.к. работа целиком мотивирует гораздо лучше. Вместе с остальным следует делегировать рутинные процедуры и детали, но не делегируйте только их! Рассматривайте делегирование как способ развития и продвижения своих подчиненных, которые не разовьются, выполняя лишь рутинную работу. Старайтесь делегировать работы все большей сложности по мере того, как выполняются простые.

Далее кому следует делегировать? Очевидно наиболее подготовленным для этого людям, всегда, однако, пытаюсь увидеть потенциал работника. Делегируйте также тем, кто имеет возможность удовлетворить свои потребности посредством выполнения данной работы, а также тем, кому вы пытаетесь дать возможность развиваться.

Помните, что Иисус тоже делегировал. Он посылал учеников по парам вскоре после того, как выбрал их. На протяжении всего писания мы наблюдаем понимание Иисусом человеческих потребностей и их удовлетворение.

Теперь обратитесь к стр. 29 ваших лекций и посмотрите на задание. Обратитесь мысленно к своей карьере и попытайтесь вспомнить людей, которые мотивировали вас как позитивно, так и негативно. Сопоставив свой жизненный опыт с тем, что вы изучили в этом разделе, подумайте, какие уроки вы могли бы извлечь? Найдите, на ваш взгляд эффективного мотиватора в своей церкви или организации. Насколько он (они) они следуют изложенным здесь принципам. Какие еще вы могли бы указать факторы, способствующие успеху этого человека? Если бы Вас попросили выделить из настоящего раздела один фактор, который поможет вам лучше мотивировать других, что бы это было?

Спасибо Вам за возможность поделиться с вами этим материалом. Я надеюсь, что он будет полезным для вас в деле создания атмосферы благоприятной для мотивации тех, с кем вы работаете.

Задание

- ✓ *Обратитесь мысленно к своей карьере и попытайтесь вспомнить людей, которые мотивировали вас как позитивно, так и негативно. Сопоставив свой жизненный опыт с тем, что вы изучили в этом разделе, подумайте, какие уроки вы могли бы извлечь?*

- ✓ *Найдите, на ваш взгляд эффективного мотиватора в своей церкви или организации. Насколько он (они) они следуют изложенным здесь принципам. Какие еще вы могли бы указать факторы, способствующие успеху этого человека?*

- ✓ *Если бы Вас попросили выделить из настоящего раздела один фактор, который поможет вам лучше мотивировать других, что бы это было?*

Отзывы по разделу 7.

Нашей целью является сделать настоящий материал для вас как можно более полезным. Мы находимся в процессе постоянного совершенствования.

Дайте нам, пожалуйста, вашу *искреннюю* оценку и предложения.

Ниже приведены наборы слов, которыми можно было бы описать материал этого раздела. Пожалуйста, отметьте те, которые наиболее полно выражают ваше мнение. Вы также можете добавить свои слова.

<input type="checkbox"/> Подходящий	<input type="checkbox"/> интересный	<input type="checkbox"/> слишком академический
<input type="checkbox"/> западный	<input type="checkbox"/> слишком длинный	<input type="checkbox"/> основанный на Библии
<input type="checkbox"/> слишком традиционный	<input type="checkbox"/> легкий для понимания	<input type="checkbox"/> скучный
<input type="checkbox"/> созидательный	<input type="checkbox"/> отставший от времени	<input type="checkbox"/> может быть сразу применен
<input type="checkbox"/> практический	<input type="checkbox"/> великолепный	<input type="checkbox"/> трудный для понимания
_____	_____	

2. Что вы нашли для себя и своего служения наиболее полезным в данный момент? Пожалуйста, опишите конкретно.

3. Что вы нашли для себя и своего служения наименее полезным? Пожалуйста, опишите конкретно.

4. Какие предложения вы могли бы внести для улучшения этого раздела, как если бы он редактировался для повторного издания и распространения по всему миру?

РАЗДЕЛ 7

Мотивация высоких личных стандартов и удовлетворенности.



**Подготовлено: Центром Организационного Усовершенствования
Восточного колледжа:**

При поддержке

"Девелопмент "Эссоушиэйтс Интернэйшнл"

P.O. Box 49278

Colorado Springs, CO 80949-9278 USA

Тел: (719)598-7970; Факс: (719)598-1556; Электронная почта: 75211.2414@compuserve.com