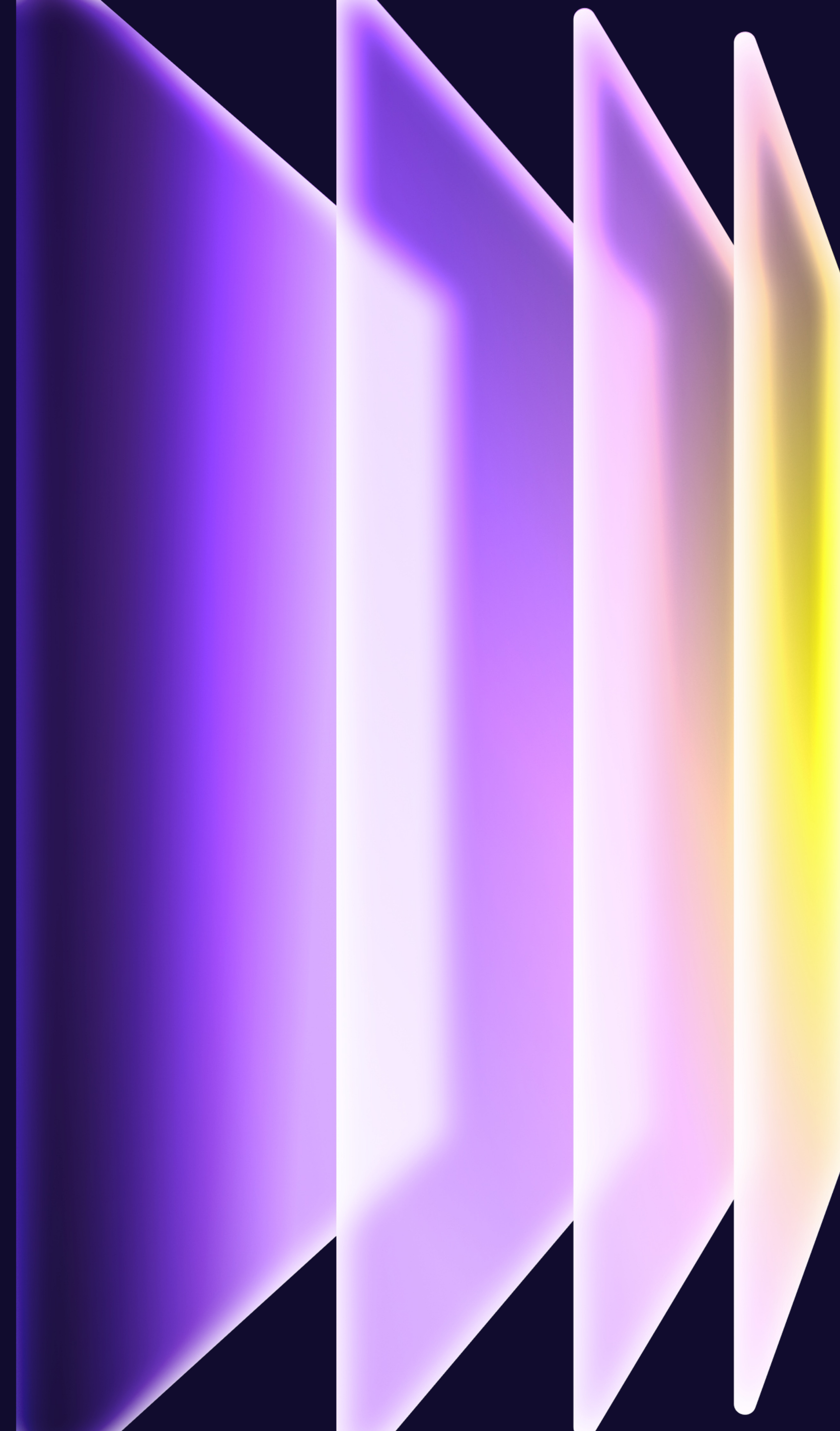


Всё, что вы хотели знать о демотивации, но боялись спросить

Евгений Антонов

Ведущий технический менеджер
проектов в Yandex Infrastructure



Евгений Антонов

- За 18+ лет в ИТ и 5+ лет консалтинга повидал всякое
- Телеграм-канал «Тимлид Очевидность»
- Подкаст «Кода кода»
- Подкаст «Три тимлида заходят в бар»
- Сообщество руководителей «Management Hub»



1. Что такое демотивация

1. Что такое демотивация
2. Откуда она берётся

1. Что такое демотивация
2. Откуда она берётся
- 3. Рассмотрим конкретные примеры**

1. Что такое демотивация
2. Откуда она берётся
3. Рассмотрим конкретные примеры
4. **Как и на ком это разрушительно сказывается**

1. Что такое демотивация
2. Откуда она берётся
3. Рассмотрим конкретные примеры
4. Как и на ком это разрушительно сказывается
- 5. Можно ли что-то с этим сделать или уже поздно**

1. Что такое демотивация
2. Откуда она берётся
3. Рассмотрим конкретные примеры
4. Как и на ком это разрушительно сказывается
5. Можно ли что-то с этим сделать или уже поздно
6. А если ты сам демотивирован?

Зачем

ЭТОТ ДОКЛАД

1. Много разговоров о мотивации

1. Много разговоров о мотивации

2. Мало разговоров о демотивации

1. Много разговоров о мотивации
2. Мало разговоров о демотивации
- 3. А она есть и её много**

Что такое

демотивация

1. Отсутствие желания делать работу 📈

1. Отсутствие желания делать работу
2. Отсутствие вдохновения делать или придумывать новое 🤔

1. Отсутствие желания делать работу
2. Отсутствие вдохновения делать или придумывать новое
3. **Негативное отношение к работе и коллегам** 😡

1. Отсутствие желания делать работу
2. Отсутствие вдохновения делать или придумывать новое
3. Негативное отношение к работе и коллегам
4. Общее ощущение несчастья, апатии, бессмысленности 🥲

Чем демотивация отличается от выгорания?

- Выгорание развивается на фоне долгого истощения
- А демотивация на фоне ярких негативных эмоций от конкретных событий. Более ситуативна и атомарна

Двухфакторная **мотивация** по Герцбергу

Гигиенические факторы

- Отношения с коллегами
- Отношения с руководителем
- Деньги
- Безопасность
- Условия труда

Мотивационные факторы

- Признание
- Достижения
- Карьерный рост
- Профессиональный рост
- Содержание работы

Двухфакторная **демотивация** по Антонову

Внешние факторы

- Обман
- Непрозрачность
- Неуважение
- Деньги

Внутренние факторы

- Синдром отличника
- Синдром самозванца
- Неумение рассчитывать силы и время
- Личные проблемы

Внешние факторы

демотивации

1. Обман 🤔

1. Обман

2. Давление 😵

1. Обман

2. Давление

3. Неуважение 

1. Обман

2. Давление

3. Неуважение

4. Чувство «несправедливости» 🙄

1. Обман


2. Давление

3. Неуважение

4. Чувство «несправедливости»

5. Недоверие 🙄

1. Обман
2. Давление
3. Неуважение
4. Чувство «несправедливости»
5. Недоверие
6. **Непрозрачность** 🙄🙄

1. Обман
2. Давление
3. Неуважение
4. Чувство «несправедливости»
5. Недоверие
6. Непрозрачность
7. Деньги, денежки, деньжищи 

Внутренние факторы


демотивации

1. Синдром отличника 🏆

1. Синдром отличника

2. Синдром самозванца 🎩

1. Синдром отличника
2. Синдром самозванца
3. Неумение рассчитывать силы и время 🥲

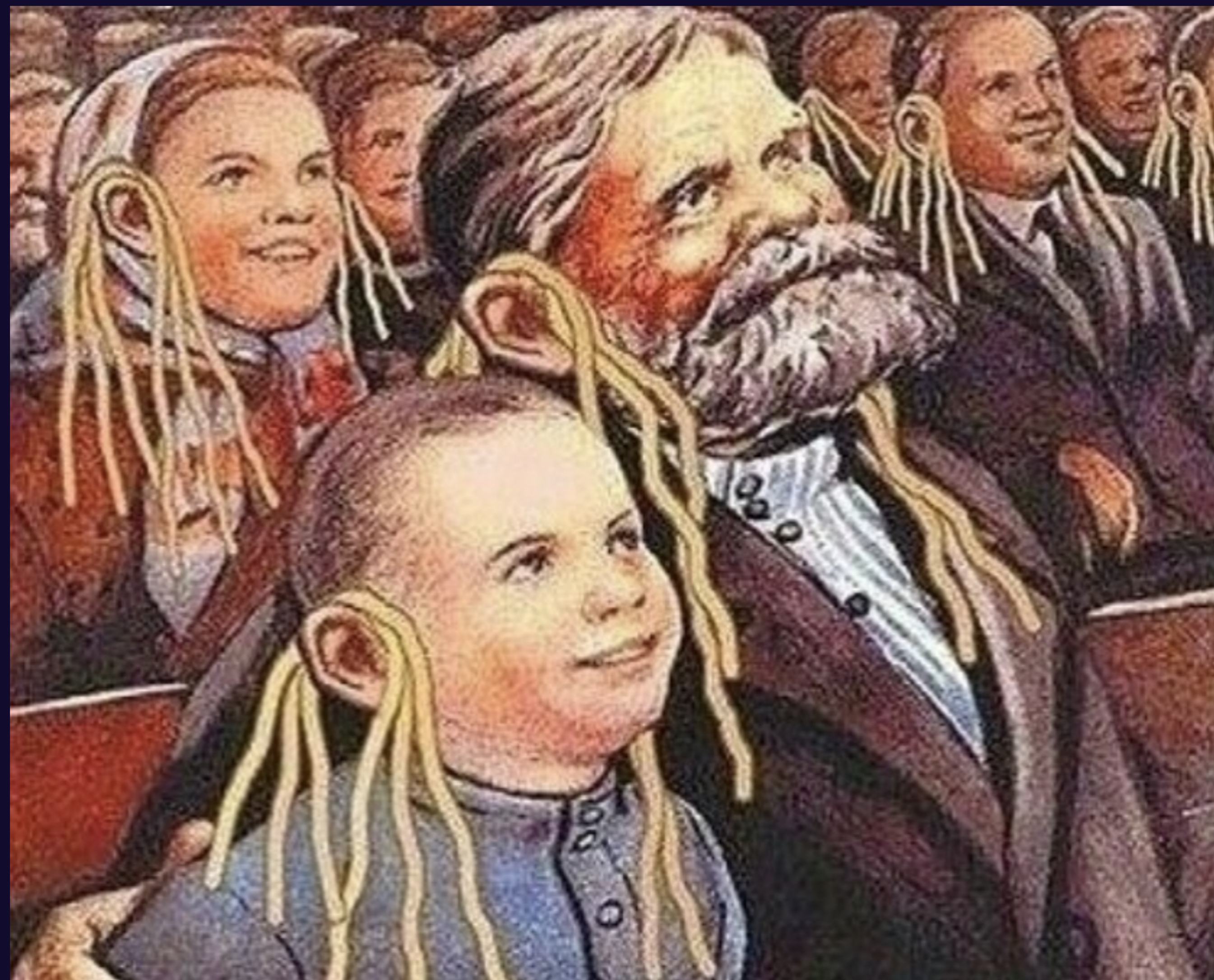
1. Синдром отличника
2. Синдром самозванца
3. Неумение рассчитывать силы и время
4. Личные проблемы 

Время историй

«**Все счастливые семьи
похожи друг на друга,
каждая несчастливая
семья несчастлива
по-своему**

**Толстой,
Лев Николаевич (а не тот,
который Егор из Подводки
и Котлина)**

Обещания



**Мальчик,
который кричал
волки ASAP,
или
Работа в стол**

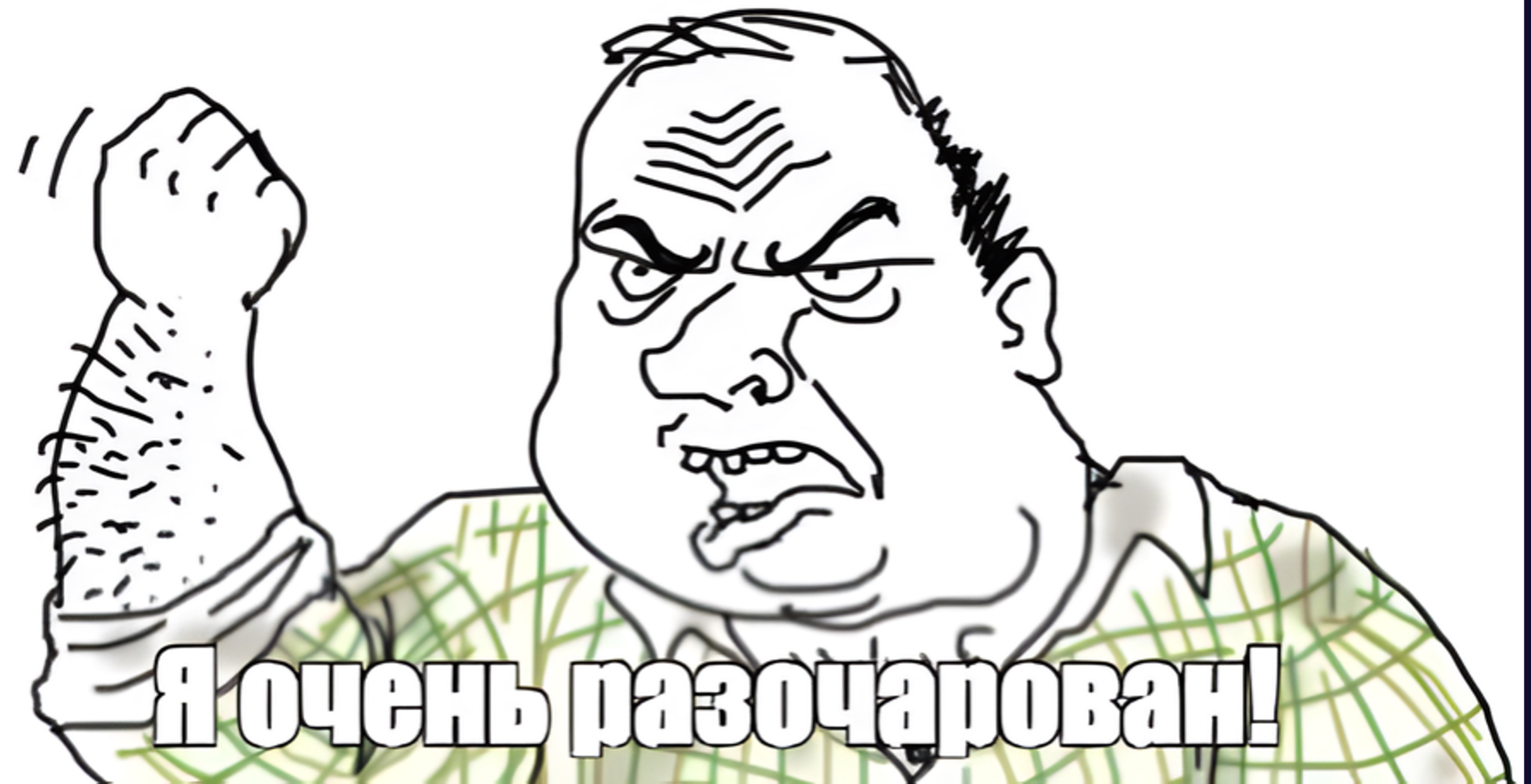


**Найти
разумное
обоснование
проекта**

**Наврать,
что ТОЧНО
ОЧЕНЬ
НАДО!**

Big angry boss

Истратили все полимеры!



Я очень разочарован!

Семья



Где деньги?



А так ли всё

страшно?

- **Да. Люди страдают, ругаются, забывают на работу, компании теряют миллионы денег и репутацию**

- Да. Люди страдают, ругаются, забивают на работу, компании теряют миллионы денег и репутацию
- **И даже ещё страшнее. Это распространяется между людьми и командами, накатывается как снежный ком. Так просто не откатишь, не отменишь, не вернёшь назад**

Как распознать

демотивацию

- **Игнорирование**

- Игнорирование
- **Агрессия**

- Игнорирование
- Агрессия
- **Итальянская забастовка**

- Игнорирование
- Агрессия
- Итальянская забастовка
- **Постоянные отмазы**

- Игнорирование
- Агрессия
- Итальянская забастовка
- Постоянные отмазы
- **Нежелание принимать решения
и признавать свою ответственность**

- Игнорирование
- Агрессия
- Итальянская забастовка
- Постоянные отмазы
- Нежелание принимать решения и признавать свою ответственность
- **Непризнание своей причастности к команде и проекту**

Важны не только
наблюдения,
но и **опросы**

- Один на один
- Общие
- Анонимные
- Публичные

Профилактика — лучшее лекарство



**Внимательно
следить
за тревожными
звоночками**

Профилактика — лучшее лекарство



**Внимательно
следить
за тревожными
звоночками**



**И без тревожных
звоночков помнить
о потенциальной
демотивации**

Профилактика — лучшее лекарство



**Внимательно
следить
за тревожными
звоночками**



**И без тревожных
звоночков помнить
о потенциальной
демотивации**





**Уважение — залог
комфорта даже
в не очень
комфортных условиях**

Что делать,

если не уследили?

- **Откровенно поговорить** 

- Откровенно поговорить
- **Обозначить конкретные шаги и сроки** 

- Откровенно поговорить
- Обозначить конкретные шаги и сроки
- **Держать в курсе о прогрессе и результатах** 

- Откровенно поговорить
- Обозначить конкретные шаги и сроки
- Держать в курсе о прогрессе и результатах
- **Разогнать всех (или не всех) к чёртовой матери!** 🖐️

**А если ты сам
демотивирован?**

- **Ожидания vs реальность**

**А если ты сам
демотивирован?**

- Ожидания vs реальность
- Конкретика

А если ты сам демотивирован?

- Ожидания vs реальность
- Конкретика
- План

А если ты сам демотивирован?

- Ожидания vs реальность
- Конкретика
- План
- Поменять, принять, выйти. Не терпеть

Подведём

итог



**Важно думать о мотивации,
но не менее важно обращать
внимание на демотивацию**



Важно думать о мотивации,
но не менее важно обращать
внимание на демотивацию



**Демотивация — это длительный
и усугубляющийся процесс**



Важно думать о мотивации,
но не менее важно обращать
внимание на демотивацию



Демотивация — это длительный
и усугубляющийся процесс



**Лучше всего помогут
мониторинг и профилактика**

Что дальше?

- **Понаблюдайте за поведением команды**

- **Понаблюдайте за поведением команды**
- **Поговорите**

- Понаблюдайте за поведением команды
- Поговорите
- Порефлексируйте

- Понаблюдайте за поведением команды
- Поговорите
- Порефлексируйте
- **Подумайте о ближайших изменениях**

- Понаблюдайте за поведением команды
- Поговорите
- Порефлексируйте
- Подумайте о ближайших изменениях
- **Принимайте решения как менеджер, а исполняйте как человек** ❤️

Делайте хорошо, а плохо не делайте!



Евгений Антонов

Ведущий технический менеджер
проектов в Yandex Infrastructure

antonov-dev.ru/about

