

НИЛ ДОШИ

ЛИНДСИ МАКГРЕГОР

ЗАРЯ ЖЕННЫЕ *на* РЕЗУЛЬ ТАТ

КУЛЬТУРА ВЫСОКОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
НА ПРАКТИКЕ

Эту книгу хорошо дополняют:

Обнимите своих сотрудников

Джек Митчелл

Культура для каждого

Роберт Киган и Лайза Лейхи

Как управляют лучшие

Брайан Трейси

Мотивация

Брайан Трейси

Neel Doshi and Lindsay MaGregor

Primed to Perform

How to Build the Highest Performing Cultures
Through the Science of Total Motivation



HARPER
BUSINESS

An Imprint of HarperCollins Publishers

№2015/02/30/380000-1 от
27 апреля 2015 года

Нил Доши и Линдси Макгрегор

Заряженные на результат

Культура высокой эффективности на практике

Перевод с английского Михаила Попова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21
Д71

*Издано с разрешения Total Motivation LLC f/s/o Neel Doshi and Lindsay McGregor
c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency*
На русском языке публикуется впервые

Доши, Нил
Д71 Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике /
Нил Доши, Линдси Макгрегор ; пер. с англ. М. Попова. — М. : Манн, Иванов
и Фербер, 2017. — 320 с.

ISBN 978-5-00100-484-4

Опираясь на исследования в области психологии, авторы показывают, что
ключ к успеху в бизнесе — высокоэффективная корпоративная культура. Авто-
ры доказывают, что вдохновляющая культура не возникает из ниоткуда: она
опирается на научные методы. Из книги вы узнаете, как выстроить в компа-
нии культуру с нуля, как оценить нынешнюю культуру и какие изменения вне-
сти, если она испытывает трудности.

Книга предназначена для СЕО, рекрутеров, бизнес-тренеров и психологов.

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев
авторских прав.*

ISBN 978-5-00100-484-4

This edition published by arrangement with
Levine Greenberg Rostan Literary Agency
and Synopsis Literary Agency.

© Neel Doshi; Lindsay McGregor, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском
языке, оформление. ООО «Манн, Иванов
и Фербер», 2017

Оглавление

Введение. Заряженные на результат	12
<i>Создать культуру высокой эффективности — просто</i>	
Часть I. Что такое абсолютная мотивация	25
<i>Высокоэффективные корпоративные культуры начинаются с простого вопроса: «Зачем?»</i>	
Глава 1. Спектр наших мотивов	26
<i>Шесть причин, по которым мы работаем</i>	
Глава 2. Фактор абсолютной мотивации	42
<i>Инструмент для создания абсолютной корпоративной культуры</i>	
Часть II. Повышает ли абсолютная мотивация эффективность	55
<i>Абсолютная мотивация — звено, которого недостает, чтобы связать корпоративную культуру с эффективностью организации</i>	
Глава 3. Переосмысливая понятие эффективности	56
<i>Нужно иначе взглянуть на производительность, чтобы разобраться, как ее повышает абсолютная мотивация</i>	
Глава 4. Инь и ян эффективности	73
<i>Корпоративная культура на базе абсолютной мотивации — высшее конкурентное преимущество любой компании</i>	

Часть III. Почему так мало организаций с хорошей корпоративной культурой	89
<i>Как нам мешают когнитивные искажения и рефлексии</i>	
Глава 5. Обвинительное искажение	90
<i>Как склонность к обвинению провоцирует возникновение косвенных мотивов</i>	
Глава 6. «Замороженные» или «текучие»	104
<i>Как мы «замораживаем» организации вместо того, чтобы придать им динамизм</i>	
Часть IV. Как построить корпоративную культуру с высокой абсолютной мотивацией	121
<i>Даже плохие корпоративные культуры можно улучшить, имея научную базу и необходимые инструменты</i>	
Глава 7. Факел эффективности	122
<i>Фактор абсолютной мотивации: измеряя магию, вы можете ее создавать</i>	
Глава 8. «Лесные пожарные»	141
<i>Секрет высокоэффективного руководства раскрыт</i>	
Глава 9. Идентичность	158
<i>Причина работы в вашей организации зависит от причины работы вашей организации</i>	
Глава 10. Игровая площадка	179
<i>Самый эффективный ключ к корпоративной культуре, о котором чаще всего забывают</i>	
Глава 11. Страна тысячи лестниц	198
<i>Ради выживания сотрудники сражаются либо друг с другом, либо с конкурентами. Выбор противника определяет корпоративная культура</i>	
Глава 12. Компенсационизм	213
<i>Наиболее неправильно понимаемый ключ к культуре</i>	

Глава 13. Охотничья команда	226
<i>Сначала вы формируете организацию.</i>	
<i>Потом она формирует вас</i>	
Глава 14. Хранители огня	245
<i>Всякое пламя нужно раздувать</i>	
Глава 15. Измерение эффективности	258
<i>Не меняйте игроков — меняйте правила игры</i>	
Глава 16. Катализатор движения	275
<i>Создаем абсолютную мотивацию через</i>	
<i>абсолютную мотивацию</i>	
Двигаемся вперед	284
Приложение. Зубная щетка ученого	286
<i>Книга «Заряженные на результат» основана на идеях,</i>	
<i>смелости мысли и напряженной работе блестящих ученых</i>	
Благодарности	293
Примечания	296

*Нашим родителям — Бхану и Джо, Элизабет и Яну:
они научили нас понимать, что такое игра и цель.*

*Нашим учителям и друзьям, которые щедро делились
своим временем и поддержкой. Надеемся когда-нибудь
вернуть им этот долг.*

*Всем людям, чью абсолютную мотивацию мы невольно
разрушали в течение многих лет. По крайней мере,
для себя мы вынесли из этого уроки.*

Введение

Заряженные на результат

*Создать культуру высокой
эффективности — просто*

«У меня создается впечатление, что магия перестает действовать», — сказал один из руководителей престижной международной компании. Он пригласил нас помочь перестроить корпоративную культуру, осознавая, что в ней скрыт ключ к успеху. С этим согласны около 90% лидеров бизнеса [1]. Но этот руководитель не понимал, как выстроить великую культуру компании, как доказать ее важность и с чего начать.

И он не одинок. Мы слышим подобную озабоченность от бизнесменов, руководителей некоммерческих организаций, школьных администраций и правительств. Высокоэффективная культура часто представляется чем-то магическим, и далеко не все знают, как ее создать.

Мы написали книгу «Заряженные на результат», чтобы раскрыть научную основу этой магии. На протяжении двух последних десятилетий мы дополняли собственными исследованиями почти столетнее наследие этой науки. Изучали десятки тысяч работников: программистов, финансовых консультантов, учителей, банкиров, а также сотрудников компаний с признанными корпоративными культурами (например, Southwest Airlines, интернет-магазин Apple Store или сеть кофеен Starbucks). Мы обнаружили, что великие корпоративные культуры обычно опираются на красивые и простые научные подходы, и попробовали испытать эти подходы по всему миру — от обеих Америк и Ближнего Востока до Азии. Мы в каждом случае обнаруживали, что создание культур высокой производительности всегда предсказуемо.

С помощью таких научных подходов можно систематически создавать высокоэффективные корпоративные культуры. Если раньше это понятие

считалось расплывчатым, то теперь результативность корпоративной культуры можно измерить, чтобы определить, в чем культура слаба, а в чем — действенна. Не менее важно и то, что мы разработали ряд методик и инструментов, помогающих лидерам организаций строить свои уникальные культуры, где люди «заряжены на результат».

Наука об эффективности

Удивительно, насколько это легко — увеличить или уничтожить эффективность на рабочем месте. Представьте, что сейчас восемь часов утра понедельника. Вы уже в офисе, пытаетесь прочесть факс (люди до сих пор обмениваются такими штуками). Каким-то образом при передаче текст оказался искажен, и вы разобрали только его часть.

эф---т

воо-----ние

зна--е

Подумайте минуту. Можете понять, что это за слова? [2] Первое — *эф-фект*. Второе — *воодушевление*. Третье — *знание*. Сколько вам потребовалось времени, чтобы догадаться?

Теперь представьте, что вокруг вас коллеги, которые постоянно разговаривают. Их болтовня поможет вам или отвлечет? Психологи, занимающиеся подсознательным восприятием, провели эксперименты, в ходе которых просили участников заполнить пропуски в словах [3]. Испытуемые делали это в небольших пустых комнатах со звуковым фоном: воспроизводилась запись приглушенных человеческих голосов.

Назовем одну группу объектов исследования по имени ее участницы Эми, а другую — по имени Стива. Для группы Эми звучали неразборчивые разговоры. Группе Стива дали послушать ту же запись, но в конце дополнили ее реальным и ясно различимым минутным диалогом: один из собеседников рассказывал, какую радость испытал от недавно законченной работы.

В результате группа Стива решила в среднем на 7% больше поставленных перед ней задач, чем команда Эми. Участники его группы также справились на 13% быстрее и на 14% дольше пытались разобраться с трудными заданиями. И все это после *минутного* прослушивания специально записанного и воспроизведенного разговора.

Кроме того, Стив признался, что совсем не слышал этого диалога. И члены его группы сообщили о том же. Громкость воспроизведения была низкой, а испытуемые так концентрировались на решении задач, что звучащие в записи голоса не достигали их сознания. Однако подсознание заметило все: слова об успешно завершенном проекте подействовали воодушевляюще, подтолкнули к более эффективной, быстрой и настойчивой работе.

А если бы вы смогли побудить каждого сотрудника решать проблемы и выполнять задания на 10% лучше, на 10% быстрее и на 10% настойчивее? Вы способны на это. Но пока не оборудовали свое рабочее место колонками, продолжайте читать эту книгу. «Заряженные на результат» — это не про контроль над разумом. Трюков надолго не хватает. Книга рассказывает, как выстроить эффективную культуру работы в вашей организации.

Эта культура подобна фоновому разговору, который не слышали ни Стив, ни Эми. Он окружает вас, но остается неслышным, скрытым от прямого восприятия. Вы не можете отключиться от него. Только одна минута его воздействия повысила производительность группы Стива. Так представьте же себе эффект культуры, которую разработали специально, чтобы повысить результативность работы каждого человека на любом уровне.

Чтобы выстроить эффективную культуру, нужно сначала понять, что обеспечивает наивысшую производительность индивидуума. Ответ звучит обманчиво просто: на то, *как хорошо вы работаете*, влияет то, *зачем вы работаете*.

В ходе упоминавшегося эксперимента по повышению производительности его участников услышанный Стивом разговор заложил в его голову идею «игры», или «радости». Игра (когда вы делаете что-либо просто из удовольствия) — самый мощный стимул для труда. Рабочую активность человека определяют шесть главных мотивов. *Игра, цель и реализация собственного потенциала* увеличивают производительность труда. *Эмоциональное напряжение, экономическое давление и инерция* снижают ее. Если культура организации усиливает до максимума действие трех первых мотивов и минимизирует действие трех последних, она обеспечивает достижение высших значений в явлении под названием «абсолютная мотивация» (total motivation, ТоМо). Первая часть книги познакомит вас с научным обоснованием этого понятия [4].

Вторая часть книги исследует, что скрывает термин «эффективность». Многие бизнес-руководители часто забывают, что на деле мы встречаемся

с двумя типами эффективности, оба из которых важны, но противоположны по значению. В основном компании работают над *тактической эффективностью* — то есть способностью выполнять планы. Однако важна и другая — *адаптивная эффективность*, то есть умение отходить от намеченного. Поскольку тактическая и адаптивная эффективности — полярные понятия, они существуют во взаимно напряженных отношениях, и очень немногие лидеры в состоянии их сбалансировать.



Рис. 1. Эффективные корпоративные культуры усиливают абсолютную мотивацию, а она, в свою очередь, повышает эффективность организаций. Книга «Заряженные на результат» показывает, как работает эта схема на каждом этапе

В большинстве компаний техника управления эффективностью производства, от демонстрации показателей до системы оценок и поощрений, нацелена на повышение тактической эффективности. Односторонний крен в эту сторону вредит адаптивной эффективности, а в нашем неустойчивом мире такая ошибка дорого обходится.

Успешные руководители должны иметь представление об искажениях и импульсивных решениях, которые мешают строить эффективные культуры. В третьей части мы рассмотрим эти явления «под микроскопом».

Наконец, в четвертой части мы расскажем о пошаговой стратегии создания эффективной корпоративной культуры, начиная с фактора абсолютной мотивации — простого прогностического инструмента для шести мотиваций. С его помощью вы легко увидите, в чем ваша культура слаба, в чем сильна и как ее изменить.

Фактор абсолютной мотивации — конечный инструмент в построении эффективной культуры компании. Это компас, который покажет, в правильном ли направлении развивается ваша культура. Вы получите научно обоснованные советы в тех сферах, где раньше действовали по наитию:

- Какой стиль руководства использовать в компании?
- Как создать перспективные рабочие места и как построить карьеру сотрудников?
- Как сформировать базовые ценности компании и сделать так, чтобы все сотрудники уверовали в них?
- Как управлять эффективностью труда?
- Что такое справедливая и эффективная система вознаграждения за труд?
- Как управлять культурой организации?

Наконец, вы узнаете, как изменить корпоративную культуру, которая уже испытывает трудности. Используя простые и бесплатные методики, представленные на сайте www.primedtoperform.com, вы можете начать эту работу уже сейчас. Прочитав книгу, вы не только получите ответы на свои вопросы, но и сможете применять новые знания на практике.

Важность корпоративной культуры

Десятилетиями исследователи доказывали, что культура организации определяет ее эффективность. Том Питерс и Роберт Уотерман-мл. написали об идеальных корпоративных культурах в своей классической книге *Search of Excellence**. Если бы вы купили акции тех успешных компаний, о которых авторы рассказывали в первой публикации книги (1982 г.), и продержали их 20 лет, ваш инвестиционный портфель принес бы 1300% (по сравнению с ростом индекса Dow Jones в 800%, а рейтинговой компании S&P 500 — в 600%) [5].

* Издана на русском языке: Питерс Т. В поисках совершенства / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. М. : Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

Так что корпоративная культура обернется для вас солидной прибылью.

В другом исследовании маститые ученые из Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер и Джеймс Хескетт сравнили изменения за 11 лет в биржевой стоимости акций компаний с высокоэффективными и среднеэффективными культурами. Стоимость акций первых компаний возросла на 901% по сравнению с 74% у вторых. Аналогично, доходы первой группы возросли на 682%, а чистая прибыль — на 756% (по сравнению с показателями 166% и 1% соответственно у второй группы) [6].

Производительность даже самых талантливых сотрудников снижается до половины от их потенциала, если они оказываются в организациях с посредственной культурой. Нил усвоил этот урок задолго до замысла книги. Одна частная компания, в создании которой он участвовал, работала в области высоких технологий и по мере роста утратила свои первоначальные волшебные характеристики. Нил не понимал, как создать в ней эффективную культуру. Линдси столкнулась с этим, занимаясь с командами преподавателей школ и университетов. Лучшие планы давали сбой из-за существовавших в организациях недоверия и взаимных обвинений. Будучи частными предпринимателями и консультантами, мы провели около 20 лет в кругу гигантов бизнеса, вроде MacKinsey & Company, Citibank, American Express. И видели много крупнейших компаний из списка Forbes 500, которые разрабатывали хорошие корпоративные культуры. Но часто они не приносили успеха, потому что сотрудники не были «заряжены» на результат.

Многие компании, даже легендарные, испытывают трудности с разработкой, внедрением и укреплением корпоративной культуры. Их руководители, не обладая систематическим и психологически обоснованным пониманием сути подобной культуры, полагаются в основном на интуицию и повторяют чужой опыт. Они пробуют копировать Apple, Southwest Airlines, Zappos или сеть отелей Ritz-Carlton и убеждаются, что дубликаты непоследовательны и им не подходят. Воспроизведенные культуры не побуждают должным образом и потому не приживаются: в них отсутствует абсолютная мотивация.

Многие уважаемые организации интуитивно используют компоненты абсолютной мотивации. Там начинают понимать, что лучше всего подтолкнуть сотрудников к эффективному труду, если не поощрять или угрожать, а побуждать находить в своем деле игру, цель и реализацию собственного потенциала.

Однажды вечером мы нашли этому подтверждение в бостонской электричке. Два молодых человека спорили, как повысить результативность работы. Один из них был одет в рубашку поло и качественные брюки. На втором была по-модному незаправленная рубашка баттон-даун*, а лицо украшала недельная щетина, тщательно подстриженная так, чтобы выглядеть неподстриженной. Они с жаром обсуждали, как правильно поставленная работа с клиентами помогает росту оборота их компании. Молодые люди планировали посетить магазины конкурентов, чтобы поучиться у них хорошему и заметить их слабости. Эти двое не были ни руководителями, ни частными предпринимателями. Они оказались сотрудниками местного супермаркета сетевой компании Whole Foods Market**. Парни с явной гордостью носили фирменные бейсболки — видимо, работали поблизости, в одном из супермаркетов сети, где складирование и отбор продуктов выполняются вручную.

Мы слышали этот разговор. Над молодыми людьми не стоял босс, щелкающий бичом. Они не упоминали, сколько сверхурочных им заплатят. Ребята обсуждали, как помочь компании, из удовольствия, получаемого от работы. Даже в личное, свободное время. И это был именно тот результат абсолютной мотивации, которую один из соучредителей компании, Джон Макки, прививал сотрудникам с самого начала.

Хотя сейчас Whole Foods Market представляет собой транснациональную корпорацию, имеющую более 400 супермаркетов в трех странах [7], начинала компания в 1978 году с магазина экологически чистых продуктов на торговой площади всего 300 кв. м [8]. Вряд ли в те дни Джон Макки имел перспективное видение своего бизнеса. Прибыль тогда была настолько мала, что он и его партнер жили в непригодном помещении над магазином. «Там не было душевой кабины или ванны, поэтому душ мы принимали в глубокой цинковой мойке», — писал Макки позднее в книге *Conscious Capitalism**** [9].

В корпоративной культуре Whole Foods есть что-то особенное. По версии журнала *Forbes*, в 2015 году корпорация относилась к числу самых любимых

* Рубашка с воротником, концы которого пристегиваются к полочкам изделия.
Прим. ред.

** Whole Foods Market — международная сеть супермаркетов, делающая особый акцент на экологической чистоте продаваемых продуктов питания. Магазины работают в США, Канаде и Великобритании. *Прим. перев.*

*** Издана на русском языке: Макки Дж. Сознательный капитализм / Дж. Макки, Р. Сисодиа. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. перев.*

ее сотрудниками. Она 18 лет подряд входит в список «100 компаний, работа в которых доставляет наибольшее удовольствие» [10]. Немногим удалось создать такую культуру, как в Whole Foods.

Whole Foods воплощает принцип абсолютной мотивации. Когда Джон Макки создавал компанию, этого понятия еще не существовало; Макки интуитивно ухватил его суть и применил на практике.

В написанном им в 2006 году открытом письме своим сотрудникам (или «членам команды», как он их называет) Макки объясняет, что желание работать «мотивируется самой радостью от работы и потребностью служения, которую я ясно испытываю в своем сердце» [11]. Он прекрасно рассказывает об игре и цели — двух из шести главных мотивов.

Мы использовали собственный инструмент измерения эффективности культуры организаций и протестировали сотрудников Whole Foods: насколько полно они чувствуют каждый мотив [12]. Корпорация создает для сотрудников сильное ощущение игры, цели и реализации собственного потенциала и минимально — эмоционального напряжения, экономического давления и апатии (три не прямых мотива) по сравнению с другими компаниями. В результате Whole Foods имеет уровень абсолютной мотивации в три раза выше, чем у трех ее конкурентов. Высокий уровень абсолютной мотивации — тот самый побудительный мотив, который заставлял двоих ее сотрудников думать о работе по пути домой. И он же сделал Whole Foods лидером в отрасли.

Преимущество, завоеванное Whole Foods с помощью абсолютной мотивации, нельзя отнести к разряду случайностей. Руководители компании целенаправленно используют прямые мотивы. Они усиливают элемент игры, создавая самоуправляемые команды, члены которых в реальности принимают решения [13]. Каждый филиал компании сам определяет, кого нанимать на работу и какие складские запасы создавать. Члены команды экспериментируют с повышением собственной производительности. Компания обеспечивает возможность принятия таких децентрализованных решений за счет прозрачности. Каждая команда знает, как работает аналогичная группа в другом супермаркете. Члены команды даже в курсе того, кто, где и какую зарплату получает. Информация в компании настолько прозрачна, что в середине 90-х годов Комиссия США по биржам и ценным бумагам посчитала всех 6500 тогдашних сотрудников инсайдерами, предположив, что они имеют доступ к закрытой внутриорганизационной информации [14].

Сотрудники Whole Foods хорошо понимают убедительную и вызывающую доверие миссию компании, что усиливает действие мотива цели. Макки и Сисодиа писали в книге *Conscious Capitalism*: «Бизнес оказывает гораздо более широкое положительное влияние на мир, когда он основан на высшей цели, идущей дальше обычного создания доходов и порождения ценностей для акционеров. Цель — это причина существования компании. Чувство удовлетворения от высшей цели порождает высочайший уровень вовлеченности в процесс всех заинтересованных лиц, стимулируя их творчество, инновации и преданность организации» [15].

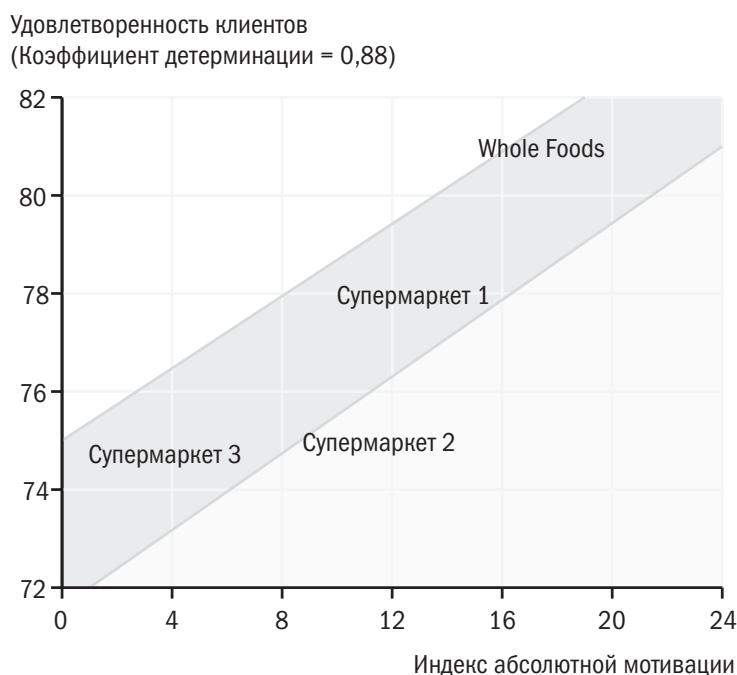


Рис. 2. Абсолютная мотивация — движущая сила адаптивной эффективности, которая служит основным источником удовлетворенности клиентов

Сотрудники Whole Foods осознают ее уникальность. Как писал нам один из членов команды: «Я люблю компанию, на которую работаю. Для меня это больше, чем официальная формулировка миссии, стоящей перед ней; больше, чем существующий там подход к сотрудникам; больше, чем этика

взаимоотношений; больше, чем текущие события. Коллеги для меня — семья, и моя компания сделала все, чтобы принять меня и обеспечить всем необходимым».

Однако абсолютная мотивация — это не только ощущения работников. Поскольку она повышает адаптивную эффективность, воздействие оказывается и на ощущения клиентов компании. У них остается исключительное впечатление, потому что компания к каждому находит уникальный подход. Взглянув на статистические данные, характеризующие работу Whole Foods и других супермаркетов, мы сразу заметим связь между настроениями сотрудников компании и ее клиентов [16].

Мы обнаружили тесную связь между абсолютной мотивацией и оценками клиентов в разных отраслях бизнеса: в банковско-финансовой сфере, авиации, на кабельном телевидении, у риелторов и т. д. И это только верхушка айсберга. Мы увидели такую взаимозависимость с абсолютной мотивацией в торговле, способностях к решению проблем, эластичности мышления, креативности. В общем, во всех формах адаптивной эффективности.

Даже компании, оказывающие профессиональные услуги, либо процветают, либо прозябают — в зависимости от наличия у их сотрудников абсолютной мотивации. Возьмем, к примеру, основанную в 1909 году и бывшую когда-то одной из лучших юридических контор Америки компанию Dewey & LeBoeuf [17]. Одним из основных ее партнеров, фамилия которого звучит в названии, был губернатор Нью-Йорка и кандидат в президенты США Томас Дьюи [18], боровшийся за этот пост с Гарри Трумэном [19]. После ряда слияний его юридическая фирма стала одним из самых крупных юридическо-консалтинговых агентств в мире. Однако смертельная спираль эмоционального напряжения, экономических трудностей и инерции в 2012 году привела агентство к распаду. Вот отрывок из анализа этого события, проведенного газетой New York Times.

Многие наблюдатели утверждают, что причиной падения агентства Dewey & LeBoeuf <...> стало неоправданное расширение, производившееся часто за счет слияний; агрессивное переманивание юристов из конкурирующих компаний с предложением им незаслуженно высоких пакетов вознаграждений; разрыв между зарплатами старших партнеров и рядовых сотрудников.

Эти явления, как считают аналитики, разрушили ткань общности интересов, которая должна быть характерной для отношений

партнерства, где единое понимание цели порождает готовность всего коллектива совместно переживать любые трудности. Многие большие юридические организации допустили размывание этих традиционных принципов партнерства: лояльность компании, коллегиальность в работе, ощущение равенства. В конечном счете они превратились в организации, стремящиеся всеми силами только увеличить прибыль [20].

Профессор юриспруденции из Университета Индианы Уильям Хендерсон, специализирующийся на изучении юридических компаний, говорит: «Поскольку во многих из них отсутствует дух партнерства или культурные и исторические ценности, единственной объединяющей ценностью становятся деньги. Но это слабое скрепляющее средство» [21].

Dewey & LeBoeuf утратила адаптивную приспособляемость и гибкость в своей политике, когда перенесла акцент с прямых мотиваций («единое понимание цели» у сотрудников) на не прямые (деньги). Пострадали предсказуемость ее деятельности и адаптивная эффективность. Как только настали трудные времена, партнеры разбежались, и Dewey & LeBoeuf потерпела крах.

Абсолютная мотивация — настолько фундаментальный фактор с точки зрения нашего формирования, что по ее наличию или отсутствию легко предсказать, будет ли счастливым наш брак [22], добьемся ли мы снижения веса благодаря новой диете [23], кто из спортсменов останется в спорте [24], а кто из студентов бросит учебу.

В ходе эксперимента исследователи измерили абсолютную мотивацию у группы старших школьников и через год проследили, кто из них оставил учебу [25]. Оказалось, что именно у бросивших обучение был зафиксирован самый низкий уровень абсолютной мотивации по сравнению с остальными. Представьте, каких результатов вы добились бы в качестве преподавателя, или тренера, или бизнесмена, если бы точно определяли, что именно служит мотивацией для ваших подопечных, и потом целенаправленно формировали культуру, способствующую повышению их эффективности.

Двигаемся вперед

Много прекрасных бизнес-планов остается на бумаге из-за недостаточности сопровождающих их корпоративных культур. Многим служащим не нравится их работа. И даже самые успешные корпоративные культуры со временем

теряют свою эффективность. Мы тоже работали в организациях со слабой культурой, сами создавали слабые культуры и в некоторых случаях даже их пропагандировали. И все это мы совершали, не понимая, что делаем. Мы не осознавали, что наносим ущерб эффективности работы и заставляем людей страдать.

Многие из нас подозревают, что культура организации имеет исключительное значение, но только единицы способны дать ей определение или объяснить, почему она так важна. И мы написали книгу, чтобы заполнить этот пробел.

Культуры организаций, в которых присутствует абсолютная мотивация, обеспечивают большую продуктивность и прибыльность. Сотрудники таких компаний, их клиенты и держатели акций оказываются счастливее. Наша миссия — создать мир, где любой работает с наивысшей эффективностью, где каждая организация воодушевляет своих сотрудников, адаптируется к меняющимся обстоятельствам и в конечном счете процветает.

Часть I

ЧТО ТАКОЕ АБСОЛЮТНАЯ МОТИВАЦИЯ

*Высокоэффективные
корпоративные культуры
начинаются с простого вопроса:
«Зачем?»*

Глава 1

Спектр наших МОТИВОВ

Шесть причин, по которым мы работаем

В ОАЭ существует серьезная проблема: слишком много граждан имеют избыточный вес или склонны к полноте [1]. Летом 2013 года правительство Дубая начало акцию, запустив призыв к похудению: «Ваш вес в золоте».

Правительство применило правила игры многих компаний, которые стремились изменить привычки своих сотрудников: оно предложило деньги. За каждый килограмм веса, который житель ОАЭ сбрасывал за полтора месяца (с 16 июля по 30 августа), был обещан 1 г золота [2]. Эта стратегия на первый взгляд выглядела вполне разумной: ради золота люди готовы на гораздо большее, чем диета. И действительно, по итогам кампании около 25% [3] из принявших в ней участие 10 666 человек сбросили [4] достаточно веса, чтобы претендовать на хорошее вознаграждение. Большой успех, не так ли?

Не совсем. Уже исследовано, что случается, когда людям платят за снижение собственного веса. Результаты не очень обнадеживают. Посмотрите, например, на следующий эксперимент четырех университетских ученых [5]. Чисто случайно их идея напомнила дубайскую кампанию «Ваш вес в золоте».

В ходе трехнедельного эксперимента участникам платили \$50 в неделю (примерная стоимость 1 г золота [6]) за похудение. После этого исследователи наблюдали за динамикой изменения веса участников в течение четырех месяцев. Однако еще до начала эксперимента были изучены мотивы, по которым люди приняли в нем участие. Какими же они оказались?

Представьте двух гипотетических участников программы — Джейка и Кристину. Джейк видит рекламный листок эксперимента и решает

присоединиться, потому что нуждается в средствах. Его мотив — деньги. Кристина читает ту же рекламу и приходит к выводу, что это прекрасный шанс похудеть. Для нее деньги не самый важный фактор. Она участвует в программе, чтобы научиться чему-то, пройти тренинг и найти друзей.

Джейк и подобные ему участники сформировали материально мотивированную группу. Кристина с друзьями стали группой, не имеющей материальной заинтересованности в эксперименте. Как вы, видимо, и ожидали, Джейк и его партнеры действительно сбросили вес. Казалось, что материальный интерес стал весьма действенным мотивационным фактором их поведения. Миссия завершена!

Не так быстро...

После того как Джейк и члены его группы получили денежное вознаграждение, они начали набирать вес. За четыре последующих месяца они набрали столько же веса, сколько сбросили до этого, и даже немного больше. Материальное вознаграждение подстегнуло мотивацию, но не вызвало у людей настойчивости.

А у Кристины и ее группы дела обстояли куда лучше. В ходе эксперимента они потеряли в среднем около 1,5% своего веса (в шесть раз больше, чем группа Джейка). Затем продолжали сбавлять вес и уменьшили его еще на 0,5%.

Эксперимент позволил сделать простой, но глубокий вывод: то, *зачем* люди участвуют в каком-то деле, существенно влияет на достигаемые ими результаты. Мотив влияет на эффективность деятельности.

Организации часто полагаются на деньги как на главный движущий фактор активности персонала. Однако многие по собственному опыту знают, что мотивация имеет намного более сложную природу. Есть целый спектр причин, по которым люди выполняют ту или иную работу (или, например, худеют). Понимание этого спектра — главное условие обеспечения максимальной эффективности человеческой деятельности.

Спектр мотиваций

Пока мотивация не обоснована научно, ее легко принять за магию.

Когда мы объясняем руководителям компаний формирование мотивационной культуры, слышим их отговорки, что такую культуру в силах создать только люди со сверхъестественными способностями типа Стива Джобса

(Apple), Герберта Келлехера (Southwest Airlines), Фила Джексона (легендарного тренера баскетбольных команд Chicago Bulls и LA Lakers). На что тогда надеяться нам, обывателям?

Первый шаг на пути превращения магии в науку — создать схему, помогающую делать предположения. В идеале она позволяет организовать ваши научные наблюдения таким образом, чтобы вы замечали новые модели познания.

Так, в частности, произошло с алхимией. Алхимики верили, что все состоит из земли, воздуха, огня и воды. На протяжении веков они смешивали разные вещества в попытке создать мифический философский камень, который, по их убеждению, мог бы трансформировать простые металлы в золото и даровать человечеству бессмертие. Вместо этого открыли новую модель познания — химию.

Химия сделала колоссальный шаг вперед в 1869 году, когда Дмитрий Менделеев создал периодическую таблицу элементов. «Я увидел во сне таблицу, в которой все элементы заняли свои места так, как им положено, — говорил он позднее. — Проснувшись, немедленно записал таблицу на листе бумаги» [7]. Благодаря этой организующей схеме Менделеев предсказал свойства веществ, которые на тот момент еще не были открыты [8]. То, что когда-то относилось к области магии, оказалось в научных рамках.

В наше время подобное же открытие привело к колоссальному расцвету науки об эффективности человеческой деятельности. В середине 80-х годов Эдвард Деси и Ричард Райан из Рочестерского университета (частного исследовательского университета в США) опубликовали эпохальный труд, описав модель науки о человеческих мотивах. Они классифицировали причины, по которым люди занимаются той или иной деятельностью. Свою концепцию авторы назвали теорией самодетерминации* [9]. Их фундаментальный труд *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* («Внутренняя мотивация и самодетерминация в человеческом поведении») был процитирован в работах других ученых более 20 тысяч раз. Заметим, что средний уровень цитируемости научной работы за 10 лет не превышает 20 раз [10]. Работы Деси

* Теория самодетерминации — психологический подход к пониманию человеческой мотивации, личности и психологического благополучия, в частности, подробно рассматривающий внутреннюю и внешнюю мотивации. Авторы теории — два американских психолога из Рочестерского университета: Эдвард Деси и Ричард Райан. *Прим. ред.*

и Райана оказали на нас большое влияние. (Более полно о том, каким образом мы строили исследования на основе теории Деси–Райана и работ других ученых, мы рассказываем в приложении под названием «Зубная щетка ученого»).

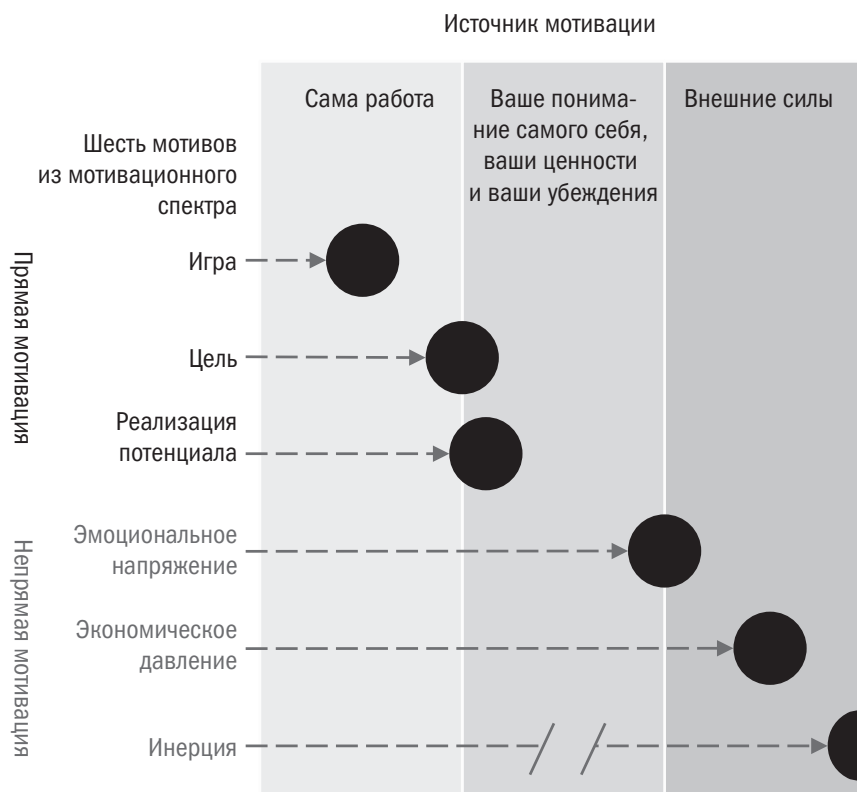


Рис. 3. Спектр мотивов во всей его полноте. Каждый круг символизирует человеческий мотив. Например, мотив цели продиктован в основном самой работой и лишь в некоторой степени вашими ценностями и убеждениями

Оказывается, существует спектр причин, по которым люди вообще что-либо делают. Три из них, которые мы называем *прямыми мотивами*, напрямую связаны с деятельностью человека (в нашем случае с работой) и управляют ее эффективностью. Три других мотива — *косвенные*, или побудительные. Они отделены от самой работы и зачастую мешают достижению в ней высокой эффективности.

Прямые мотивы

Игра

Вы с большей вероятностью сбросите вес или добьетесь еще чего-то, если мотивом ваших действий окажется игра. Ощущение игры возникает, когда вы занимаетесь своим делом просто потому, что оно вам нравится. Сама работа становится для вас наградой. Ученые описывают такого рода мотивацию как «внутреннюю».

Игра заставляет любить свои хобби — от разгадывания кроссвордов до занятия скрапбукингом* и микширования музыки. Можно найти элемент игры в стремлении сбросить вес, приготовлении здоровой пищи или поиске новых ресторанов с диетическим меню. Многим удастся обнаружить моменты игры и в работе, если она выполняется с радостью.

В основе игры лежат любопытство и склонность к эксперименту. Обычно люди с удовольствием учатся и адаптируются к новому. Мы инстинктивно ищем не испробованные ранее возможности для игры.

Некоторые компании дают сотрудникам возможности для игры на рабочем месте. Toyota поощряет применение на сборочных линиях новых инструментов и свежих идей.

Компании W. L. Gore & Associates, Google и некоторые другие побуждают к элементам игры, предоставляя сотрудникам свободное время и ресурсы для разработки собственных идей. Транснациональная интернет-компания по онлайн-торговле обувью, одеждой и аксессуарами Zappos и авиакомпания Southwest Airlines подталкивают служащих воспринимать каждый эпизод общения с клиентом как новую игру. Все эти организации дают сотрудникам возможность удовлетворить любопытство — включить в работу элемент игры.

Но его не следует путать с пинг-понгом или футболом во время перерывов. Чтобы человек ощущал игру в работе, прямой мотив должен подпитываться самой работой, а не отвлечением от нее. А если мотивация игры создается собственно работой, она и становится мощным стимулом для достижения высокой эффективности производственной деятельности.

* Скрапбукинг — вид рукоделия: декорирование фотографий, картин, изготовление и оформление фотоальбомов, буклетов, открыток, подарочных упаковок.
Прим. ред.

Цель

Мотив цели проявляется тогда, когда вы присваиваете основную ценность *результату* деятельности, а не самой цели [11]. Работа может быть приятной, а может и не нравиться, но вы цените эффект от нее. Например, вы стали медсестрой, потому что любите помогать больным. Или всю жизнь изучаете искусство, потому что убеждены: оно положительно влияет на людей. Не всем adeptам правильного питания приносит удовольствие готовить или даже есть здоровые продукты, но они ценят хорошее самочувствие как результат такой диеты.

На работе вы испытываете мотивацию цели, если ваши ценности и убеждения стоят в одном ряду с результатами вашего труда. Apple создает продукцию, которая воодушевляет человека и расширяет его возможности, и эта цель представляется компании захватывающей и достойной уважения. Медицинское оборудование, производимое корпорацией Medtronic, спасает человеческие жизни; когда ее инженеры и техники видят свою продукцию в действии, это их очень впечатляет [12]. Отдел финансовых услуг крупнейшей сети розничной торговли Walmart «запускает» мотивацию цели, рассказывая в начале рабочих встреч, сколько денег он сэкономил клиентам (а не сколько прибыли получила компания) [13].

Вдумчивая организация способна создать настоящие цели для любого вида деятельности. И одна из самых больших ошибок — придание видимой грандиозности цели, не соответствующей природе компании. Такой ориентир не кажется достойным доверия и не влияет на мотивацию.

Итак, мотив цели находится в одном шаге от вашей работы, потому что мотив — это результат работы. И хотя мотив цели — сильный фактор повышения эффективности, он все-таки слабее мотива игры.

Реализация собственного потенциала

Третий прямой мотив — стремление человека к реализации своего потенциала. Он возникает, когда человек озабочен *вторичным результатом* (противопоставляя его прямому результату). При этом вторичный результат тоже попадает в прямое соотношение с его ценностями и убеждениями. Например, вы выполняете свою работу исходя из уверенности: однажды она даст вам то, что вы считаете важным. Скажем, вы служите помощником юриста

или его секретарем, потому что эта должность поможет поступить в юридический колледж. Вероятно, вам не нравится ежедневное рутинное заполнение бланков и бумаг. Или вы не в восторге от клиентов, интересы которых представляет ваша фирма, но продолжаете в ней трудиться, так как хотите однажды стать адвокатом и участвовать в публичных процессах. Вы работаете ради цели второго порядка, в которую верите.

Приверженцы диет находят мотивацию в организации правильного питания (то есть реализации своего потенциала), чтобы добиваться других важных для них целей: быстрее бегать на футбольном поле или принимать участие в спортивных соревнованиях вместе с детьми.

Когда компании описывают сотруднику его работу как «хороший трамплин для роста», они пытаются внедрить в его сознание мотив реализации личного потенциала. Некоторые крупные компании делают на этом особый акцент, предлагая кандидатам и сотрудникам курсы по повышению квалификации или приобретению дополнительных знаний. General Electric рекрутирует талантливых работников, пользуясь репутацией «фабрики лидеров», которая подготавливает будущих CEO* и руководителей [14].

Мотив реализации потенциала слабее мотивов игры и цели, поскольку соотносится со вторичным результатом работы, находящимся в двух (а то и больше) шагах от самой действительности.

Мы называем мотивы игры, цели и реализации потенциала «прямыми», поскольку они более других связаны с работой. Именно поэтому они способны максимально повысить эффективность деятельности человека. Если вы запомните только одну важную вещь из книги, то это должно быть следующее: *корпоративная культура, побуждающая людей работать по мотивам игры, цели и самореализации, обеспечивает самую высокую и долговременную эффективность деятельности организации.*

Можно предположить: чем больше вы создадите причин для выполнения работы, тем преданнее отнесутся к делу ваши сотрудники. Однако не вся мотивация увеличивает эффективность деятельности. Мы подходим к так называемым косвенным мотивам, то есть тем, которые не связаны с собственно работой. Они как раз снижают эффективность деятельности.

* CEO (Chief Executive Officer, англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.
Прим. ред.

Косвенные мотивы

Психологическая, или эмоциональная, напряженность

Первый тип косвенной мотивации возникает, если человека толкает на деятельность эмоциональная напряженность, например от разочарования, вины или стыда перед окружающими. Эти переживания связаны с нашими убеждениями (то есть с самовосприятием) и внешними факторами (мнениями других). Сама работа уже не оказывается первопричиной.

К примеру, ребенок упражняется на пианино только ради того, чтобы не разочаровывать родителей. Вы не меняете работу, потому что ее престижность повышает вашу самооценку. Сидящий на диете заботится о здоровом питании, потому что ему не нравится, как он выглядит, или потому что испытывает чувство вины, когда коллега замечает его руку в коробке с печеньем. Во всех этих случаях мотивы напрямую не связаны с деятельностью; эта связь косвенная.

Случалось ли вам заглянуть на свою пустую страничку в Facebook и подумать: «Всем в мире сейчас весело, кроме меня!» — и в итоге отправиться в клуб? Это действие — посещение клуба — мотивировано не игрой, которая присутствует в танцах или общении. Оно мотивировано эмоциональным напряжением, испытанным вами от пустоты своей ленты в соцсети (это явление называется «страх выпадения из круга общения»).

Если мотивом оказывается эмоциональное напряжение, производительность падает.

На работе негативный эффект от эмоционального напряжения проявляется повсюду. Например, молодой сотрудник при общении с руководителем («Что босс обо мне подумает?») под грузом психологического напряжения впадает в ступор. Эмоциональная напряженность усиливает тревогу перед публичными выступлениями или блокирует мысли у писателя — ведь страх перед общественным суждением сбивает с активной работы.

Корпоративные культуры, нацеленные на создание условий для высокоэффективной деятельности, снижают уровень психологического напряжения в коллективе. Быстро растущая компания Medallia (сфера высоких технологий) на недельных семинарах, которые проводятся с отрывом от производства, учит новых сотрудников справляться со своими недостатками. Одна компания по управлению активами, финансовые менеджеры которой совершали ошибки в 40% принимаемых решений, пригласила тренера

олимпийской сборной, чтобы помочь им справиться со страхом перед возможной неудачей.

Мотивация, основанная на психологическом напряжении, уже никак не связана непосредственно с работой, поэтому продуктивность сотрудников падает. Однако эмоциональное напряжение — наиболее слабый из трех косвенных мотивов. Негативное влияние факторов экономического порядка значительно сильнее.

Экономические факторы

Вы испытываете давление экономических факторов, когда занимаетесь каким-то делом исключительно ради вознаграждения или чтобы избежать наказания. Этот мотив отделен от работы и вашей самоидентификации (см. рис. 3). Он часто проявляется в стремлении получить бонус или повышение, избежать увольнения или жесткого разгона гневного босса. Экономические факторы дают о себе знать и за пределами работы — в любом виде деятельности.

Поставьте себя на место сотрудницы отдела маркетинга, которая составляет очередную бесполезную рекламную информацию для размещения в блоге только потому, что по функциональным обязанностям она должна «выдавать» десять таких записей за квартал. Или помощника руководителя рекрутингового агентства из Лос-Анджелеса, которого босс заставил вместе с ним готовиться к марафону. В каждом из этих случаев побудительным мотивом становилась не собственно работа, а связанные с ней факторы — бонус, отношение шефа и т. д.

Главная ошибка в понимании экономических мотивов — сведение их исключительно к денежному вопросу. В исследовании, участниками которого стали более 10 тысяч служащих, мы изучали, каким образом экономический мотив в поведении человека связан с доходами его семьи. Предполагалось, что наибольшее давление со стороны экономических факторов испытывают люди с самыми низкими доходами. Вместо этого узнали, что доходы человека и экономические мотивы его поведения не находятся в прямой зависимости.

Это очень важный посыл. Одни только деньги не вызывают у человека экономической мотивации. Мы наблюдали это в эксперименте с людьми, перед которыми стояла задача похудеть. Хотя все они могли получить материальное вознаграждение в случае успеха, некоторые действительно прибегали к диете ради денег, но остальные руководствовались другими мотивами. Если

единственный стимул деятельности — деньги, ее эффективность, как правило, снижается. Именно поэтому мы должны понимать и рассматривать мотивы человеческого поведения в комплексе.

Представьте себе подростка, который учится игре в шахматы ради значка. Шахматы по-настоящему его не интересуют, он просто хочет получить почетный значок. У этого парня есть экономический, или материальный, мотив. Его ровеснику *нравится* учиться играть в шахматы, и юноша тоже получит значок, но не это становится причиной его занятий. В этом случае мотив — игра. Даже если допустить, что во всем остальном два подростка абсолютно равны, высока вероятность, что второй победит в игре первого.

Как вы узнаете из нашей книги, деньги далеко не всегда главный мотив. Есть ситуации, где они работают, а есть противоположные. Все зависит от того, что именно становится реальным стимулом деятельности человека — вознаграждение или наказание. И выиграет ли эта деятельность от адаптивной эффективности.

Инерция

Из всех косвенных мотивов инерция — наименее прямой. В этом случае мотивация настолько далека от работы, что вообще трудно сказать, чем она подпитывается. Вы делаете свое дело просто потому, что делали его вчера.

Например, студент университета по инерции посещает занятия: он уже выбрал некий путь и продолжает двигаться по нему. Руководитель отдела занимает свою должность не потому, что она ему интересна, а потому, что никак не придумает веской причины для ухода.

Один CEO крупной компании, занимающейся высокими технологиями, гордился стабильностью персонала. Но когда мы поговорили с сотрудниками, оказалось, что главная причина этого постоянства — инерция. Не игра, не цель и не самореализация. Если служащие просто не уходят из компании, этого недостаточно. Желательно, чтобы они оставались, руководствуясь позитивными мотивами.

Хотя инерция деструктивна и контрпродуктивна, она на удивление распространена в организациях. Исследуя различные компании, мы обнаружили, что значительная часть их сотрудников зачастую остается на своих рабочих местах без позитивной мотивации. Компания Zappos нашла остроумный способ для таких ситуаций. Вновь принятые люди в течение четырех недель

проходят программу подготовки, а затем компания предлагает каждому решившему уйти месячную зарплату. Zappos не заинтересована в специалистах, оказавшихся в компании «просто потому, что так вышло» [15].

Почему мы работаем

Если эмоциональное напряжение и экономические факторы не побуждают нас, например, снизить вес, то что же тогда работает? Специалист по человеческой деятельности Люк Пеллетье и его коллеги изучали связь между мотивами и здоровой диетой. Они пришли к выводу, что формированию привычки правильно питаться больше всего способствовали такие мотивы, как игра, цель и желание самореализоваться [16]. Психологическая напряженность, давление экономических факторов и инерция только ухудшали результаты [17].

Исследования этих ученых, как и работы сотен других специалистов, дают основание для двух важных выводов касательно спектра мотивов.

1. Прямые мотивы, как правило, повышают эффективность человеческой деятельности, в то время как мотивы косвенные ее понижают (см. главу 3).
2. Чем непосредственнее мотив связан с конкретной деятельностью, тем выше ее эффективность. Игра — это мотив, наиболее близкий к работе, поэтому оказывает на нее самое сильное влияние. Мотив цели отстает на шаг, становясь вторым по степени воздействия. Стремление к самореализации оказывается в двух шагах от первого мотива: оно третье по эффективности (см. рис. 3, иллюстрирующий эту иерархию).

Оба вывода определяют понятие абсолютной мотивации. *Высокая степень абсолютной мотивации возникает, когда в деятельности человека преобладают прямые мотивы по сравнению с косвенными.* Абсолютная мотивация — основа любой корпоративной культуры, нацеленной на высокую эффективность и продуктивность сотрудников.

Писатель и психолог Дэн Пинк активно подтверждает эти выводы в своем бестселлере *Drive**, который познакомил целое поколение современных руководителей с концепцией внутренней мотивации человека.

* Издана на русском языке: Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*

В бизнесе люди чаще озабочены вопросом «Как?». Например, есть расхожая фраза «Вот как надо это делать». И гораздо реже мы спрашиваем «Почему?». «Вот почему мы это делаем». Однако делать что-то исключительно хорошо очень трудно, если прежде не выяснить причины, зачем делать [18].

Ставка на неудачников

Наша концепция спектра мотиваций нашла одно из первых практических применений в банке, а точнее — в кол-центре клиентской службы, занимавшейся потребительскими кредитами. (Мы опустили некоторые детали этой истории, чтобы сохранить анонимность участников.)

Типичный кол-центр, как известно, не может похвастаться изысканными интерьерами, соответствующими принципам фэншуй. Надпись снаружи этого отделения банка, по совместительству выполнявшего функции убежища на случай торнадо, гласит, что его сотрудникам запрещено приносить на работу оружие. Рабочие места в нем отделены перегородками, а в зале легко разместились бы несколько футбольных полей. Здесь нет ни столов для пинг-понга, ни служебной кухни, ни красивых плакатов с официальными слоганами компании.

Один из сотрудников этого кол-центра, Эрик [19], оставил должность учителя, чтобы обеспечить семью — жену и двоих детей. Целый день он проводил у телефона, иногда отвечая на входящие звонки, но в основном обзванивая потенциальных клиентов и убеждая их не бросать трубку до окончания разговора. Он говорил с сотнями людей в неделю. Его работа, как изначально ему объяснили, состояла в том, чтобы быстро отвечать на звонки. Он ощущал себя маленьким винтиком в огромной машине.

Кол-центр, где трудился Эрик, применял «лучшие современные методики». Эксперты составляли для агентов-консультантов типа Эрика специальные подробные методички с набором обязательных слов для разговора с клиентом. Агентов разделили по узким специальностям: каждый решал одну конкретную задачу. Сам центр как единое целое имел перед собой амбициозную, но, в принципе, достижимую цель. Она была разбита на множество фрагментов, поставленных перед командами и каждым сотрудником. Для поднятия духа в коллективе служащему, добившемуся за день лучших показателей, в его «отсеке» на специальную подставку водружалась игрушечная

обезьянка. Бонус зависел от эффективности труда, которую определяли менеджеры в ходе еженедельных встреч. Но ни один из этих методов не активизировал прямых мотивов деятельности и не снижал негативное влияние мотивов косвенных. Напротив, применяемые в кол-центре стратегии действовали с точностью до наоборот.

Мы заключили с клиентом пари. С нашей стороны была идея, что при создании командной культуры, нацеленной на максимальное развитие абсолютной мотивации, можно добиться того, что самый неэффективный сотрудник станет работать хотя бы выше среднего уровня. Поскольку абсолютная мотивация самого клиента была довольно низка, он очень хотел увидеть, как мы *проиграем* пари (это вызвало еще один вопрос к атмосфере внутри компании).

В созданную нами группу мы включили не только самых отстающих сотрудников кол-центра, но и новичков, не сделавших ни единого делового звонка. Во время первой встречи с этой командой мы обошли по кругу всех сидящих за столом и представились каждому. «Меня зовут Рик, — произнес один из них, — и вы, наверное, меня узнали, потому что до этого дня я был сотрудником охраны здания». На выполнение замысла нам отвели полгода.

К удивлению или к разочарованию собравшихся, первое, что мы сделали, — снизили роль экономических факторов (мы не всегда используем подобный метод). Одновременно попросили увеличить оклады сотрудникам. Мы также исключили все оценки, которые менеджеры давали подчиненным, чтобы освободить их от психологического напряжения. И наконец, предоставили членам группы свободу высказываться по любым вопросам, стремясь исключить негативное влияние инерции.

Затем сосредоточились на игре. Компания потратила немало сил и энергии на разработку пошаговых инструкций — мы постарались сделать эти правила понятными всем членам группы. Однако более половины отведенного для этого времени мы пытались объяснить сотрудникам, что они могут экспериментировать и самостоятельно решать проблемы, то есть что у них есть возможность игры.

В итоге мы отказались от имевшихся методичек. Ввели ежедневные короткие встречи: на них сотрудники делились друг с другом сложными случаями. Мы организовали «горячую линию», по которой можно было получить быстрое одобрение нестандартных действий. Эпицентром стали рабочие

встречи по понедельникам: члены нашей группы представляли наиболее сложные дела менеджерам трех разных уровней и вместе с ними занимались «мозговым штурмом».

Чтобы усилить мотив цели, для каждого сотрудника определили группу клиентов — 200 человек, с которыми он работал от начала до конца эксперимента. Время проведения последнего совпало с разгаром экономического кризиса. Многие клиенты, взявшие потребительские кредиты, потеряли работу и пытались изменить условия кредитования. Каждый консультант компании мог проследить, как его работа влияет на жизнь клиента. Менеджеры заговорили об основной цели группы — помощь попавшим в затруднительное положение. Они также начали упоминать новые ценности, например, что агенты не должны стесняться просить помощи, если речь идет о пользе для клиента. Любой пример помощи клиенту благодаря усилиям сотрудника всегда становился предметом положительного анализа.

Эрик, например, всякий раз лично убеждался, что знакомые клиенты вовремя получали из банка необходимую документацию. Лакиша обрадовалась, обнаружив новый источник дохода для пенсионера, и в результате стала экспертом по организации контроля за финансами клиентов.

Находя пути для улучшения собственной работы, члены группы стали делиться новыми навыками с коллегами. Энергия прямо-таки переполняла их. Росла и эффективность работы. Со временем наша группа не только достигла средних показателей, но и в два раза превысила их. И это в банковской сфере, известной консерватизмом и нелюбовью к переменам, и в работе, традиционно считающейся автоматической.

Один из руководителей банка в конце концов расспросил членов группы, как нам удалось найти резервы в работе кол-центра, якобы давно оптимизированной. Один из самых опытных ответил: «Я работаю в банке уже 15 лет и впервые за это время почувствовал, что сам что-то значу».

Другой из членов группы заметил: «На протяжении долгого времени меня не оставляло чувство, что я занимаюсь чем-то не тем. Теперь наша работа, интересы банка и клиентов представляются мне единым целым».

В ходе эксперимента мы поняли важную вещь: «почему» меняет «как». Когда служащих стали побуждать к деятельности прямые мотивы, они начали работать по-другому. Люди вышли за пределы обыденного и обычного.

Эти результаты не должны удивлять. Например, исследование одного из ученых-мыслителей, оказавших большое влияние на нашу работу, стало

классическим. Профессор Уортонской школы бизнеса* и автор книги Give and Take** Адам Грант изучал торговых агентов одной компании после того, как в ней отменили дополнительное материальное поощрение: выяснилось, что сотрудники фальсифицировали результаты ради комиссионных (см. главу 3 о том, как мотивационный спектр влияет на неправильное поведение человека) [20].

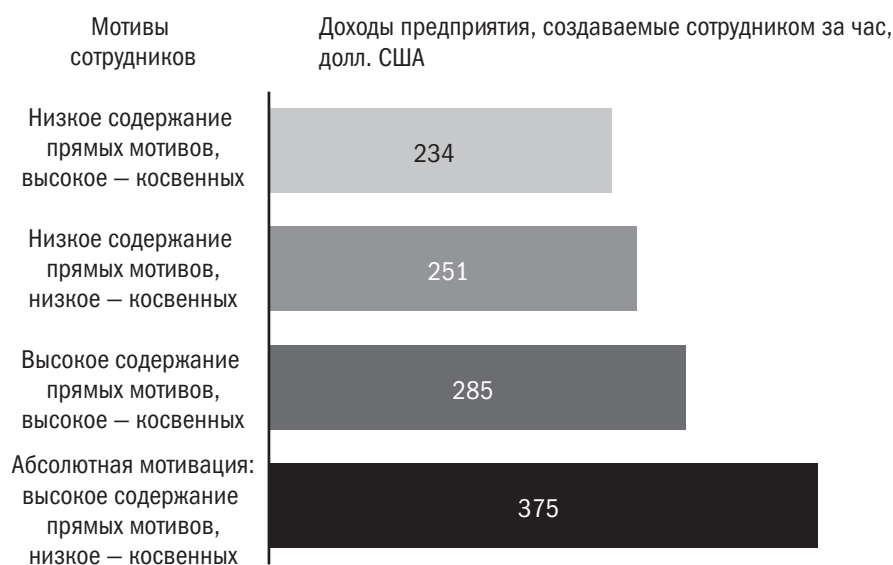


Рис. 4. Торговые агенты компании с высокой прямой и низкой косвенной мотивацией значительно превосходят других сотрудников в создании доходов предприятия

Грант обнаружил, что контроль определенных формальных показателей работы сотрудников (например, количество звонков с деловыми предложениями) показал следующую картину. Сотрудники с низкой долей прямых мотивов и высокой — косвенных (то есть с небольшим присутствием мотива игры и высоким наличием давящих экономических факторов) делали для компании примерно \$234 в час. С другой стороны, сотрудники с высокой

* Уортонская школа бизнеса при Пенсильванском университете — американская бизнес-школа. Основана в 1881 году бизнесменом-меценатом Дж. Уортоном.
Прим. перев.

** Издана на русском языке: Грант А. Брать или отдавать? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

абсолютной мотивацией (высокая доля мотива игры и низкая — экономического давления) продавали продукта на \$375 в час. Разница — 60%. Однако мало кто из руководителей прикладывает активные усилия к управлению подобным фактором, равно как и в немногом числе организаций корпоративная атмосфера и стиль бизнеса способствуют оптимизации этого соотношения.

Двигаемся вперед

Сегодня первый вопрос, который мы задаем любому создающему эффективную корпоративную атмосферу в своей компании, звучит так: *почему* ваши сотрудники каждый день приходят на работу?

Если они приходят потому, что компания развивает в них прямую мотивацию — мотивы игры, цели или самореализации, — скорее всего, они работают в полную силу. Если в организации доминирует косвенная мотивация — психологическая напряженность, давление экономических факторов или инерция, — высока вероятность, что продуктивность сотрудников значительно ниже потенциальной.

Потратьте минуту, чтобы определить, как мотивы воздействуют на вас в качестве руководителя, родителя или наставника.

- В чем вы находите мотивы игры, цели и самореализации в своей повседневной деятельности?
- Когда вы вынуждены принимать решения под давлением психологического напряжения, экономических факторов или инерции?
- Какие мотивы присутствуют в работе ваших коллег?
- Вы склонны побуждать других к деятельности с помощью мотивов игры, цели и самореализации? Или предпочитаете мотивы психологического напряжения либо давления экономических факторов?

Спектр мотивов — это «периодическая таблица» для эффективных корпоративных культур. Это системная организационная схема, в рамках которой строятся взаимоотношения между работой, мотивацией и эффективностью деятельности. Хотя каждая корпоративная культура уникальна, за ней всегда стоит знание мотивов поведения. Используя эти знания, можно усовершенствовать любую корпоративную практику.

Фактор абсолютной МОТИВАЦИИ

Инструмент для создания абсолютной корпоративной культуры

«У нас нет проблемы с корпоративной культурой, — уверенно говорил нам пару лет назад руководитель одной компании. — Существует целая очередь из желающих тут работать. И если даже кто-то из нынешних сотрудников “перегорит”, ничего страшного не случится». Этот руководитель управлял большой компанией в сфере высоких технологий, с хорошими финансовыми показателями за последние несколько лет (хотя ко времени написания этой книги дела у компании пошли хуже). Достойные результаты ведут к тому, что руководители перестают волноваться о корпоративной культуре.

Один из лидеров компании сказал по секрету, что, по его мнению, корпоративная атмосфера в их организации никуда не годится. Он надеялся, что мы убедим его босса: существующее положение дел сдерживает развитие. Однако из часовой беседы с управляющим мы поняли, что он относится к понятию корпоративной культуры как к чему-то из области черной магии.

Две недели спустя мы разговаривали со стратегически мыслящим руководителем финансовой компании, входящей в список Fortune 500. Мы увидели, что она понимает значение корпоративной культуры и интуитивно даже представляет спектр мотивов, управляющих поведением. Спустя десять минут диалога она прервала нас: «Вы вооружили меня сведениями о том, в чем я и так убеждена и над чем работала на протяжении всей карьеры».

Тогда мы спросили, что же мешает ей сделать корпоративную культуру в компании максимально эффективной. Стало ясно: речь не о том, что она неверно трактует задачу. У нее просто отсутствовали необходимые инструменты. Даже профессор механики не починит свой автомобиль без определенных приспособлений.

В этом рассказе о двух руководителях — скептике и оптимисте — мы видим главное препятствие на пути создания эффективных корпоративных культур. Скептики не понимают науку или не верят в нее. Стратегически мыслящие управленцы не располагают инструментами, чтобы внедрить достижения науки.

Мы тоже когда-то были скептиками. Ориентированные на объективные данные, мы хотели получить доказательства того, что корпоративная культура много значит для любой организации. Изучая проблемы эффективности человеческой деятельности, увидели, насколько универсален спектр поведенческих мотивов. Мы поняли, что культуру можно объективно измерить и что она напрямую влияет на эффективность работы. Это знание не только сделало нас адептами такого подхода, но и дало в руки мощный инструмент.

Предсказуемый и универсальный инструмент

До начала построения или перестраивания организации по принципам абсолютной мотивации мы должны были убедиться, что можем доверять этому подходу. Действуют ли эти принципы предсказуемо? Они универсальны или срабатывают только время от времени? Если они предсказуемы и универсальны, то они измеримы. Как говорил физик, профессор Принстонского университета Джон Уилер: «Ни одно из самых элементарных явлений не реально до тех пор, пока оно не измерено» [1].

Нет никаких сомнений, что абсолютная мотивация носит универсальный характер. В научной литературе описаны сотни экспериментов, демонстрирующих действие спектра мотивов — одинаковое по всему миру, от Китая до Канады, от Германии до Индонезии [2]. Мотивы определяют не только отношение людей к работе, но и взаимоотношения, поведение людей в качестве родителей, их мнение относительно своего здоровья и т. д.

Возьмем институт брака. Четверо ученых — лидеров в области исследования человеческой мотивации — изучали супружеские пары, чтобы установить причины, по которым семьи сохраняются [3]. Большинство супругов состояли в официальном браке, средняя продолжительность отношений составляла около 13 лет. Ученые не сразу задавали вопрос, в чем главная причина постоянства отношений или какие лучшие качества видят они в партнере. Вопросы были построены так, чтобы оценить относительную силу каждого из мотивов

указанного спектра. Одной паре нравится заниматься вместе каким-то хобби, например горными походами. Других объединяет интерес к новым впечатлениям, например путешествиям. Таким образом, они разделяют мотив игры. Какую-то пару цементирует единая важная цель — например стремление вырастить успешных детей. Однако некоторые остаются вместе, потому что в случае расставания упадет качество их жизни (давление экономических факторов) или пострадает репутация (психологическое напряжение).

Ясно, что счастливые взаимоотношения предопределялись прежде всего прямыми мотивами: игра, цель и стремление к самореализации в нашем случае повышают способность людей объединяться в решении проблем и поддерживать счастливые брачные отношения. Косвенные мотивы снижали эффективность деятельности человека и продолжительность существования союза. Чем ближе мотив приближался к жизни пары, тем было лучше. Мотив игры оказался более действенным, чем мотив цели. Следом за ними расположился мотив самореализации. Негативное влияние оказывало психологическое напряжение, экономические факторы давили на партнеров еще сильнее, а самым плохим стимулом оказалась инерция. Старая пословица права: «Семья, молящаяся вместе, всегда вместе» [4]. Но спектр мотивов действует не только в браке.

Родители и учителя волнуются из-за успеваемости детей и часто задумываются над тем, как ее повысить. Спектр мотивов дает ясный ответ: соединив учебу с игрой.

Исследователи интересовались у 900 старшеклассников, почему те ходят в школу [5]. Как и в случае с супружескими парами, ученые стремились выявить относительный «вес» мотивов поведения школьников. В конце учебного года с помощью опроса вычислили, как мотивация учеников соотносится с их успеваемостью. Ничего удивительного: прямые мотивы коррелировали* с хорошими отметками, а косвенные — со слабыми результатами [6].

Спектр мотивации работает также в отношении здоровья и поддержания хорошей физической формы. Ученые сравнили физическую и эмоциональную усталость спортсменов-профессионалов — представителей 51 вида спорта [7]. Оказалось, что меньше других уставали не обязательно лучшие атлеты: прежде всего это были спортсмены с мотивами игры, цели и стремления

* Корреляция (от лат. *correlatio* — «соотношение») — статистическая взаимосвязь двух или более величин. Изменения значений одной или нескольких из них влекут изменение значений других величин. *Прим. ред.*

к самореализации [8]. Сильнее уставали те, кто в спортивной деятельности руководствовались косвенными мотивами.

Наши мотивы воздействуют не только на профессиональных спортсменов, но и на всех, кто просто хочет сохранять хорошую физическую форму [9]. И опять самым сильным оказывается мотив игры. Вспомните о каком-нибудь знакомом, который пытался заниматься разными видами спорта, пока не понял, что предпочитает скалолазание. Он гораздо более привержен своему выбору, чем тот, кто через силу заставляет себя бегать на тренажере.

Второй по силе мотив — цель, когда она соотносится с вашими ценностями и убеждениями. И если перед финишем забега почувствуете ужасную усталость, скажите себе: «Я верю, что все могу отдать ради цели». Как только вам удастся убедить себя в этом, получите прилив новых сил, чтобы закончить дистанцию.

Многие из нас интуитивно ощущают существование спектра мотиваций. Например, мы используем его, когда пытаемся скорректировать поведение детей или супруга. Но как только пересекаем порог своего офиса, то словно сразу о нем забываем.

Исследователь из Университета Квебека поставил цель: разобраться, как спектр мотивов действует на директора школы, в работе которого ключевую роль играют креативность и гибкость. Должность эта трудная: ежегодно в США от 15 до 30% всех директоров школ покидают свой пост [10]. Команда ученого работала с 570 руководителями старших школ, выясняя, как их мотивация влияла на привязанность к работе и на ощущение внутренней удовлетворенности и усталости [11].

Как и предполагалось, наиболее приверженными делу и испытывающими максимальное внутреннее удовлетворение от него оказались те директора, которые обладали колоссальной абсолютной мотивацией (прямые мотивы у них были на высоком уровне, а косвенные — на низком). Эти руководители, как правило, находили удовольствие в повседневной работе и получали от нее дополнительные позитивные стимулы. Некоторые из них видели элемент игры в административных обязанностях, некоторые — в роли организаторов учебного процесса, а некоторые — в качестве связующего звена коллектива. Они меньше испытывали усталость и показывали себя эффективными лидерами (подробнее см. главу 8). Такие директора с большей вероятностью были способны вовлекать персонал школ в решение проблем, испытывать большее уважение к чужому мнению и воодушевлять окружающих своим видением будущего.

Директора школ с более низкой абсолютной мотивацией были совсем другими. Они постоянно испытывали психологическое напряжение — приходилось все время доказывать самим себе, что они в состоянии выполнять возложенные обязанности. Они также острее ощущали негативное влияние мотива инерции — это проявлялось в недооценке смысла своей работы. В результате снижалось чувство приверженности делу, и они чувствовали большую внутреннюю усталость.

Несмотря на сотни научных исследований по мотивации, мы хотели изучить вопрос о спектре мотивов сами, и в первую очередь в привязке к работе. Мы проанализировали истории десятков тысяч сотрудников самых разных организаций: по управлению активами, сферы услуг, учреждений школьного образования, сети ресторанов фастфуда, супермаркетов и банков. *На основании анализа полученных материалов мы пришли к выводу, что два вышеопределенных принципа абсолютной мотивации (мотивы игры и цели) работают везде, действуя на базе определенных закономерностей.*

Во-первых, прямые мотивы обычно повышают эффективность человеческой деятельности, а косвенные — понижают. Во-вторых, чем теснее связь между мотивом и работой, тем продуктивнее труд. Игра — сильнейший мотив. Далее следует мотив цели. Затем — мотив самореализации. Наиболее деструктивным оказывается фактор инерции, затем — фактор экономического давления, а за ним — психологического напряжения.

Поскольку действие этих принципов повсеместно, для упрощения можно объединить их в один критерий, поддающийся измерению, — это *индекс абсолютной мотивации*. В стране слепых человек, видящий одним глазом, — уже король. Имея в своем распоряжении этот критерий, вы начнете видеть обоими глазами, получите в руки микроскоп или радар дальнего обнаружения.

С этим инструментом мы наконец-то превратим искусство создания высокоэффективных корпоративных культур в точную дисциплину.

Там, где колеса встречаются с дорогой

Индекс абсолютной мотивации сводит шесть мотивов в одну величину. *Чтобы получить ее значение, мы складываем уровень ощущения каждым участником действия на него прямых мотивов, а потом вычитаем из полученной величины сумму показателей косвенных мотивов.* Если повышается значение

мотива игры или цели, то растет и абсолютная мотивация. Если превалируют факторы психологического напряжения или экономического давления, абсолютная мотивация снижается. Люди с высоким индексом абсолютной мотивации обычно показывают большую эффективность (мы подтвердим это далее описаниями экспериментов и конкретных примеров).

Конечно, получить такую математическую величину непросто из-за второго принципа: чем дальше ваш мотив отстоит от дела, которым вы занимаетесь, тем ниже ваша эффективность. Поэтому всем мотивам мы придаем разное значение. Мотив игры примерно в два раза сильнее мотива цели. В свою очередь, мотив цели в три раза мощнее мотива самореализации. Инерция в два раза сильнее по негативному воздействию, чем экономическое давление. Последнее же имеет в три раза больший негативный эффект, чем психологическое напряжение. (Точное соотношение «весов» указанных мотивов и подробные инструкции по расчету абсолютной мотивации см. в главе 7.)

Результатом расчета должно стать число от -100 до 100. Если в отношении самого себя получилось положительное число, то в вашей системе мотивации прямых мотивов больше, чем косвенных. Если число отрицательное, косвенных мотивов у вас больше, чем прямых.

Эти измерения позволяют сделать некоторые важные предсказания. В очередном исследовании тысячам учеников также задавали вопрос, почему они посещают школу [12]. Используя ответы школьников, мы рассчитали их индексы абсолютной мотивации [13]. Ученики, продолжавшие ходить в школу годом позже, имели средний показатель этого индекса 17 баллов. У тех, кто перестал учиться, показатель оказался на уровне 2.

То же самое применимо и к спортсменам. Группа специалистов измерила уровень абсолютной мотивации у профессиональных пловцов. Через два года ученые отследили, кто по-прежнему выступал, а кто ушел из большого спорта. Среди продолживших карьеру индекс абсолютной мотивации составлял 48. Среди ушедших этот же показатель равнялся 23 баллам [14].

Возможность объективно измерить действенность корпоративной культуры в организации кардинально меняет правила игры. Если вы директор школы, следите за индексом абсолютной мотивации у учеников и в зависимости от него адаптируйте школьную культуру к ситуации. Если вы руководитель компании, вносите в ее корпоративную культуру изменения, рассчитанные на перспективу, и не инстинктивно, а на основе объективных и количественно измеряемых факторов. Однажды мы рассказали президенту

крупной компании по управлению активами, что его лучшие сотрудники имели и самый высокий индекс абсолютной мотивации. Он ответил как ни в чем не бывало: «Вы просто нашли тот фактор их эффективности, о котором мы только догадывались».

С высоты птичьего полета

Среди крупных компаний, для которых мы рассчитывали индекс абсолютной мотивации, самый высокий оказался у Southwest Airlines — 41 балл. Это невероятно для огромной организации, имеющей свыше 46 тысяч сотрудников [15]. Такой индекс недостижим даже для малых компаний и частных предпринимателей. Авиакомпания с самым низким показателем среди обследованных нами имела индекс, равный 22. Несмотря на то что в этой отрасли очень высокая конкуренция, за счет внутренней атмосферы Southwest Airlines обошла по индексу конкурентов почти в два раза!

Трудно представить, каким образом качество работы сотрудника одной авиакомпании так сильно отличается от другой. Обязанности бортпроводников, или служащих за стойками регистрации, или ответственных за багаж везде примерно одинаковые. Однако когда мы работали с сотрудниками четырех авиалиний, заметили, что корпоративная культура Southwest Airlines в наибольшей степени задействовала в работе персонала мотивы игры, цели и самореализации. Отрыв Southwest Airlines в использовании прямых мотиваций от других компаний так велик, что ее успешной деятельности не мешает даже присутствие некоторого количества косвенных мотивов.

Southwest Airlines добивается высокого уровня абсолютной мотивации, даже несмотря на то что не располагает явными козырями. Ведь это лоукостер, а не статусная авиакомпания, рассчитанная на эксклюзивного богатого клиента. В подобном положении и магазины Apple или супермаркеты женской одежды Nordstrom.

Southwest Airlines обслуживает в основном короткие и средние маршруты, которые дороже дальних перелетов [16]. В такой отрасли много банкротств. Однако 2014-й стал 42-м годом подряд, который компания закончила с прибылью [17].

Основатель и в прошлом CEO авиакомпании Герберт Келлехер инкорпорирует мотив игры и цели в организм Southwest Airlines. Возможно, вы

наблюдали за игрой бортпроводниц этих авиакомпаний. Демонстрация спасательных жилетов, которую придумала одна из них, Марти Кобб, стала просто хитом. Пока ее коллеги держали жилеты, она весело объясняла пассажирам: «При очень малой вероятности того, что наш самолет сядет рядом с термальным источником, у каждого из вас будет свой желтый купальный костюм Southwest» [18]. Клиентам такие шутки нравились, а бортпроводники одновременно доносили до них важную информацию.

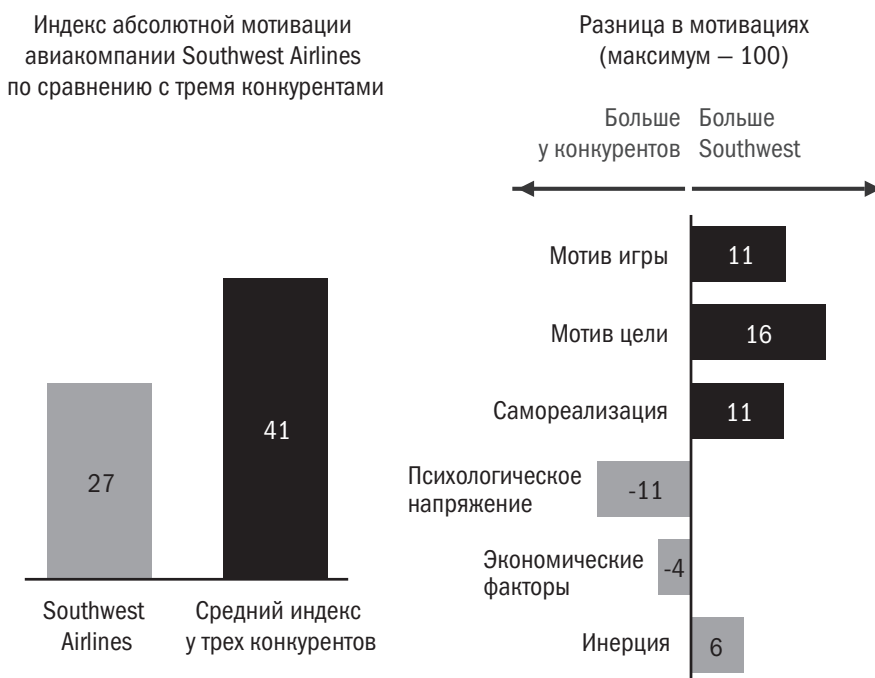


Рис. 5. Индекс абсолютной мотивации у авиакомпании Southwest Airlines и трех ее конкурентов

Усиление мотива игры в работе стало значительной частью элемента корпоративной культуры Southwest Airlines, названного там «определенно чрезмерным сервисом». Кандидатам на работу на собеседованиях задавали вопросы типа: «Расскажите последний случай, когда вы использовали чувство юмора на работе. Расскажите, как вы используете чувство юмора, чтобы разрешать напряженные ситуации» [19]. Мотивы игры и цели активизируются благодаря тому, что в авиакомпании целенаправленно

уменьшают количество менеджерских «прослоек» между CEO и сотрудником, непосредственно работающим с клиентом. Также представителям Southwest Airlines в аэропортах дана возможность принимать самостоятельные решения [20].

«Мы постарались создать такую атмосферу, в которой персоналу... не приходится ждать заседания совета мудрецов, чтобы что-то было сделано», — говорил Келлехер исследователям авиакомпании Джеки и Кевину Фрайбергам [21]. Таким образом в сотрудниках пробуждаются любопытство и желание экспериментировать.

Удовлетворенность пассажиров качеством обслуживания
(рейтинг Temkin Group)
Коэффициент детерминации по отрасли ($R^2 = 0,95$)

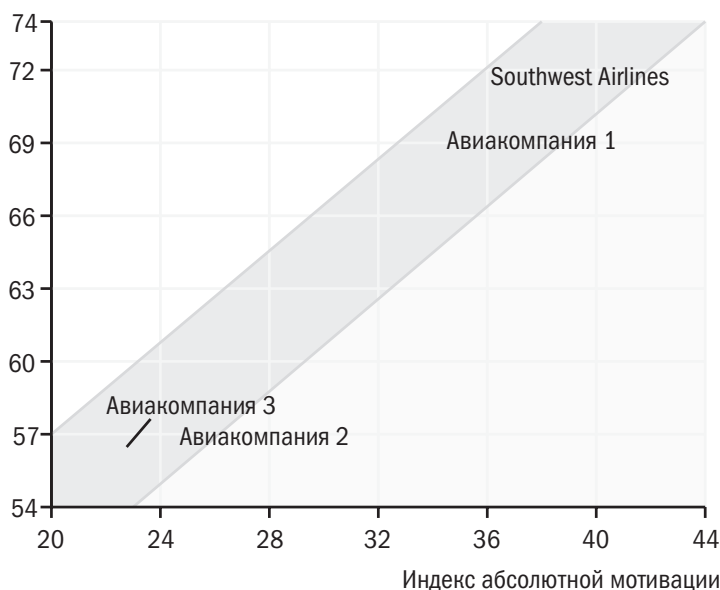


Рис. 6. Более высокий индекс абсолютной мотивации в компании Southwest Airlines сопровождается и более высоким уровнем удовлетворенности пассажиров

Заявленная миссия Southwest Airlines состоит «в приверженности принципу оказания клиентам услуг самого высокого качества, что должно сопровождаться теплотой, дружелюбием, гордостью за компанию и ее дух» [22]. Ее политика — искать и отмечать сотрудников, не ограничивающихся

формальными рамками, а идущих дальше в достижении целей организации. Например, служащая на стойке регистрации Келли заметила в зале вылета семью, провожавшую отца, военнослужащего, в Кувейт на полгода [23]. При содействии службы безопасности она организовала пропуск этой семьи прямо до выхода к самолету, чтобы ее члены подольше были с мужем и отцом. Бортпроводница Аманда Гаугер ожидала своего рейса, когда увидела мужчину с двумя маленькими дочерьми, тащившего на себе два детских автокресла, рюкзак и коляску. Аманда помогла ему во время посадки в самолет, а затем, после приземлении в аэропорту назначения, перенесла автокресла из одного терминала в другой, потому что семья летела с пересадкой [24].

Southwest Airlines преподносит нам важный урок: абсолютная мотивация не только создает счастливых сотрудников, но и позитивно воздействует на клиентов. Мы сопоставили индекс абсолютной мотивации персонала четырех авиакомпаний с уровнем удовлетворенности качеством обслуживания их пассажиров [25]. И были поражены тем, как тесно связаны два этих показателя.

Мотив игры побуждает сотрудников Southwest Airlines всегда находить особый контакт с клиентом. Мотив цели обеспечивает постоянство этого стремления. Каждый работает на общую цель завоевания доверия клиента, потому что если в авиакомпании что-нибудь идет не так, пассажиры сразу же начинают в ней сомневаться.

Абсолютная мотивация и самые любимые компании

Попробуйте вспомнить крупные компании, отличающиеся высокой эффективностью за счет корпоративных культур.

Мы предлагали это упражнение тысячам людей и получали очень похожие ответы: Southwest Airlines, интернет-магазины Apple, сеть кофеен Starbucks, сеть супермаркетов женской одежды Nordstrom, магазины экологически чистых продуктов Whole Foods. Они занимают соответственно седьмое, первое, пятое, 14-е и 18-е места в списке самых любимых компаний Fortune за 2015 год [26]. Но когда уточняли, что же между ними общего, ответы оказывались невнятными. У каждой организации есть уникальные черты, ценности, убеждения и традиции. Каждая продает уникальный продукт

(услугу) разным группам потребителей. Но если измерить индекс абсолютной мотивации, можно увидеть, что именно по этому показателю они превосходят конкурентов.

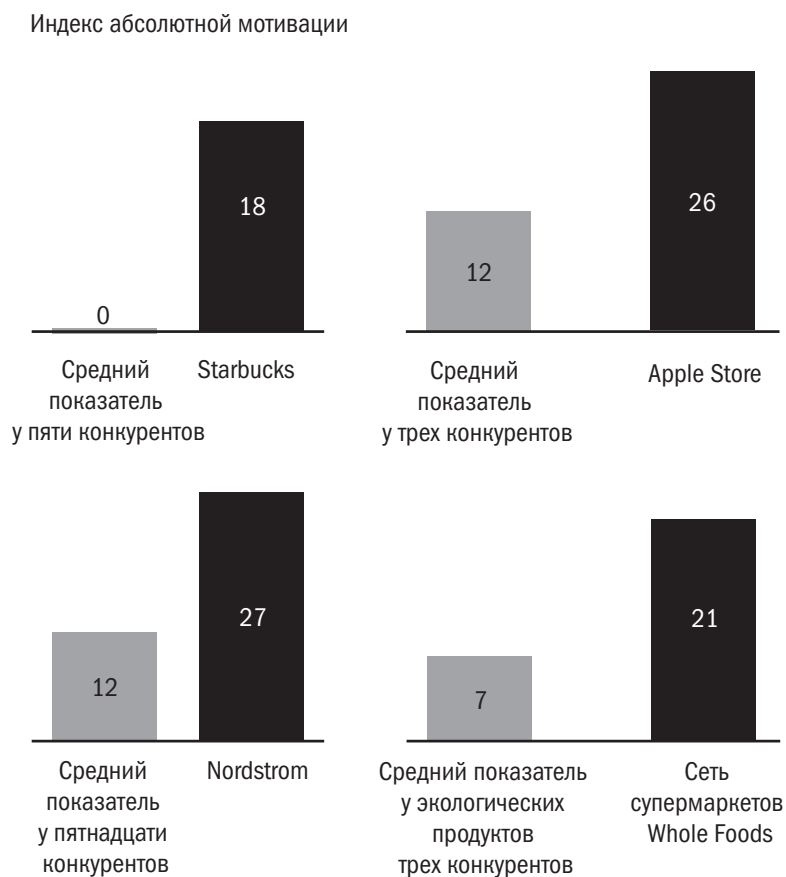


Рис. 7. Сотрудники организаций с «волшебными» корпоративными культурами имеют более высокий индекс абсолютной мотивации, чем у конкурентов

Индекс абсолютной мотивации позволяет увидеть, какие компании отстают от конкурентов, и сказать, способствует ли корпоративная атмосфера абсолютной мотивации всех ее сотрудников, на каждой фабрике или в каждом магазине. Что особенно важно, индекс помогает отследить происходящие в компании изменения.

Двигаемся вперед

Предмет абсолютной мотивации достаточно глубоко изучен. Мы показали только краешек этой науки, чтобы вы задумались о создании своей культуры. Чтобы узнать об этом больше, рекомендуем прочитать уже упомянутую книгу Drive Дэна Пинка, в которой рассказано, как появились эти концепции, воодушевившие нас на исследования.

Абсолютная мотивация — это совершенно обычная магия, присутствующая в организациях, которыми мы восхищаемся. К счастью для всех нас, вполне возможно повысить абсолютную мотивацию у личности или целой организации, повысив одновременно и их эффективность. Но прежде чем мы расскажем, как это сделать, нужно объяснить, что именно следует понимать под словом «эффективность».

Часть II

ПОВЫШАЕТ ЛИ АБСОЛЮТНАЯ МОТИВАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

*Абсолютная мотивация — звено,
которого недостает, чтобы
связать корпоративную культуру
с эффективностью организации*

Переосмысливая понятие эффективности

*Нужно иначе взглянуть
на производительность, чтобы
разобраться, как ее повышает
абсолютная мотивация*

«Ваш подход интересен, — выпалил краснолицый руководитель одной компании, — но я не могу поверить, что эмоциональное напряжение или экономическое давление влияют на эффективность сотрудников». Транснациональная компания, в которой он работал, пригласила нас, чтобы мы познакомили менеджеров со своей концепцией. Прошла половина нашего трехчасового доклада, и когда мы рассказывали о косвенных мотивах, он уже не мог усидеть в своем кресле. Кровь прилила к его лицу, и стало понятно, что он дошел до точки кипения. «Как вы можете утверждать, что косвенные мотивы снижают эффективность работы, когда мы сотни раз своими глазами наблюдали противоположное?» — требовательно спросил он.

Стало ясно, к чему он ведет. Если кто-то даст вам миллион долларов и попросит вымыть холодильник, вы, конечно, сделаете это. Если кто-то приставит пистолет к вашему виску и прикажет подать кофе, вы, скорее всего, сделаете и это. Разве это не доказывает, что косвенные мотивы повышают эффективность человеческой деятельности? Если бы эффективность равнялась простому выполнению какой-то работы, мы ответили бы на этот вопрос утвердительно. Но эффективность — понятие более сложное, чем представлял себе тот руководитель. Чтобы понять, почему косвенные мотивы снижают производительность, мы сначала должны понять, что она собой представляет.

Креативное разрушение

Примерно каждые восемь лет в США специально отобранные дети проходят серию тестов, разработанных в 1966 году «отцом креативности» — известным американским психологом Полом Торренсом [1]. Он изучал природу творчества.

Его тесты помогают оценивать креативность за счет явления, называемого дивергентностью мышления*. Например, нужно назвать различные действия, которые можно предпринять с тем или иным предметом. Возьмем, скажем, лестницу. Наблюдатель следит за тем, сколько разных ответов вы предложите, на сколько разных категорий эти ответы можно разбить и насколько они своеобразны. Например, вы перечисляете несколько способов использования лестницы в категории «достать до чего-то»:

- покрасить стену;
- заменить лампочку;
- пропылесосить потолок.

Или придумываете ответы, не имеющие отношения к «достижению» чего-то:

- сделать из лестницы мост через ров;
- использовать ее в качестве сушилки для белья;
- делать с ее помощью зарядку;
- поставить в качестве одного из препятствий в спортивном состязании;
- заменить ею сетку для тенниса;
- соорудить из нее гигантские счеты.

От начала использования «Тестов оценки творческого мышления Торренса» (ТОТМТ) прошло уже достаточно времени, чтобы проследить судьбу детей, чью креативность впервые измеряли. «Корреляция между высокими результатами в тестах Торренса, продемонстрированными людьми в детстве, и их достижениями в жизни оказалась в три раза выше, чем соотношение между коэффициентом умственного развития детей (IQ) и их успехом, — сообщал журнал Newsweek [2]. — Дети, показавшие высокие результаты в тестах, впоследствии стали предпринимателями, изобретателями, директорами колледжей, писателями, врачами, дипломатами и разработчиками ПО». Креативность в жизни очень важна.

* Дивергентность мышления — способность мыслить в разных направлениях, то есть анализировать объект с разных сторон, в системе его множественных связей с другими объектами, их свойствами и отношениями. *Прим. ред.*

Исследователи установили также, что креативность и IQ не имеют прочной связи. По словам Кюн Хи Ким, занимающегося проблемами творческого потенциала людей и изучившего результаты тестов Торренса и IQ у 46 тысяч человек, «связь между первым и вторым практически ничтожна» [3]. Классический интеллект отнюдь не всегда порождает в человеке спонтанную креативность. Она представляет собой нечто иное.

Если творчество так важно для эффективной деятельности, мы вправе были бы надеяться, что оно станет повышаться у каждого последующего поколения. Однако здесь дело обстоит иначе. За последние 25 лет средний уровень IQ повысился, тогда как *результаты тестов на креативность снизились* [4]. Это очень тревожная тенденция для нынешнего мира, в котором императивами развития оказываются высокая динамичность, глобализация и развитие высоких технологий.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабайл последние 30 лет изучала проблемы человеческой эффективности, стремясь разгадать код нашей креативности. Для одного из экспериментов она пригласила группу бостонских поэтов [5]. Все они были серьезными профессионалами и обычно тратили не менее шести часов в день на работу над своими произведениями. Каждый из них опубликовал не менее четырех сборников, а один — целых 17.

Однако профессора Амабайл не интересовало их поэтическое мастерство. Она хотела узнать, повлияет ли смена мотиваций на их творческий потенциал. В ходе эксперимента Тереза попросила участников написать стихотворения о снеге и мехе в стиле коротких, жестко структурированных японских хайку.

Поэты закончили первое произведение, послужившее в дальнейшем основой для определения их креативности. Затем их попросили за пять минут сформулировать причины создания именно такого стиха, расставив их по значимости в соответствии с предложенными критериями. Ученые часто используют метод расстановки причин по приоритету, чтобы создать «ментальный снимок» мотивов человеческого поведения.

Некоторым из поэтов предложили ответы, состоящие из прямых мотивов, тесно связанных с их творчеством. Например:

- вы любите игру слов;
- вы наслаждаетесь возможностью для самовыражения;
- вам нравится растворяться в идеях, персонажах, событиях и образах вашей поэзии.

Предполагалось, что группа, получившая эти ответы, находится под влиянием мотива игры. Она должна была стать группой высокой степени абсолютной мотивации.

Остальным предложили другой набор причин, которые попадали в категорию косвенных мотивов. Например:

- вас побудили к написанию стихов учителя и родители;
- вы слышали истории, когда единственная успешная книга или сборник стихов приносили авторам финансовое благополучие.

Предполагалось, что эта группа испытывает влияние психологических или экономических факторов. Она должна была стать группой с более низкой степенью абсолютной мотивации.

Когда обе команды сдали ответы, жюри из 12 судей, тоже поэтов, не знавших о сути эксперимента, поставили всем произведениям оценку за креативность. Всего за пять минут поэты из первой группы получили оценки, которые в целом были на 26% выше, чем оценки поэтов из второй группы [6].

Профессор Амабайл так встревожилась демонстрацией негативного влияния косвенных мотивов, что не позволила поэтам из второй группы немедленно уйти. Перед тем как отпустить их, она попросила авторов просмотреть список прямых мотивов, розданных первой группе. Тереза хотела убедиться, что поэты уйдут из лаборатории с правильным настроением.

«Менеджеры не специально убивают в работниках креативность, — сделала вывод Амабайл. — Однако в погоне за производительностью, эффективностью и качеством — важными императивами бизнеса и производства — они подрывают творчество» [7].

Когда речь заходит об эффективности деятельности, производительность и продуктивность оказываются лишь составной частью общей картины. Создавая высокоэффективную организацию, вы должны полностью осознавать и правильно использовать два противоположных типа эффективности.

1. Первый — это *эффективность тактическая*. Она проявляется в том, насколько хорошо человек справляется с планом. Каждая работа подразумевает, что конкретные действия осуществляются определенным образом. Например, сотрудник кол-центра обязан за рабочий день сделать указанное количество звонков. Можно ожидать, что каждый звонок займет определенное количество времени, а столько-то звонков окажутся эффективными с точки зрения продаж. У сотрудника, скорее всего, есть сценарий разговоров и методичка, его звонки могут

«записываться в учебных целях». Вся схема нацелена только на то, чтобы повысить тактическую эффективность организации — то есть показатель того, насколько твердо она следует установленным планам.

Точно так же руководитель в бизнесе концентрируется на квартальных показателях прибыли, на доле в рынке, на соотношении расходов и доходов. Программист думает о количестве строк кода в программе или освоении этапов какого-то проекта. Финансовый аналитик держит в голове число сгенерированных за день идей и предложений. Тактическая эффективность — это «производительность, продуктивность и качество», как об этом говорит Амабайл.

2. Второй тип — *эффективность адаптивная*. Если тактическая эффективность связана со способностью выполнять планы, то адаптивная заключается как раз в способности человека или организации *отходить от планов*. В этом смысле они противоположны.

Чтобы обозначать ограниченность тактической эффективности и придерживаться мнения о важности эффективности адаптивной, военные, например, используют аббревиатуру VUCA. VUCA расшифровывается как «волатильность*, неопределенность, сложность и неоднозначность» (англ. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Тактической эффективности недостаточно, чтобы действовать в условиях VUCA: и люди, и организации должны адаптироваться. Методичка для сотрудника кол-центра выручит в ряде случаев, но ему придется адаптироваться в разговоре с рассерженным клиентом, или при решении технической проблемы, или при оказании помощи коллеге, столкнувшемуся с трудностями.

К сожалению, действия в рамках адаптивной эффективности обычно трудно измерить. В результате их часто просто игнорируют.

И напротив, развитая бизнес-практика существует более сотни лет — и способствует формированию методов и приемов управления тактической эффективностью. Большинство лидеров бизнеса знают, как превратить цель в планы. Но что происходит, когда мы излишне концентрируемся на тактической эффективности? Вспомните о случаях, когда на ваш звонок в кол-центр некоей компании на противоположном конце провода звучал ответ по сценарию. Что вы при этом чувствовали?

* Волатильность — это финансовый показатель, описывающий изменчивость цен. Иными словами, это амплитуда колебания цен, разница между самой высокой и самой низкой ценой. *Прим. ред.*

Поскольку тактическая и адаптивная эффективность противостоят друг другу, они существуют в напряженной взаимосвязи. Так как сегодня бизнес излишне настроен на тактическую эффективность, он невольно разрушает возможности для развития эффективности адаптивной. Однако в удачных корпоративных культурах эти две противоположные силы обычно существуют в относительном равновесии. Но как же все-таки воздействует на эффективность абсолютная мотивация? Почему косвенные мотивы снижают адаптивность, а прямые — наоборот, повышают? Давайте разбираться.

Эффект отвлечения внимания

Начнем с очень редкой работы, требующей только тактической эффективности. В ходе эксперимента, который проводился в Массачусетском технологическом институте (MIT), студентов попросили нажимать две определенные клавиши компьютера как можно чаще в течение четырех минут [8]. Вот что у них получилось:

[illegible]

Эксперимент разработал и осуществил Дэн Ариели, профессор поведенческой экономики Университета Дьюка и автор книги *Predictably Irrational**. Цель исследования — оценить, как студенты с различным IQ действуют в условиях разнообразных мотивационных режимов. Первая группа получала значительные материальные вознаграждения за правильные ответы. Они могли заработать кругленькую сумму — до \$300. Второй группе предлагалось более скромное вознаграждение — всего \$30.

Студенты из первой группы нажали буквы на клавиатуре большее количество раз. Их результат был на 95% выше, чем у второй группы [9]. Если бы дело только этим и ограничилось, мы воскликнули бы: «Отлично! Косвенные мотивы прекрасно работают. А все эти разговоры про прямые мотивы ничего не стоят». Если любая работа человека определяется только факторами тактической эффективности, значит, можно добиться ее высокого уровня за счет косвенных мотивов.

* Издана на русском языке: Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

Но все оказалось не так.

Ариели попросил участников эксперимента решить ряд математических примеров. Для студентов MIT это не должно было представлять проблемы: в этом вузе как минимум 25% поступивших имеют высшие оценки по математике на стандартизированных академических тестах, сдаваемых после окончания старшей средней школы [10]. Студентов попросили найти в таблице (ниже) два дробных числа, которые в сумме равнялись бы 10 [11].

9,38	6,74	8,17
5,15	6,61	3,06
9,71	0,91	4,88
3,58	4,87	6,42

Рис. 8. Студентов попросили найти в таблицах такого типа два числа, составляющих в сумме 10

Как и в случае с нажатием клавиш, одна группа могла получить \$300, а другая — до \$30. Однако на этот раз результаты оказались совершенно другими. Те самые студенты MIT, которые готовились стать нейрохирургами и конструкторами космических кораблей, показали результат на 32% ниже [12], когда им предложили высокое вознаграждение, чем когда приз был небольшим [13].

Тем самым Ариели показал: *если работа требует от человека только тактической эффективности, косвенные мотивы повышают результаты. Однако если работа требует адаптивного подхода, косвенные мотивы снижают эффективность.*

Этот эксперимент прекрасно иллюстрирует эффект отвлечения внимания. Студенты, которым было предложено существенное вознаграждение, без

сомнения, хотели решить задачу как можно лучше. Однако экономический фактор отвлек их внимание, и они сосредоточились на ставке вместо работы. Ариели попросил студентов Чикагского университета разгадывать простые анаграммы (ребусы) под взглядами других студентов. Выполнявшие задание тоже отвлекались — на этот раз из-за эмоционального давления — и сумели решить только половину ребусов по сравнению с тем количеством, которое они разгадали, работая без наблюдателей [14].

Нетрудно проделать такой эксперимент самостоятельно. Предложите нескольким коллегам стоя решить в уме математическую задачу. Чтобы добавить фактор эмоционального давления, предложите сесть тем, кто уже решил. Оставшиеся стоять почувствуют психологическое напряжение. Мы неоднократно проделывали это с СЕО, консультантами и программистами, известными высокими математическими способностями.

Чем дальше мотив деятельности от самой работы человека, тем легче он отвлекается. «Это приводит к растрате ресурсов внимания, — пишет Ариели. — И кроме того, сильные стимулы способны занять все мысли человека, который будет представлять себе радость от поощрения и сожаление от его неполучения. Это полностью отвлечет его от выполнения сиюминутной задачи» [15].

Все мы однажды испытывали психологический срыв. Но шансы испытать его наиболее велики именно в тот момент, когда нужно показать все, на что мы способны.

Вспомните первый опыт выступления перед большой аудиторией. Ставки высоки. Результаты выступления могут оказать серьезное влияние на вашу карьеру. И тем не менее едва вы начали говорить, почувствовали, что рот будто набит ватой. Вы переживали не о том, как выступите, а о том, что думает о вас аудитория. Все оказывались в подобных ситуациях! Может, это был важный экзамен или собеседование. Это и есть иллюстрация того самого эффекта отвлечения внимания.

За очень редким исключением любая работа имеет области, где нужна тактическая эффективность, и те, где требуется эффективность адаптивная. Человек с высокой степенью абсолютной мотивации способен достичь и того и другого. Если мы понизим мотивацию за счет психологического давления или экономических факторов, центр внимания переместится с работы на мотив, напрямую с ней не связанный. Поскольку ум человека теперь направлен на две цели, адаптивная эффективность снизится.

При наличии эффекта отвлечения сотрудник хотя бы стремится выполнять свою работу правильно. С дальнейшим снижением его абсолютной мотивации в дело вступает «эффект отмены».

Эффект отмены

Общность личности с коллективом типична для адаптивной эффективности. Когда один сотрудник при необходимости содействует другому или выступает в защиту своей компании, оказавшейся в сложной ситуации, он делает благо для всей команды. Однако при тактических подходах к работе изменить степень такой помощи трудно. Как научить людей с готовностью помогать другим?

В поисках ответа ученые из Института Макса Планка* в Германии привлекли к экспериментам самых молодых участников из возможных — 20-месячных малышей [16]. Обычно такие дети знают от 20 до 50 слов. В этом возрасте они умеют бегать, но часто падают. Они могут карабкаться по лестницам вверх, но нуждаются в помощи, чтобы спуститься. И (как мы надемся) еще ничего не знают о корпоративной культуре.

Каждого такого малыша оставляли в отдельной комнате, где стоял стол. Помощник ученого (скажем, Анна) начинает что-то писать за столом и вдруг — ой! — роняет ручку. Она перегибается через стол, тянется к ручке и издает натужные звуки, словно не может дотянуться.

Что делают при этом малыши? Игнорируют Анну? Смеются? Нет. 75% малышей помогают! Они оставляют свою игрушку, идут по комнате, поднимают ручку и отдают ее Анне, с которой познакомились всего несколько минут назад. Анна роняет то ручку, то листок бумаги, то заколку. Роняет неоднократно в присутствии одного и того же ребенка. И большинство детей почти всегда помогают ей, не демонстрируя при этом ни малейшего колебания.

Чтобы приучить детей, склонных к такому поведению, помогать всегда, ученые решили вознаграждать их за услугу — давали им специальный жетон,

* Правильнее было бы сказать «ученые одного из институтов». Общество научных исследований имени Макса Планка — это сеть научно-исследовательских организаций с главным представительством в Берлине и филиалом управления в Мюнхене. Оно включает около 80 институтов и научно-исследовательских подразделений. *Прим. ред.*

который включал у игрушки мелодичные звуки. Такой детский эквивалент очень приличного бонуса. На интуитивном уровне в этом есть смысл. Как приучить кого-то помогать другим, если не через вознаграждение? Малыши же из контрольной группы не получали ничего.

После нескольких раундов эксперимента ученые решили посмотреть, приучаются ли дети к такому образу поведения. Они продолжили тестировать готовность детей помогать безо всяких бонусов. И что же произошло, по вашему мнению, когда неловкая Анна в очередной раз уронила что-то на пол? Дети по-прежнему оставляли свои игрушки и устремлялись на помощь? Малыши из контрольной группы, никогда не получавшие поощрения, по-прежнему продолжали помогать Анне, хотя и чуть реже. Честно говоря, мы вряд ли бросились бы на выручку, когда она уронила бы ручку в 14-й раз, но дети делали это без устали в 89% процентах случаев.

А что же те малыши, которых приучали к вознаграждению? Они помогли лишь в 53% случаев. Все остальное время не обращали на нее внимания. Они так же слышали ее натужные придыхания и видели, что ей тяжело. Но теперь помощь стала для них расчетом [17]. Это и есть эффект отмены.

Эффект отмены наступает, когда абсолютная мотивация человека снижается до такого уровня, что он перестает уделять внимание адаптивной эффективности. Приходилось ли вам когда-либо оценивать деятельность коллеги (или даже собственную) как «полностью автоматическую»? То есть когда он выполняет только то, что от него требуется, и ни капли больше? Таким образом он сосредоточивается на тактической эффективности, что должно уменьшить всякого рода давление на него. Это тот человек, чей мотив к выполнению правильных действий оказался отмененным.

Инстинкт малышей к оказанию помощи был отменен под воздействием поощрения. Теперь дети мысленно начинали взвешивать: «Действительно ли мне надо помогать ей? Я же могу заняться и другими делами».

Эффект отмены возникает у нас на работе постоянно. Например, торговый представитель находится под сильным давлением необходимости выполнить квартальный план по продажам. Он перестает помогать коллегам, не берет на себя задачи, связанные с решением проблем, и легче сдается перед требовательными покупателями.

Даже старшие руководители рискуют получить эффект отмены. Сколько раз вы наблюдали, как под давлением краткосрочных целей они упускают из вида трудноизмеримые, но более важные стратегические задачи?

Группа исследователей из Токио измерила эффект отмены на другой форме адаптивной эффективности — настойчивости. *Настойчивость подразумевает желание человека добиться чего-то независимо от сложности достижения* [18]. Настойчивый сотрудник не оставляет непростую задачу.

Участников эксперимента разделили на две группы: «поощряемая группа» и «не поощряемая группа». Эксперимент состоял из трех частей.

Сначала участникам раздали секундомеры и попросили остановить точно на отметке «5 секунд». Первой группе выдавалось вознаграждение в \$2,20 каждый раз, когда ее членам удавалось остановить прибор с ошибкой не более 0,05 миллисекунды. Второй группе пообещали вознаграждение в конце эксперимента просто за участие.

Во второй части всех отвели на перерыв в зал ожидания, где было много газет, журналов и других отвлекающих вещей. Они не знали, что в зале установлены видеокамеры для наблюдения — продолжают ли они свои упражнения с хронометрами.

Неожиданно оказалось, что команда «без поощрения» до перерыва занималась с хронометрами в два раза чаще, чем первая группа (а во время перерыва — в четыре раза чаще). Можно было предположить, что участники «с вознаграждением» более мотивированы, чем остальные. На самом деле все обстояло иначе. Фактор поощрения привел к тому, что в первой группе настойчивость ее членов «выключилась».

После перерыва все участники вернулись к заданию с хронометрами, однако на этот раз ни одна из групп не получала поощрения. И произошло нечто интересное. В это время ученые сканировали их мозг с помощью функциональной МРТ. В первой половине эксперимента все участники были умственно возбуждены: активировались части мозга, участвующие в создании мотивации.

Уровень активности этих участков у группы «без поощрения» был примерно одинаковым и до, и после перерыва. Но вот когда группа «с поощрением» перестала его получать, активность соответствующих участков мозга упала почти до нуля. Оказалось, что эффект отмены имеет и нейрофизиологическое измерение.

Подобные эксперименты многократно проводились разными командами ученых. Основатели теории мотивации Эдвард Деси и Ричард Райан выполнили 128 таких экспериментов, чтобы установить, постоянны ли их результаты [19]. Как и японские исследователи, они пришли к выводу, что

вознаграждение за конкретные действия «выключает» у человека ощущение игры и тем самым снижает его настойчивость [20].

Интересно и то, что настойчивость объектов исследований значительно снижалась, однако чувство удовлетворенности у них оставалось на прежнем уровне [21]. Другими словами, *ощущение удовлетворенности от деятельности слабо связано с демонстрируемой эффективностью*. Опросите своих коллег относительно их удовлетворенности — далеко не все сошлется на негативное воздействие корпоративной культуры.

Организации, использующие косвенные мотивы, должны делать трудный выбор между тактической и адаптивной эффективностью. Нужно учесть множество неизмеримых факторов. Вот потенциально наиболее опасные варианты выбора:

- между количеством и качеством;
- между индивидуальной работой и коллективной;
- между краткосрочными и долгосрочными результатами.

Корпоративные культуры компаний, включающие в себя абсолютную мотивацию, избавляют сотрудников от выбора, предоставляя лучший вариант.

Но эффект отмены не самое плохое, что может случиться в культуре с недостаточной степенью абсолютной мотивации. Намного хуже эффект кобры.

Эффект кобры

Многие любят отправляться в далекие путешествия, чтобы увидеть диких животных. А в городах Индии иногда прямо на улице можно наблюдать свободно передвигающихся буйволов, леопардов или кобр [22]. Как говорят, в XIX столетии, когда Индия находилась под колониальным управлением Англии, британское правительство решило принять меры по уменьшению количества этих змей в Дели, выплачивая премии за убитых особей. Сначала этот план оправдывал ожидания [23]. Мертвые змеи обменивались на деньги, и казалось, угроза со стороны кобр взята под контроль. Однако все оказалось сложнее.

Некоторые ловкие предприниматели поняли, что на убитых кобрах можно сделать неплохие деньги. И что же они придумали? Построили фермы по выращиванию кобр, чтобы увеличить их численность! Как только в колониальной администрации поняли, что происходит, быстро отменили

премии. И когда стоимость змей неожиданно упала, владельцы пунктов по их разведению выпустили всех на волю. В конце концов количество кобр в Дели не только не уменьшилось, а, наоборот, увеличилось.

Британская администрация тогда не определила главной цели. Ей не нужно было больше мертвых змей. Ей нужно было меньше живых. Они вознаграждали неправильную идею просто потому, что ее эффект был легко измерим. То же самое случается в тех компаниях и организациях, которые вводят стимулы поощрения, действующие в очень узком спектре. Например, это материальные выплаты или «повышение удовлетворенности служащих». Очень часто побочные эффекты или непредусмотренные последствия этих стимулов оказываются бóльшим злом, чем изначальная проблема.

Каждая работа содержит компоненты, к которым нужно подходить с точки зрения или тактической, или адаптивной эффективности. И каждая деятельность также создает возможности для *неадекватной эффективности*. Когда абсолютная мотивация человека находится на очень низком уровне, он ищет кратчайший путь, чтобы освободиться от психологического напряжения. Даже если этот путь идет наперекор тому плану, в соответствии с которым человек действует. Это и есть эффект кобры. К сожалению, такое явление очень распространено в различных организациях.

Менеджеры кол-центра хотели убедиться, что операторы отвечают на звонки клиентов максимально быстро, поэтому индексировали их заработную плату в зависимости от количества звонков, обработанных за час. Когда сотрудники кол-центра обнаружили, что у них слишком мало звонков, включился эффект кобры. Они стали намеренно прерывать соединение, чтобы искусственно увеличить количество входящих вызовов.

Компанию «Астлас» (условное название существующей в действительности организации) многие уважали за долгую историю успеха. Но данные по продажам и опросы клиентов высветили неблагоприятные процессы в одном из ее подразделений. Примерно 80% продаж этот филиал выполнял в последний месяц квартала. И каждый раз, когда продажи росли, выручка падала, потому что сотрудники применяли большой дискант. Ответ обнаружился в схеме, по которой «Астлас» устанавливала планы продаж и платила сотрудникам. Эффективность деятельности компании оценивалась, как и во множестве других, по объему квартальной выручки. Каждый торговый агент отчитывался, удалось или не удалось выполнить квартальный план. И сотрудники нашли неудачный способ повышения производительности.

Хотя привязывание квартального объема продаж к выручке и может показаться разумным, следует принимать во внимание эффект кобры. Если абсолютная мотивация персонала отдела продаж очень низкая, то для выполнения планов его сотрудники могут сильно снижать цены, искусственно завышать количество претензий покупателей и находить иные способы обойти систему. Поскольку специалистам по продажам все это делать не очень-то приятно, они тянут до конца квартала, когда уже нет других вариантов.

Это порождает много негативных вторичных эффектов для компании. Денежные потоки от продаж распределяются неравномерно, тем самым увеличивая стоимость кредита для «Астласа». Организация вынуждена в начале квартала создавать дополнительные складские мощности для хранения товара, которые в конце квартала освобождаются. У клиентов снижается доверие к компании. Мы разговаривали с одним из покупателей, который, как и многие другие, приспособился к особенностям работы «Астласа». «Я понял, что, если объединю планируемые покупки и сделаю их в конце квартала, мне это обойдется дешевле примерно на 20%. Ситуация не очень-то разумная с их стороны, но я играю по предложенным правилам».

Исследование более тысячи торговых агентов в транснациональных компаниях США показало: чтобы обойти коллег-конкурентов, большинство из опрошенных участвуют в каких-либо действиях, наносящих ущерб или компании, или клиентам [24]. Около 70% из них убеждают покупателей делать отложенные приобретения, чтобы компания получила выручку сейчас, а товар поставила позже. Такая практика выглядит благоприятной, однако увеличивает дыру в результатах следующего квартала. 59% опрошенных сказали, что часто пренебрегают другими обязанностями. 35% заявили, что излишне активно навязывают покупателям продукцию, продажу которой стимулирует компания. 18% мало помогают коллегам, а 13% часто идут на неоправданные риски по кредитам. Это большие цифры, особенно если учесть, что в действительности люди склонны скрывать подобные не очень этичные поступки. И все это в рамках конкуренции между сотрудниками, ставки в которой не так уж высоки. Представьте же последствия их возможных действий в ситуациях, если на кону будут большие бонусы, карьерный рост или самооценка!

Эффект кобры латентен. Обычно измерить его практически невозможно до того, как он себя проявит. Если компания обнаруживает «ферму по выращиванию кобр», у нее есть два варианта. Или отказаться от косвенных мотивов и построить культуру, предполагающую использование абсолютной

мотивации, или вложиться в создание многоступенчатой системы контроля, нанимая дополнительный персонал, отслеживающий проявления эффекта кобры. К сожалению, слишком часто компании выбирают второй вариант.

В большинстве случаев организации, столкнувшиеся с эффектом кобры, считают, что это результат неправильной политики в отношении персонала — и прежде всего его подбора. Хотя на самом деле это недостаток их корпоративной культуры (см. подробнее главу 5). С эффектом кобры начинают работать только после того, как он проявился. И обычно задействуют при этом косвенные мотивы (например, наказание), что практически гарантирует рецидив эффекта. Итог — нескончаемая игра в «выскакивающих кротов» (по которым надо бить деревянным молотком) или, точнее, в «выскакивающих кобр». И в самом худшем случае — порочная спираль, нисходящая в потери производительности компании [25].

Большая волна

На рис. 9 в суммированном виде представлены все три эффекта: отвлечения, отмены и эффект кобры.

		Тактическая эффективность	Адаптивная эффективность	Неадекватная эффективность
Высокий уровень абсолютной мотивации	Корпоративная культура с высокой абсолютной мотивацией	Высокая	Высокая	Отсутствует
	Эффект отвлечения внимания	Высокая	Средняя	Низкая
Низкий уровень абсолютной мотивации	Эффект отмены	Высокая	Отсутствует	Низкая
	Эффект кобры	Высокая	Отсутствует	Высокая

Рис. 9. Эффекты отвлечения, отмены и кобры

Со снижением абсолютной мотивации адаптивная эффективность исчезает, постепенно замещаясь неадекватной эффективностью. А тактическая

эффективность остается на достаточно приемлемом уровне (убитые змеи всё прибывают). Игнорировать три перечисленных выше эффекта соблазнительно, потому что тактическая эффективность в целом на высоте. Если вы рассматриваете работу индивидуума или организации с точки зрения тактической эффективности, то и не заметите, что результаты деятельности ухудшаются. Это будет длиться до тех пор, пока что-либо не взорвется.

Когда эффекты отвлечения, отмены и кобры соединяются, случается состояние «идеального шторма» (одновременного стечения самых неблагоприятных обстоятельств). Это то, что произошло в сфере ипотечного кредитования США (2008 год). Прямо перед взрывом одна финансовая компания хотела создать культуру абсолютной мотивации для своих сотрудников. Но было уже поздно.

Финансовые консультанты компании стремились получить как можно больше заявок от брокеров, независимых агентов, работавших непосредственно с заемщиками.

Во время процветания отрасли, примерно в 2006 году, когда казалось, что ничего плохого с ипотечным кредитованием не случится, эта компания усилила психологическое и экономическое давление на сотрудников. Тех, у кого были низкие показатели по привлечению заемщиков, уволили. Заработную плату лучших сотрудников привязали к количеству оформленных ими кредитов. Включилась и система штрафов за так называемые «плохие» кредиты. Но она почти не работала: кто тогда мог знать, через сколько месяцев или лет кредит окажется «плохим»? И даже если он и становился таковым, никто не был в состоянии точно указать причину нарушения кредитного договора. Мы опрашивали десятки финансовых консультантов и даже целый день наблюдали за их работой. И первыми заметили наличие в компании всех трех эффектов.

Во-первых, эффект отвлечения. Ближе к концу месяца, когда подходило время оценки деятельности персонала, мы ясно видели эффект отвлечения на лицах. Целый час каждый день они занимались подсчетом своих результатов. Деловые звонки, не заканчивающиеся сделкой, вызывали явное раздражение. Стресс возрастал. Удовлетворенность клиентов качеством обслуживания падала.

Во-вторых, эффект отмены. Финансовые консультанты искали пути сокращения процедуры оформления кредитов. Например, старались заполнять не все пункты в заявлениях на ипотеку, а только самые важные. Даже когда какие-то сведения казались сомнительными, заявку все равно одобряли.

Если клиенту действительно нужна была помощь, у сотрудников не хватало настойчивости или креативности, чтобы найти подходящее решение. При этом страдали как клиент, так и качество кредита.

И наконец, эффект кобры. Мы видели, как финансовые аналитики строили «рассадники для кобр». Чтобы увеличить объем привлеченных ими заемных средств, они учили брокеров дурачить систему. Они точно знали, как оформить заявление, чтобы пройти согласование. Они знали, какие документы необходимы в первую очередь, а какие вторичны. Они показывали брокерам, что именно сделать, чтобы кредит точно выдали.

К чести руководителей компании, они заподозрили непорядок. Поначалу сделали то же, что и большинство: усилили наблюдение за сотрудниками. Создали команды, проверявшие работу проверяющих. Но финансовые консультанты все равно нашли, как обмануть систему. В течение года все в компании начало рушиться, так как ей уже был нанесен слишком большой ущерб.

Двигаемся вперед

Если вы, как руководитель из начала главы, приравниваете эффективность компании только к тактической, то не поймете, почему абсолютная мотивация так важна. Но когда придете к пониманию адаптивной и неадекватной эффективности, вопрос прояснится. По мере снижения абсолютной мотивации адаптивная эффективность тоже снижается и уступает место эффективности неадекватной.

И напротив, когда повышается абсолютная мотивация, вместе с ней растет и адаптивная эффективность. Адаптивные подходы в человеческой деятельности — это как секретный соус к инновациям, креативности, повышению удовлетворенности клиентов работой организации, выдающимся достижениям в продажах и еще ко многим труднодостижимым результатам.

Индивидуумы с высокой степенью абсолютной мотивации обычно имеют очень высокие результаты деятельности. Но организации с корпоративными культурами на базе абсолютной мотивации добиваются намного большего.

Инь и ян эффективности

*Корпоративная культура на базе абсолютной
мотивации — высшее конкурентное
преимущество любой компании*

До сих пор мы фокусировались на том, как влияет абсолютная мотивация на эффективность индивидуума. Однако этот вид мотивации проявляется еще более мощно, инкорпорируясь в жизнь всей организации.

Абсолютная мотивация — не случайное психологическое свойство человека, а сильный инстинкт, возникший в ходе эволюции и помогающий ориентироваться в постоянно меняющемся мире. По-настоящему выдающиеся компании так выстраивают корпоративные культуры, чтобы с помощью инстинктов использовать бесконечные возможности адаптации. Мы подтвердим это позже, а пока дадим определение понятию «культура».

Инь и ян*

Что такое стратегия? Большинство бизнес-лидеров отвечают: «Стратегия определяет нашу цель и путь к ней». Когда же просим их дать определение слову «культура», на лицах появляется недоумение. Молчание затягивается. В конце концов кто-нибудь смелый пробует ответить: «Культура — это принятый всеми в организации набор ценностей и способов поведения».

* Инь и ян — в древнекитайской мифологии и натурфилософии две фундаментальные силы, женская и мужская, которые создают Вселенную и приводят ее в гармонию путем взаимодействия и непрерывного поиска баланса. Эти противоположные, конфликтующие силы присутствуют в каждом действии, но только их гармония создает единство, целостность. *Прим. ред.*

Такой ответ — хорошее начало. Это практически то определение, которое можно найти в словаре. Однако его недостаточно, если вы хотите создать в своей организации эффективную корпоративную культуру [1].

Одно из лучших объяснений различия между стратегией и корпоративной культурой прозвучало из неожиданного источника. «У каждого человека есть свой план до тех пор, пока он не получает удар в челюсть. Потом многие люди, как крысы, останавливаются и замирают». Эти слова принадлежат не мудрецу или философу, а боксеру Майку Тайсону [2]. Уж кто-кто, а Тайсон хорошо знает, что такое удар в челюсть. На его счету мировой рекорд по нокаутам в истории юниорского олимпийского бокса — 8 секунд. В 20 лет он стал самым молодым профессионалом в истории спорта — чемпионом мира в тяжелой весовой категории [3]. «Железный Майк» имеет в виду, что даже блестящие стратегии рассыпаются в прах при встрече с неожиданностями. Когда планы рушатся, ваша компания замирает в страхе или адаптируется к обстоятельствам? Ответ зависит от существующей в ней корпоративной культуры.

Согласно Оксфордскому словарю английского языка, *«стратегия — это план действий, направленный на достижение долгосрочной или конечной цели»* [4]. Такой план подразумевает существование целого механизма тактической эффективности: карт отдельных процессов, возможностей мониторинга, менеджмента и т. д. Эти инструменты важны: они поддерживают в организации сфокусированность на главном и даже указывают на некоторые недостатки плана.

Тем временем корпоративная культура определяет, насколько хорошо сотрудники компании *умеют отходить от плана*, если этого требуют особые условия VUCA (волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность). Эффективная корпоративная культура подпитывает креативность, умение решать проблемы, настойчивость и чувство принадлежности коллективу, которые в итоге обеспечивают появление адаптивной эффективности.

Поэтому мы определяем *высокоэффективную корпоративную культуру как систему, обеспечивающую максимальную адаптацию организации через абсолютную мотивацию*.

Не существует таких планов, которые бы полностью предусмотрели или предотвратили проявления VUCA. Клиенты отличаются друг от друга. Сегменты рынка не идентичны. Машины ломаются. Появляются новые технологии. Объявляются неожиданные конкуренты. Нельзя предсказать, как именно будет существовать ваша организация в определенный момент. Она

должна адаптироваться к реальности постоянно и на всех уровнях. И в этом помогает культура.

Культура и стратегия, взятые вместе, а также их результаты — адаптивная и тактическая эффективности — похожи на инь и ян. Их также можно назвать двумя половинками целого, и каждая из них по-своему значима для деятельности человека и компании.

**Тактическая
эффективность**

- Насколько успешно вы выполняете план
- Производная от стратегии



**Адаптивная
эффективность**

- Насколько успешно вы можете отходить от намеченного плана
- Производная от корпоративной культуры

Рис. 10. Инь и ян адаптивной и тактической эффективности, культуры и стратегии

Как инь и ян, они кажутся противоположными, но на самом деле взаимно дополняют друг друга.

Стратегия помогает сосредоточивать энергию на нескольких важных целях. Это инструмент силы. С другой стороны, культура позволяет реагировать на непредсказуемое. Это способность маневрировать. Вместе стратегия и культура составляют законченный образ эффективности.

Питер Друкер, один из самых влиятельных бизнес-гуру XX века, однажды заметил: «Культура ест стратегию на завтрак» [5]. Однако все же это не вопрос «или-или», а единство двух составляющих. Стратегия и культура не должны заниматься каннибализмом в отношении друг друга. Их нужно организовать вместе так, чтобы на завтрак у вас был конкурент.

Топливо для адаптивности

Нас часто спрашивают, существуют ли организации, где невозможно создать культуры, основывающиеся на абсолютной мотивации, или где такие культуры не нужны.

Легко предположить, что водоочистительная станция — как раз пример такого места. Во-первых, всем кажется, что там никогда ничего не меняется. Насосы забирают воду, а специальные сооружения очищают ее. Зачем этим процессам базироваться на абсолютной мотивации и адаптационной деятельности? Работникам станции нужно всего лишь точно следовать инструкциям.

Профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант с коллегами провели серию экспериментов, показавших, что такие представления неверны [6]. Насосы на очистной станции работают 24 часа в сутки. Сильные дожди мешают работе. Хлор в газообразном состоянии, использующийся для обеззараживания воды, может покинуть емкости, что создаст смертельную угрозу для проживающих поблизости людей. Аварии можно избежать, выявляя потенциально опасные ситуации в работе станций и своевременно их устраняя [7].

Грант изучал сотрудников очистных станций, чтобы понять, какими мотивами из приведенного выше спектра они преимущественно руководствуются в работе [8]. Затем менеджеры оценили их адаптивность [9]. Наиболее способные к адаптации служащие «разрабатывали новые методы предотвращения поломок механизмов, предлагали идеи по контролю загрязнения воды, измененные правила работы и корректировки существующих инструкций» [10]. Как вы, видимо, и ожидали, с позитивной склонностью к адаптивности были тесно связаны и мотивы их действий: игра, достижение цели и самореализация. При косвенных мотивах — эмоциональном давлении и экономических факторах — способность к адаптации у сотрудников была ниже [11].

Интересно, что в похожем исследовании Грант изучил и личные черты сотрудников. Например, добросовестность и открытость новым идеям. Эти личные качества никак не коррелировали со способностями к адаптации. То же самое отмечалось и в отношении ощущения автономности. А вот абсолютная мотивация персонала прямо соотносилась со способностью к адаптации. Здесь корреляция необязательно означала прямую причинно-следственную связь между мотивами действий людей и их адаптивностью.

Грант собирался доказать, что мотивы игры и цели вызывают у человека адаптивное поведение, а не наоборот.

Для этого он набрал группу студентов, объяснив, что проводит эксперимент, чтобы помочь местному бизнесу разобраться в ряде проблем. Грант предложил испытуемым выбор: работать над приятной и даже веселой проблемой или над скучной и нудной. Естественно, все предпочли первый вариант. Но некоторым сказали, что эта группа уже заполнена и им достаются скучные задания.

В действительности так называемые «приятные» и «нудные» задания были абсолютно одинаковыми. Грант намеренно запутал участников эксперимента, чтобы кто-то был готов задействовать в работе элемент игры, а кто-то — нет.

Следующим шагом ученый намеревался заставить часть студентов почувствовать мотив цели. Он предложил им помочь группе музыкантов заработать. Одним Адам сказал, что ансамбль столкнулся с трудностями: «Все шесть членов музыкальной группы находятся в ужасном материальном положении, а им нужно кормить семьи». Другим пояснил, что ансамбль — это хобби «вполне состоятельных» бизнесменов и юристов. Таким образом, среди участников теперь образовались две группы: одни действовали исходя из мотива цели или радости, а другие не имели никаких мотивов.

Идеи студентов о том, как музыкантам можно заработать, оценивались с точки зрения креативности двумя независимыми экспертами шоу-бизнеса. Предложения группы, которая руководствовалась мотивами игры и цели, получили оценку на 30% выше, чем варианты участников, не имевших определенного мотива. Поскольку эти мотивы были «встроены» в мышление студентов еще до того, как они начали работу, стало очевидно, что именно они вызвали позитивные изменения в адаптивности участников, а не наоборот.

Но чтобы создать высокоэффективную организацию, достаточно ли понимания, что абсолютная мотивация усиливает способности человека к адаптации? Конечно, наличие в любом коллективе умеющих приспосабливаться сотрудников — одно из условий, но этого мало. От некоторых лауреатов Нобелевской премии — специалистов по теории хаоса и порядка — мы узнали, что умеющие адаптироваться индивидуумы должны работать определенным образом, чтобы сформировать по-настоящему адаптирующиеся организации. Речь идет о концепции эмергентности*.

Эмергентность

Концепцию эмергентности можно рассмотреть на простом примере. Давайте начнем с термитов.

* Эмергентность — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств ее компонентов; синоним — «системный эффект». *Прим. перев.*

В мире насекомых термиты кажутся неудачниками. В отличие от муравьев, очень выносливых представителей этого класса, термиты не имеют прочного наружного скелета. Их тела очень мягкие и часто бледные, они сгорают на солнце, их сдувает ветром. И тем не менее термитов стоит отнести к наиболее успешным живым существам, когда-либо существовавшим на планете.

Одна из мер успешности живых существ — биомасса, общий вес всех особей. С этой точки зрения термиты, муравьи и люди пока наиболее успешные существа на Земле [12]. Биомасса человечества составляет около 350 миллионов тонн [13]. Таков же и общий вес муравьев, хотя некоторые ученые считают, что он в 30 раз больше [14]. Но биомасса термитов превосходит даже максимальную биомассу муравьев [15].

Несмотря на гигантские различия между этими тремя видами живых существ [16], у них есть одно общее качество: удивительно схожие инстинкты, с помощью которых они и создают высокоадаптирующиеся сообщества.

Сложность организации термитов поражает воображение. Термитники (достигающие порой 10 метров в высоту) — это гигантские фермы с контролируемой температурой, где выращиваются специальные грибы для питания личинок. Это нелегкий процесс. Чтобы поддерживать там необходимые климатические условия, термиты вынуждены постоянно адаптироваться [17]. Внутри своих конусообразных домов, похожих на печные трубы, они все время роют вентиляционные ходы, обеспечивающие постоянство температуры, влажности и содержания углекислого газа. Представьте пассажиров метро, которые все вместе строго согласованно открывают и закрывают окна вагонов, чтобы в жаркий летний день поддерживать в них нужную температуру и влажность. Звучит как нечто невозможное, однако термиты успешно проделявают подобное ежедневно. Эти насекомые прекрасно подстраиваются под колебания температуры, периоды засухи и сезоны дождей.

Они также адаптируются к окружающему миру. Когда их атакуют основные враги — муравьи, наружу выходят колонны из миллионов термитов-солдат с гигантскими головами и челюстями. При этом рабочие насекомые моментально заделывают за ними образовавшиеся отверстия. Можно даже говорить о высокой любви к родине — ведь вышедшие на битву из «дома» термиты обрекают себя на верную гибель.

И все это организуется как бы само по себе, без всякой вертикали власти. «Термиты создают самые большие сооружения по сравнению с размерами «строителей». Тем не менее на стройке у них нет CEO», — пишет специалист

в области креативности психолог Пол Плсек [18]. Люди называли самку термитов «королевой» скорее из своего представления о том, что в сообществе живых существ кто-то должен быть главным. Но «королева» термитов — такой же член их сообщества, как и все остальные. Она выполняет свои обязанности по пополнению рода каждый день, в течение десятилетий. Она не управляет другими термитами, не проектирует термитник. Насекомые не могут попросить ее включить отопление холодным зимним утром. Каждый отдельный термит подчиняется целому набору инстинктов, который срабатывает на изменения конкретных обстоятельств и на свои позитивные реакции после их корректировки.

Только представьте, что люди могли бы создать организации, действующие подобным образом. Сотрудники сами бросались бы решать любые проблемы, а необходимые ресурсы автоматически направлялись бы туда, где возникли условия для использования новых возможностей. Каждый работал бы максимально эффективно, а приоритет нужд сообщества был бы незыблемым.

Как же нам построить «термитники»?

«Термитники» для людей

Термитники — образцовый пример эмергентности. Она возникает, когда отдельные компоненты становятся способны организовать себя в систему, намного более сложную, чем сумма составляющих ее частей. Эти системы почти всегда самоорганизующиеся; они обладают огромной адаптивной эффективностью.

Давайте противопоставим эмергентной системе относительно простой механизм, например двигатель автомобиля. Каждая его часть выполняет определенную функцию, работая вместе с другими частями, чтобы автомобиль предсказуемо и уверенно ехал вперед или назад. Двигатель автомобиля ни к чему не адаптируется. И наоборот, в термитнике каждое насекомое выполняет множество функций, зависящих от конкретных обстоятельств.

Если вы внимательно присмотритесь к окружающему миру, легко найдете множество примеров эмергентности. Города и их экономика; стаи птиц и стада животных; интернет, человеческий мозг и наша иммунная система [19]. Даже понимаемая в широком смысле экосистема некоторых компаний как

совокупность совместно обитающих организмов и условий их существования, находящихся в закономерной взаимосвязи друг с другом. Например, Toyota справедливо ценится за хороший менеджмент дилерских сетей. Однако некий исследователь комплексных решений в этой компании написал, что «она сама не в состоянии измерить глубину и широту работы своей сети сбыта» [20].

В каждом из этих примеров отдельные единицы (сотрудники компании, нейроны мозга, белые кровяные тельца организма, дилеры крупной организации) имеют структурированные пути для адаптации к окружающим условиям и взаимодействия друг с другом. Когда же они группируются в сотни, тысячи и миллионы, возникают очень сложные, иногда непредсказуемые экосистемы.

Подумайте, какое место эмергентность занимает в вашей жизни. Мы пишем книгу в Нью-Йорке. Система общественного питания в городе эмергентна. Никто не управляет ею целиком, у нее нет генеральной схемы. Однако молоко и хлеб доступны в магазинах на каждом углу. Если возникает дефицит чего-то, трудолюбивые люди, действующие самостоятельно, решают эту проблему [21]. Как и термитники, город выглядит живым организмом, а его люди — многочисленные микроорганизмы, выполняющие определенные функции.

Комплексность

Эмергентность изучается в контексте более широкой теории сложности*. Главный вопрос теории: как простые компоненты самоорганизуются в невероятно сложные и способные к адаптации системы? [22] Одно из центральных убеждений теоретиков — утверждение, что эмергентные системы могут служить образцом адаптивности. Неслучайно представители тройки лидеров планеты по размерам биомассы обладают инстинктами, повышающими адаптивную эффективность отдельных особей, и механизмами, усиливающими приспособляемость всего сообщества.

* В теории сложности (complexity theory) объединены разнообразные модели, описывающие, как без центрального контроля из взаимодействия простых начальных элементов, подчиняющихся простым правилам, образуются явления более высокого порядка, обладающие сложнопредсказуемым поведением и неподвижными, но устойчивыми свойствами. *Прим. ред.*

Чему учит нас эмергентность с точки зрения управления (и создания) эффективных организаций? Представьте три конкурентные компании в отрасли с жесткими требованиями со стороны потребителей. Эти организации постоянно вносят в свою деятельность какие-то изменения.

- Первая компания придерживается жесткой установки на стратегию развития. В ней существуют конкретные планы, и весь персонал сосредоточен на их выполнении. Стиль руководства — командно-контрольный. Каждый сотрудник четко придерживается плана. Не допускается ни малейшего отклонения ни в каком виде. Многие из нас сталкивались с горечью работы в таких организациях.
- Вторая компания тоже имеет свою стратегию. Но в ней существует и корпоративная культура, позволяющая сотрудникам проявлять индивидуальную адаптивность. Они напряженно стараются более эффективно выполнять свои обязанности, но не в силах повлиять ни на что большее.
- Третья компания создает корпоративную культуру, в рамках которой сотрудники обладают высокой адаптивностью и вправе распространять свои идеи в масштабах всей организации. Они делятся друг с другом лучшими идеями и открыты новому. Когда кто-то в такой компании сталкивается с серьезной проблемой, все бросаются ему на помощь.

Ясно, что третья компания окажется самой адаптивной. В перспективе она же будет и самой успешной. Организации с высоким уровнем адаптации созданы побеждать.

Исследователь из МІТ Бенъямин Лихтенштайн утверждает, что теория сложности поднимает тему принципиально иного типа руководства. «Традиционные, иерархичные представления о стиле руководства становятся все менее полезными в связи с возрастанием комплексности современного мира» [23]. Он и его коллеги считают, что *создание высокоэффективных и хорошо адаптирующихся к реальной жизни организаций невозможно без некоторых условий.*

Во-первых, индивидуумы в таких организациях сами должны уметь адаптироваться к действительности. Термит может сегодня заделать отверстие в стенке термитника, а завтра проделать такое же отверстие для доступа воздуха. Инстинкты заставляют насекомых действовать, чтобы приспособиться к изменяющимся условиям.

Организации, объединяющие людей, тоже должны побуждать их искать лучшие пути для выполнения своих обязанностей [24]. Лихтенштейн

определяет это как «побуждающая новизна» и «позволительные эксперименты». Это также можно назвать игрой.

Для эмергентных организаций мотив игры отнюдь не сводится к превращению работы в игру или организацию вечеринок. Он призван побуждать к экспериментам в областях, наиболее важных для повышения адаптивности компаний.

Во-вторых, эмергентные организации должны развивать у сотрудников чувство принадлежности, общности. Объединенные подобными чувствами служащие активнее учат друг друга, помогают коллегам, распространяют новые идеи и разделяют инновационные подходы. Если кому-то удастся найти новые пути в работе, он делится ими со всей компанией. И наоборот, видя, что кто-то что-то делает хорошо, с удовольствием подойдет к этому человеку и попросит его научить новым приемам. А когда кто-то сталкивается с трудной проблемой, другие обязательно выручают.

Принадлежность к сообществу термиты обозначают особыми веществами — феромонами*. Когда термит обнаруживает пищу, он помечает свой след феромонами, чтобы собратья последовали по его пути. У людей все несколько сложнее. Мы полагаемся на другие инструменты, как, например, деньги. Но мы рассчитываем также и на психологические «дорожки». К своему сообществу обращаемся, если разделяем его цели и соотносим с ним собственную идентичность. Лихтенштейн называет эти общие цели создающими и дарующими смысл [25]. Другой исследователь определяет это как общее осмысление и связанность [26]. Такие наименования имеют непосредственное отношение к мотиву цели, который заставляет нас испытывать страсть к своей работе. Это же касается и организаций.

Рожденные приспособляться

«Как и я, многие убеждены: когда люди построят лестницу от психологии к биологии, то лучшей стратегией будет двигаться сверху вниз и снизу вверх» [27], — написал Марри (Мюррей) Гелл-Манн, физик — лауреат Нобелевской премии и один из основателей теории сложности.

* Феромоны — собирательное название продуктов внешней секреции, выделяемых некоторыми видами животных и обеспечивающих химическую коммуникацию между особями одного вида. *Прим. перев.*

Допуская, что такая лестница уже построена, мы начали эту главу с психологии. Психологические эксперименты показывают, что абсолютная мотивация ведет к личной адаптации. Теория сложности раскрывает формирование адаптивных организаций. Биология объясняет остальное.

Из наших занятий биологией мы уяснили, *как возникло человечество* — через эволюцию, но почти не затронули вопрос о том, *зачем оно появилось*. До сих пор неясно, для чего живут люди. Если сложные виды жизни существуют уже больше 550 миллионов лет, то человеческий разум — не более 1% от 1% этого временного промежутка. Большой мозг — очень требовательная штука. Ему нужно около 15 ватт энергии, тогда как мозгу примерно такого же объема у других млекопитающих нужно всего 3 ватта [28]. Даже наше сердце, без устали качающее кровь по 100 тысячам километрам вен, артерий и капилляров (это примерно 2,5 длины экватора!) [29], требует лишь 1–5 ватт энергетической мощности [30].

Многие ученые-эволюционисты считают, что довольно долго человеческий мозг не заслуживал тех калорий, которые потреблял. Животные прекрасно существуют без такого массивного мозга. Но два миллиона лет назад окружающая среда на Земле начала меняться. Диапазон колебаний температуры от года к году составлял 5–6 °С, тогда как в течение трех миллионов предшествующих лет эти колебания не превышали 2 °С [31]. Исследователи из Калифорнийского университета Роберт Бойд и Питер Ричерсон предполагают, что человеческий мозг начал бурно эволюционировать как раз в ответ на температурные перемены [32]. «За последние шесть миллионов лет климат на Земле претерпел кардинальные изменения, — пишут они. — Во многих смыслах человеческая культура — результат прямой адаптации к резким переменам земного климата» [33]. Мы существуем благодаря тем самым жестким условиям VUCA (волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность).

Крупный мозг дал нам возможность экспериментировать, обучаться, общаться и, наконец, создавать культуру. Культура позволила приспособляться к окружающим условиям за счет памяти и опыта, а не только через гены. «Социальный опыт увеличивает нашу способность реагировать на временные и пространственные изменения, — утверждают Ричерсон и Бойд. — Эволюция культур позволяет быстро отслеживать колебания в окружающей среде, поскольку дополняет естественный отбор нашей способностью учиться и другими психологическими инструментами».

Если другие виды живых существ изменяются и адаптируются от поколения к поколению, то человек способен меняться много раз в течение жизни. Ричерсон и Бойд пишут: «Развитые мыслительные способности людей и богатая культура, которая их поддерживает, скорее всего, движимы необходимостью приспосабливаться к переменам, обгоняющим эти процессы» [34]. Другими словами, мы рождаемся для того, чтобы адаптироваться к окружающему миру. Именно поэтому в нас живет инстинкт к абсолютной мотивации.

Свидетельств этой концепции масса. Палеонтологи установили, что за время существования на Земле мозг многих животных тоже увеличился, но природные явления оказали гораздо более предметное воздействие на эволюцию именно человеческого вида. По мере того как росла изменчивость климата, практически след в след увеличивался объем мозга человекоподобных существ. Кульминацией эволюционного процесса стало появление высшей адаптивной формы — человечества, способного к созданию культур [35].

Большой мозг обеспечивает возможность формирования культур. Культуры создают племена и цивилизации, более способные к адаптации, чем любой отдельный индивидуум. Природа вынесла свое суждение: культура — сила, порождающая приспособляемость.

Равновесие инь и ян

Люди способны конструировать правильные культуры и таким образом создавать разнообразные «термитники». Показательный пример равновесия инь и ян — «Википедия». Это не бизнес-структура, но, вероятно, самая эффективная организация из когда-либо существовавших. «Википедия» — невероятное явление. Если не верите, поинтересуйтесь в самой «Википедии».

- «Википедия» — один из десяти самых популярных сайтов [36].
- На сайте имеется более 40 миллионов статей. Архив газеты New York Times (существует с 1851 года) насчитывает всего 14 миллионов статей (что, конечно, тоже впечатляет) [37].
- «Википедия» имеет более 76 тысяч активных добровольных авторов, многие из которых пишут анонимно [38].

Успех «Википедии» основан на стратегии, гарантирующей постоянство, и культуре, гарантирующей высокую адаптивность сайта. Сайт приспособляется к постоянно меняющейся информации. Например, он выдает в режиме реального времени счет решающей серии игр в сезоне Главной американской лиги бейсбола [39]. 12 авторов вносят на сайт каждое изменение в счете. Автор, добавивший финальный счет (через 30 секунд после окончания игры), за последние семь лет написал для «Википедии» более 3000 страниц.

Некий исследователь однажды протестировал ее: специально внес 13 ошибок в различные статьи сайта (не советуем повторять этот эксперимент хотя бы из соображений приличия). Их исправили в течение трех часов. Более сложный эксперимент (добавление в статьи скрытых ошибок) показал, что «от одной трети до половины искусственных неточностей были скорректированы в течение 48 часов» [40]. Это очень похоже на то, как термиты специально делают отверстия в термитниках. Они моментально создают временные бригады по ремонту убежища, причем работают столько, сколько требуется.

Но одной адаптивности мало, чтобы достичь столь впечатляющего успеха. *Необходимо найти равновесие между тактической и адаптивной эффективностью.* То есть между инь и ян. В случае «Википедии» тактическая эффективность порождает последовательность и единообразие статей, создающихся разными людьми, проживающими во всех уголках Земли. Хотя формальной структуры для статей нет, волонтеры организуют страницы очень последовательно.

Образец подобной тактической эффективности можно наблюдать в свойственном «Википедии» явлении, выраженном фразой «философия — это основа знания». Вот как оно работает.

Начните с любой случайной страницы «Википедии» — скажем, объясняющей слово «йогурт». Кликните по первой же ссылке в статье (кроме произношения). Во время написания книги мы таким образом перешли к «бактерии». В статье «Бактерия» первой отсылкой было слово «домен». Следуйте по ссылкам, и они в конце концов приведут вас к статье «Философия».

Теперь попробуйте другую страницу, скажем «Стигмергия»* (модное словечко, изобретенное как раз для описания поведения термитов) [41]. Первая

* Стигмергия — спонтанное не прямое взаимодействие между индивидуумами, которое происходит через оставленные ими в окружающей среде следы или метки, стимулирующие дальнейшую активность этих же или других индивидуумов.
Прим. ред.

ссылка приведет вас на страницу «Франция». Если вы пойдете дальше, в итоге придете к «Философии» — основе всех знаний. Как утверждает сама «Википедия», 95% размещенных в ней статей в конечном счете приведут вас к статье «Философия» [42]. Если бы эта электронная энциклопедия имела такую же хаотичную структуру, которую имеет пар, подобная последовательность в организации сайта оказалась бы невозможна.

Культуру «Википедии» глубоко изучали. Было интересно понять, что заставляет добровольцев создавать нечто относящееся к вершинам человеческой эффективности [43]. В одном из исследований ученые попытались предположить мотивы, побуждающие авторов к написанию статей для этого сайта, и оценить степень их удовлетворенности подобным опытом. Они установили, что некоторые участники «Википедии» пишут для нее просто потому, что им это нравится. Другие имеют экономическую мотивацию (потому что за авторство им платит работодатель, или верят, что участие на сайте повысит репутацию их бизнеса).

В соответствии с принципами спектра мотивации прямые мотивы должны повышать эффективность работы авторов «Википедии», а косвенные, наоборот, понижать. Мотив игры, цели и самореализации позитивно влияет на вклад пишущих в общее дело. Экономические факторы, напротив, оказывают негативное влияние.

Если следовать второму принципу спектра мотивации, то чем ближе мотив к осуществляемому делу или работе, тем выше эффективность. Для авторов «Википедии» самый сильный мотив — игра, затем — цель, и наконец — мотив реализации собственного потенциала.

Третий принцип вас удивит. Исследователи установили, что, если верить утверждениям объектов исследований, *все мотивы способствуют возникновению у человека чувства удовлетворения*. Люди говорят, что испытывают удовлетворение от работы по экономическим мотивам (коэффициент корреляции между ощущением удовлетворенности и экономическими факторами составляет 0,38). Однако это не означает, что человек обязательно внесет вклад в общее дело (коэффициент корреляции между экономическими факторами и желанием участвовать в общем предприятии в действительности отрицательный: -0,28). То, что люди говорят, и то, что они делают, далеко не всегда совпадает.

Мы видели, что такая модель работает в различных организациях. Именно поэтому силу корпоративной культуры никогда не следует

измерять удовлетворенностью сотрудников своим положением. Создать у человека ощущение удовлетворенности достаточно просто. Однако оно не всегда вызывает адаптивную эффективность. Более того, чувство удовлетворенности опасно, так как формирует инерцию — самый вредный из всех мотивов!

Двигаемся вперед

Выживают не самые умные виды животного мира; выживают и не самые сильные виды. Выживают те виды, которые лучше других приспосабливаются и адаптируются к изменяющимся условиям среды [44].

Леон Меггинсон, гуру менеджмента

Задача этой главы — определить понятие высокоэффективной культуры.

Высокоэффективная культура — это система, позволяющая с помощью абсолютной мотивации довести адаптивную эффективность организации до максимума.

Конечная цель такой системы — адаптивная эффективность деятельности организации. Механизм ее достижения — абсолютная мотивация. Инструменты для этого — ключевые компоненты культуры организации, о которых мы поговорим в четвертой части книги.

Вооруженные новым пониманием, чего и каким образом способны достигать корпоративные культуры, мы можем приступить к их созданию и трансформации.

Но есть один момент. Биологически мы закодированы хотеть возникновения адаптивных культур, но в нашем восприятии есть искажения, порожденные недопониманием и неполнотой знания. И когда мы движемся вперед, когнитивные искажения вынуждают нас разрушать абсолютную мотивацию.

Даже великая «Википедия» не свободна от этого. Журнал Slate исследовал сообщества людей, имеющих к «Википедии» непосредственное отношение. И стало ясно, что их желание защищать сайт, основанное на добрых намерениях, вызывает потерю ими же способности к адаптации. Новые члены сообщества не чувствуют поддержки, а уже имеющиеся ощущают психологическое давление. Их абсолютная мотивация падает, а с ней снижается

и адаптивная эффективность. К сожалению, такой результат был предсказуем с учетом нынешней стадии развития «Википедии» (см. главу 6).

Давайте взглянем на эти коварные искажения.



Рис. 11. Полная концепция книги «Заряженные на результат»

Часть III

ПОЧЕМУ ТАК МАЛО ОРГАНИЗАЦИЙ С ХОРОШЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

*Как нам мешают когнитивные
искажения и рефлексии*

Глава 5

Обвинительное искажение

Как склонность к обвинению провоцирует возникновение косвенных мотивов

Последние 70 лет ученые пытаются распутать Gordian узел корпоративной культуры. Все, что мы рассказываем о теории абсолютной мотивации и адаптивной эффективности, и примеры, которыми делимся, составляет лишь небольшую часть накопленного исследовательского массива. Возникает вопрос: если есть столько свидетельств мощи абсолютной мотивации, почему по-прежнему так сильны косвенные мотивы?

Существует несколько очевидных причин. Косвенные мотивы приводят к узкому по охвату, краткосрочному повышению тактической эффективности, которое легко измерить. Это своего рода наркотик, к которому привыкают целые компании. И несмотря на такое обилие научной и практической литературы по управлению, лишь немногие лидеры бизнеса знают о прямой связи между мотивацией и результатами деятельности организации. Понимание этого только начинает проникать в общественное сознание.

Ученые обнаружили и еще одну, более глубокую и хорошо укоренившуюся причину нашего сопротивления: некое когнитивное искажение заставляет нас использовать косвенные мотивы.

Хорошая новость: это искажение мышления не встроено в наш мозг изначально. Осознав его, мы можем от него избавиться. Чтобы руководить компанией с высокой корпоративной культурой, необходимо устранить в себе это искажение.

Сила десятицентовой монетки

1972 год. Вы бегаєте по торговому центру, совершая покупки. Только вот незадача! Вы забыли, что должны купить. Смартфоны еще не появились, поэтому

вы ищете телефонную будку, чтобы позвонить жене. В это время недалеко от вас у незнакомца рассыпается папка с бумагами, и они разлетаются по всему залу. Вы остановитесь, чтобы помочь?

Когда мы задаем этот вопрос бизнес-лидерам, почти все отвечают утвердительно. Два исследователя провели на основе этой ситуации эксперимент и выяснили, что только 4% людей [1] на самом деле оказали помощь незнакомцу [2]. Мы рассказываем об этом тем же бизнес-лидерам, а они интересуются образованием и воспитанием участников эксперимента. По их словам, те 96%, кто не оказал помощь человеку в сложной ситуации, не разделяют основные человеческие ценности. Один из управляющих крупной компании полушутя спросил, не в Нью-Йорке ли проводился эксперимент (нет, в Сан-Франциско и Филадельфии). Эти боссы, по сути, занимались тем же, чем занялись бы все мы: искали причины, объясняющие результаты явлений, не укладывающихся в наши представления. К сожалению, мы ищем не там, где нужно.

Исследователи внесли в эксперимент небольшие изменения. Они оставляли 10 центов в ячейке для возврата монет телефонного аппарата. Звонящие находили их там неожиданно для себя. Таким образом, они вдруг становились на 10 центов богаче. Повлияло ли это на их готовность помогать человеку в беде?

Если вы относитесь к большинству, пожалуй, не поверите, что эта случайно найденная монета способна изменить чье-то поведение. Вы убеждены: люди принимают решения, исходя из свойств их личности. Мы хотим верить, что сформировавшаяся взрослая личность либо склонна помогать другим, либо нет. К сожалению, эта мысль демонстрирует искажение нашего мышления. В реальности же 10-центовая монетка сильно меняет ситуацию. 88% людей, нашедших ее в телефоне, помогали незнакомцу.

Спустя несколько лет те же ученые увеличили ставки. Они оставляли в телефонной будке на полочке со справочником адресованный кому-то незапечатанный конверт. Теперь речь шла о том, сможет ли тот же самый 10-центовик подвигнуть людей наклеить на конверт марку и отправить его незнакомому человеку [3]. Большинство были уверены, что никто этого не сделает. И опять результаты опровергли наше представление. Только 10% из тех, кто не нашел 10 центов, отправили конверт. А из тех, кто обнаружил монетку, конверт отослали целых 76%.

Эксперименты показывают, как мало нужно, чтобы люди почувствовали или не почувствовали сопричастность. Для подавляющего большинства

участников этих исследований ощущение сопричастности было вызвано всего лишь удачей, а не какими-то глубинными качествами личности.

Не исключаем, что ваша реакция на результаты этих экспериментов может быть иной. Например, как та, которую высказал один из представителей клана топ-менеджеров: «Не верю, что эксперименты подлинные! Наверное, там было что-то еще». Интуиция заставляет верить, что наши решения принимаются на основе системы ценностей, убеждений, воспитания. Мы хотим контролировать свои поступки. Наше подсознание не может принять, что на решения порой влияют совсем незначительные изменения в окружающей действительности.

Если это так важно, почему мы не исправляем существующий вокруг нас контекст намеренно? Почему тратим столько времени, чтобы изменить игровых, а не саму игру? Почему не вкладываем время и силы в создание корпоративных культур, нацеливающих сотрудников на высокую эффективность деятельности?

Ответ заключается в обвинительном искажении мышления.

Обвинительное искажение мышления

Игра «Монополия» достойно имитирует реальный бизнес. Игроки покупают, продают, заключают сделки и сдают недвижимость. Конечно, здесь важна удача, но не менее важно и наличие определенных навыков. Победители склонны недооценивать роль везения и переоценивать умение.

Чтобы доказать это, Пол Пифф из Калифорнийского университета организовал откровенно фальсифицированную игру в «Монополию». Причем ее подстроенность была очевидна. Как об этом рассказывал Пифф на одной из очередных конференций фонда TED [4], изначально «назначенный» победителем начинал игру с вдвое большим стартовым капиталом. Когда он делал очередной ход, получал вдвое большую зарплату и бросал две кости вместо одной. Такой игрок двигался по раунду со значительно большей скоростью.

Победителей, окончательно разбивших своих противников, спрашивали, почему они выиграли. Конечно, было ясно, что из-за подстроенной игры. Но победители говорили о другом. Они рассказывали, как ловко приобретали различные активы и как много сделали для того, чтобы победить. Они старались не замечать явно необычную ситуацию во время игры, включая даже выгодное выпадение монетки, которая «случайно» поставила их в привилегированное положение в самом начале игры.

Победители были убеждены, что выиграли за счет своих навыков и потому, что противники менее искусны в игре. Это пример обвинительного искажения. Даже когда человек добивается высоких результатов только в силу удачно складывающихся обстоятельств, он все равно винит соперника в его проигрыше.

Давайте взглянем на другой пример, который иллюстрирует гораздо более серьезную ситуацию. Группа европейских ученых исследовала причины массовых трагических случаев и аварий на шахтах и фабриках в Гане. Целью было понять реакцию менеджмента на эти происшествия и его возможные действия [5].

В первую группу выделили менеджеров, знавших жертв происшествий и когда-то работавших в схожих с трагическими ситуациях, а во вторую — кто не имел о них никакого представления. Только 6% менеджеров из первой группы винили в происшествиях самих жертв. Но среди тех, кто не был знаком с реальными ситуациями, 44% обвиняли в случившемся пострадавших. *Чем дальше мы находимся от кого-то, тем больше склонны винить его в его же неудачах.*

Что сделали бы для производственной безопасности руководители с обвинительным искажением? Потребовали бы, чтобы весь персонал прошел дополнительную профессиональную подготовку, или привязали бы бонусы менеджеров к состоянию техники безопасности. Однако вряд ли предприняли бы какие-то более глубокие меры системного порядка (например, окрашивание опасных зон в желтый цвет, или кардинальные изменения в производственном процессе, или большие затраты на ремонт оборудования и т. д.).

Наша склонность во многих ситуациях возлагать вину на других (как в примере с «Монополией») поколебала многие основы социологии. Ученый из Стэнфордского университета Ли Росс [6] посчитал это таким важным открытием, что даже присвоил ему научное название «*фундаментальная ошибка атрибуции*»*.

Обвинения добираются до самого низа

Теперь, когда вы кое-что узнали об обвинительном искажении, удивитесь, насколько оно распространено. Это когнитивное явление часто встречается в образовании. Например, когда мы обсуждаем результаты деятельности учащихся и преподавателей.

* Атрибуция — термин в психологии, обозначающий механизм объяснения причин поведения другого человека. *Прим. перев.*

Психолог Линда Бекман изучала воздействие этого искажения на нашу оценку преподавателей [7]. Она пригласила одних студентов педагогического факультета Калифорнийского университета провести уроки, а других — эти уроки оценить. Вторая группа, по идее, должна была сочувственно относиться к первой, потому что студенты учились вместе. Более того, наблюдатели изучали курс «Введение в психологию», поэтому, по идее, должны были понимать суть обвинительного искажения и быть защищенными от него. Но это оказалось не так.

Бекман обострила ситуацию. Студенты должны были провести урок математики с детьми, но не могли ни видеть, ни слышать их (на самом деле реальные дети в эксперименте не участвовали). Участникам сказали, что дети находятся с другой стороны специального зеркального стекла (такие стекла использует полиция в ходе следствия). Проводившие урок студенты не имели никаких подсказок относительно того, как школьники воспринимают материал. Более того, «преподаватели» имели только 20 минут на подготовку к 20-минутному же уроку на неизвестную заранее тему.

Впоследствии «учителям» сказали, что дети написали тест, демонстрирующий, как они усвоили материал. По результатам теста выяснилось, что их навык по этой теме не улучшился, а ухудшился. Затем и у студентов-преподавателей, и у студентов-наблюдателей спросили, в чем, по их мнению, состояла причина неудачи. И обе группы дали своему обвинительному искажению разыграться в полную силу.

Наблюдатели приписали 50% вины школьникам и 32% — студентам, проводившим урок. Хотя они все видели собственными глазами, только 18% из них возложили вину на совершенно необычные и очень жесткие условия уроков. Даже проводившие их студенты, которые испытали эти условия на себе, в 42% ответов обвиняли детей.

Что нужно было сделать для улучшения педагогических навыков у студентов? Вы вряд ли задумались бы об изменении условий урока. Скорее всего, сосредоточились бы на необходимости что-то изменить в учителях или учениках. Вместо того чтобы изменять игру, вы попытались бы изменить игроков.

Не любить игру, а не игроков

Мы все время наблюдаем это в организациях. Почему какая-то сотрудница не выполнила план продаж? Потому что она ленива. Почему ее коллега плохо

сделал работу? Потому что неспособный. Почему этот менеджер врет? Потому что он аморальный тип и мать недолюбила его. Мы выносим моментальные суждения, построенные вокруг обвинений.

Обвинительное искажение воздействует на то, как мы управляем. Каждый руководитель располагает ограниченным временем, чтобы повышать эффективность деятельности организации. Поскольку обвинительное искажение возлагает вину на игрока, а не на игру, мы и концентрируемся на побуждении игрока, а не изменении правил игры. И самый легкий путь к этому лежит через косвенные мотивы. Мы придумываем все больше действенных кнутов и пряников. Тратим недели на оценку эффективности работников, но очень мало времени — на создание корпоративных культур. Не жалеем энергии и ресурсов, чтобы нанимать на работу «правильных» людей, а потом недооцениваем влияние существующей культуры на новичков. Эффекты отвлечения, отмены и кобры делают обвинительную стратегию, а также косвенные мотивы бессильными. Но даже если бы вам удалось заставить работать систему, построенную на обвинениях, она все равно была бы ужасно неэффективна в сравнении с позитивной корпоративной культурой. Зачем же поливать каждую травинку на лугу, если можно целиком оросить его дождем? [8]

Склонность к обвинениям заложена в иммунитете

Однажды мы проводили семинар для группы лидеров, на котором обсуждали влияние обвинительного искажения на методы управления в бизнесе. «Я могу понять, что представляет собой это искажение для таких, как вы или я, — сказал один из участников семинара. — Но мои сотрудники думают только о деньгах. Поэтому я использую только косвенные мотивы».

Обвинительное искажение — упорный и коварный враг. Он заставляет не только использовать косвенные мотивы, но еще и оправдывать подобный выбор. Мы убеждаем себя, что *хотим* пользоваться такими мотивами.

Чип Хиз, преподаватель Высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете и талантливый исследователь жизни компаний, изучал, насколько мы верим в косвенные мотивы [9]. Он попросил группу учащихся (курс МВА в Высшей школе бизнеса) расставить по степени значимости мотивы, заставляющие их работать. Попробуйте сделать то же самое. Расставьте по значимости мотивы, приведенные ниже:

- получение различного рода привилегий;
- ценность самой работы;
- похвала;
- деньги;
- дополнительные навыки;
- самоуважение;
- возможность получения знаний;
- обретение чувства безопасности и уверенности.

Большинство учащихся указывали на прямые причины, побуждающие их к обучению: приобретение знаний, навыков и самоуважение. Удивительно, но деньги оказались только на четвертом месте.

	■ Прямые мотивы	■ Косвенные мотивы
Мотивы учащихся MBA	Мотивы, которыми, по мнению учащихся MBA, руководствуются сотрудники кол-центра	Мотивы, которыми руководствуются сотрудники кол-центра
1. Получение знаний	1. Деньги	1. Навыки и умения
2. Навыки и умения	2. Чувство уверенности и безопасности	2. Ценность работы
3. Чувство самоуважения	3. Привилегии	3. Получение знаний
4. Деньги	4. Похвала	4. Привилегии
5. Осознание ценности обучения	5. Чувство самоуважения	5. Чувство безопасности и уверенности
6. Похвала	6. Навыки и умения	6. Чувство самоуважения
7. Привилегии	7. Ценность работы	7. Деньги
8. Чувство безопасности и уверенности	8. Получение знаний	8. Похвала

Рис. 12. Учащиеся курса MBA считают, что в их мотивации к учебе прямые мотивы играют большую роль, чем в мотивации сотрудников кол-центра

Затем студентов попросили расставить по значимости мотивы, которыми, по их мнению, руководствуются обычные сотрудники кол-центра большой компании. Здесь порядок мотиваций значительно изменился. Первые четыре стимула оказались косвенными: деньги, чувство уверенности, привилегии (экономические факторы) и похвала (эмоциональный фактор).

Потом Хиз попросил сотрудников кол-центра оценить порядок своих мотивов. Они также не отдали предпочтение косвенным мотивам, зато высоко оценили наличие прямых.

Учащиеся курса МВА Высшей школы бизнеса решили, что их прямо мотивировала учеба. И в то же время предположили, что мотивация сотрудников кол-центра в основном косвенная. Если бы они считали, что ум последних работает так же, как у них, они оказались бы точнее в оценках. Однако обвинительное искажение заставило их думать иначе.



Рис. 13. Люди считают, что больше мотивированы к работе, чем их коллеги

Если мы воспользуемся инструментом для измерения эффективности корпоративных культур — фактором абсолютной мотивации, то увидим, что обвинительное искажение явно присутствует во всей экономике США. Мы опросили тысячи служащих крупнейших компаний из 10 отраслей и подсчитали общее значение их мотивационных факторов. Мы также изучили ответы этих сотрудников на вопрос, ради чего, по их мнению, трудятся их коллеги. При составлении вопросов мы использовали спектр из шести мотивов. Затем высчитали, каким фактором абсолютной мотивации обладали коллеги опрошенных по сравнению с ними.

Результаты нас ошеломили. Все опрошенные считают, что их коллеги обладают меньшей мотивацией к работе, чем они сами (см. рис. 13).

И не просто меньшей. В среднем опрошенные считают, что мотивация коллег на 19% ниже их собственной! Это примерно то же самое, как если бы сотрудники Southwest Airlines думали о коллегах как о служащих какой-то другой авиакомпании, значительно уступающей Southwest по эффективности. Кажется, обвинительное искажение просто вездесуще.

Противоядие для обвинительного искажения

Способны ли мы преодолеть обвинительное искажение? Если да, то чем это нам грозит? Ответ есть у военных.

Представьте, что вы — офицер-инструктор, и ваша задача — превратить солдат в офицеров. Вы получаете группу из 25 курсантов, каждый из которых был отобран в нее в том числе по лидерским навыкам. Однако по способностям курсанты отличаются друг от друга. Некоторые исключительны даже по достаточно высоким стандартам группы. Как вы будете относиться к ним в качестве наставника?

Профессор Дов Эден из Тель-Авивского университета изучил эту ситуацию в четырех таких группах (4 офицера и 105 солдат) израильской армии [10]. Солдат отобрали на интенсивный курс подготовки младшего командного состава для полноценных боевых операций. Каждого курсанта определяли, основываясь на данных о его мотивации и навыках.

Четырем офицерам-инструкторам сообщили «командный потенциал» каждого солдата. Он был собран на базе оценок результатов различных тестов и пройденных курсов, а также характеристик от их командиров [11].

Офицерам сказали, что этот показатель командного потенциала на 95% предсказывает будущую эффективность курсанта.

Каждый офицер занимался подготовкой смешанной группы: ее треть составляли солдаты с высоким командным потенциалом, треть — с обычным, и треть — не имевшие показателя командного потенциала из-за недостатка собранных данных. В конце курса обучавшиеся проходили многочисленные испытания и сдавали экзамены по всем темам, от тактики боевых операций до наставлений и инструкций. Они также выполняли практические тесты, например по стрельбе и ориентированию на местности.

Как и следовало ожидать, курсанты с высоким «командным потенциалом» обошли товарищей по многим пунктам. Те, кто не имел прогнозного показателя, демонстрировали средние результаты. А солдаты со средними значениями командного потенциала оказались худшими. Разрыв между этими группами был значительным. Курсанты из первой группы добились в среднем очень высокой оценки А+, солдаты из третьей группы сработали на твердую оценку В*.

Как вы, вероятно, догадались, здесь есть подвох. Показатели командного потенциала были выдуманы. Да, именно так! Их выставили в совершенно случайном порядке. Офицеров обманули! Так как же показатель командного потенциала предскажет итоговые результаты подготовки курсантов?

Введя офицеров в заблуждение и заставив поверить в высокий командный потенциал отдельных курсантов, исследователь устранил действие обвинительного искажения. Например, если солдат с высоким командным потенциалом имел сложности с изучением какой-то темы, офицеры не винили его за это — он же «обладал» высоким командным потенциалом. Они изменяли условия или контекст процесса обучения. Абсолютная мотивация у солдата повышалась.

Когда с проблемами сталкивались курсанты, обозначенные «средним командным потенциалом», офицеры с легкостью обвиняли их самих, приводя в действие косвенные мотивы. В результате их абсолютная мотивация снижалась.

Ожидания руководителя в отношении подчиненного могут становиться сбывающимся пророчеством. Это много раз было подтверждено и даже

* Использована американская система оценок. А+ сравнима с 5+ по пятибалльной шкале. В соответствует 4. *Прим. перев.*

получило название — «эффект Пигмалиона». «Пигмалион» — знаменитая пьеса Бернарда Шоу, позже по ней был поставлен бродвейский мюзикл «Моя прекрасная леди». Вкратце сюжет таков: профессор Хиггинс спорит, что превратит Элизу Дулитл, рабочую девчонку с ужасным диалектом, в элегантную леди. Вот как она объясняет силу ожиданий:

Разница между леди и простой продавщицей цветов состоит не в том, как она себя ведет, а как к ней относятся. Для профессора Хиггинса я всегда останусь продавщицей цветов, потому что он всегда относится ко мне в этом качестве и всегда будет так относиться. Но я знаю, что могу стать леди для вас, потому что вы всегда относитесь ко мне как к леди и всегда будете относиться ко мне таким образом [12].

Эффект Пигмалиона — обратная сторона обвинительного искажения. Как только потенциальная вина человека исчезает, ожидания на его счет возрастают и его руководитель автоматически задействует механизм абсолютной мотивации. А она обязательно повышает продуктивность.

Профессор Эден пошел на шаг дальше. Он заинтересовался: а если офицера-инструктора убедить, что не отдельные солдаты из его группы, а все обладают очень высоким командным потенциалом? [13] Одним офицерам сказали, что вся группа очень хорошо подготовлена. Другим не сказали ничего.

И что же произошло? Согласно независимым проверкам, все инструкторы, поверившие в высокий потенциал своих групп, добились существенного повышения показателей курсантов. Их знания и навыки на 9% улучшились в теоретических дисциплинах, на 10% — в огневой подготовке и на 5% — в подготовке физической.

Эксперименты такого рода проводили в различных условиях — от образовательных учреждений до рабочих мест участников. Было установлено, что обвинительное искажение прямо воздействует и на то, как относятся медсестры к пациентам в домах престарелых, и как быстро пишут докторские диссертации кандидаты [14]. Наши ожидания прямо воздействуют на эффективность деятельности как личностей, так и коллективов.

К сожалению, итог ожиданий может быть различным. Возлагаемые на нас высокие ожидания повышают эффективность, а низкие — уменьшают ее [15]. Если вы убеждены, что в вашей команде кто-то работает плохо, будьте уверены: он действительно появится [16].

Самая замечательная идея, сформулированная в этой концепции, такова: все мы как лидеры очень разные. Мы относимся к людям в соответствии с тем, каких результатов от них ожидаем. Руководитель, который верит в члена своей команды, создает условия для повышения у него уровня абсолютной мотивации.

Освободитесь от обвинительного искажения

Вы можете подумать: «Как же все запутанно! Хорошо, что это происходит не со мной». Что вам сказать... Исследователи обвинительного искажения постарались проверить, насколько мы осознаем собственные когнитивные отклонения [17]. Оказывается, мы полагаем, что другие больше склонны обвинять, чем мы. Если вы как босс взялись за создание высокоэффективной корпоративной культуры, начните с коррекции обвинительного искажения — как у себя, так и в команде. Самый легкий путь — научиться правильно делать замечания.

Бет, менеджер кол-центра, сделала замечание одному из членов ее команды, Дэвиду. По ее мнению, он не уделяет внимания сложным проблемам, касающимся коллектива. Бет могла донести это до него разными способами. Первый связан со спонтанной реакцией и эмоциями, поэтому не всегда конструктивен. Она могла сказать: «Дэвид, тебе пора прекратить отгораживаться от общих проблем и начать вносить больший вклад в их решение». Такой подход содержит элементы обвинительного искажения и эмоционального давления.

Бет могла несколько смягчить замечание: «Дэвид, когда мы решали возникшую проблему, ты не обращал на это никакого внимания. Это заставило меня подумать, что ты не заинтересован помогать команде. Пожалуйста, в следующий раз постарайся быть более внимательным». Несмотря на то что такое высказывание менее эмоционально, оно все равно содержит обвинение в адрес коллеги и оказывает на него психологическое давление.

Лучше всего было бы вовлечь Дэвида в коллективное решение проблемы без обвинительного искажения вообще. Мы называем эту модель «жатва» (как в пословице «Что посеешь, то и пожнешь»).

1. *Помните.* Обвиняя кого-то, вспомните фразу: «Исходите из добрых намерений». Это простое утверждение подскажет, что, возможно,

человеком двигали добрые намерения. Звучит наивно, но, вспомнив об этом, вы подготовитесь к следующему правильному шагу.

2. *Проясните ситуацию для себя.* Прежде чем делать коллеге замечание, предположите пять вариантов объяснения его поведения. Эти варианты не должны связывать возникшую ситуацию с конкретным человеком. Возможно, есть недостатки в культуре организации? Или дело вообще в чем-то другом? Похоже, человек не обращает внимания на общую проблему, если сфокусирован на решении собственной?
3. *Спрашивайте.* Собираясь сделать коллеге замечание, сначала напомним, что не сомневаемся в его добрых намерениях, и только потом спрашивайте о проблеме. Бет могла бы сказать Дэвиду: «Я заметила, что на последней встрече ты был очень задумчив. Интересно, о чем ты размышлял?»
4. *Планируйте.* Постарайтесь вместе добраться до подлинной причины ошибки или недостатка коллеги и выработайте план исправления. Выяснилось, что Дэвиду было трудно понять Бет из-за ее особенной манеры общаться. Она употребляет сравнения и обобщения, и Дэвиду часто не удается перевести ее слова в плоскость конкретных действий или предложений. Как ни парадоксально, но не Дэвид должен делать что-то иначе, а Бет.

Некоторые компании разработали иные методы борьбы с обвинительным искажением. Toyota провозгласила одной из корпоративных ценностей, составляющих особый «путь Toyota»*, «генчи генбуцу»**, что дословно переводится как «конкретное место, конкретная ситуация, здесь и сейчас». Это выражение напоминает менеджерам, что они должны регулярно обходить конкретные рабочие места и оценивать ситуацию на каждом из них [18].

В компании понимают, что если руководители не будут рассматривать проблемы в реальном контексте, рискуют принять неправильное решение. *Адаптивная эффективность требует объективности и открытого ума.*

* Успех компании Toyota основан на осуществлении ее основных принципов — стандартов Toyota, или «пути Toyota»: поиск причины, совершенствование, творческий подход, командный дух и уважение. *Прим. ред.*

** Японские иероглифы многозначны, и это выражение также переводится как «смотри и увидишь», а еще «поиск причины». *Прим. ред.*

Двигаемся вперед

Теперь, когда вы познакомились с обвинительным искажением, сумеете обнаружить его в повседневной жизни. Самое сильное противоядие — найти пять вариантов объяснений поступка человека без предположений, что он сам виноват в проблеме. Попробуйте такой подход в следующий раз, когда кто-то «подрежет» вас на дороге или не ответит на электронное письмо.

Потратьте немного времени, чтобы вспомнить моменты, когда обвинительное искажение сбило с правильного пути вашу компанию (подробнее см. часть 4). Будьте внимательны и начинайте продумывать, как справиться с одной из самых распространенных когнитивных ошибок.

«Замороженные» или «текучие»

*Как мы «замораживаем» организации
вместо того, чтобы придать
им динамизм*

Вы, наверное, как и многие, обдумываете планы на день во время принятия душа или по дороге на работу. Расставляете стоящие перед вами задачи по приоритетности, тщательно планируете время, необходимое для решения каждой из них. К 10 утра на работе возникают непредвиденные обстоятельства, и ваши планы срываются. Вы прилагаете усилия и корректируете планы. Осознаете или нет, но так вы адаптируетесь к реальности.

Менеджер регионального филиала банка запланировала днем обучающее занятие с коллегами, однако получила известие, что ограблено одно из отделений, входящих в ее юрисдикцию. Она отменила занятие и поехала туда, чтобы встретиться с полицией и успокоить взволнованных сотрудников. И она, и ее команда вынужденно адаптировались к ситуации.

Один из руководителей Amazon.com рассказал о сердитом письме клиента, пришедшем к нему по цепочке от СЕО Джеффа Безоса. Этот менеджер быстро собрал команду из пяти человек, и они предприняли все, чтобы решить проблему. Они адаптировались к ситуации.

Бариста (специалист по приготовлению кофе) одного из кафе Starbucks поведал, что однажды заболел коллега, ведавший чашками для кофе глясе, и они неожиданно закончились. Он с коллегами и менеджером кафе вынуждены были решать не свою проблему.

Мы живем в довольно хаотичном и непредсказуемом мире, который изменяется каждую минуту. Если вы хотите создать эффективную организацию, нужно повысить способность к адаптации на каждом ее уровне, от передней

линии работы с клиентом до высшего руководства. Ни один человек не сделает это в одиночку. Для этого необходима корпоративная культура.

Вот удачная аналогия. Представьте наполненный льдом контейнер: это ваша компания и ее персонал. Лед никак не адаптируется к окружающей среде. Это замороженная компания. Наполните контейнер паром — и он моментально утечет через щели. Это хаотичная компания. Наполните контейнер водой, и она затечет в каждый его уголок — это адаптивная компания. Не лед, и не пар — только вода.

К сожалению, нам кажется, что сейчас наступил *ледниковый период*.

Ледяной лимонад

Даже самые продвинутые лидеры замораживают свои компании, не подозревая того. Два экономиста продемонстрировали это экспериментом, для участия в котором пригласили 379 студентов Гарвардской школы бизнеса. От них требовалось выполнить работу, для которой испытуемые были слишком образованны, — продавать лимонад на улице [1]. Хотя киоски с лимонадом были виртуальными, это были симуляторы реального бизнеса, показывающие динамику рушащейся компании.

В течение 20 раундов студенты могли менять стратегию торговли и оценивать, каким образом это влияет на доходы и отношения с клиентами. Они могли изучать работу киосков в различных местах, например на стадионах или в школах. Могли менять цвет лимонада, например с розового на зеленый. Они могли подбирать поставщиков лимонов и определять содержание сахара в напитке. Могли поднимать или снижать цену. Они могли, наконец, оставить все как было.

Первую группу студентов — назовем ее группой косвенных мотивов — поставили в стандартные условия, при которых основными стимулами работы были косвенные мотивы. Им пообещали определенный процент от суммы продаж во всех 20 раундах. Аналогично происходит у продавцов, чей заработок зависит от результатов продаж за месяц.

Вторая группа, назовем ее «группой абсолютной мотивации», имела совершенно иную схему вознаграждения. Первые 10 раундов ее члены не получали ничего. Процент от продаж они могли заработать только на последних 10 раундах.

В итоге группа косвенной мотивации оказалась гораздо более скованной по сравнению с группой мотивации абсолютной. Студенты из второй команды экспериментировали намного смелее: 85% из них попробовали сменить места расположения киосков, тогда как только 48% студентов из первой команды решились на это. В результате представители второй группы намного лучше узнали окружающую их бизнес-ситуацию, чем первая группа. К финальному раунду в группе абсолютной мотивации заработок составил в среднем по \$140 на человека. Студенты же из группы косвенной мотивации заработали всего по \$111, то есть на 26% меньше.

Модель работы бизнеса, выявленная в ходе эксперимента, действует каждый день в тысячах организаций по всему миру. Столкнувшись с необходимостью принимать судьбоносные решения, многие руководители «замораживают» организацию, вместо того чтобы добиваться ее максимальной адаптивности.

Мы работали с одним очень талантливым руководителем, который осознавал, что у компании возникли проблемы с обеспечением роста доходов. Вместо того чтобы искать инновационные источники роста, он потратил два года на попытки снижения производственных расходов. Почему? Потому что привык работать в системе, опирающейся на косвенные мотивы. Его работа, карьера и зарплата зависели от достижения краткосрочных целей. Косвенные мотивы управляли не только его организацией, но и им самим. В культуре компании практически отсутствовали прямые мотивы, способные хотя бы уравновесить косвенные. Вполне предсказуемо возник эффект отмены. Несмотря на весь свой интеллект, босс сосредоточился не на правильных, а на легких путях решения проблемы.

Каждая организация когда-то оказывается на распутье, когда она должна сделать выбор — «замораживаться» или оставаться динамичной и текучей. Во многих случаях руководители даже не понимают, что выбрали первое.

Если вы решили создать высокоэффективную компанию, должны очень четко понимать, когда находитесь на таком распутье. Если вы его уже прошли, должны быть в состоянии оценить случившееся и скорректировать свой курс.

Созданные для «заморозки»

Ни одна организация не рождается «замороженной». Однако в поисках путей механической предсказуемости ее деятельности многие руководители

невольно вводят практику, ограничивающую способности компании к адаптации. Рассматривая организации с точки зрения абсолютной мотивации, мы выяснили, что в жизненном цикле каждой компании имеется четыре важные точки, или перекрестка. И на каждом нужно сделать выбор относительно того, оставаться ли компании динамичной, балансирующей между тактической и адаптивной эффективностью, или «заморозиться», сохранив лишь эффективность тактическую.

- *Перекресток 1 — создание организации.* Предприниматели и руководители сталкиваются с альтернативой: сосредоточиться только на производстве или уделять внимание и ему, и формированию соответствующей корпоративной культуры. Некоторые концентрируются исключительно на первом варианте. Они не уделяют времени формированию идентичности компании (см. главу 9).
- *Перекресток 2 — расширение организации.* Нащупав работающую модель бизнеса, предприниматели и руководители задумываются о его расширении. Нуждаясь в квалифицированном и талантливом персонале, многие отдают предпочтение навыкам и энергии принимаемых на работу, а не их склонности к корпоративной культуре. Когда организация становится слишком большой и руководители уже не могут оставаться единственной «сцепкой» с точки зрения культуры, они сталкиваются со следующим выбором: либо надеяться, что сотрудники сами вольются в атмосферу компании, либо организовать команду строителей корпоративной культуры с широкими полномочиями (подробнее см. главу 14). Многие принимают некое среднее решение, однако без абсолютной мотивации такие культуры все равно увядают.
- *Перекресток 3 — самоутверждение организации.* Если сотрудников компании становится более 150, она оказывается слишком большой для неформальных методов работы с коллективом (см. главу 13). И снова перед лидерами альтернатива: или опереться исключительно на косвенные мотивы и управлять бюрократическими методами, или развивать культуру абсолютной мотивации. Но без специальных инструментов для систематического совершенствования культуры сделать последнее очень трудно.
- *Перекресток 4 — обновление.* С течением времени в любой организации первичный импульс развития ослабевает естественным образом.

Либо компания захватывает рынок, либо ее подавляют конкуренты. Снижается эффективность. В этот момент многие руководители резко «подстегивают» косвенную мотивацию, чтобы выжать последние капли жизни из компании. Они устанавливают жесткие системы управления, задействуют материальные стимулы и модели сокращения расходов, резко снижающие адаптационную способность организации. Подобные меры достигают краткосрочных целей (см. главы 10, 12 и 15 о путях развития абсолютной мотивации для повышения эффективности). Активизация косвенных мотивов создает порочный круг, усложняющий ситуацию. Вместо этого стоит развивать адаптивную эффективность, способную обеспечить рост компании. Однако многие выбирают первый путь. Компании, руководствующиеся абсолютной мотивацией, которая ведет к обновлению, вскоре вновь оказываются на первом перекрестке, поскольку получают новую энергию для развития.

Всегда трудно направлять энергию, время и деньги на то, что, кажется, принесет результаты только в отдаленном будущем.

Построить высокоэффективную культуру нелегко даже в небольшой организации. Мы измерили абсолютную мотивацию у тысяч служащих из различных отраслей и не обнаружили прямой зависимости между размерами организации и абсолютной мотивацией ее членов. В небольших компаниях абсолютная мотивация присутствует так же, как и в больших. Предприниматели вынуждены сосредоточиваться на тактической эффективности: они постоянно тревожатся за выживание своей фирмы, часто балансирующей между жизнью и смертью.

А вот компания Medallia напоминает, что всегда можно сделать правильный выбор. На каждом перекрестке развития она целенаправленно шла по пути адаптивной эффективности.

Перекрестки компании Medallia

Сложно привести точные цифры банкротящихся компаний, но многие исследователи считают, что неудачу терпят около 90% предпринимательских инициатив [2]. С таким высоким уровнем банкротств можно ли было предположить успех некоей компании Medallia?

Medallia не красуется на обложках журналов. Она не предоставляет привлекательных для потребителей сервисов вроде Airbnb или Instagram. Medallia разрабатывает программное обеспечение, помогающее организациям измерять и повышать удовлетворенность клиентов их товарами или услугами. Офис компании имеет свободную планировку, оснащен хорошо оборудованной кухней, но его интерьеры значительно уступают Google или Facebook.

В ноябре 2014 года Medallia вдвое увеличила персонал — до 600 человек. Компания трижды привлекала массированные инвестиции известного венчурного фонда. Девять из десяти человек, которым Medallia предлагала работу, приняли предложение. Это впечатляющий результат для Кремниевой долины, где корпорации соперничают за способных молодых сотрудников.

Мы опросили десятки служащих компании, или Medallians, как они себя называют. Было интересно узнать из первых рук, как их организация преодолевает стереотипы. Каждый собеседник приписывал этот результат двум соучредителям, Борджу Хальду и Эми Прессман. Хальд сосредоточился на производстве и разработке новой продукции. Прессман — на формировании высокоэффективной культуры. «Эту компанию отличает то, что ее культура не нечто постороннее, вроде случайного попутчика, — говорил один из Medallians. — Эми и Бордж создали ясную и понятную культуру... которая не стала вторичной по отношению к главной цели. Только с помощью культуры мы способны выполнить нашу миссию».

Легко предположить, что создатели высокоэффективных культур должны быть выдающимися фигурами — кем-то вроде смеси из иллюзиониста Финеаса Барнума, мультипликатора Уолта Диснея, великого предпринимателя Стива Джобса и борца за человеческие права Мартина Кинга. Однако, начав беседу с Эми Прессман, мы обнаружили, что она персонифицирует собой абсолютную мотивацию без малейшего намека на магию. Ее собственная абсолютная мотивация стимулирует всех окружающих. Эмили спокойно рассказывала, как поначалу боялась своих слабостей и совершала ошибки, борясь с психологическим напряжением. Она концентрировалась на создании действенной культуры компании, и благодаря этому ее коллеги осознали общую цель. Эмили постоянно охотится за новой информацией, помогающей моделировать у сотрудников ощущение игры. Так обеспечивается эволюция Medallia.

В резюме Прессман указано созвездие престижнейших учебных заведений, таких как Гарвардский университет, Высшая школа бизнеса

Стэнфордского университета, Бостонская консалтинговая группа и т. д. Нет никакого сомнения, что там она получила глубокие знания по тактической эффективности. Эмили работала в пяти странах и поняла: то, что она воспринимала как факт, на самом деле было порождением той или иной национальной культуры. Она была волонтером Корпуса мира в Гондурасе, где пришлось приспособлять свои представления к реальной действительности. Она работала юридическим советником в Сенате США, где успешная политика и адаптивность неразрывны. Этот опыт научил ее осознавать ценность равновесия инь и ян в мире.

Прессман и Хальд (в прошлом — лейтенант военно-воздушных сил Норвегии) основали Medallia в 2001 году. Время для открытия бизнеса было не совсем подходящим. Только что лопнул пузырь доткомов*. Было сложно привлечь инвестиции в высокие технологии. Женщин-руководителей можно было пересчитать по пальцам. Даже в 2004 году только 4% инвестиционных сделок оказались заключены с компаниями, имевшими хотя бы одну женщину-соучредителя [3]. Эми стала настоящей белой вороной в бизнесе.

Однако с самого начала Эми и Бордж поняли то, чего не удавалось многим руководителям. Они могли либо полностью сконцентрироваться на производстве, либо с такой же энергией взяться за формирование корпоративной культуры. Решение вывести культуру в число приоритетов требовало мужества. Первые 10 лет компания Прессман и Хальда страдала от недостатка инвестиций и отчаянно сопротивлялась конкуренции, просто чтобы выжить. Ей противостояли организации, избалованные вниманием венчурных фондов. «Тогда мы в прямом смысле работали за еду, — вспоминает Прессман. — Но когда я говорила о роли корпоративной культуры, глаза у людей загорались».

Они остались верны своему видению ситуации и будущего успеха. Когда компания была еще скромной, Эми лично проводила собеседование с каждым кандидатом, обращая внимание прежде всего на потенциальную способность следовать корпоративной культуре. Но высокая планка в отношении культуры дорого обошлась организации.

* Пузырь доткомов — экономический феномен, представляющий собой продажу ценных бумаг по значительно завышенным ценам (экономический пузырь). Основная причина этого — резкий скачок цен на акции американских интернет-компаний, отсюда и название «дотком» — dot com — как окончание наименования сайта. Такая бизнес-модель оказалась провальной, что стало причиной разорения многих подобных организаций и падения цен. *Прим. ред.*

«Мы беседовали бывших сотрудников известных корпораций, имевших великолепное образование, но не соответствующих параметрам нашей корпоративной культуры, — рассказывал нынешний руководитель отдела Medallia по персоналу и корпоративной культуре Дэвид Риз. — Отказывать было трудно, потому что нам действительно требовалось заполнить многие вакансии. Иногда бывало даже больно». Эта боль только усилилась с ростом компании. «Порой Эми была так занята, что проводила собеседования в пять утра». Если поначалу соучредителям удавалось вести компанию по бурным волнам экономических сложностей, то с ростом организации ткань ее культуры сильно растягивалась и истончалась.

«В 2010 году мы поняли кое-что важное, — рассказывает Прессман. — Как-то мы отказали в работе трем кандидатам, окончившим престижнейшие университеты Лиги плюща*. До этого мы руководствовались постулатом “нанимай умных, талантливых и уравновешенных людей, и они сами станут работать правильно”. Однако неожиданно нас осенило: многие умные, приличные и хорошие специалисты не адаптировались к новой культуре, потому что боялись показать свое несовершенство». А соучредители компании опасались, что их психологическое напряжение не даст родиться чувству принадлежности к новому коллективу. «Вспоминаю одну встречу по итогам квартала, когда выяснилось, что несколько руководителей среднего звена не выполнили план, — продолжает Прессман. — Одни признали свои ошибки, а другие, озабоченные лишь демонстрацией совершенства, начали обвинять друг друга». Прессман и Хальд хотели создать культуру, сплачивающую коллектив аналогично спортивной команде, где «победа — просто лучший результат, и он не означает, что нужно побеждать в 100% случаев». Прессман и Хальд хотели создать культуру, допускающую эксперименты и ошибки. «Стремление к идеалу может быть контрпродуктивным при обучении, самосовершенствовании и самореализации персонала», — поясняет Прессман. Перфекционизм усиливает психологическое напряжение, снижает роль фактора игры и адаптивную способность организации. Так Medallia подошла к своему второму перекрестку.

Дальнейшие годы Прессман описывает как «ренессанс», когда компания вышла из «темных времен». «Достигнув определенного размера, мы

* Лига плюща — ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США. Название происходит от побегов плюща, обвивающих старые здания этих университетов. Считается, что члены Лиги отличаются высоким уровнем образования. *Прим. перев.*

сильнее ощутили необходимость корпоративной культуры. Мы размышляли о структуре компании и обучении персонала, а также о том, как инкорпорировать культуру в ткань», — вспоминает Эми. На этом этапе она поняла, что больше не нужно лично подбирать персонал. Требовались новые инструменты, чтобы определять сотрудников, знакомых с чувством общности.

Разработка критериев, определяющих готовность кандидата принять корпоративную культуру, далась Прессман нелегко. И она, и Хальд стремились защититься от случайных людей, в том числе с помощью культуры. Однако на самом деле они искали гораздо более тонкий критерий, чем «приличный человек». Оставалось надеяться, что в компанию попадут только те, для кого подобное восприятие мира было естественным. И они пригласили психолога-докторанта из Стэнфордского университета, чтобы создать *измеряемый контекст собеседования*. Теперь вас не удивит их вывод: *то, почему человек работает, определяет и то, насколько эффективно он работает*.

«В обычном собеседовании вы подаете мяч, а кандидат его возвращает, — говорит один из интервьюеров компании, сотрудник группы по решению проблем с клиентами. — А мы снова направляем его кандидату, чтобы понять, *почему* он пришел к нам». Даже не зная об абсолютной мотивации, руководители Medallia уловили, что разница между средними и высокими результатами работы сотрудника определяется этими самыми «почему».

Установив новые рамки собеседований, компания сформировала расширенные команды интервьюеров (см. главу 14). Многие сотрудники Medallia получили полномочия проводить собеседования именно по поводу корпоративной культуры.

Но компания на этом не остановилась. В штат пригласили еще пять специалистов, способных сформулировать более системные методы управления культурой. Риз замечает: «Многочисленная команда, работающая над корпоративной культурой, больше любой такой же в других компаниях и кажется слишком великой для Medallia. Но у нас меньше управляющих персоналом в классическом понимании этого термина». Теперь на 250 работников компании приходится один специалист по корпоративной культуре; специальный аналитик, изучающий и анализирующий соотношение развития культуры и результатов деятельности компании; более 20 сотрудников Medallia с правом собеседовать по корпоративной культуре. В компании также системно

занимаются введением новых сотрудников в коллектив, или, как здесь говорят, «принятием новичков на борт».

Цель этой работы — правильно нацелить мотивацию новичков с первого момента. Риз рассказывает: «Мы говорили с представителями многих организаций о политике инкорпорирования неофитов. Они считают такую работу прежде всего подготовкой к выполнению профессиональных обязанностей. Иногда проводят небольшие занятия на тему “кто мы есть”. Эми и Бордж позволили нам сделать нечто более значимое, и мы ухватились за эту возможность».

Medallia пригласила на работу эксперта из крупной фирмы по производству обуви и аксессуаров Zappos. Он организует недельные программы для вновь принимаемых на работу сотрудников, чтобы снять психологическое напряжение и закрепить ощущение игры. «Я думал, что это сложно, — добавляет Риз, — но когда к программе активно подключились Эми и Бордж, все пошло как надо. После первых же очевидных результатов нас поддержал весь персонал. Правда, многие интересуются: почему мы позволяем себе отвлекаться на эти ознакомительные программы, когда необходимо моментально включать новичков в работу?»

«Прием на борт» начинается с вручения неофитам приветственных писем от Прессман и Хальда, содержащих основные положения корпоративной культуры Medallia. «Как личности и как коллектив компании мы на пути самосовершенствования. Мы в неустанном поиске идей, улучшений и инноваций, — говорится в письме. — Иногда терпим неудачи. А временами испытываем их даже чаще, чем иногда :). И тогда мы собираемся с мыслями и силами, учимся на своем опыте и продолжаем движение вперед... Как пел Боб Дилан: “Он деятелен не столько при своем рождении, сколько перед своей смертью”». Письмо сопровождается двумя подарками: фитнес-браслетом* «для поддержания вашего здоровья и физической формы» и электронной книгой Kindle для «тренировки вашего мозга».

В первый рабочий день у новичков спрашивают, как сделать компанию более приятным местом для работы. «Это указывает, что корпоративная

* Фитнес-браслет — специальное устройство, считающее шаги владельца, пройденное расстояние, количество потраченных и набранных за день калорий. Многие модели отмечают, сколько времени человек спит, отслеживают фазы сна, а некоторые гаджеты даже умеют будить в подходящий момент.
Прим. ред.

культура теперь становится и *их* ответственностью», — пояснил один из служащих Medallia. Затем неопиты получают совершенно неожиданное задание: их просят назвать свои слабости. Перед новыми коллегами. На работе. «На каждом таком мероприятии с новичками я видел слезы», — говорит другой сотрудник.

Каждого новенького просят поделиться, как он борется с проблемами, мешающими саморазвитию. Многие говорят о необходимости преодоления застарелых страхов. Один рассказал, что для этого он даже собрал незнакомцев в парке и выступил перед ними с речью. Другой поведал, что восстановил контакт с родителями. Третий сообщил, что его долгое время мучил страх потерять работу и оказаться неспособным содержать семью. Группа предложила ему упражнение, чтобы победить этот страх. Его отвезли на машине за несколько километров от офиса и оставили без кошелька, телефона и ценностей. Имея при себе только номер экстренной службы, он должен был отыскать путь в штаб-квартиру Medallia. «Я помню, как он появился в конференц-зале компании, когда мы уже хотели его искать, — вспоминает один из служащих. — И зал буквально взорвался аплодисментами. Его рассказ о пережитом всех потряс. Он сказал, что пошел на испытание из желания преодолеть себя, но с полной уверенностью, что в этой компании с ним все будет в порядке». В финале программы каждый новый сотрудник Medallia зачитывает абзац из заключения служащего отдела персонала, в котором объясняется, почему он решил принять этого специалиста.

Конечно, ритуал приема новичка в коллектив выполняет важную задачу. Но чтобы поддерживать эффективность корпоративной культуры, одного его недостаточно. Топ-менеджеры Medallia обучаются преодолевать обвинительное искажение. «Например, юридическое подразделение организации нередко занимает враждебную позицию по отношению к другим службам, — говорит заместитель генерального юрисконсульта Medallia Аарон Такер. — Команда юристов компании начинает считать себя «единственными взрослыми в комнате, наполненной детьми». Их разговоры обычно вращаются вокруг темы воспитательной работы с другими командами компании, которые якобы имеют менее развитое чувство ответственности. В Medallia это недопустимо. Мы руководствуемся добрыми намерениями, а также посылом, что все специалисты обладают достаточной компетенцией. И мы исходим из необходимости решать проблемы сообща».

В компании Medallia специально создаются структуры, развивающие мотив игры. Группы из 8–12 человек раз в неделю встречаются и делятся друг с другом тем, что удалось освоить нового. Некоторые группы объединяются в команды по 40 человек. К таким, например, относится «Чоубакка», названная от фамилии руководителя отдела по работе с клиентами Мишель Чоу. Эта группа собирается раз в две недели, чтобы поделиться опытом и отметить достижения, совмещая мотивы игры и цели (см. главу 13). «Я хочу, чтобы члены этой группы по-настоящему знали друг друга, учились друг у друга, побуждали друг друга к самосовершенствованию и, что особенно важно, были бы раскрепощены в отношениях, — говорит Мишель Чоу. — Надеюсь, “Чоубакка” развивает в них чувство принадлежности к коллективу и ощущение гордости за свою работу и достижения. Мы не просто команда. Мы — движение!»

Отчеты по результатам работы уменьшают значение косвенных мотивов (см. главу 15). Сотрудники выполняют упражнения по самоанализу, а затем сами направляют обсуждение с ними их же отчетов, сосредоточиваясь на новых навыках. Менеджеры делятся рекомендациями, направленными на развитие, а не на создание очередного рейтинга по итогам года.

Medallia все чаще использует более четкие инструменты продвижения по карьерной лестнице (см. главу 11), чтобы служащие понимали, чему еще они должны научиться. Критерии «лестницы» включают в себя оценку необходимых тактических навыков, которыми должен обладать специалист, а также соблюдения принципов корпоративной культуры и наличия лидерских качеств.

Medallia старается сохранять необходимый баланс между тактической и адаптивной эффективностью. «Наша культура похожа на соединение идеалов Корпуса мира и Корпуса морской пехоты, — поясняет Эми Прессман. — Мы должны обращаться к сердцам, но одновременно проявлять необходимую жесткость. Отношения между порядком и хаосом всегда несколько напряженные».

Эффект от задействования принципов уникальной корпоративной культуры в компании оказался ошеломляющим. «Отсев среди кандидатов на работу в Medallia чрезвычайно мал, — говорит нам Риз. — 90% принятых предложений о работе — неслыханное дело для нашей отрасли. Если посчитать только расходы на подбор и прием новых сотрудников, то наши рекрутинговые программы уже давно окупились». И эти расчеты — только

начало. «В Кремниевой долине грядут колоссальные перемены, подобные взрыву, — подхватывает Прессман. — Чтобы выжить в таких условиях, необходима очень высокая адаптивность. Небольшие изменения “на полях” не помогут. Вы должны быть готовы к повороту на 180°». Medallia сформировала корпоративную культуру, способную обеспечить даже кардинальные изменения.

В компании признают, что *создание высокоэффективной культуры абсолютной мотивации — это процесс*. Риз признается: «Часто спрашивают: как сохранить существующую культуру по мере роста? Эми требует ставить вопрос иначе: как *улучшить* культуру по мере нашего роста?»

Четвертый перекресток: обновление или смертельное пике

Последний перекресток, с которым Medallia еще не столкнулась, наиболее опасен. Однажды наступает момент, когда локомотив роста, толкавший компанию вперед, растрчивает пар и энергию и эффективность компании оказывается на ровном участке, или «плато». Перед руководителями встает выбор. Они могут соблазниться относительной предсказуемостью, которую обеспечивает тактическая эффективность, и попытаться выжать еще несколько капель сока «из репки». Или повышать адаптивную эффективность компании, что в итоге поможет кораблю выровнять курс.

Большинство компаний выбирают первое. Вместо создания нового локомотива роста сокращают расходы в некоторых областях, рассчитывая таким образом лучше приспособиться к ухудшающимся условиям (НИОКР*, резервы, развитие бренда и т. д.). В итоге разрушают доверие клиента (часто через игры с ценами или снижение качества) и заставляют персонал концентрироваться исключительно на тактической эффективности.

Для управления расходами и манипуляций с бюджетами нанимаются бюрократы. Устанавливаются высокие нормы эффективности, чтобы держать уровень выпуска продукции. Менеджеров учат «щелкать бичом». Системы

* НИОКР (акроним — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и их практическое применение при создании нового изделия или технологии.
Прим. ред.

управления и вознаграждения становятся более жесткими. Вполне предсказуемо падает абсолютная мотивация, а вместе с ней обрушивается и адаптивная эффективность. Следом резко снижается общая эффективность бизнеса. Не понимая прямой связи между абсолютной мотивацией и эффективностью, компании все упорнее применяют косвенные мотивы, надеясь побудить персонал к работе. В результате начинается смертельное пике. Именно когда организация должна быть наиболее подвижной и текучей, она невольно «замораживается».

Мы неоднократно видели, как такой печальный сценарий развивается во многих компаниях. Эту негативную модель подтверждают сотни научных исследований. В одном из них три профессора опросили более 400 руководителей компаний. Вопрос звучал так: что они предпримут, если квартальные планы доходов их компаний окажутся под угрозой невыполнения [4]. Примерно 80% ответили, что сократят расходы на долгосрочные программы в области НИОКР и рекламы; 55% заморозят новые проекты, даже если это связано со снижением рыночной стоимости компании; 40% сместят показатели доходности на этот квартал в ущерб будущему, что только усложнит проблему. Эти меры снизят способность их компаний к адаптации именно тогда, когда в приоритете должно оказаться умение приспосабливаться.

Сатья Наделла довольно цинично высказался по этому поводу всего через несколько дней после своего назначения CEO Microsoft: «Мы знаем, что продолжительность жизни компаний короче человеческой» [5]. Среднее время пребывания компаний в списке 500 ведущих по версии крупнейшего рейтингового агентства S & P сократилось с 45 лет в 1955 году всего до 17 лет в 2009-м [6]. Сегодня условия для бизнеса гораздо жестче, чем когда-либо раньше. Темпы изменений в технологиях, в структуре бизнеса, а также всемирной глобализации стремительно повышаются. Компаниям приходится быть более способными к адаптации просто для выживания.

Некоторые руководители начинают признавать эти угрожающие реалии. Майкл Делл, основатель и CEO корпорации Dell Corporation, превратил свою компанию из акционерной в частную, посчитав, что иначе не адаптироваться: «Как частная компания мы можем более гибко развивать корпорацию, привлекать и собственные, и сторонние инвестиции. При этом можем не усложнять системы отчетности, квартальных планов и другие моменты, ограничивающие бизнес в акционерной форме собственности» [7].

Транснациональное консалтинговое агентство McKinsey & Company изучило более ста крупных компаний по всему миру и сделало вывод, что лучшей стратегией роста любого бизнеса становится активный поиск новых ниш, будь то в отношении продукции, сегментов национального рынка или страновых рынков [8]. Это подтверждает компания ЗМ*, входящая в список ведущих компаний США Fortune 500. Организация производит разнообразные продукты, от стикеров и термометров до сложной электротехники, и специально отслеживает, какая часть этих товаров была изобретена за последние пять лет. Этот показатель они называют «Индекс динамики разработки новой продукции» (NPVI). Если в 2008 году доля новых товаров в выручке компании составляла 25%, то в 2014 году — уже 33% [9]. Цель на 2017 год — 40% [10]. ЗМ делает адаптивность одной из составляющих жизненной стратегии.

Двигаемся вперед

Древний китайский философ сказал: «Дерево, которое не сгибается, легко сломать». Изменчивость — недоступная нашему контролю сила природы. «Замораживание» организации перед лицом перемен — верный способ ее погубить. К счастью, даже если выбран неправильный путь, всегда можно его скорректировать.

Однако еще до этого стоит точно определить, на какой стадии развития ваша организация. Какие ваши решения способны «заморозить» ее? Удается ли сохранять способность вашей компании к адаптации? На каком из перекрестков вы можете сбиться с пути?

Вы познакомились с теорией, на которой строится концепция высокоэффективных корпоративных культур. Настало время их формировать. Но прежде повторим основные положения.

- Цель высокоэффективной культуры — добиться максимальной адаптивности организации.
- Способные к адаптации компании не будут таковыми без персонала, умеющего приспосабливаться, то есть с высоким уровнем

* ЗМ — американская диверсифицированная инновационно-производственная компания. *Прим. перев.*

креативности, навыком решать проблемы, настойчивостью и чувством сопричастности.

- Индивидуумы приспосабливаются при высокой абсолютной мотивации. Чем чаще они действуют на основе прямых мотивов и чем реже — по мотивам косвенным, тем сильнее их способность к адаптации.
- Выдающиеся компании выстраивают выдающиеся корпоративные культуры. Они сопротивляются соблазну «заморозиться» и добиваются баланса инь и ян в соотношении тактической и адаптивной эффективности.

Часть IV

КАК ПОСТРОИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ С ВЫСОКОЙ АБСОЛЮТНОЙ МОТИВАЦИЕЙ

*Даже плохие корпоративные
культуры можно улучшить, имея
научную базу и необходимые
инструменты*

Глава 7

Факел эффективности

*Фактор абсолютной мотивации:
измеряя магию, вы можете ее
создавать*

Представьте, что компании организуют свои финансы так же, как и корпоративные культуры. Например, в организации нет главного бухгалтера. Руководители вдруг задумались о недостатке средств и отправились к сотрудникам с вопросом: «Как вы думаете, нам хватает денег?» После ответов сформировали аналитические команды, способные генерировать идеи, а другие команды, имплементационные, занялись их исполнением. Через три года такой опрос повторили: «Как считаете, нам хватает денег?»

Конечно, это смешно. Финансовое управление не может быть эпизодическим. Инструменты организации средств хорошо известны. Доходные и расходные статьи придуманы еще в XII веке флорентийскими банкирами и позднее использованы венецианскими купцами [1]. За прошедшие с тех пор 800 лет на этой основе выстроилась достаточно совершенная система управления финансами. Общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP) обеспечивают специалистов единым языком. Бухгалтеры официально сертифицированы. Советы директоров компаний проводят регулярный профессиональный аудит.

Только корпоративная культура, которую мы считаем очень ценным активом организации, никем не управляется. Кто в компании за нее отвечает? Что измеряют эти люди? На каком общем языке говорят? Как показывают, что их усилия на пользу компании? А может быть, вредят? Как узнать, с чем они имеют дело — с глубокими фундаментальными причинами или только с симптомами?

Американский ученый, статистик и консультант по управлению Эдвард Деминг первым разработал теорию высокоэффективных корпоративных культур. Демингу приписывается крылатое выражение: *«Мы верим Богу. Остальные должны предоставить факты»* [2]. Пока нет инструментов измерения культуры, очень трудно сказать, «замораживается» компания или сохраняет динамику. Американский ученый Мейсон Хейри, создавший классическую теорию организаций, резюмировал: *«Сделать можно только то, что реально измерить»* [3].

Факел в темноте

Есть старая шутка насчет пьяного, разыскивающего ключи под фонарем, потому что только там он может что-то увидеть [4]. Долгое время создатели бизнес-культур находились в таком же положении. Не понимая концепцию корпоративной культуры целиком, они занимались ее легкоизмеримыми частями, например производительностью, или объемами продаж (тактическая эффективность), или такими аморфными категориями, как общая удовлетворенность сотрудников. Основные стороны адаптивной эффективности (креативность, цепкость, умение решать проблемы) и эффективности неадекватной (обман, организация «ферм по выращиванию кобр») были окутаны тьмой.

Требовался факел, освещающий всю картину. Такой простой и даже приятный в обращении, чтобы организации захотели им воспользоваться. Мы нашли этот факел: это фактор абсолютной мотивации; показатель, с помощью которого можно не только измерить ключевые параметры корпоративной культуры, но и определить оптимальные пути ее использования.

Этот показатель прост до элегантности. Он предсказывает уровень адаптивной эффективности организации. С помощью шести мотивов он раскрывает направления, которые легко применить на каждом рабочем месте, в бизнес-структурах, регионах и социально-демографических группах.

На плечах гигантов

Прежде чем представить концепцию показателя абсолютной мотивации, с уважением вспомним представителей научного сообщества, участвовавших в его разработке.

Первые наметки этого показателя сделали ученые Рочестерского университета Ричард Райан, Уэнди Грольник и Джеймс Коннелл. Им нужен был единый критерий, инкорпорирующий все шесть мотивов спектра [5]. С его участием планировалось создать статистические модели, позволяющие найти ответы на вопросы типа: что имеет большее значение для успеваемости студентов — их природные способности или правильная мотивация. На основе этой работы исследователи из Университета Оттавы создали модель для изучения мотивации сотрудников [6].

Подход ученых был относительно простым. Используя анкеты и опросные листы, они измеряли, чем в работе руководствовались участники экспериментов: мотивами игры, цели и самореализации или экономическими факторами, инерцией либо желанием снять психологическое напряжение. Чтобы добраться до мотивов, исследователи интересовались, *зачем* испытуемые занимаются тем или иным делом (и не спрашивали, насколько успешно их занятие и нравится ли оно им).

Мы провели множество своих экспериментов и тестов, уточняя вопросы и совершенствуя методы анализа результатов, чтобы найти показатель абсолютной мотивации. Теперь мы можем наконец пролить больше света на ключевые аспекты корпоративной культуры.

Диагностируем абсолютную мотивацию

Легенда бизнес-консалтинга Джеймс Маккинзи*, основатель консалтинговой компании с 90-летней историей, изначально полагал, что достичь высокой тактической эффективности поможет финансовый анализ. Аналогично подробный анализ абсолютной мотивации подскажет, как повысить адаптивную эффективность организаций.

Анализ абсолютной мотивации состоит из следующих этапов: измерения показателя абсолютной эффективности организации, определения имеющихся проблем, постановки цели с точки зрения абсолютной эффективности и разработки сценария для инвестиций. Рассмотрим каждый из этих этапов.

* Джеймс Маккинзи — профессор Высшей школы бизнеса Чикагского университета, один из основателей всемирно известной финансово-консультационной компании McKinsey & Company. Их задача — «построить компанию, которая может привлекать, развивать, побуждать, мотивировать и удерживать исключительных людей». *Прим. ред.*

1. Вы должны знать абсолютную мотивацию вашей организации

Для начала нужно измерить показатели абсолютной мотивации у всех сотрудников компании, чтобы узнать, есть ли расхождение.

Мы разработали несколько методов измерения. Самый простой из них предполагает ответы на шесть вопросов. Участники опроса оценивают свое отношение к этим вопросам по шкале от 1 (совершенно не согласен) до 7 (абсолютно согласен). Первое предложение в каждом вопросе одинаково: «Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что...»

Измерьте свою абсолютную мотивацию с помощью шаблона, помещенного ниже, или в режиме онлайн на www.primedtoperform.com. Поставьте цифру, соответствующую вашему ответу, в пустом квадрате колонки «ответ».

Вопрос	Ответ	Коэффициент	=	Всего
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мне нравится эта работа		10	=	
				+
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что убежден: эта работа направлена на достижение важных целей		5	=	
				+
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что моя работа помогает добиваться личных целей		1,66	=	
				-
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что, если уйду, расстроюсь сам и расстрою дорогих для меня людей		1,66	=	
				-
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что беспокоюсь за свое финансовое благополучие		5	=	
				-
Я не вижу никакой серьезной причины продолжать трудиться на своем рабочем месте		10	=	
				=
Выведите сумму значений для прямых мотивов (первые три строчки) в колонке «Итого» и вычтите из нее сумму значений для косвенных мотивов (последние три строчки)		Абсолютная мотивация	:	

Вопросы составлены в порядке расположения мотивов действий в спектре мотивации: сверху вниз. Но задавая их, мы этот порядок запутываем.

Показатель абсолютной мотивации легко вычислить простыми арифметическими действиями: сложением, умножением и вычитанием. Коэффициенты для умножения оценок каждого вопроса приведены в клеточках справа от значений. Выполните умножение, потом сложите показатели первых трех ячеек и отнимите от полученного сумму показателей следующих трех ячеек. Эти вычисления можно сделать и на нашем сайте.

Поскольку прямые мотивы увеличивают адаптивную эффективность, они должны суммироваться. А так как косвенные мотивы адаптивную эффективность снижают, их следует вычесть из общего результата. Если в культуре вашей организации или у вас прямых мотивов деятельности меньше, чем косвенных, общая оценка абсолютной эффективности будет отрицательной.

Чем ближе мотив к самой работе, тем он сильнее, поэтому мотивы имеют различные коэффициенты. Мотив игры более значим, чем мотив цели. Мотив цели весомее мотива реализации собственного потенциала.

Мы вывели эти коэффициенты, опросив тысячи сотрудников самых разных организаций. Коэффициенты делают показатель абсолютной мотивации весьма точным. Мы разработали для него шкалу от –100 до 100 [7].

Подсчитав с помощью наших опросников абсолютную мотивацию каждого сотрудника, вы можете вычислить ее и для всей компании. Итоговый показатель говорит о том, насколько мотивированна ваша организация или команда. Чем он выше, тем эффективнее корпоративная культура.

Чтобы не исказить результат, избегайте ловушек.

— *Применяйте фактор абсолютной мотивации для диагностики, а не как элемент отчета или заключения.* Мы неслучайно ввели в его название слово «фактор» — не «результат». По результатам формируется окончательное суждение об уровне эффективности личности или организации. При этом неизбежно растет роль эмоционального напряжения и снижается мотив игры. Абсолютная мотивация людей по отношению к самому фактору падает, делая их менее способными к адаптации (и даже создавая риск эффекта кобры, когда участники стараются «обмануть опрос»). Фактор абсолютной мотивации должен использоваться наряду с другими. Важно, чтобы руководители увидели его и ориентировались бы на него, стремясь к его же улучшению. Таким образом, этот показатель — всего лишь инструмент диагностики.

- *Не занимайте по отношению к этому фактору догматическую позицию.* Он только инструмент, а не установка. Узнавайте с его помощью настроения людей, не воспринимайте его математическое выражение неизменным. (Мы встречались с уникальными компаниями, которые требовали методологии для получения *точных* замеров абсолютной мотивации: в некоторых странах признание и использование в исследованиях косвенных мотивов вообще не приветствуется.) Сам процесс измерения этого фактора изменчив и требует постоянного совершенствования.
- *Обеспечьте при опросе анонимность* или, по крайней мере, твердо обещайте, что будет соблюдена максимальная конфиденциальность. Служащие не должны бояться того, что они сами или их менеджеры могут быть наказаны за содержание ответов. Организуйте для этого специальное пространство или даже разрешите участникам отвечать на вопросы дома.
- Если хотите использовать фактор абсолютной мотивации в увязке с другими измерителями эффективности, *обеспечьте долгосрочность и комплексность оценки.* Краткосрочные и упрощенные измерители эффективности без учета фактора абсолютной мотивации нередко дают искаженную картину. Вам же нужно оценить одновременно и тактическую, и адаптивную эффективность. Именно поэтому нам нравятся и такие показатели, как удовлетворенность клиентов товарами и услугами компании, а также долгосрочная динамика ее продаж.

2. Проверьте вашу концепцию

С помощью собранной при опросах информации исследуйте, в чем именно и как улучшить абсолютную мотивацию.

Начните с идентификации тех мест в вашей организации, где адаптивная эффективность на самом низком уровне. Во главе списка должны быть участки, непосредственно занятые контактами с клиентом, важные с точки зрения обеспечения качества продукта, требующие креативного подхода или подвергающиеся высокому риску. В них же должны входить и те места, где обман или эффект кобры может иметь катастрофические последствия.

Компания Southwest Airlines имеет самый высокий фактор абсолютной мотивации по сравнению с любым другим лоукостером, где мы проводили

соответствующие замеры. Но даже их показатели свидетельствуют: компании есть куда расти. Вот, например, различия между служащими, непосредственно работающими с клиентами, и отдаленными от них. В любой из «магических» корпоративных культур сотрудники «на передовой» имеют более высокий фактор абсолютной мотивации. И это понятно: прямой контакт с клиентом позволяет сотруднику прочувствовать цель своей работы.

В этой авиакомпании фактор абсолютной мотивации служащих, непосредственно работающих с клиентами, на девять пунктов выше, чем у остальных. У трех других бюджетных авиакомпаний фактор абсолютной мотивации у первой группы сотрудников *ниже*, чем у второй. Даже без глубокого исследования ясно, что Southwest Airlines должна так улучшить корпоративную культуру, чтобы даже удаленные от клиента сотрудники имели более высокую абсолютную мотивацию.

Когда абсолютная мотивация приобретает цифровое выражение, можно изучить способы совершенствования организации.

- В Southwest Airlines абсолютная мотивация работников заметно возрастает в зависимости от быстрого перевода на постоянный контракт, чего нет в других авиакомпаниях. Для повышения абсолютной мотивации можно использовать подобный прием.
- В Southwest Airlines зарплата не зависит от национальной или расовой принадлежности. Однако в других организациях именно по этим причинам существует значительный разрыв в оплате труда. В крупном продуктовом магазине разница вознаграждения белых сотрудников и афроамериканцев составила 20%. К тому же последние имели намного меньше прямой мотивации в виде игры или цели и больше — в виде косвенных мотивов (давления экономических факторов).
- В одном банке сотрудники на почасовой и месячной зарплате имеют примерно одинаковый уровень абсолютной мотивации. А вот в конкурирующем банке абсолютная мотивация сотрудников на почасовой оплате на 30% ниже, чем у работающих по контракту.
- В крупной корпорации, расположенной на Ближнем Востоке и имеющей многомиллиардные годовые обороты, абсолютная мотивация сотрудников кол-центра на 31 пункт ниже, чем у продавцов в магазинах компании. Дело в том, что у первых гораздо меньше прямых мотивов (прежде всего игры и цели), чем у вторых.

- Среди исследованных сетей быстрого питания кафе Starbucks отличаются самым высоким фактором абсолютной мотивации сотрудников. Это объясняется тем, что они больше руководствуются мотивом игры и меньше — инерцией. Однако при всех высоких целях значение мотива цели в работе не так велико, как мы ожидали. Starbucks жизненно необходимо улучшить корпоративную культуру.

3. Подбирайте ключи для улучшения корпоративной культуры

Выяснив, в чем можно улучшить культуру вашей организации и какие мотивы у сотрудников срываются недостаточно эффективно, ищите ключи для исправления ситуации. К сожалению, единого универсального ключа не существует.

Эффективные культуры насыщены разнообразными мотивациями; они ручейками вливаются в единый поток, который усиливает абсолютную мотивацию. Чтобы открыть дверь высокой эффективности, нужно много ключей. Хуже всего то, что не каждый из них срывает. Мы составили список самых важных ключей.

- *Лидерство* (см. главу 8). Руководитель может дать возможность получить прекрасный опыт, но может и разрушить его. Лидер, стремящийся повысить абсолютную мотивацию подчиненных, усиливает ее порой на 50%. Однако ему гораздо легче отказаться от абсолютной мотивации, чем кропотливо ее создавать. Создание абсолютной мотивации предполагает слаженную работу всех ключей.
- *Идентичность* (см. главу 9). Сила идентичности организации (миссия, код поведения сотрудников, ее наследие и традиции) — второй по значению ключ к корпоративной культуре. Разница в абсолютной мотивации сотрудников организаций с сильной и слабой идентичностью может достигать 65 пунктов. Компании обычно мало внимания уделяют идентичности. Этот ключ используется неоправданно редко.
- *Правильное определение ролевых функций сотрудников* (см. главу 10). Правильное распределение обязанностей каждого служащего, в котором сбалансированы тактическая и адаптивная эффективность, становится очень мощным ключом к корпоративной культуре. Разница в хороших и плохих примерах достигает целых 87 пунктов

в абсолютной мотивации. Как и идентичность, подобный подход не активно задействуется организациями. Ролевые функции определяются случайным образом и редко оптимизируются. Этот ключ пока вообще лежит на обочине.

- *Возможности продвижения по карьерной лестнице* (см. главу 11). В большинстве организаций карьеры сотрудников строятся в «смертельной битве», где выживает сильнейший. Между тем карьерные лестницы, на которых каждая ступень повышает абсолютную мотивацию, дают компании преимущество в 63 пункта и ведут к повышению эффективности труда.
- *Материальные и другие компенсации* (см. главу 12). Системы материальных и других компенсаций обычно непоследовательны, что приводит к обидам, гневу и росту чувства несправедливости. Дело в нечетком определении цели, при достижении которой будет назначена компенсация. Удачные системы компенсации, преследующие цели роста организации, добавляют абсолютной мотивации 48 пунктов.
- *Общность коллектива* (см. главу 13). Сильные коллективы становятся мощным инструментом для развития мотивов игры и цели. Они также позволяют членам команды не бояться признавать свои слабости, что снижает психологическое напряжение. Разница в показателях фактора абсолютной мотивации сильного и слабого коллектива доходит до 60 пунктов. Сплоченный коллектив можно назвать четвертым ключом к созданию действенной корпоративной культуры. Однако, как и ключи идентичности и ролевых функций, ключ общности коллектива используется очень редко. Организации не привыкли формировать единую команду, целенаправленно культивировать чувство общности или использовать психологические исследования.
- *Управление эффективностью организации* (см. главу 15). Многие системы управления эффективностью становятся главным злом для корпоративных культур. Эти системы либо концентрируются на тактической эффективности за счет адаптивной, либо в погоне за прибылью сосредотачиваются на психологическом давлении и экономических факторах. Такие системы легко доводят до банкротства. Напротив, правильно построенная модель измерения эффективности

организаций уравнивает инь и ян с помощью абсолютной мотивации. Это добавляет абсолютной мотивации до 41 пункта.

Показатели, указанные для каждого ключа, не суммируются. Фактор абсолютной мотивации достигает максимума на 100 пунктах. Каждый из описанных ключей работает только в совокупности с другими. И каждый из них в отдельности может снизить действенность вашей культуры. Организации достигают высокой эффективности своих культур, когда все элементы работают на абсолютную мотивацию.

Важность каждого ключа часто отличается не только в разных организациях, но и в отделах одной компании. В этих случаях на выручку снова придет фактор абсолютной мотивации.

Мы изучали абсолютную мотивацию, ее компоненты и действие ключей в крупной компании по оказанию услуг бизнес-структурам. Для этой организации достижение адаптивной эффективности критически важно. Каждый проект, который она разрабатывает, уникален. Новые идеи и информация способны на полпути спровоцировать смену генеральной линии в их создании. И вот что мы обнаружили.

- Низкая целевая мотивация, высокий уровень психологического напряжения и инерция снижали фактор абсолютной мотивации (и адаптивную эффективность).
- Наиболее слабыми местами компании были оценка эффективности деятельности, стиля руководства и определение трудовых функций сотрудников. Несмотря на общее мнение, компенсации разного рода не увеличивали продуктивность.
- Сотрудники толком не представляли эффект от своей работы и не развивали способность к адаптации. Это не считалось особо важным. В организации полагали, что команда не желает упорно трудиться. На самом деле служащие предпочли бы включить в работу элемент игры, а также просто хотели видеть конкретную пользу от напряженного труда.
- Руководство в основном придерживалось принципа «кому выгодно», не развивая в сотрудниках любознательность (мотив игры) или умение определять цели.

Похожее исследование мы провели и на другой стороне планеты, в педагогическом коллективе одной азиатской страны. При личном общении практически все учителя утверждали, что очень привязаны к работе, но фактор

их абсолютной мотивации оказался на 25% ниже ожидаемого. Их индивидуальные мотивы по большей части оказывались мотивами цели, и практически отсутствовал мотив игры.

Затем мы исследовали индивидуальные ключи, влияющие на эту ситуацию.

- Несправедливость процесса аттестации повышала косвенный мотив эмоциональной напряженности. А он часто блокирует работу мотива игры.
- Мотив игры слабо присутствовал в тех сторонах работы учителей, которые требовали много времени и сил. Это к вопросу о четком определении ролевых функций каждого работника (см. главу 10).
- Неиспользованные возможности для усиления мотива игры были даже в самой преподавательской работе. Педагоги не могли активно участвовать в разработке новых идей, повышающих результативность их труда. Они хотели просто более тесно взаимодействовать с коллегами.

Самое интересное не сразу заметно. Дополнительная профессиональная подготовка, доступ к педагогическим методикам и материалам и даже компенсация не блокировали абсолютную мотивацию. Более того, учителя чувствовали себя независимыми. Им не хватало в работе только мощного мотива игры.

4. Устанавливайте высокие цели для абсолютной мотивации

Некая организация, назовем ее ABCDEF, очень стремилась создать высокоэффективную культуру. Руководство переформулировало основную цель и создало специальную «команду по корпоративной культуре». И на этом дело застопорилось.

Лидеры никак не могли донести до персонала цель компании. Более того, «команда по корпоративной культуре» не получила достаточной свободы, ей недоставало мотива игры. В формируемой культуре планировался очень сильный косвенный мотив (эмоционального напряжения), что затрудняло решение задачи.

Чтобы помочь компании выйти из тупика, мы встретились с ее руководителями и предложили прочесть такой текст:

Наша цель — создать такую корпоративную культуру, которая позволит за пять лет достичь абсолютной мотивации, причем как минимум на 15 пунктов выше среднего показателя по отрасли.

Затем мы обсудили каждый элемент этого предложения. Что такое абсолютная мотивация? Почему выше именно на 15 пунктов? Почему по сравнению со средним показателем по отрасли? Почему через пять лет? Когда мы разъяснили лидерам эти простые компоненты их цели, они поняли, что необходимо снять ограничения у «команды по корпоративной культуре».

Мы неслучайно выбрали показатель в 15 пунктов. В организациях одной отрасли есть закономерность: относительно «передовые» имеют фактор абсолютной мотивации выше обычного примерно на 15 пунктов.

- У Apple Store преимущество перед другими интернет-магазинами составляет около 14 пунктов.
- Универмаги Nordstrom имеют этот показатель на 15 пунктов выше, чем другие средние универмаги.
- Сеть супермаркетов Whole Foods обгоняет другие подобные сети на 14 пунктов.
- Starbucks имеют абсолютную мотивацию на 15 пунктов выше аналогичной в других сетях фастфуда.
- Авиакомпания Southwest Airlines превосходит основных конкурентов среди бюджетных авиалиний на 14 пунктов.

Разница абсолютной мотивации в 15 пунктов — это как раз то преимущество, которое явно ощущают ваши клиенты.

Организации, занимающиеся оригинальным бизнесом или решением уникальных задач для общества, могут, конечно, ставить перед собой неповторимые цели. Но для большинства разумно формулировать такую цель в абсолютной мотивации, относящейся к конкурентным преимуществам. Суть некоторых производств или услуг требует либо повышенной, либо нормальной абсолютной мотивации. Учителя, как правило, имеют более действенный мотив игры и цели. Вообще педагогические коллективы склонны к культурам с повышенной абсолютной мотивацией. Средний фактор для учителя составляет 44 пункта, что на 25% выше, чем в других отраслях. Соответственно, коллективы преподавателей и цели должны ставить более высокие. На рисунке 13 (с. 97) показаны уровни абсолютной мотивации по сферам деятельности.

5. Для каждого случая необходимы план и бизнес-сценарий

Постановка цели — только половина битвы. Теперь нужно разработать план формирования корпоративной культуры и обеспечения ресурсов для этого.

В любой компании возможности для инвестирования ограничены, и отделы или филиалы бьются за каждый доллар дополнительных вложений. Отделы маркетинга и текущих операций разрабатывают бизнес-сценарии. Производственный подсчитывает ожидаемые затраты и планируемые доходы. Маркетологи моделируют решения, принимаемые клиентами или потребителями, чтобы добиться оптимальной прибыли. Если в организации существует «команда по корпоративной культуре», именно она борется за привязку расходов на ее формирование к доходам компании. Нет доказательств эффективности команды — нет инвестиций.

Некая компания тратит на развитие трудового потенциала сотрудников в пять раз больше средств, чем на маркетинг. Но в отделе маркетинга служащих в десять раз больше, чем в команде, развивающей корпоративную культуру.

В формировании эффективной культуры есть проблема: адаптивное поведение сотрудников трудно измерить и неадекватный алгоритм их действий сложно обнаружить. Как оправдать затраты на то, что нельзя потрогать руками? Но если адаптивную или неадекватную эффективность трудно измерить, это совсем не сложно сделать в отношении абсолютной мотивации. Поскольку она связана с конечными результатами деятельности компании через адаптивную эффективность, можно продумать настоящие бизнес-сценарии для повышения абсолютной мотивации.

Например, мы измерили абсолютную мотивацию в ряде крупных ретейлерских сетей. На рис. 14 показана взаимосвязь их абсолютной мотивации и удовлетворенности клиентов [8].

Мы убрали конкретные названия сетей ради конфиденциальности, но среди них есть хорошо знакомые всем бренды.

Даже в таком разнообразии ретейлерских сетей видна тесная связь между удовлетворенностью покупателей и абсолютной мотивацией компаний. Независимо от экономической модели каждой организации их доходы напрямую зависят от удовлетворенности клиентов. Чем выше последняя, тем более высокие цены ретейлеры ставят на товары, растет коэффициент «удержания клиентуры», объемнее перекрестные продажи (когда в кредит продаются другие или сопутствующие товары и услуги) и позитивнее информация о компании.

Кроме того, есть прямое влияние на объемы продаж: у ретейлеров с позитивной и негативной абсолютной мотивацией разница достигает 28%.

Удовлетворенность клиентов (рейтинг Temkin Group)
Коэффициент детерминации по отрасли ($R^2 = 0,74$)

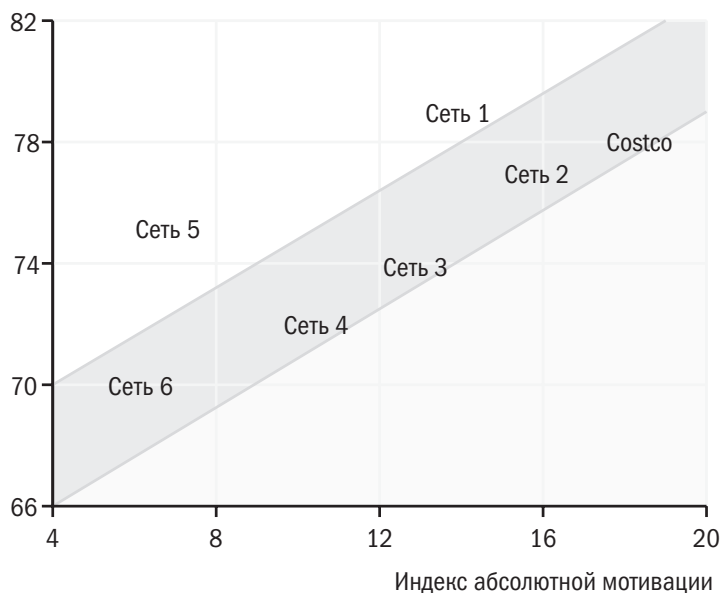


Рис. 14. Зависимость удовлетворенности клиентов крупных ритейлерских сетей от абсолютной мотивации

На повышение адаптивной эффективности сотрудников напрямую влияет рост креативности и способности к решению проблем. Мы проанализировали абсолютную мотивацию финансовых консультантов из крупных компаний по управлению активами. Каждый из них постоянно принимает решения на миллионы долларов. Лучшие консультанты имеют и самую высокую абсолютную мотивацию. Их доходы на инвестиции растут с повышением такой мотивации на каждый пункт.

И внутри своей организации вы наверняка хотите увеличивать стоимость каждого пункта абсолютной мотивации. По этому поводу у всех свои идеи, но все они должны содержать следующие компоненты.

- Повышение удовлетворенности клиентов, позволяющее увеличивать цены.
- Повышение эффективности организации благодаря снижению потерь и лучшему управлению расходами.
- Повышение доходов компании (за счет распространения позитивной информации о себе).

- Сокращение расходов на подбор сотрудников.
- Сокращение расходов на удержание сотрудников в компании.
- Сокращение потерь от неадекватных действий сотрудников (например, от операционных и кредитных рисков).
- Уменьшение волатильности операций за счет более эффективной адаптации к изменчивости рынка.

Анализируя абсолютную мотивацию в своей организации и организуя контролируемые эксперименты, вы подсчитаете эффект от абсолютной мотивации, который она оказывает на каждый компонент. Установив же экономическую связь между ними, рассчитаете оптимальные инвестиционные вложения в корпоративную культуру и проследите, как они влияют на результаты деятельности компании.

Если вам удастся привязать корпоративную культуру к показателям эффективности бизнеса, правила игры для вас существенно изменятся. Формирование культуры можно рассматривать как ощутимую деятельность в цифровом выражении, во всяком случае в том, что касается маркетинга и производства продукции. Бизнес-сценарии и эксперименты оправдают расходы на совершенствование образа мышления ваших сотрудников.

Уметь видеть во тьме

Теперь, когда вы получили представление о «факеле», посмотрим, как он осветит ключи, скрывающиеся во тьме.

Вы только что создали большую сеть сбыта электробытовой и электронной продукции. За последние пять лет в этой отрасли надежно закрепились интернет-магазины типа Amazon.com и Apple. Можете внести в свою деятельность любые изменения. С чего начнете?

Пожалуй, попытаетесь копировать Apple Store, и это не так уж безумно. У этой сети самый высокий показатель доходов среди всех торговых сетей США, включая Tiffany [9]. Если вы когда-либо посещали магазины Apple Store, то знаете: в них есть нечто уникальное.

Еще до занятия абсолютной мотивацией мы подозревали, что все высокоэффективные организации в чем-то похожи. Мы долгие месяцы работали в терминалах аэропортов, сетевых магазинах, школьных классах и университетских аудиториях в поисках «философского камня эффективности».

Консультационная практика открыла для нас руководящие кабинеты компаний, в которых принимаются важные решения. И все время мы внимательно изучали людей в разных корпоративных культурах и опрашивали их, если видели резкие отклонения в работе.

Мы провели много времени в магазинах Apple Store и подробно беседовали с их сотрудниками. Это не какой-то особый сорт людей, от рождения обладающих геном эффективности. Служащий Apple Store по имени Джастин помог нам понять, что отличало их от продавцов в других магазинах. Бывший солдат, он вполне откровенно общался. Даже по ходу беседы ощущался его настрой на цели организации. Ответы были краткими и строго по существу. Все, что он говорил, сопровождалось вежливым обращением «сэр» или «мэм».

Как и многие его коллеги, перед приходом в Apple Store Джастин работал в другой большой сети, занимающейся аналогичными продажами. Больше всего нас впечатлил его ответ на вопрос о лучших рабочих днях в обеих компаниях.

«Я не могу понять, какой день там был лучшим. Они все похожи. Я приходил на работу, трудился в своей секции и уходил. Не помню плохих дней, но и не могу припомнить чем-то примечательных».

Менеджер филиала компании, где прежде числился Джастин, был настроен конструктивно и искренне хотел превратить свой магазин в место, где людям удобно работать. Он исправно «хорошо управлял», но этого оказалось недостаточно.

«Мой лучший день в Apple Store на самом деле растянулся на полгода», — вдруг произнес Джастин без всякой паузы. Его интонация совершенно изменилась.

Как-то я работал в качестве консультанта, а не продавца. Я помогал людям управляться с компьютерами. Пришла одна пожилая леди лет семидесяти, которая хотела сделать фотоальбом для своих внуков. Она привезла большой древний Macintosh, который мы вынуждены были достать из багажника ее машины и принести в магазин. После второй встречи с ней я понял, что она будет приезжать в наш магазин каждую неделю в одно и то же время. В течение полугода она появлялась у нас каждый вторник ровно в шесть часов вечера. И каждый вторник я ждал ее на стоянке, чтобы помочь запарковаться. Потом вытаскивал ее компьютер из багажника, приносил в офис и настраивал. Мы стали добрыми знакомыми. Да и как иначе, если я просматривал невероятное количество семейных фотографий. Она трудилась социальным работником, к которым я отношусь с большим

уважением. Мы говорили о ее жизни и работе. Было по-настоящему грустно, когда мы в конце концов закончили работу над альбомом.

Суть этого рассказа не в человеческих отношениях, хотя и это, разумеется, очень важно. Чтобы между сотрудником Apple Store и клиентом сложились подобные взаимоотношения, должны одновременно сработать сразу несколько факторов, или ключей.

- Когда пожилая клиентка пришла в магазин второй раз, Джастин смог выделить для нее время. Это стало возможно благодаря правильной компоновке пространства магазина и адаптивности сотрудников.
- Джастин вел себя адаптивно, потому что видел пример руководителей, а после прихода на работу в Apple Store прошел месячный курс подготовки, где его учили приспосабливаться к обстоятельствам.
- Джастин обладал достаточно гибким мышлением, чтобы организоваться и выделить несколько минут на ожидание клиентки. Система компенсации его труда, система оценки результатов работы и стиль руководства сети Apple Store не мешали в этом. Такая атмосфера позволяет экспериментировать даже в малом и развивает мотив игры.
- Работа Джастина позволяла ему помогать клиентам. Это с неизбежностью задействует в работе человека мотив цели.
- В разные смены Джастин выполнял разные функции. Вариабельность усилила в нем мотивы игры и самореализации.
- Планы продаж никогда не создавали для Джастина эмоциональной напряженности или экономического давления. Они оказались настолько щадящими, что с ними легко было справиться за полдня [10].

Этот список можно продолжать.

Благодаря тому что ключи от корпоративной культуры Apple Store встроены в саму ее ткань, клиенты Джастина получили самый позитивный опыт. Это создает исключительно высокое доверие потребителя к конкретному бренду, что позволяет разумно повышать цену продукции и в конечном счете знакомить покупателя с другими товарами, которыми он не интересовался. Джастин исполнял свои обязанности на высочайшем уровне, максимально задействуя как тактическую, так и адаптивную эффективность. Это инь и ян корпоративной культуры и стратегического видения сотрудников компании.

Без хорошего факела, в свете которого можно разглядеть, как культура воздействует на абсолютную мотивацию, конкуренты Apple Store

скопировали только обстановку магазинов сети: деревянные столы, свободную планировку торговых залов, голубые рубашки, бейджик на шнурке, «прилавок гениев». Но эти клоны не репродуцировали невидимые факторы, а они на самом деле основные.



Рис. 15. Абсолютная мотивация сотрудников магазинов Apple Store и трех других конкурирующих сетей электронной продукции

Фактор абсолютной мотивации дает реальную картину. В магазинах Apple Store он составляет 26 пунктов. В той сети, где Джастин работал прежде, этот показатель равен 14 пунктам. Разрыв в 12 пунктов впечатляет. Поскольку сама абсолютная мотивация вбирает в себя целый спектр мотивов, можно детально рассмотреть ее структуру на рисунке 15. Например, мотив игры в корпоративной культуре Apple Store превышает соответствующий показатель ее конкурентов на 12 пунктов.

Мы были свидетелями сцены, когда покупатель спрашивал сотрудника Apple Store, есть ли разница между покупкой iPhone у Apple и в соседнем магазине другой торговой сети. Продавец ответил: «Если вы сделаете это прямо

сейчас, они не возьмут с вас плату за активацию устройства». Сотрудник магазина Apple Store с низкой абсолютной мотивацией, скорее всего, «придержал» бы эту информацию или сказал бы клиенту неправду (эффект кобры). Однако даже теряя процент от продажи, конкретный продавец сделал больше — помог Apple Store поддержать репутацию сети, заслуживающей абсолютного доверия.

Напротив, служащие конкурирующих сетей показывают явные признаки низкой абсолютной мотивации. Один из их лидеров признался, что «постоянная смена приоритетов» деморализует его. Конфликт со стратегией другой сети в национальном и местном масштабах, когда «менеджеры ожидают одновременной адаптации к обеим стратегиям», заставляет ее сотрудников терять интерес к работе. «К нам относятся так, словно мы игрушки в их руках и заменить каждого из нас ничего не стоит, — писал сотрудник третьей сети. — Если честно, я не понимаю, почему до сих пор здесь работаю». Это инерция в ее самом плохом проявлении.

Измерение фактора абсолютной мотивации позволяет ясно увидеть сильные и слабые стороны корпоративной культуры. Если постоянно мониторить этот фактор, можно обеспечить постоянное развитие культуры, а не заморозку. Применяя специально разработанные контрольные эксперименты, можно отследить, на пользу или во вред организации любые изменения.

Итак, концепция абсолютной мотивации превращает магию в науку. Академия чародейства Хогвартс* становится святыней науки и образования — Массачусетским технологическим институтом.

Двигаемся вперед

Работа над корпоративной культурой организации, как и над ее финансовым благополучием, — процесс нескончаемый. Однако у него всегда есть старт. Начните с изучения (опросов) абсолютной мотивации у сотрудников вашей организации. Воспользуйтесь теми инструментами, о которых мы рассказывали. Начав опросы, не останавливайтесь на полпути. Делайте их с периодичностью раз в полгода или год. Замеряя абсолютную мотивацию сотрудников и введя это в практику, вы уже начинаете позитивные изменения.

* Хогвартс — вымышленное учебное заведение волшебников из вселенной «Гарри Поттера». *Прим. перев.*

Глава 8

«Лесные пожарные»

Секрет высокоэффективного руководства раскрыт

Через 45 минут после начала встречи в транснациональной инвестиционной компании слово взял директор отдела персонала и развития. «Давайте затронем главный вопрос, — сказал он. — Наш CEO — плохой руководитель». Заявление было для многих неприятным, но не стало неожиданностью. Оказывается, только один лидер из четырех воодушевляет команду на формирование корпоративной культуры, и еще меньше достигают при этом приличных результатов. Это «поджигатели», как называют тех пожарных, намеренно поджигающих определенные участки леса ради культивации.

Мы часто ошибочно полагаем, что выдающимся лидером надо родиться, что для настоящего лидера характерно некое волшебное сочетание врожденных качеств и харизмы. Однако с помощью фактора абсолютной мотивации можно объективно и даже в цифровом выражении оценить особые действия и стиль, которые они используют для создания высокоэффективных корпоративных культур, а значит, и для достижения высокой эффективности всей компании.

Навыкам лидерства можно обучиться. В организационных структурах лидеры способны формироваться на каждом уровне. Мы покажем, как это происходит.

Четыре стиля руководства

Какой вы руководитель? Используете ли косвенные мотивы, делая упор на эмоциональное давление, экономические факторы или инерцию? Или для управления персоналом задействуете прямые мотивы — игры, цели и самореализации? Возможно, вы используете оба вида мотивов? Вообще никаких? В зависимости от этого руководителей можно разделить на четыре типа [1].

Первый тип определим латинским изречением *quid pro quo* («услуга за услугу»). Это их принцип руководства. Они используют систему поощрений и наказаний. Им близки командные методы управления и жесткий контроль подчиненных. Хотя обычно они опираются на добрые побуждения и фактор достижений, почти всегда их действия вызывают высокий уровень психологического напряжения, давления экономических факторов и инертности. Уровень абсолютной мотивации персонала компаний таких руководителей равен –1.

Второй тип лидеров — руководители, предпочитающие пускать дела на самотек. Они не используют ни прямых, ни косвенных мотивов, склонны «включаться» только при возникновении проблем. Их намерения добрые. Они предпочитают давать командам больше свободы. Беда в том, что они неправы: коллективы работают лучше, когда к ним подключается руководитель и активно задействует прямые мотивы — игры, цели и самореализации. Многие удивляются, что такого рода либеральные руководители обеспечивают лишь второй снизу уровень абсолютной мотивации — около 11 пунктов.

Третий тип руководителей можно назвать энтузиастами. Нет такого мотива, как прямого, так и косвенного, который не задействовали бы в работе эти лидеры. Однако прямые мотивы помогают делу, косвенные мешают. Косвенные мотивы разрушают результаты, которых команды добиваются с помощью прямых мотивов. Руководитель третьего типа обеспечивает средний показатель абсолютной мотивации в районе 14 пунктов. Это примерно то же, что и у лидеров второго типа.

Четвертый тип условно может быть назван «организаторы направленных пожаров». Эти лидеры действуют целенаправленно, всячески активизируя прямые мотивы и подавляя косвенные. В возглавляемых ими командах фактор абсолютной мотивации может достигать 38 пунктов. Среди руководителей всего 5% лидеров такого типа.

Исследователи Дов Эден из Тель-Авивского университета и Брюс Аволио, ныне сотрудник Вашингтонского университета, проводили эксперимент в Армии обороны Израиля. Группу курсантов, готовящихся стать офицерами, обучали правильно использовать мотивы человеческой деятельности [2]. Участники исследования пробовали задействовать мотив игры, предлагая подчиненным новые пути выполнения заданий, неожиданные углы зрения для рассмотрения проблем и свежие подходы к переоценке устоявшихся стереотипов. Доводя до солдат их миссии и объясняя ценности, которыми

нужно руководствоваться, они использовали мотив цели. Курсантам рассказывали, как следует развивать в людях мотив самореализации, оказывая помощь товарищам, концентрируя их внимание на их сильных сторонах и относясь к каждому как к индивидуальности.



Рис. 16. Четыре типа руководителей и обеспечение ими фактора абсолютной мотивации

Им объяснили также некоторые опасности косвенных мотивов. Учили не подчеркивать ошибки подчиненных (не создавать психологическое напряжение) и не обещать поощрений (не «включать» экономическое давление).

После этого курсанты должны были обучить азам боевой подготовки пехотинцев. Некоторые использовали принципы абсолютной мотивации и привили подопечным умение критически мыслить, ориентироваться на команду и быть уверенными в себе. Их результаты оказались лучше, чем у тех, кто был подготовлен по стандартным методам. Эти же пехотинцы показали и более высокую боевую выучку. Оценки их письменных тестов по материальной части легкого стрелкового вооружения были на 5% выше. Они преодолели сложную полосу препятствий на две минуты быстрее, перевыполнив нормативы на 20% [3]. Курсанты, воспринявшие концепцию абсолютной мотивации, улучшили не только настроение своих солдат, но и их показатели в подготовке.

Психологи исследовали комплексность мышления и обнаружили, что приспосабливаться к сложному миру организациям помогают те же методы и стили управления, какие выручают каждого человека [4]. Изучение 105 компаний, работающих в сфере высоких технологий, обнаружило четкую статистическую зависимость между степенью активности принципов абсолютной мотивации и результатами деятельности. Причем эта зависимость действует два года [5]. Коэффициент детерминации в ней равен 0,54 — это очень высокий показатель для такого расплывчатого понятия, как стиль руководства. Лидеры, поощряющие абсолютную мотивацию сотрудников, создают более эффективные организации. И другого мнения быть не может.

«Лесные пожарные»

Каждый ключ в высокоэффективной корпоративной культуре должен содержать в себе инь (адаптивность, культура и абсолютная мотивация) и ян (тактическая эффективность, стратегия и финансовые обязательства). Лидеры не исключение. Рассмотрим, почему дело обстоит именно так, сквозь линзы абсолютной мотивации.

Изучив несколько десятков стилей и манер руководителей, опросив тысячи людей, мы выяснили, как такой стиль влияет на абсолютную мотивацию. И выделили 14 элементов.

Игра. Хорошие руководители всегда развивают в подчиненных любознательность и поощряют желание экспериментировать. По мнению психологов, такие действия способствуют появлению мотива игры. Исследователи комплексности мышления утверждают, что «руководители, поощряя экспериментирование и поиск нового», ощутимо помогают формированию адаптивной эффективности [6].

Вот три направления деятельности лидера, сильнее других повышающие абсолютную мотивацию на основе игры. В скобках даны цифровые значения корреляции действий руководителя и абсолютной мотивации. Лидер, вооружающий такой мотивацией:

- 1) обеспечивает временем, пространством и поддержкой, чтобы сотрудники экспериментировали и учились (0,50);
- 2) определяет четкие показатели эффективной работы сотрудников (0,43);
- 3) побуждает сотрудников решать возникающие вопросы самим (0,41).

Цель. Обвинительное искажение заставляет верить, что все работают только ради денег. «Лесные пожарные» помогают увидеть цель вашей работы и поверить в нее. Лидер, вооружающий такой мотивацией:

- 4) помогает поверить, что ваша работа важна и наполнена смыслом (0,55);
- 5) становится примером и ожидает, что вы будете руководствоваться позитивными долгосрочными ценностями и общим ощущением цели (0,47);
- 6) ставит на первое место интересы клиента (0,44).

Реализация потенциала человека. Хороший руководитель помогает соединить вашу работу с личными целями и нуждами. Он показывает, что инвестиции в ваш труд одновременно оказываются инвестициями в вас. Лидер, вооружающий такой мотивацией:

- 7) активно увязывает вашу работу с персональными целями (0,52);
- 8) помогает вам в саморазвитии и организует ваши функции, задействуя сильные, а не слабые стороны (0,45);
- 9) возлагает на вас большую ответственность по мере роста ваших навыков и умений (0,39).

Эмоциональное напряжение. Чтобы снизить ваше эмоциональное напряжение, хороший руководитель уменьшает ваши шансы испытать страх, стыд, вину или давление со стороны коллег. Способный руководитель:

- 10) обеспечивает условия, гарантирующие разумность поставленных перед вами целей (0,44);
- 11) демонстрирует справедливость, честность и прозрачность своих действий (0,35);
- 12) способствует созданию дружеской атмосферы в коллективе (0,35).

Давление экономических факторов. Для уменьшения этого давления «лесные пожарные» стараются не задействовать поощрения и наказания. Вместо этого руководитель:

- 13) обеспечивает комплексную оценку вашей деятельности (0,35).

Инерция. Предупреждая возникновение инерции, хорошие руководители убирают препятствия с пути сотрудников и обеспечивают условия работы, чтобы получить запланированный эффект. Хороший лидер:

- 14) помогает успешно справиться с работой и не позволяет зря растратить усилия (0,34).

Вы не должны все это заучивать. Просто почаще вспоминайте, что ваша задача — уравнивать тактическую и адаптивную эффективность, чтобы достичь максимальной абсолютной мотивации. И все будет в порядке.

Руководитель и бариста

Большинство историй выдающихся руководителей начинаются с повествования об их личных качествах и достижениях. Но настолько же важно изучать лидеров и с позиций тех, кем они руководят.

Майк устроился в местное кафе Starbucks бариста, чтобы заработать на оплату учебы в колледже, где он изучал антропологию. Широкоплечий парень с густой бородой, обожающий в одиночку путешествовать по горам и смотреть Discovery, он — основательный, вдумчивый и принципиальный натуралист. Он далек от типа лидера, способного возглавить команду обслуживающего персонала кафе.

Отправляясь на работу в первый день, Майк говорил себе: «Все это временно. Это нужно мне, только чтобы платить за учебу». Мотивом его действий был экономический фактор. Он никогда не думал, что это занятие станет для него чем-то большим.

Первый клиент заказал большое тройное обезжиренное латте с карамельной крошкой. «В чем смысл обезжиренного молока, если вся чашка будет усыпана сладкой карамелью?» — спросил Майк. Он считал, что это вполне дружелюбное начало разговора. Но покупатель его не понял. Острая шутка Майка, произнесенная нарочито спокойным тоном, не совсем соответствовала расслабленной обстановке кофе-бара.

В этот же день он познакомился с менеджером кафе Джеффом. К счастью для Майка, заведения и посетителей, Джефф относился к числу руководителей, высоко ценящих абсолютную мотивацию. Он объяснил бариста высшую цель заведения. Как рассказал Майк: «Джефф хочет, чтобы наше заведение было больше, чем просто кафе. Он хочет превратить его в то место, где человек любой расы и социальной принадлежности, от школьника до пенсионера, стремился бы провести несколько часов». И менеджеру удалось заразить новичка своим видением цели.

Майку необходимо было научиться такому поведению, чтобы люди чувствовали себя в кафе как дома. Это было искусство, полезное и для заведения, и для самого Майка. Но он был интровертом. Свободное общение с покупателями не было для него естественным. Джефф изо всех сил воодушевлял новичка на поиск индивидуальной линии поведения с клиентами и подчеркивал, что такая работа требует способности к адаптации.

Майк репетировал различные виды приветствий, улыбки и интонации. Особенно он старался запомнить любимые напитки частых посетителей,

относясь к этому как к игре. В итоге он нашел стиль поведения, который подходил ему и нравился клиентам.

За несколько месяцев он подружился со многими завсегдатаями и в результате стал получать удовольствие от освоения «легендарного уровня обслуживания сети Starbucks».

Джеффу удалось сформировать у сотрудников общее понимание важности и значимости цели. Это коснулось даже тех, кому поначалу давалось с трудом. Менеджеру помогала общая высокая корпоративная культура Starbucks. Высшую цель своего отделения он выстроил на формуле миссии Starbucks: «Ценить и возвращать дух гуманизма — один человек, одна чашка и одно знакомство за раз». Со временем Майк убедился, что Джефф и его команда совершенно искренни. Их цель все больше становилась общим достоянием. Она цементировала отношения, в том числе за счет новых привычек. Сотрудники называли друг друга партнерами, а компания ввела для всех привилегии, например полное медицинское страхование. И служащие загорелись новыми идеями, например поддержкой фермеров [7].

Джефф всегда ставил интересы клиентов на первое место. Не планы продаж были основой. «Везде главное — побудить сотрудника *продать больше товара* и генерировать предложения, как этого добиться. Служащие других ресторанов, толком не поприветствовав вас, уже навязывают острые куриные нагетсы», — говорит Майк. Он понял из поведения руководителя, что самым важным для него было создание домашней атмосферы для посетителей.

Джефф использовал в работе с Майком и мотив его самореализации. Он ожидал, что бариста научится большему, чем правильная подача Grande Caramel Macchiato. Со временем на Майка возложили больше ответственности за работу заведения, от заказов поставщикам до ритуала открытия и закрытия кафе и поддержания чистоты. Майк выполнял все проекты от начала до конца, стараясь освоить все стороны работы. Джефф прививал сотрудникам ощущение собственности. «Ожидая своего менеджера, чтобы решить какую-то техническую проблему, вы теряете время. На смене не хватает персонала — сами решайте, что делать. Сотрудник сообщает, что заболел, — звоните коллегам в поисках замены или выполните его функции сами. Когда вы уходите после смены, убедитесь, что все будет идти так же, как и при вас. Главный показатель хорошего управления — заведение работает как обычно, даже если вас там нет», — вспоминает Майк наставления Джеффа. Предоставив бариста возможность справляться со сложными и изменчивыми

условиями, лидер сформировал исключительно высокую адаптивную эффективность его работы.

Здесь Джефф также опирался на общую философию и культуру Starbucks. Вы когда-нибудь замечали, что все сотрудники этих кофеен одеты одинаково, включая менеджеров? Это сделано для того, чтобы при необходимости любой из них исполнил роль лидера. Таким образом у сотрудников складывается представление, что они тренеры, коучи, а не бюрократические единицы. Более того, на обратной стороне их передников напечатан призыв ко всем работникам сети:

«Мы создаем для своих клиентов
запоминающиеся моменты каждый день
ОЖИДАЙТЕ ОБЩАЙТЕСЬ
ВЫДЕЛЯЙТЕ КАЖДОГО ПОСЕТИТЕЛЯ
ВЛАДЕЙТЕ»

Обратите внимание на то, что в каждом слове заключено понятие адаптивной эффективности.

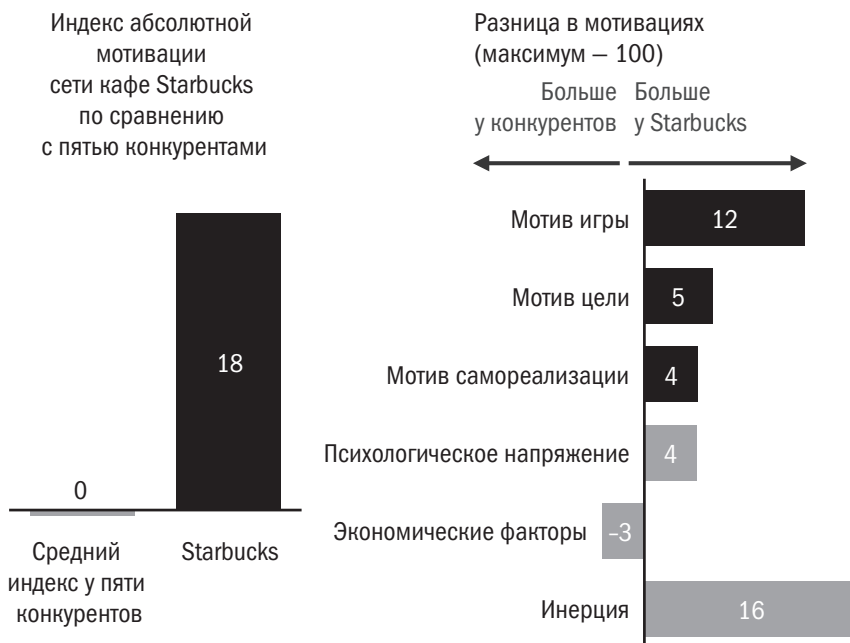


Рис. 17. По показателю абсолютной эффективности Starbucks на 18 пунктов обходит пять других сетей быстрого питания

Джефф нашел для себя пример в лице CEO сети Starbucks Говарда Шульца, недавно объявившего об амбициозных планах компании по расширению программы стипендий для студентов колледжей, которые помогли бы им в полной мере раскрыть свой потенциал. «Нельзя все сводить к прибыли. Выдающаяся компания с большой перспективой должна основывать свою деятельность на чем-то большем... Starbucks работает для людей... Наши люди создают нашу основу, и мы должны сделать все, чтобы превзойти их ожидания» [8]. Абсолютная мотивация глубоко встроена в базовую стратегию Starbucks.

Такая философия многократно окупается в отрасли, где бережное и внимательное отношение к людям стало нормой. Показатель абсолютной мотивации в Starbucks распространяется на 180 тысяч сотрудников компании, которые работают примерно в 20 тысячах ее заведений. Starbucks превосходит конкурентов практически по всем показателям абсолютной мотивации, за исключением косвенного мотива экономического давления.

С экономической точки зрения это обеспечивает Starbucks самый высокий в отрасли показатель сохранения персонала и невероятную приверженность клиентов [9]. Это создает доверие. Оно заставляет посетителей отыскивать кафе сети даже в тех случаях, когда существует более дешевая или более удобная альтернатива. Ко всему прочему это еще позволяет компании с легкостью вводить новые продукты.

Желание Джеффа превратить каждого бариста в независимого, легко адаптирующегося человека совпадает с философией Шульца. Как написал Говард в своей истории Starbucks:

Довольно быстро после прихода в компанию я понял, что должен подбирать людей, превосходящих меня по уровню ума и квалификации, которые я продемонстрировал на предыдущих работах. Я понял также, что должен освободиться от массы обязательств по решению проблем. Не могу описать, как это было сложно. Но если вам удалось убедить окружающих в своих ценностях, можете решиться доверять им правильные действия [10].

С чего начать

В отличие от Джеффа из Starbucks, большинство лидеров не обладают высоким уровнем абсолютной мотивации. Они живут в мире целей для тактической эффективности. Руководитель отдела продаж может иметь план доходов.

СЕО может ориентироваться на биржевую стоимость акций компании. Эти тактические цели, порой достигаемые с помощью косвенных мотивов, висят на лидере тяжелым грузом. Тем не менее руководители должны воодушевлять сотрудников на поддержание высокого уровня абсолютной мотивации. Возникает естественное противоречие между тактической и адаптивной эффективностью. Так с чего вообще должен начинать лидер?

Хороший руководитель должен сбалансировать инь и ян. Но вместо ответственности 14 элементам он должен инкорпорировать этот стиль поведения и абсолютную мотивацию в каждую клеточку и ритм управления.

Многие используют для этого целевые показатели. Конечно, можно поставить перед продавцом задачу увеличить продажу приложений на пять единиц в день. Но что это предполагает? Лидер словно намекает, что сотрудник знает о необходимости выполнения задания, но не хочет этого делать. Продавец может среагировать на такое целеполагание одним из следующих способов.

- Начать более упорно работать, чтобы достичь поставленной цели. Не самая идеальная реакция, потому что требует некоторого времени для повышения работником адаптивной эффективности. Самое плохое, что цель может оказаться для него недостижимой.
- Создать «ферму по разведению кобр» для демонстрации усилий по росту продаж. Продавец станет хитрить, преувеличивать трудности или даже попытается обмануть систему. Понятно, что это тоже не идеал.
- Наконец, продавать больше товара. Это именно то адаптивное поведение, которого вы от него ждете. Почему же не сформулировать его с самого начала?

Представьте, что сейчас вас назначили СЕО компании — оператора мобильной связи. Главная цель — увеличить долю компании на рынке с нынешних 7%. Это тактическая задача. Утром у вас встреча с начальником отдела маркетинга, чтобы объяснить новую цель. У вас есть три варианта ее постановки.

- Сказать об усилиях, которые нужно предпринять: «Постарайтесь». Это тот подход, который обычно демонстрирует руководитель, управляющий людьми по принципу «самотека».
- Сформулировать тактическую задачу: «Нужно увеличить нашу долю на рынке до 21%». Так поступают лидеры, руководствующиеся принципом «услуга за услугу».

- Сформулировать адаптивную цель: «Разработайте шесть новых стратегий, чтобы мы могли увеличить долю рынка». Так действуют «лесные пожарные». Обратите внимание: необязательно, чтобы все шесть стратегий работали одновременно. Ваше задание подразумевает *выработку* шести вариантов, не связывая их с результатом, который может получиться.

Что выберете вы?

Эти ситуации были смоделированы в ходе эксперимента со студентами Высшей школы бизнеса. Первой группе поставили задачу в общем виде («попытайтесь»), второй — в виде тактической цели («увеличить долю компании на рынке до 21%»), третьей — в виде задачи адаптивной («разработать новые подходы к решению задачи») [11]. Студенты могли оперировать множеством факторов: от ценовой политики до стратегии в сфере рекламы, от политики в области НИОКР до стратегии в области слияний и объединений. В течение восьми раундов игры, каждый из которых условно обозначал год, студенты разрабатывали проекты и улучшали их. Стало ясно, что группа с адаптивными целями сработала лучше других. Студенты первой группы потеряли 14% долей своих компаний на рынке, второй — 20%, а студенты, работавшие над адаптивными целями, напротив, нарастили свою долю на воображаемых рынках на 28%.

На втором этапе эксперимента их шокировали — ослабили регулирующие функции центральных органов. Открылся доступ на региональные рынки, но на них обострилась конкуренция. Стратегия, которой студенты пользовались в первой половине игры, неожиданно оказалась не к месту.

К концу эксперимента худшие результаты показали участники, перед которыми были поставлены тактические цели. Их доля на рынке *уменьшилась* на 8%. Те, кого просто просили «попынуться», увеличили эту долю на 7%. А те, перед которыми стояли адаптивные цели и которых просили разработать шесть вариантов стратегии, добились самых высоких результатов. Их доля на воображаемом рынке увеличилась в среднем на 59%!

Постановка перед людьми тактических целей ориентирует их только на видимость компетенции [12]. *Адаптивные цели заставляют людей становиться по-настоящему компетентными* [13].

Введите в практику вашей организации простые еженедельные мероприятия: раз в неделю просматривайте тактические цели компании и решайте, как трансформировать их в адаптивные. Добивайтесь неформальными

средствами, чтобы все подчиненные работали над определенным набором адаптивных целей, которые они сами выберут. Поскольку вы уже определили перспективу развития компании, можете подобрать наиболее значимые адаптивные цели.

Например:

- *Тактическая цель:* увеличить количество покупателей, приобретающих два различных наименования наших продуктов, на 5%.
- *Адаптивная цель:* найти три варианта объяснения, почему особенно выгодно купить два различных наименования наших продуктов.
- *Тактическая цель:* снизить операционные расходы филиала с 80% от выручки до 75%.
- *Адаптивная цель:* найти три новых способа упростить производственный процесс в филиале.
- *Тактическая цель:* увеличить удовлетворенность клиентов качеством обслуживания с 75 до 80%.
- *Адаптивная цель:* найти четыре новых способа активно устранять жалобы клиентов по первому звонку.

Кроме того, еженедельно проводите встречи с коллективом. Раз в неделю приглашайте всех членов команды на 45-минутные дискуссии, чтобы ответить на следующие три вопроса.

1. *Чему мы научились за прошедшую неделю?* Этот вопрос позволит припомнить адаптивные цели прошлой недели. Он стимулирует выдвижение полезных идей и позволяет легко доводить их до всего коллектива. Он также позволяет показать, что даже неудавшийся эксперимент может быть по-своему ценным, если прибавляет что-то к общему знанию.
2. *Какого прогресса удалось достичь в реализации целей, стоявших перед нами на предыдущей неделе?* Этот вопрос запускает откровенный диалог о цели работы и позволяет бороться с инерцией.
3. *Что нам нужно узнать на следующей неделе?* Этот вопрос позволяет определить адаптивные цели на будущую неделю.

С помощью этих вопросов можно интегрировать все 14 элементов поведения хорошего «лесного пожарного» в легковыполнимую практику. Объединяя ее со своими тактическими задачами, вы добьетесь баланса инь и ян в деятельности организации, ее абсолютная мотивация увеличится, а вместе с ней — и эффективность.

Важно, чтобы все ответы сотрудников тщательно записывались. Эти еженедельные встречи должны начинаться и заканчиваться строго по расписанию. Если не удастся затрагивать реально волнующие всех сложности и препятствия, теряется мотив игры и усиливается мотив инерции. И наконец, меняйте ведущих этих встреч и выполняющих роль секретарей, чтобы каждый член команды мог внести свой вклад в общее дело.

Компания «лесных пожарных»

К сожалению, только четверть руководителей можно отнести к лидерам, условно называемым «лесными пожарными». Лишь некоторые используют весь свой потенциал. Во многих компаниях ждут чудесного появления лидеров. Выдающиеся организации в этом смысле более изобретательны. Они создают системы, позволяющие членам команды постоянно совершенствовать лидерские навыки. Такие системы требуют наличия двух главных компонентов — обучения и обратной связи.

Подготовка лидеров с абсолютной мотивацией

Наша компания декларирует политику высоких этических норм и отрицает какие-либо ухищрения для роста продаж, но менеджеры, а также руководители региональных отделений заставляют нас обманывать покупателей и наносить им вред, чтобы выполнить планы по продажам... Нас постоянно ругают, если мы не жульничаем... все время твердят о продажах, продажах, продажах и еще раз о продажах [14].

Приведенная цитата может показаться отрывком текста из фильма «Американцы» (другое название — «Дельцы»)*, но это выдержка из настоящего письма реального сотрудника отделения банка.

Может быть, для вас посещение банка не связано ни с какими трудностями. Но управлять им — дело нелегкое. Филиалы вынуждены сокращать

* «Американцы» («Дельцы», Glengarry Glen Rose, 1992 г.) — фильм, раскрывающий атмосферу агентства недвижимости, в котором сотрудники находятся под давлением требований руководства всеми средствами, в том числе и обманными, добиваться высоких результатов. *Прим. перев.*

персонал, поскольку клиенты все реже обращаются в небольшие отделения. Главным бизнесом становится выдача наличных и открытие счетов. А для банков главный источник доходов не в этом: больше всего прибыли дает оформление банковских карт, ипотек и кредитов. И трудно добиться высоких результатов, потому что в этих областях существует жесткая конкуренция.

Сотрудники филиалов должны обладать рядом определенных качеств. Им важно быть креативными, уметь решать проблемы, чтобы правильно предлагать клиентам именно тот банковский продукт, в котором они нуждаются. Необходимо иметь терпение и настойчивость, чтобы справляться с потоком расторжения контрактов. У них должно быть достаточно твердости и честности, чтобы уметь отказывать в кредитах тем, кто не соответствует требованиям.

Три исследователя решили выяснить для руководителей местных отделений банков, поможет ли дополнительная подготовка повысить продуктивность [15]. Они произвольно отобрали менеджеров филиалов известного банка и пригласили их на однодневный тренинг по абсолютной мотивации, а также на четыре интенсивных занятия по повышению замотивированности команды на высокие результаты.

В итоге продажа кредитных карт банка у мотивированных групп выросла на 20% по сравнению с контрольными группами. Они выдали на 47% больше кредитов. Похожее исследование, проведенное в 100 отделениях австрийских банков, подтвердило полученные результаты. Это только иллюстрирует устойчивую зависимость продуктивности отделений от абсолютной мотивации руководителей [16]. Оказалось, что дополнительная подготовка лидеров, затрагивающая абсолютную мотивацию, чрезвычайно эффективна.

Первым шагом в этом плане должны быть планирование и тестирование соответствующих мероприятий. Для небольших компаний вполне достаточно коллективно изучать эти темы или работать над ними в группах. Стоит обсудить, как внести больше мотивов игры, цели и реализации потенциала сотрудников в ежедневную работу, встречи и отчеты о результатах. Руководители в группах могут дискутировать с несколькими коллегами о повышении уровня абсолютной мотивации.

Крупные компании обычно проводят дополнительную подготовку руководителей, но очень немногие из них обращают внимание на психологические

драйверы работы. Вводите тему абсолютной мотивации в программу такой подготовки через лекции, занятия в режиме онлайн и встречи с эффективными лидерами.

Обучение должно быть нацелено на повышение уровня абсолютной мотивации. На занятиях обязательна работа с мотивами игры, цели и самореализации. Они должны проводиться в доброжелательной обстановке, снижающей эмоциональное напряжение. Когда проходящие подготовку руководители поймут принципы абсолютной мотивации, следующим шагом должно стать освоение ими лидерских навыков. Лучше всего этому способствует обратная связь.

Роль обратной связи в постоянном совершенствовании

Google прославилась тем, что в первые дни существования попыталась отказать от категории руководителей. Основатели компании Ларри Пейдж и Сергей Брин хотели воспроизвести коллегиальную культуру управления, существовавшую среди студентов Стэнфордского университета. Однако по мере экспоненциального роста компании они поняли, что на таких принципах работать не получится [17]. Чтобы вести бизнес в нужном направлении, им пришлось заново открыть для себя понятие «человеческие ресурсы».

Google создала команду для разработки методик и решений по взаимодействию с персоналом на основе конкретных данных и их анализа. Треть команды состоит из бизнес-стратегов, треть — из продвинутых специалистов с научными степенями в различных областях, прежде всего психологии и статистики [18]. Ноутбук каждого члена команды украшен стикером с надписью: «У меня есть все необходимые графики и таблицы, чтобы обосновать решение. Так что отвалите!» [19]. Немногие организации привносят математическую и научную конкретику в работу с персоналом.

Команда задалась целью с помощью самых совершенных и точных инструментов ответить на вопрос: важен ли вообще лидер для организации? И если да, то что превращает руководителя в выдающегося лидера? Возглавляющий команду Ласло Бок сформулировал это так: «Часто лидер действует исходя из своей воли и характера. И что еще хуже — все почему-то думают, что он хорошо умеет ими пользоваться. Так вот, правда в том, что таких руководителей очень мало» [20].

Команда не затрагивала концепцию абсолютной мотивации, но все равно пришла к выводу, что хороший руководитель пользуется мотивами игры (например, делегируя свои полномочия), цели (создавая ясное видение перспективы) и реализации собственного потенциала (играя роль тренера и помогая добиваться своих целей в карьере) [21].

На основании результатов исследований Google разработала обучающие программы, нацеленные на формирование у руководителей специальных навыков (например, умения видеть будущее компании и убеждать в этом подчиненных). Лидеры проводили семинары, где инженеры могли дискутировать с коллегами по поводу эффективности управления группами. К семинарам в режиме онлайн присоединялись менеджеры со всего мира.

Однако освоение новых навыков требует проверки их эффективности в реальных условиях. Руководители должны быть уверены, что управленческие навыки действительно совершенствуются. Несмотря на гигантские масштабы компании, раз в полгода Google проводит опрос, и все менеджеры получают анонимную обратную связь. Важно, что этот опрос не зависит от обычных оценок эффективности работы.

Созданная в Google система подготовки менеджеров и анализ ее действенности на основе независимых опросов реально работают. С 2010 по 2012 год средняя оценка наличия руководящих качеств в управлении компании повысилась с 83 до 88%. Наибольший взлет, по словам профессора Гарвардского университета Дэвида Гарвина, отмечен у тех, кто до этого не демонстрировал высокую эффективность. Вице-президент по продажам, например, имел хорошие оценки начальства, но «ужасные» отклики подчиненных. Он с коллегами из команды по разработке методики управления персоналом разработал план своих перемен. Только за два опроса его рейтинг возрос с 46 до 86%. «Я пришел сюда как руководитель отдела продаж, — говорил он, — но теперь ощущаю себя CEO».

Двигаемся вперед

Создание корпоративной культуры мирового уровня начинается с вас. Начните собственный курс самосовершенствования, работая над каждым аспектом искусства лидерства в течение двух недель. Найдите партнера,

который занимается тем же самым, и делитесь опытом и ощущениями. Регулярно встречайтесь с командой, чтобы развивать мотивы игры, цели и самореализации. Для перемен в масштабах организации практикуйте регулярные циклы подготовки и обратной связи.

Повышение лидерских качеств руководства компании — на удивление эффективный и малозатратный способ, с помощью которого можно приступить к изменениям в организации. Однако хотя «лесные пожарные» способны «зажечь» мотивацию, они не могут поддерживать этот огонь без вас.

Высокоэффективная корпоративная культура организации напрямую зависит от ярко выраженной идентичности — ее целей, стандартов корпоративного поведения, истории и наследия.

Идентичность

Причина работы в вашей организации зависит от причины работы вашей организации

Исследователь просит вас пружинным захватом взять кусок мрамора и удерживать, сколько получится. Как только вы устанете, мрамор упадет и эксперимент закончится. Вы сжимаете рукоять захвата минуту, и рука немеет от напряжения.

Эксперимент ученых из Тель-Авивского университета и Университета Нью-Йорка должен был выявить связь между осознанием самоидентичности (индивидуальности) и настойчивостью [1]. Участников разделили на две группы («тактическая» и «индивидуалистическая»), затем объяснили условия.

Участники «тактической» группы отвечали на вопрос, явно не связанный с экспериментом: *«Как вы поддерживаете хорошие отношения?»* Их ответы позволили задать еще три вопроса.

1. *Как вы поддерживаете хорошие отношения? Участники могли ответить: «Проводя время с друзьями каждую неделю».*
2. *Как вы проводите время с друзьями каждую неделю? «Мы встречаемся и вместе ужинаем».*
3. *Как вы организуете эти ужины? «Мы созваниваемся по понедельникам и назначаем удобный для каждого день».*
4. *Как вы созваниваетесь по понедельникам? «Я делаю отметку в календаре, чтобы не забыть созвониться».*

«Индивидуалистическая» группа выполняла такое же упражнение. Только вместо слова «как» вопросы начинались с «почему».

1. *Почему вы поддерживаете хорошие отношения? «Потому что я действительно ценю друзей».*
2. *Почему вы цените наличие друзей? «Потому что друзья приносят радость».*

3. Почему друзья приносят вам радость? *«Потому что мне нравится быть с людьми, разделяющими мои жизненные ценности».*
4. Почему вам нравится быть с людьми, разделяющими ваши жизненные ценности? *«Потому что я люблю людей».*

Отвечая на четвертый вопрос, обе группы обращались к своим глубинным качествам — к ценностям, манере поведения и устремлениям, составляющим их индивидуальность.

Как соотносились результаты опроса этих людей с испытанием по удержанию мрамора? Удивительно, но упорство «тактической» группы оказалось в среднем ниже, чем у группы «индивидуалистической». Они удерживали кусок мрамора на пять секунд меньше, чем до опроса. Если в среднем это была минута, теперь — на 8% меньше [2]. Напротив, «индивидуалистическая» группа оказалась более выносливой. После ответа на вопросы в среднем каждый ее участник сжимал щипцы на 11 секунд дольше (плюс 18%). Интересно, что настроение обеих групп не изменилось, разной после ответа на вопросы оказалась лишь выносливость.

Размышления о своей идентичности — «кто я и каковы мои принципы» — усиливают у человека мотив цели и (нередко) игры. Ваша компания тоже имеет идентичность — причину для существования, набор ценностей и норм поведения, определяющих решения в организации, ее отношение к собственному наследию и традициям. Мы обнаружили 65% разницы в абсолютных мотивациях сотрудников компаний с мощной и слабой идентичностью. Это превращает идентичность организации во второй по значению ключ к корпоративной культуре после определения ролевых функций персонала (см. главу 7).

Почему так важна идентичность организации и как она формируется? Рассмотрим историю компании, выпускающей программное обеспечение.

Все дело в «почему»

Если вы бывали в аэропортах Америки, наверняка видели киоски компании Rosetta Stone. Эта организация производит и продает программы для изучения иностранных языков. Что вы о ней думаете?

Несколько лет назад мы сидели в нью-йоркском кафе, рассуждая, как языки адаптируются к нашей жизни, несмотря на отсутствие системы контроля.

Мужчина, сидящий за соседним столиком, вступил в беседу: «Не хотел подслушивать ваш разговор, он до меня просто долетел, — сказал он. — Я работаю в Rosetta Stone, где помогаю сохранять редкие языки и наречия». Мужчина рассказал об усилиях своей компании по сохранению языков североамериканского племени навахо и племени инуитов из канадской провинции Ньюфаундленд.

Любовь к языкам в Rosetta Stone настолько сильна, что там занялись несколькими некоммерческими проектами по реанимации умирающих наречий. Используя свое программное обеспечение и инструменты, компания записывает эти погибающие языки, не заботясь о прибыли.

Что теперь вы думаете о Rosetta Stone? С другой точки зрения оценивая причину ее существования, которая выходит далеко за пределы интересов к продаже своей продукции и зарабатывания денег, вы, скорее всего, измените мнение о компании. Дела говорят громче, чем слова.

Эта истина стара. В IV веке до нашей эры Аристотель преподавал ученикам Академии Платона искусство риторики. По его мнению, существует три вида убеждения: *логос*, *пафос* и *эмос*.

Логос — это убеждение логикой. Мы предпочитаем конкретные знания, поэтому склонны верить, что логика превыше всего. Однако, к сожалению, это слабый метод [3].

Пафос — убеждение через эмоции. Например, политики влияют на ваш патриотизм или страхи, чтобы заполучить ваш голос. Или реклама использует провокационные образы для навязывания товаров [4].

Эмос — убеждение с использованием вашей индивидуальности. Опыт, идеалы и поступки оратора оказывают убеждающее воздействие. Его ценности, жизнь, его личность вселяют доверие к нему. Именно поэтому мы так интересуемся личной жизнью и делами политиков. Именно поэтому хотим знать, какие учебные заведения и курсы заканчивали наши врачи, каковы ценностные ориентиры учителей наших детей и т. д.

Убеждение словами бывает трех видов. Первый основывается на личных свойствах оратора; второй — на создании у аудитории определенного состояния ума; третий — на явных доказательствах в самих словах говорящего. Убеждение достигается за счет личных свойств, когда его речь открыта, вызывает у нас доверие... его личные качества могут быть названы самым эффективным средством убеждения, которым он располагает [5].

В случае с Rosetta Stone одного взгляда на ее идентичность достаточно, чтобы оставить у нас сильное впечатление. Представьте, какая это широкая и правильно сформированная идентичность. Без убедительной индивидуальности организаций их культуры становятся слабыми и хуже адаптируются. Эффективность их деятельности падает по мере того, как клиенты или потребители теряют к ним доверие.

Транснациональный банк попал в череду скандалов, связанных с отмыванием денег, неправильным курсообразованием, манипулированием товарными рынками и мошенничеством. Расследовавшая эти дела комиссия установила, что главной причиной всего стала слабая идентичность банка. «Мы считаем, что бизнес-практика, за которую это финансовое учреждение справедливо критикуется, сформировалась на основе искаженной и расплывчатой корпоративной культуры, — говорилось в заключении комиссии. — В коллективе отсутствует понимание общей цели. Эта ситуация развивалась почти два десятилетия» [6].

Клиенты тоже ощущают влияние уровня идентичности компании. Недавнее исследование консультационной компании McKinsey & Company обнаружило, что главный фактор удовлетворенности клиентов — доверие, а совсем не финансовый продукт банка, цены или способность к решению проблем [7].

Известный эксперт по маркетингу Саймон Синек отмечает, что лучшие мировые бренды всегда начинают с *«почему»*. Когда человек понимает, *почему* он или его организация работает, это создает наивысший уровень уверенности в себе или приверженности компании [8].

Но организациям нелегко создавать и поддерживать свою идентичность. Она оживает в целях, коде поведения, наследии и традициях. Объединяясь ради повышения абсолютной мотивации, они создают высокоэффективные, адаптивные корпоративные культуры.

Цель

Цель — это якорь идентичности организации. Она призвана объяснять персоналу и клиентам это самое *«почему»*.

Цель индивидуума или организации образует мотив цели, но в то же время способствует и формированию мотива игры. Когда люди ясно понимают

свои цели, то решают текущие задачи без дополнительного, подробного управления, справляясь с необходимостью эксперимента и адаптации (это повышает абсолютную мотивацию примерно на 70% и становится важнейшей частью правильного распределения производственных функций).

У военных принято озвучить подчиненным цели и предоставить относительную свободу в ее достижении. Этот метод называется «командирский замысел»: каждый солдат должен понимать суть операции. При неожиданном срыве намеченного плана солдаты имеют право импровизировать. Как пояснял нам отставной офицер, концепция «замысла командира» стала «плотью и кровью военных операций... Без нее мы не можем ждать от солдат самостоятельных решений». Если замысел операции состоит в уничтожении намеченной цели во что бы то ни стало, а первоначальный план невыполним, солдаты пойдут другим путем.

Майор Джим Сторр из армии Великобритании объяснил, как должен действовать военачальник в соответствии с концепцией командирского замысла.

Начальники должны устанавливать минимум контроля над подчиненными, чтобы не сдерживать свободу их действий. Это дает нижестоящим военным существенную возможность для маневра. В атмосфере доверия и инициативы приказы быстрее генерируются, доводятся до военнослужащих и воспринимаются ими. Таким образом, возрастает темп действий. Командование операцией должно избегать постановки длинных и излишне детализированных приказов. Оно должно давать свободу инициативе и поиску дополнительных шансов. Оно может успешно действовать только тогда, когда обе стороны — начальники и подчиненные — доверяют друг другу и действуют адекватно [9].

Порой выдающиеся полководцы полагались на замысел командира. Один из очень показательных эпизодов произошел в 1805 году. Неподалеку от испанского побережья шло морское сражение, в котором многое было поставлено на карту. Наполеон собрал флот из 40 кораблей, чтобы напасть на Англию. Адмирал флота Его Величества Нельсон бился с французами за свободу своей родины всего с 33 кораблями [10].

Традиционно противостоящие флоты выстраивались друг против друга в колонны и открывали пушечный огонь по неприятелю. Для применения этой неадаптивной тактики в то время имелись веские причины. Во-первых,

огромные деревянные корабли несли пушки только по бортам. Выстраивая корабли в прямую линию, флоты избегали случайных попаданий по своим судам, концентрируя внимание на враге.

Во-вторых, командующий флотом — адмирал — обычно находился на флагмане, с которого приказы сигнальными флажками передавались на боевые корабли. Чтобы читать сигналы, кораблям необходимо было либо окружить флагман, либо построиться в линию и быстро передавать приказы друг другу по эстафете. С этой точки зрения кильватерный строй был оптимальным.

Подобная схема морской битвы редко заканчивалась полным разгромом одного из противников. Обычно сражение прекращалось, когда один из них покидал поле боя. В противостоянии сил у адмирала Нельсона было мало шансов на победу. Французы имели на 21% больше кораблей и на 18% больше пушек. Если бы противник Нельсона отошел, это было не в его интересах, потому что на следующий день атаковал бы снова. По словам адмирала, он хотел «закончить это дело решительным образом» [11].

Вместо того чтобы тактическому действию противопоставить такое же тактическое действие, Нельсон решил победить, приняв адаптивное решение.

Тактическая часть плана английского флота была простой, хотя и не совсем обычной. Вместо выстраивания кораблей в строй Нельсон решил идти на французский флот двумя колоннами, перпендикулярно линии французов. Адмирал планировал как можно быстрее разделить французскую армаду на три части, выдерживая при этом удары артиллерии, на которые он не мог отвечать какое-то время. Нельсон возглавил атаку и направил свой флагман на лидерский корабль французов. Он был убежден, что французский флот настолько привержен линейной тактике, что, потеряв из вида командующего, растеряется.

Выполнив тактическую часть замысла, он принялся за адаптивную. Нельсон объявил командирам своих кораблей, что они могут проявлять инициативу относительно целей и способов атаки французов.

Нельсон описал новую философию морского боя в своем «Меморандуме» [12].

- Прежде всего, он говорит о том, что сейчас называют моделью VUCA, то есть об изменчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности ситуации, характерных для любого большого сражения:

- «Практически невозможно выстроить флот в одну боевую линию с учетом изменчивости ветра, туманов и других обстоятельств <...> без затрат времени, ведущих к утрате благоприятных боевых возможностей».
- Нельсон поясняет, почему в реальных боевых условиях невозможно совершенное планирование: «Что-то необходимо оставлять на волю случая; в морском сражении ни в чем нельзя быть уверенным. Один выстрел может сбить мачту и погубить множество твоих друзей точно так же, как и противников».
 - Нельсон пишет, что необходимо адаптироваться к реалиям: «Когда сигналы с приказами не видны или их нельзя разобрать, каждый капитан не сделает ничего дурного, если решится атаковать вражеское судно по своему усмотрению».

Нельсон говорил и о своем доверии тем решениям, которые его подчиненные самостоятельно принимали в дыму сражения. Он настолько верил в способность капитанов к адаптивным действиям, что не видел необходимости в приказах по ходу битвы. Для английского флота это оказалось неожиданным благом, поскольку в том морском сражении адмирал Нельсон погиб, сраженный пулей, вскоре после разгрома французского флагмана. Единственные команды, отданные флоту, были сделаны им в начале боя: «Приготовиться к якорной стоянке на исходе дня», «Сближаться с противником» и «Англия ожидает от каждого английского моряка исполнения своего долга перед родиной» [13].

В этом сражении адаптивной эффективности против тактической верх взяла первая. Наполеоновские адмиралы не понимали, что стало причиной их поражения. Несмотря на численное превосходство, французский флот потерял 22 корабля, тогда как англичане сохранили все. Более того, по оценкам историков, потери французов оказались в три раза выше, чем у англичан [14]. Адмирал не только спас Англию от вторжения, но еще и установил «военно-морское превосходство английского флота в Мировом океане» [15].

Нельсон не проснулся тем октябрьским утром 1805 года с готовой генеральной стратегией. Он всегда готовил подчиненных творчески подходить к делу. Адмирал потратил не один час, излагая капитанам свои идеи и выслушивая их соображения. Как описывал современник: «Он обучал командиров различным эффективным моделям атак на неприятеля <...> и они точно воспринимали идеи и замыслы своего адмирала, не нуждаясь в дальнейшем разъяснении» [16].

Концепция командирского замысла приобрела еще большее значение в XIX веке, когда ради достижения общей цели огромные армии, например из 200 тысяч человек, должны были действовать строго согласованно. Уже ни один командир не мог принять решение за всех. Такая ситуация похожа на современную, когда лидеры бизнеса управляют компаниями с несколькими сотнями или даже сотнями тысяч сотрудников, расположенными по всему миру. Если цель ясна, служащие проявляют инициативу, экспериментируют и предлагают инновации. В каждой организации есть сотни или тысячи умных сотрудников, способных решать проблемы самостоятельно или в координации с другими.

Однако наличие ясной цели — только часть дела. Цель должна быть убедительной. Психологи из Корнелльского университета, занимающиеся проблемами лидерства и ценностных ориентиров в коллективах, исследовали, как цели компании влияют на кандидатов при устройстве на работу. Они попросили 8000 участников эксперимента составить рейтинг работ, ориентированных на косвенные мотивы (заработная плата, карьерный рост) и прямые (справедливость, забота о других, честность и высокие морально-этические нормы). Когда ученые подсчитали «вес» каждого фактора, мотив помощи другим людям значительно обошел мотивы высокой зарплаты и карьерного роста. Выше оказался только фактор справедливости [17].

Профессор Адам Грант подробно изучал, как «просоциальные» цели человеческой деятельности усиливают ее мотивацию и эффективность. Осознавая, что делаем добро для людей или окружающего мира, мы обычно показываем все умения и навыки [18]. Цель, достижение которой явно принесет пользу другим, наиболее привлекательна. Исследование, проведенное в 13 странах, от Сингапура до США и Бразилии, установило, что среди гуманистических ценностей люди ставят доброту на первое место (вторым по значимости качеством была названа саморегуляция, то есть, по существу, мотив игры) [19]. Когда миссия организации совпадает с ценностями ее команды и клиентов, включается мотив цели.

Цель компании нужно подстроить под каждый отдел или команду. Для определения ее истинности ответьте на два вопроса:

1. Насколько понятна цель компании?
2. Убедительна ли причина ее постановки?

Поставив перед собой или организацией цель, придется создать поведенческий код: пути и методы, с помощью которых люди достигнут своих целей.

Поведенческий код

Во многих организациях в качестве ценностей фигурируют понятия честности и цельности. К сожалению, недостаточно просто переформулировать эти человеческие качества применительно к организациям. Если нам не нравится чье-то поведение, мы считаем причиной этого отсутствие моральных ценностей. Но очень немногие из нас в напряженные моменты понимают, что ведут себя неэтично. Более того, мало кто одинаково трактует, например, «уважительность» или «стремление к совершенству». Вместо расплывчатых ценностей организации нуждаются в поведенческом коде, формулирующем, как принимать решения, особенно в сложных ситуациях.

Такой код необходимо создать, чтобы сотрудники адаптировались к принятию сложных решений, не сверяясь все время с руководством. Это как свод правил на игровой площадке — зная их, можно играть. Предоставьте служащим свободу принимать решения от имени компании, руководствуясь кодом. Но нужно иметь уверенность, что эти решения окажутся адекватными. Код должен затрагивать следующие темы.

1. *Умение решать проблемы.* Каким вы видите подход сотрудников к решению проблем? Вы хотите, чтобы благодаря поведенческому коду в этих решениях корректировалось обвинительное искажение, равно как и другие «перекося» (предвзятость, недооценка сотрудничества, скоропалительность решений, узость восприятия)?
2. *Умение расставлять цели по приоритетности.* Каким образом распределять приоритеты сталкивающихся целей? Например, цели, связанные с адаптивной деятельностью (обучение или экспериментирование), и тактические (продажи)? Чему отдавать приоритет: удовлетворенности клиентов или плану продаж?
3. *Умение вести себя в конфликтной ситуации.* Как сотрудники должны вести себя в так называемой «серой зоне» между очевидно правильным и явно неверным? Как относиться к противоположным мнениям? Когда необходим консенсус, а в какой момент можно принимать самостоятельные решения?
4. *Мотивация.* Как должны руководить и мотивировать к работе ваши лидеры? Как сотрудники должны формировать и поддерживать корпоративную культуру и систему мотивации?

5. *Наследие*. Какие символы организации, элементы существующей практики и ритуалы можно назвать священными и нельзя отменить или проигнорировать?

В консалтинговой компании McKinsey & Company принятые на работу консультанты учатся «оберегать право каждого на несогласие». Это означает, что при расхождении во мнениях необходимо высказаться открыто независимо от должности. И выслушать это от других. Другим правилом поведенческого кода в McKinsey & Company стал такой тезис: «Использовать нашу глобальную сеть, чтобы предоставлять клиенту лучшее». Одной из самых поразительных вещей для новичков Фирмы (как сотрудники между собой называют компанию) оказалось то, что они могут отправить электронное сообщение с просьбой о помощи любому сотруднику, и ему обязательно помогут [20].

Keller Williams — одна из самых быстрорастущих компаний по продаже недвижимости. Во время ипотечного кризиса 2009 года, когда многие риелторские конторы потерпели крах или резко сократили свою активность, Keller Williams, напротив, расширила операции. В компании, имеющей 17 тысяч агентов по недвижимости, успех объясняют в основном фирменным поведенческим кодом, помогающим находить правильные мотивы для работы [21]. Этот свод правил поведения получил название «Бизнес-цель — идеальная жизнь» [22]. Правила стали нормой для многих групп и команд Keller Williams. Бывший ее сотрудник, Джордан, рассказал о некоторых из них, вызвавших в нем наибольший отклик [23]. Бывший солдат морской пехоты поначалу весьма скептически относился к энтузиазму коллег по поводу кода, но со временем его увлекли любопытные положения. Вот некоторые из них.

- *«Не слушайте свою пьяную обезьянку»* [24]. Этой обезьянкой называли голос, который соблазняет мыслями об обеде или о том, чтобы побыстрее уйти с работы на бейсбольный матч. Этот голос «ноет, как вам страшно». Он твердит, что вы разочаруетесь. Он психологически давит на вас. Представив его в виде пьяной обезьянки, вы легко можете сбросить его с себя и посмеяться над своими переживаниями.
- *Движение = эмоции*. Вы не можете слишком долго затягивать с решением стоящей перед вами задачи, ссылаясь на нехватку сил. «Само движение вперед изменит ваше эмоциональное состояние», — говорит Джордан. Если вы откладываете утренние деловые звонки, не ждите, пока естественное психологическое напряжение вас покинет. Как

только приступите к работе, напряжение уйдет само, и вы вновь обретете мотив игры и цели. Это правило помогало Джордану справляться с неожиданными поворотами дня. «В торговле недвижимостью такие эмоциональные удары сыплются на вас весь день, будь то непроданный дом или разваливающаяся сделка. Постоянное движение все приводит в норму — оно напоминает, что по жизни нужно бежать».

- «Важна не столько сделка, сколько следование своим планам». В Keller Williams верят, что сделки придут, если вы четко выполняете план действий. Это позволяет меньше беспокоиться о тех аспектах работы, которые трудно контролировать. Джордан планирует на день несколько задач, следуя правилу из кода поведения Keller Williams: «Если это отсутствует в вашем плане, значит, его просто нет». Однако Джордан предусматривает, что в течение дня может потребоваться время на адаптацию: в ежедневном расписании выделен период для решения в том числе и неожиданных задач. Ему не приходится беспокоиться о балансировке тактической и адаптивной эффективности: в плане предусмотрено место и для того, и для другого.
- «Нужно стремиться к идеалу, а не горевать над ошибками». Возможно, самое важное правило из кода поведения Keller Williams, которое усвоил для себя Джордан, таково: начинайте жизнь с идеала, постепенно возвращаясь к норме. Не разрешайте инерции вас победить. Активно управляйте своей абсолютной мотивацией.

«Когда на специальном курсе знакомишься с этим сводом правил поведения Keller Williams, они широко открывают тебе глаза на мир, хотя на самом деле это просто сборник здравых идей», — поясняет Джордан. Код побуждает сотрудников компании критически осмысливать то, что они считают в работе главным, и выходить на новый уровень самодисциплины. «Это своеобразные проспекты, ведущие в верном направлении, самым кратким путем к достижению высокой эффективности», — подытоживает Джордан.

Важность поведенческого кода для сотрудников хорошо понимал и Стив Джобс. Среди его приоритетов в последние годы жизни как раз была разработка свода общих правил деятельности персонала Apple, который и привел компанию к феноменальному успеху. Корпорация привлекла лучших профессоров из таких университетов, как Гарвард, к исследованиям практики принятия важных решений [25]. Apple пригласила декана Высшей школы

менеджмента Йельского университета для разработки программы по обучению этим правилам всего персонала. Так родился Университет Apple. Информация о нем закрыта, а в СМИ проскочило всего несколько фотографий этого учреждения, но газета New York Times нашла трех сотрудников концер-на, рассказавших об университете [26]. Программа обучения включает изуче-ние сотрудниками компании ее истории, например решение обеспечить iPod и iTunes операционной системой, совместимой с Windows. Стив Джобс был против этого, но команда преодолела его возражения, что привело к колос-сальному успеху проигрывателей Apple, как пишет Times, и открыло дорогу для iPhone. Курс «Что делает компанию Apple нынешней компанией Apple» сравнивает телевизионное устройство ремоут-контроля* с 78 кнопками, раз-работанное Google, с таким же устройством Apple, но с тремя кнопками. Курс «Только лучшее» учит сотрудников Apple окружать себя самыми талантли-выми коллегами и превосходными материалами.

В большинстве организаций поведенческий код отсутствует. Если и у вас его нет, предлагаем простое упражнение по его созданию. Начните с поиска адаптивных решений, принятых в вашей компании раньше, как удачных, так и неудачных. Обсудите удачные решения; вспомните, как удалось их принять и какие факторы коллективного поведения этому способствовали. Сформи-ровав наброски свода правил, выручивших вас в прошлом, совместите их с решениями, которые не удались. Смогли бы эти правила предотвратить не-благоприятное развитие ситуации?

Ваше наследие

«Думаю, я видел потомков настоящих черно-белых коров, из молока кото-рых производился шоколад Cailler, — сказал один из менеджеров Nestlé. — И я не мог не испытать гордость за свою компанию».

Этот человек, назовем его Дэйви, побывал на одной из первых шоко-ладных фабрик компании в живописных лугах Швейцарских Альп. Фабри-ка была основана Франсуа-Луи Кайе, который до этого провел четыре года в Италии, изучая искусство приготовления шоколада. После этого в начале 1800-х годов он открыл в Швейцарии первую фабрику. Творческий подход

* Устройство ремоут-контроля (remote control) позволяет управлять телевизором с помощью гаджетов (телефона или планшета). *Прим. ред.*

и решительность через несколько лет привели к большому успеху: он изобрел формулу настолько мягкого шоколада, что из него можно было формировать плитки. Родился привычный нам теперь шоколад, и человечество возрадовалось [27].

Сотрудники Nestlé регулярно собираются в Швейцарии на курсы дополнительной подготовки. Они постигают различные стороны работы компании, от маркетинга до НИОКР. На фабрике Cailler есть Музей истории шоколада. «Экспериментальные» кухни подчеркивают приверженность компании делу развития и инноваций. «Мы наблюдали процесс изготовления шоколада и пробовали продукт прямо у конвейера. Мы видели город, в котором была создана компания Nestlé. Такой опыт формирует ощущение идентичности в своем отношении к компании», — сказал Дэйви.

Недостаточно создать ясную и убедительную цель или поведенческий код, которого все должны придерживаться. Человеку нужно ощутить свою индивидуальность, вызывающую доверие окружающих. Вы не можете доказать, что вы веселый, только повторяя, какой вы веселый. Нужно рассказать смешную историю, чтобы все рассмеялись и поверили вам. То же самое и с вашей индивидуальностью, или идентичностью. Вы не можете только объяснять людям, что ваша индивидуальность — подлинная. Они должны почувствовать это.

Личный пример бывает очень заразительным. Исследователи из Северо-Западного университета выбрали группы учеников третьего, четвертого и пятого классов [28]. Школьники играли в мини-боулинг, а вместо призов получали специальные подарочные сертификаты, которые можно было обменивать на деньги. Одной команде под условным названием «Группа благотворительности» помощник экспериментатора «как бы случайно» сказал: «Если я сегодня выиграю деньги, отдам их бедным детям». Другой команде, которую мы назовем «Группой жадности», исследователь сказал, что при выигрыше оставит деньги себе.

Когда первая группа увидела, что исследователь сдержал слово — передал выигранные деньги бедным, 64% ее участников последовали этому примеру. В следующий раз исследователь декларировал благотворительность только на словах, а на деле оставил деньги себе — и выигрыш отдали только 47% учеников. Когда экспериментатор, вопреки своим словам, все же отдал деньги, 63% детей из второй группы последовали его примеру. *Прежде всего люди оценивают поступки, а не слова.*

Сформулированных целей и правил поведения недостаточно. Коллектив должен видеть их в действии. Можно, например, сохранять и распространять знания о наследии и истоках компании. Это должны быть живые примеры — как ваша организация защищала свою индивидуальность и идентичность, в том числе и в трудные времена.

СЕО компании Belron Гари Лубнер понимает важность сохранения наследия. Они занимаются вполне тривиальным делом, но сумели превратить его в нечто благородное. Belron — самая большая в мире организация по ремонту и замене лобовых стекол, работает в 35 странах и имеет более 25 тысяч сотрудников, которых Гари называет «обычными героями».

История компании началась более ста лет назад, когда дед Лубнера провез по улицам Йоханнесбурга в Южной Африке первую тачку со стеклом. Родители Гари расширили дело, добавив к замене стекол авторемонт. Когда Лубнер намеревался жениться и в пятницу его машина сломалась (а до понедельника ее никто не мог починить), родители передали ему на время свой автомобиль [29]. В Belron эту историю знают наизусть. Она напоминает персоналу о морально-этических нормах компании. Традиции продолжают.

Однажды в португальское отделение компании вошел мужчина, у которого был небольшой бизнес по чистке и глажке одежды. Руководитель отделения Джоана Котас отметила, как он взволнован. Дело в том, что сотрудники не смогли отремонтировать его минивэн к назначенному времени. Свободных арендных машин тоже не оказалось. В соответствии с традициями Лубнеров Джоана одолжила этому человеку свою машину. Ее имя и фотография появились на «сайте героев» компании, а в 2013 году она получила титул «Обычный герой Belron».

Ален Беланже, другой «герой», сконструировал холодильную камеру для испытаний новых щеток стеклоочистителей: важно было убедиться, что они выдержат суровые условия канадских зим. В свободное время он также усовершенствовал систему оценки качества работ. Давид Бонини в Италии создал специальные «пункты удаленного консультирования», в которых клиенты маленьких отделений получали онлайн или по телефону рекомендации специалистов крупных центров. Осман Ханбарчи из Турции перевел в цифровой формат систему страхования в компании. Теперь на оформление страховки нужно на 60% меньше времени, зато количество контрактов, передаваемых субподрядчикам, возросло на 30%.

Лубнер как CEO каждые полгода вручает награду «За исключительное качество обслуживания» сотрудникам, добившимся выдающихся результатов. И неважно, где они работают — в Китае или Бразилии. Дэйв Меллер, возглавляющий в компании Belron службу персонала, рассказывал эти истории с нескрываемым чувством гордости. «Это сердцебиение нашей компании», — говорил он.

Традиции

Если наследие компании основано на ее прошлом, то традиции должны быть обращены в будущее. *Традиции — общий опыт организации, определяющий ее суть.* Они и в буквальном, и в фигуральном смысле заставляют персонал действовать в унисон, согласно общим ценностям.

Национальная команда Новой Зеландии по регби All Blacks — первая в мире по числу побед. Совсем не плохо для страны с населением 4,5 миллиона человек (примерно половина жителей Нью-Йорка). Довольно необычно в этой организации проявляются принципы абсолютной мотивации: перед каждым матчем команда исполняет традиционный танец племени маори под названием хака. Это пляска воинов, идущих на битву. Танец — возможно, не очень мужественное слово, но все соперники новозеландцев, наблюдающие действо, остаются под большим впечатлением.

Антропологи полагают, что этот ритуал маори предназначен не только для того, чтобы напугать команду противника. Он напоминает игрокам об их идентичности.

Синхронные движения большой группы людей вообще оказывают мощное воздействие.

В очередном эксперименте две команды попарно усадили в качающиеся кресла [30]. Одну-полторы минуты раскачивали синхронно, а другую — в произвольном ритме.

После этого участников просили в таком же составе погонять стальной шарик по деревянному лабиринту. Те, которых раскачивали в унисон, справились с заданием на 17% быстрее.

Ритуалы означают для людей гораздо больше, чем просто синхронизированные движения. Исследователи из Новой Зеландии изучали, как менялась щедрость людей после различных ритуалов. Одни были основаны на физических движениях и состояли из танцев и совместного исполнения известных

песен. Другие были духовными, сконцентрированными на общности ценностей и возбуждении ощущения индивидуальности — христианские мессы, чтение буддистских молитв и пение индуистских религиозных гимнов. Ритуалы, связанные с физическими движениями, сделали участников на 8% щедрее, чем в контрольных группах. Духовные же практики усилили щедрость на 24% [31]. Высокий уровень общности — когда члены одной группы бескорыстно помогают друг другу — очень важен для адаптивности.

Организации тоже могут активно использовать традиции, чтобы сотрудники лучше понимали коллективную идентичность и ценности компании. Например, Medallia проводит каждого новичка через ознакомительную программу, призванную сформировать глубокую связь с организацией.

Компания Belron раз в два года организует мероприятие, в котором ее техники, победившие на национальных конкурсах, борются за приз «Лучший сотрудник Belron». Соревнование — что-то среднее между автошоу и атлетическим чемпионатом — обычно проходит в крупном выставочном центре одного из европейских городов. Под пристальными взглядами сотен коллег и партнеров участники состязаются в замене лобовых стекол, скорости ремонта автомобилей и искусстве общения с клиентами. Это апофеоз повседневной деятельности компании, воодушевляющий сотрудников достигать вершин мастерства.

Новички Gentle Giant, логистической компании из Бостона, доказывают свои профессиональные качества, взбегая с грузом по ступенькам спортивного комплекса Гарвардского университета. Их подбадривает президент и CEO Gentle Giant Ларри О'Тул, который называет свое детище «компанией по развитию людей». Достойным считается, когда участники взбираются по всем 37 проходам на трибунах стадиона меньше чем за 30 минут. Лучшие пробегают за 20 минут. Соревнования стали частью подготовки сотрудников компании, или «гигантов», как их здесь называют, к максимально бережной перевозке имущества из дома в дом или с квартиры на квартиру. Часто это связано и с переносом мебели по лестничным пролетам. «Высшая проверка физической подготовки и решительности персонала» демонстрирует и гордость компании — «создание впечатления легкости работы». Так же, как и в Belron, традиции Gentle Giant особенно сильны, потому что затрагивают духовные основы дела [32].

Тем, кто только собирается формировать традиции своего бизнеса, советуем сделать это обязательно.

Эффект идентичности

Нелегко постоянно совершенствоваться в наше время технологических прорывов, диктующих, как общаться, как совершать покупки и как вообще жить. За этими новинками иногда трудно разглядеть основы. Скорее всего, подобная ситуация складывалась и в 50-е годы. Тогда в жизнь, словно шторм, ворвалось новое средство массовой информации — телевидение. К концу десятилетия телевизоры были у 90% семей [33]. Машины позволили людям выбраться из городов, и появился новый образ, удовлетворяющий покупательскую активность, — супермаркет. Стремительный рост в США городов-спутников и массовое переселение в пригороды в корне изменили повседневную жизнь.

Четыре лидера крупного бизнеса 50-х показали, что адаптивность и ярко выраженная индивидуальность неразделимы. Они поняли эту закономерность, обсуждая дела за неспешными ужинами в University Club of New York, одном из самых престижных клубных заведений Нью-Йорка.

С одной стороны стола сидел Дэвид Огилви, недоучившийся студент, в прошлом повар и мелкий коммивояжер, а ныне — основатель крупной рекламной компании Ogilvy & Mather. С другой — Марвин Бауэр, старший партнер консультационного гиганта McKinsey & Company, придумавший термин «консультант по менеджменту» и вырастивший компанию с 18 сотрудников до транснациональной «фабрики CEO». Рядом расположился Густав Леви, который «сделал себя сам»: позднее он возглавит крупнейший инвестиционный банк Goldman Sachs. Четвертым собеседником был Леонард Спейсек, который после смерти руководителя Arthur Andersen развил его дело и превратил скромную компанию по предоставлению бухгалтерских и аудиторских услуг в мирового лидера.

Как считают многие, именно эти четыре джентльмена выстроили тогда идеальные корпоративные культуры. Раньше компании, оказывавшие профессиональные услуги бизнесу, были небольшими, из нескольких партнеров. С их уходом в отставку организации, как правило, умирали. Четыре участника ужинов в самом престижном клубе Нью-Йорка решили сломать эту традицию. Они намерились построить такие компании, которые переживали бы своих сотрудников и жили вечно. Это оказалось нелегко.

Одной из тем, к которой эти бизнесмены возвращались снова и снова, была важность корпоративной культуры и идентичности организации.

«Мы не использовали слово “культура” для описания того, о чем размышляли, — вспоминая о росте компании, рассказывал Кен Роман, протеже Огилви, позднее ставший CEO. — Тогда Дэвид сформулировал единство цели» [34].

Огилви был известен креативными выдумками с антиквариатом: он предпочитал больше показывать, чем говорить (свои презентации называл «волшебный фонарь»). Участники одной встречи нашли на столе напротив своих кресел русских матрешек. Они раскрыли первую фигурку и обнаружили вторую, затем третью, и так вплоть до последней малюсенькой куколки. Рядом с ней была записка:

Если вы будете нанимать людей меньше вас, станете компанией карликов. Если будете привлекать людей больше вас, станете компанией гигантов [35].

Кен рассказал, что этот урок на годы вперед определил подход руководства к найму персонала. Компания Ogilvy & Mather была настолько успешной, что как-то в течение семи лет подряд не уступила конкурентам ни одного крупного клиента.

Леонард Спейсек столкнулся с другими проблемами. Он принял под руководство не единую компанию, а аморфную группу партнеров. Пришлось объединять Arthur Andersen, и для этого он использовал традиции [36]. Тяжелые деревянные двери центра подготовки персонала полностью повторяли двери офиса CEO. В главном холле висели флаги стран, из которых приезжали сотрудники компании на подготовку. Новички, называемые «зеленые стручки», заучивали лозунг основателя организации «Прямо думай, прямо говори» и его четыре заповеди: 1) «Обеспечь клиенту самое качественное обслуживание»; 2) «Добивайся высокого качества аудита»; 3) «Правильно управляй коллективом» и 4) «Приноси компании доход».

Спейсек сформулировал ясную цель: работать в соответствии с высочайшими этическими стандартами [37]. Однажды он обвинил могущественную сталелитейную корпорацию Bethlehem Steel в завышении прибыли на 60%. Леонард также раскритиковал Американскую комиссию по биржам и ценным бумагам за то, что она не преследовала компании с низким уровнем финансовой отчетности. «Любой человек с улицы, — писал Спейсек, — должен быть уверен, что базовые показатели каждого участника рынка абсолютно правдивы» [38].

К сожалению, эта сила компании была утрачена в результате скандала с корпорацией Enron*. Нельзя однажды установить, а потом при случае забыть свою идентичность. Работа над ней должна вестись постоянно.

Марвин Бауэр пришел в McKinsey & Company через семь лет после ее основания [39]. Он был уверен, что один лидер не в силах создать индивидуальность организации: она должна быть инкорпорирована в поведение и действия каждого сотрудника. «Представление о том, что именно делает наша компания, основывается на двух фундаментальных факторах», — писал он в 1953 году в своем меморандуме. Вот эти факторы.

1. Общее впечатление о персонале, составленное из мнений о каждом.
2. Цели компании, ее политика и существующая в ней практика, которыми в своей работе руководствуется (или должен руководствоваться) каждый сотрудник.

Меморандум формулирует поведенческий код персонала, детально поясняя, что McKinsey & Company должна и чего не обязана делать, а также разрабатывая принципы привлечения новых клиентов.

Марвин Бауэр действовал строго в соответствии с тем, что проповедовал. Однажды он отказался работать с Говардом Хьюзом**, потому что не был уверен в важности и срочности проблемы, за которую ему предлагали взяться. Бауэр уволил одного весьма ценного партнера, приносившего солидный доход, потому что тот позволил себе некачественное обслуживание клиента [40]. Консультантам был предписан строгий дресс-код. После одной из деловых встреч, в ходе которой клиент слишком пристально смотрел на лодыжки консультанта, Бауэр разослал специальный меморандум с запретом носить носки с узорами. Все это со временем составило свод профессиональных правил компании, которые стали частью ее богатого и мощного наследия.

Как сказал Рон Дэниел, любимый ученик Бауэра, впоследствии возглавивший McKinsey & Company: «Бауэр был глубоко убежден, что сохранение компании на века гораздо важнее любых экономических достижений и выгод» [41].

* Корпорация Enron, США, — одна из ведущих в мире энергетических компаний с 22 тысячами сотрудников в 40 странах. В 2001 г. стало известно, что информация о ее финансовом состоянии была сфальсифицирована. Компанию объявили банкротом. Enron стала символом мошенничества и коррупции. *Прим. перев.*

** Говард Хьюз — американский предприниматель, инженер, пионер авиации, режиссер, продюсер. В конце 1960-х годов Хьюз считался самым богатым человеком в США. *Прим. ред.*

Густав Леви верил, что большие таланты встречаются повсюду, и его история служит ярким примером. Журнал Forbes назвал Леви «прагматичным человеком, лишенным всяких претензий», который всегда «выражался открыто и прямо в беседах со всеми сотрудниками Goldman Sachs» [42].

Сын производителя деревянных ящиков, Леви родился в 1910 году в Новом Орлеане. Отец умер, когда Гусу было 16 лет. Семья была не в состоянии оплатить его учебу в колледже, и в 18 лет юноша перебрался в Нью-Йорк [43], где жил в муниципальном благотворительном центре на 92-й улице (уехав оттуда, он остался должен за жилье два доллара. Впрочем, вскоре он вошел в правление благотворительной организации, которой принадлежал этот центр, и с лихвой вернул долг) [44]. Вскоре Гус стал работать младшим брокером на бирже, одновременно учась на вечернем отделении колледжа.

Однажды Леви пришел в Goldman Sachs, там постепенно дорос до старшего партнера. Не отрываясь от своих корней, он установил в банке традиции, перекликавшиеся с его базовыми ценностями. Лиза Эндлих, писательница, в прошлом занимавшая пост вице-президента Goldman Sachs, рассказывает:

Хотя в этом финансовом институте укоренилась практика брать на работу специалистов со степенью не ниже MBA, Леви организовал собственную систему подбора персонала. Каждое утро, еще до открытия биржи, он приглашал лучших выпускников школ сыграть с ним в бридж или покер. Игру выбирал оппонент Леви; для Гуса же было важно наблюдать за работой его ума. Хорошо ли запоминает вышедшие карты? Правильно ли просчитывает риски? Сохраняет ли выдержку в условиях психологического напряжения? Это были те качества и умения, которые искал Леви. Успешная торговля ценными бумагами, как он считал, основывается на способностях человека, так же как и на его стальных нервах, цельности характера и везении. Долгие годы лучшими брокерами Goldman Sachs становились люди без высшего образования. Но все они успешно прошли вступительные экзамены у Гуса Леви [45].

Создание и поддержание собственной идентичности требует смелости. Нелегко уволить партнера, приносящего компании прибыль, за слабые ценностные установки, как это сделал Бауэр, или обвинить крупную компанию в искажении финансовой отчетности, как это сделал Спейсек. Широкие жесты Огилви и Леви, возможно, выглядели глупо. Тем не менее выдающиеся архитекторы корпоративных культур четко понимали важность создания индивидуальности организации и в большом, и в малом.

Двигаемся вперед

Французский писатель и авиатор Антуан де Сент-Экзюпери написал: «Если хочешь построить корабль, не собирай людей, чтобы они принесли лес, и не распределяй задания, а лучше пробуди в них тоску по бескрайней дали моря». Осознание личностью и организацией идентичности превращает работу в призвание. Оно объединяет команду общим пониманием цели, поведенческого кода, наследия и традиций. Оно обеспечивает единым стремлением и способностью к игре. Оно подпитывает мотивационную культуру. Если идентичность вашей компании неясна, неубедительна, непоследовательна и не вызывает доверия, ответьте на несколько важных вопросов.

- Какие цели воодушевляют вашу организацию (отделение, команду)?
- Какой поведенческий код позволяет решать проблемы системно, основываясь на своих ценностях?
- Какие элементы вашего наследия помогают радоваться и поддерживать собственную идентичность?
- Какие новые традиции должны быть заложены завтра?

На фронтоне здания Государственного архива в Вашингтоне вырезана фраза Шекспира: *«Прошлое — это пролог будущего»*.

Игровая площадка

*Самый эффективный ключ
к корпоративной культуре,
о котором чаще всего забывают*

Одна мера на всех

Наиболее мощный источник абсолютной мотивации, которым, к сожалению, нередко пренебрегают, — персональная роль сотрудника. Рабочие обязанности строятся исключительно вокруг тактической эффективности. У организации всегда есть стратегия — то есть производственные процессы. После их организации создаются рабочие места. Однако очень редко для сотрудников определяются функции, требующие от них абсолютной мотивации и адаптивной эффективности. Плохо сконструированные роли нивелируют создание высокоэффективной корпоративной культуры.

Вопрос о конструировании рабочих функций встал около ста лет назад, когда Фредерик Тейлор исследовал эффективность труда. Многие слышали о тейлоризме*, определяющем функции сотрудника.

Тейлор собирался поступать в Гарвардский университет, но передумал, решив, что будущее строится на переднем крае производства, а не в академических сферах. Он отверг судьбу, намеченную ему состоятельными родителями, и поступил учеником в магазин, торгующий машинами [1]. Как писал биограф Тейлора Роберт Канигел, Фредерик провел несколько лет между

* Тейлоризм — это научная система знаний о законах рациональной организации труда. *Прим. ред.*

«надушенным и наманикюренным миром отчего дома и жарким, тяжелым и часто грязным миром магазина».

Тейлор начал ученичество в заведении, которое показалось ему плохо организованным, неэффективным и нерасторопным. Он подумал, что мог бы выстроить его лучше. Вооружившись хронометром, решил спланировать «тот единственно верный способ», которым наиболее эффективно могли быть выполнены различные работы. От внимания молодого человека не ускользало ничего: одно время он, например, измерял эффективность копания или переборки сыпучих грузов лопатой. Фредерик установил, что средний работник наиболее продуктивно управляется с лопатой, если вес находящегося в ней материала не превышает 9,7 кг. Но надо учитывать, что разные вещества, например земля и уголь, имеют различную плотность. Тейлор даже считал, что лопаты должны иметь разные размеры и вместимость, чтобы «одна лопата» объема всегда весила бы одинаково. В свое время он стал настоящей знаменитостью, своеобразным «индустриальным мессией». Тейлор считал, что содержание каждой работы может быть тщательно изучено и усовершенствовано. Именно он сформулировал понятие и законы научного менеджмента.

К сожалению, мир не состоит из «усредненных» сотрудников. Убежденность Тейлора, что можно создать идеальный алгоритм работы, означала, что это будет «замораживать» и сковывать людей. Рабочих наказывали, если они изменяли обязательный алгоритм (иными словами, за адаптацию) [2]. Хотя Тейлор верил, что более высокая производительность труда ведет к росту зарплаты, принося всем благосостояние и уменьшая классовую ненависть, на самом деле его действия вызвали сопротивление и даже отторжение у самих рабочих. Профсоюзы объявили, что Тейлор стремится украсть у людей труда их здоровье и человеческое достоинство, что он «низвел квалифицированных механиков до простых разнорабочих, а самих рабочих вообще превратил в подобие механических инструментов». Когда на государственном арсенальном заводе в Уотертауне вспыхнула забастовка, исследованием концепций и практики Тейлора занялся Конгресс США.

Да, Тейлор первым предложил относиться к конструированию работы как к науке. Однако и показал, насколько опасно жестко формулировать рабочие функции. К этому необходимо подходить с точки зрения абсолютной мотивации.

Механистическая концепция Тейлора против адаптивной

Спустя почти полвека со смерти Тейлора, в 70-е годы, крупнейшая страховая компания Travelers* наняла 100 работников для печатания на клавиатуре компьютера [3]. Тогда эта техника только начала победное шествие по миру. В качестве носителей использовались не диски, а перфорированные картонные карточки. Сотни работников (в основном женщины) целыми днями печатали информацию на таких карточках.

Но дело двигалось чрезвычайно медленно. Срывались все сроки, да и процент ошибок был чудовищным. Сотрудники часто отпрашивались с работы, особенно перед выходными днями. Менеджеры выбивались из сил, тратя всю энергию на борьбу с кризисными ситуациями, жалобами, апатией, а то и открытой враждебностью.

И в наши дни много служащих заняты на монотонных работах, выполняя повторяющиеся действия. Компании считают, что для таких рабочих мест нужен «персонал получше», или в отчаянии реорганизуют схемы оплаты труда.

Но мало кто задается вопросом: а не дефектна ли сама конструкция рабочих обязанностей? В компании Travelers задумались именно об этом.

Работа по набивке информации на компьютерные карточки выполнялась в семь этапов.

1. Получить документ в одном из отделений компании («внутренний клиент»).
2. Просмотреть документ на предмет явных ошибок.
3. Обнаружив ошибки, отослать документ обратно.
4. Распределить проверенные документы среди машинисток, выделив срочные.
5. Набить текст на карточки.
6. Перечитать текст на карточках, внося необходимые исправления.
7. Отчитаться перед «клиентом».

Многие компании до сих пор следуют системе Тейлора: чтобы обеспечить максимальную тактическую эффективность, они ставят конкретное задание перед специалистом, достигшим в этом совершенства. Именно так поступала

* The Travelers Companies — одна из крупнейших страховых компаний США.
Прим. перев.

компания Travelers и со своими операторами. Документы попадали к сотруднику для первичного прочтения. Материалы с выявленными ошибками отправлялись назад. Затем машинистки получали уже вычитанные тексты пачками, рассчитанными на час работы. Группа корректоров считывала набитые карточки и вносила исправления.

Подобная система организации труда в целом логична. Если бы выпускали машины для такого процесса, придумали бы отдельную на каждый этап. Проблема, однако, в том, что люди не машины. Они способны на адаптивную эффективность в работе, равно как и на потерю мотивации.

В компании Travelers смогли преодолеть обвинительное искажение, руководствуясь новыми концепциями формирования ролевых функций. Они разработаны профессором Йельского университета Ричардом Хэкманом и его докторантом Греггом Олдхэмом, позже также ставшим профессором [4]. Руководство рискнуло и предложило группе из 94 ворчащих, малопроизводительных и враждебно настроенных машинисток другие обязанности и новые правила общения с заказчиком, освободив их от излишней опеки. Другая часть таких же операторов работала по-старому: это была контрольная группа.

В реорганизованной схеме каждая машинистка становилась главным лицом, отвечавшим за контакты с конкретным отделом. Она выполняла все операции, от получения документов до считывания набитого на карточки текста. Она могла действовать по собственному расписанию и сама планировала выполнение заданного объема. В Travelers стали выдавать операторам данные по их ошибкам за неделю. В новой схеме каждая машинистка знала результаты своей работы. Такой подход к формированию функциональных обязанностей работников можно назвать классическим с точки зрения за действия мотивов игры и цели.

Эта схема породила новые стереотипы поведения. У машинисток развились тесные рабочие отношения с теми отделами, которые они обслуживали. Они стали экспертами по ошибкам в документах и теперь сами их исправляли. В итоге новые ролевые функции позволили операторам проявить адаптивную эффективность.

Только благодаря подобному изменению схемы работы количество ошибок в карточках для компьютеров снизилось на 35% по сравнению с контрольной группой. Время отсутствия на рабочем месте сократилось на 24% (тогда как в контрольной группе *возросло* на 29%). Улучшилось и самочувствие: индекс удовлетворенности женщин работой увеличился на 17%. Производительность

повысилась на целых 40%! К концу исследования в экспериментальной группе вместо 98 всего 60 сотрудниц справлялись с прежним объемом работы. Некоторых даже перевели в отделения «клиента», чего никогда не случалось раньше.

Компания Travelers сэкономила немало денег благодаря повышению продуктивности, сокращению прогулов и устранению излишнего контроля. Старший смены больше не занимался разбором конфликтов и жалоб. Вместо этого он тоже проявил адаптивность, работая над другими проектами.

Новая система организации труда разрушила старые правила Travelers. Теперь вместо единого «эффективного» метода работы было несколько адаптированных вариантов, каждый из которых подходил конкретному работнику. Вместо реорганизации процесса найма менеджеры Travelers трансформировали содержание работы. Они *меняли не игроков, а правила игры*.

Хотя сейчас никто не переводит информацию на карточки или ленты, многие виды работ строятся по таким же механистическим принципам. Миллионы сотрудников получают задания порциями вместе со строгими инструкциями. Спустя несколько часов результаты работы забираются, и служащие не знают, удовлетворили ли они заказчика. Пока вы не увидите связь вашей работы с эффектом от нее, правильно адаптироваться не сможете.

О формировании роли в коллективе издано немало литературы [5]. Ученые поддерживают важность правильного определения рабочих обязанностей. Исследования показывают, что от содержания работы человека на 34% зависит его эффективность, на 38% — наличие или отсутствие стрессов, на 55% — удовлетворенность делом, на 65% — ощущение перегрузки и на 87% — интерес к самой работе. Наши исследования тысяч служащих показали, что содержание труда — главный фактор абсолютной мотивации, даже более важный, чем влияние руководства, система управления или компенсации. Другие исследования убеждают, что люди, выполняющие работу, «на которой почти ничему не учатся» (то есть имеют мало возможностей для игры), обладают большими шансами получить инфаркт [6]. Человек эволюционировал, обучаясь и адаптируясь.

Цикл нашей деятельности

Формирование работы для тактических задач сравнительно несложное дело. Мы знаем, как трансформировать стратегию в процесс, а процесс — в описание конкретных рабочих действий. Гораздо труднее сформировать рабочие

функции, обеспечивающие адаптивную эффективность и абсолютную мотивацию. Конкретное наполнение каждой работы разное (функции медсестры принципиально отличаются от действий программиста), а адаптивное содержание одинаково. Каждая трудовая роль состоит из пятиступенчатого цикла, начинающегося с понимания конечного результата.

1. *Понимание конечного результата.* Понимаете ли вы, как ваши действия повлияют на конечный результат?
2. *Воодушевление.* Вызывает ли ваша работа любопытство и помогает ли искать новые пути повышения эффективности?
3. *Расстановка приоритетов и планирование.* Предоставляет ли ваша работа время и инструменты, чтобы определить жизнеспособность идей? Позволяет ли оценить, какие из ваших идей могут быть отнесены к «зайцам», а какие — к «черепахам» (см. п. 3 ниже)?
4. *Выполнение работы.* Создает ли ваша работа игровую площадку, на которой вы все время приспосабливаетесь к обстоятельствам?
5. *Анализ.* Создает ли ваша работа время, инструменты и возможность увидеть, что ваши действия привели к реализации импульса, с которого все начиналось?

1. Понимание конечного результата

Чтобы вы могли действовать и тактически, и адаптивно, работа должна давать возможность видеть или представлять конечный результат. Более того, она должна постоянно совершенствовать это представление. Вот как изменяется взгляд продавца на результат его работы по мере карьерного роста и получения опыта.

1. Я продаю, приобретая и используя навыки общения.
2. Я продаю, подыскивая тактику убеждения, которая подходит конкретной категории покупателей, и объясняя соотношение цена/качество нашей продукции.
3. Я продаю, предварительно поняв, кто мои покупатели и какие аргументы воздействуют на них сильнее. Затем стараюсь создать для клиентов возможности опробовать нашу продукцию и понять ценности компании. После помогаю расширить будущие продажи, задействуя в исследованиях и разработках обратную связь от клиентов.

Вы видите, что понимание сотрудником продукта своего труда становится более комплексным по мере приобретения им опыта и знаний. Эта книга тоже была задумана как понимание конечного результата наших исследований.

В книге *The Hard Thing About Hard Things** известный предприниматель и венчурный капиталист Бен Хоровиц описывает, как однажды, будучи вице-президентом крупной компании Netscape, работающей в области IT-технологий, разозлился на менеджера по производству [7]. Под влиянием эмоций он написал короткий документ «Хороший менеджер / плохой менеджер», в котором изложил ожидания от команды. Этот документ сформулировал конечную цель, как ее понимал Бен. «Я был потрясен тем, что произошло потом, — писал он. — Менеджеры, которых я уже почти списал как профнепригодных, вдруг стали чрезвычайно продуктивными. В скором времени я управлял одной из самых эффективных команд в компании».

Любая работа только выиграет, если в ее описании будет четко указано, когда необходимо проявлять тактический подход, а когда — адаптивный. Ясность пробуждает в людях мотивы игры и цели. Лучше всего, если сама работа предоставит возможность человеку определять ее конечный результат.

Вспомните женщин-операторов из Travelers. Когда компания предоставила возможность полного взаимодействия с заказчиком, у машинисток возникло собственное представление о конечном результате их работы. Со временем они нашли пути повышения производительности.

В компании Toyota понимают, что непрактично предоставлять рабочему на конвейере возможность участвовать во всем цикле производства машин. Тем не менее там практикуют ротацию операторов производственных линий, чтобы те получили представление обо всем процессе производства автомобиля. Это же позволяет им увидеть, как улучшить работу отдельного звена. Если бы руководство компании не понимало ценность адаптивного подхода подчиненных к своему труду, скорее всего, оно поступило бы наоборот. Рабочих «привязали» бы к одному участку работы, чтобы те стали настоящими «экспертами». Однако без понимания всего процесса они не смогут адаптироваться к изменчивым условиям окружающего мира.

Лайонел Васкез — главный эксперт по пиву в супермаркете крупнейшей сети продуктовых магазинов Whole Foods Market в городе Нортридж [8].

* Издана на русском языке: Хоровиц Б. Легко не будет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Он выясняет предпочтения покупателей; решает, какие сорта пива выстав-
лять на продажу; поддерживает контакты с производителями, особенно ред-
ких марок пива; анализирует продажи. Наблюдая картину в целом, может
рассчитать конкретный результат. Это позволяет экспериментировать почти
с такой же свободой, как если бы он был владельцем собственного бизнеса.
«Вручая покупателю бутылку пива редкого, почти домашнего сорта, которое
он искал неделями, и доставляя ему этим удовольствие, я совершенно опре-
деленно понимаю, что такое конечный результат», — говорит Лайонел.

Во всех этих ситуациях есть общий фактор. Трудовая роль в них скон-
струирована так, что человек видит продолжительную цепочку своих дей-
ствий, которая соединяет работу с результатом, причину и эффект от нее.
Сотрудники осознают, как сложные условия порождают проблемы в работе
и как их собственные усилия нивелируют негативный эффект.

2. Воодушевление

Хорошо сконструированные трудовые роли способствуют возникнове-
нию любопытства и мотива игры. Они помогают сотруднику найти идеи
для повышения трудовой эффективности. Конечно, значительно облегча-
ют ситуацию и соответствующие программы профессионального тренинга,
но в идеале само содержание работы должно подталкивать к идеям по ее со-
вершенствованию.

Рабочие сборочных линий Toyota наблюдают за производственным про-
цессом в режиме реального времени. Они немедленно диагностируют про-
блемы и обдумывают пути их решения.

Производственное пространство Apple организовано так, чтобы техники
и рабочие, занятые на сборке, могли общаться, делясь возникающими идеями.

У сотрудников сети Whole Foods Market есть время для бесед с покупа-
телями, посещения конкурирующих торговых учреждений и встреч с местны-
ми производителями. При этом поощряется активный обмен идеями. Whole
Foods Market также обеспечивает сотрудников любой необходимой инфор-
мацией [9], потому что невозможно предугадать, какие именно сведения по-
надобятся.

Идеи стимулируют любознательность. Любознательность подпитывает
мотив игры. Если есть понимание конечной цели и новые идеи для изучения,
начинайте свой цикл работы.

3. Расстановка приоритетов и планирование

Расставлять приоритеты — значит выбирать, какие идеи реализовать сейчас, а какие — позже. Но это только половина дела. Необходимо также знать, какие ваши идеи относятся к разряду «черепашек», а какие — к «зайцам». «Черепашки» — это медленно выполняющиеся идеи, требующие обсуждения еще до реализации. «Зайцы» реализуются быстро, даже если совершенно неудачно.

Компания Gore & Associates, выпускающая многослойную водоотталкивающую ткань гортекс, использует так называемый принцип ватерлинии*. Служащих учат представлять организацию в виде корабля на просторах океана. Если они выполняют «эксперименты со взрывчатыми веществами» выше ватерлинии и случайно происходит взрыв, это еще не катастрофа. Однако если пробойна образуется ниже ватерлинии, корабль тонет. Члены команды обязательно должны понимать, когда они находятся выше ватерлинии, а когда ниже.

Сеть отелей Ritz-Carlton известна исключительно высокими стандартами обслуживания, и там нашли очень элегантный способ отделить «черепашек» от «зайцев». Каждый сотрудник, от горничной до бармена, располагает бюджетом для оказания помощи клиентам. Официант отеля в Дубае случайно услышал, как постоялец обсуждал с женой, прикованной к инвалидной коляске, возможность оказаться на пляже. Официант использовал свой бюджет и заказал строительство деревянной дорожки, по которой пара смогла спуститься к морю и устраивать там пикники [10]. В этом случае официанту позволили не просто использовать в работе элемент игры. Он смог еще и увидеть ее результаты и почувствовать пользу, принесенную постояльцам.

Во многих организациях служащие не знают, где расположена ватерлиния их трудовых ролей. В результате почти не применяют возникающие идеи. Правильное определение рабочих обязанностей сотрудника четко определяет расположение этой ватерлинии и делает ее как можно ниже.

4. Выполнение работы

Когда отец Нила, соавтора этой книги, учил его водить машину, они выезжали на дороги и скоростные шоссе Нью-Йорка в семейном четырехдверном седане. Нил знал, что нужно соблюдать правила дорожного движения.

* Ватерлиния — черта вдоль борта судна, соответствующая линии его нормальной осадки в воде. *Прим. ред.*

Но иногда они заезжали на пустые парковки, где о правилах позволялось забыть. Отец с сыном вводили в обучение элементы игры: совершали резкие повороты или быстро тормозили. На игровой площадке обучение происходит быстро. В простых случаях, подобных этому, легко увидеть, где начинается игра и где заканчивается. Но на большинстве рабочих мест это определить невозможно.

В организациях очень много времени уходит на объяснение, *чего не могут делать сотрудники*. Порой предписывается неукоснительно выполнять своды правил и инструкций, которыми регламентируются все аспекты работы. И все — ради максимальной тактической эффективности персонала. Их лишают той самой игровой площадки, на которой они могли бы испытывать новые идеи и реализовывать изменения.

Безусловно, в каждой работе есть доля не подлежащих обсуждению правил, но хорошо сконструированная трудовая роль должна оставлять возможность для экспериментирования и обучения. Мы называем такую зону *игровой площадкой*.

Чтобы ее создать, нужно определить, что требует адаптивного подхода для достижения максимальных результатов и где больше всего проявляется фактор изменчивости окружающей действительности. Игровая площадка может располагаться там, где наиболее активны конкуренты; где самое важное — качество; где часто меняются требования или клиенты нуждаются в особом отношении.

На сборочных линиях компании Toyota серьезные проявления VUCA вызывают производственные дефекты. Игровая площадка рабочих конвейера состоит в том, чтобы совершенствовать производственный процесс или инструменты, а также решать проблемы в момент появления. В компании принято встраивать игровую площадку в конкретное рабочее место. Например, на каждом участке сборочной линии есть так называемый сигнальный шнур (андон), который рабочий дергает, если возникают какие-то идеи. На участке сразу же появляется менеджер, с которым можно конкретно решить актуальный вопрос.

В Starbucks одинаково во всех заведениях сети готовят, например, тройной латте из сои. Это зона тактической эффективности. Но то, как бариста общаются с каждым посетителем или как решают неизбежно возникающие по ходу работы проблемы — это уже действия на той самой игровой площадке.

Компании, разрабатывающие программное обеспечение для цифровой техники, сталкиваются с серьезными изменениями в потребностях рынка, необходимостью постоянной разработки технологий и даже со шпионскими программами конкурентов. Порой весь производственный процесс в организации может стать игровой площадкой.

В сети супермаркетов Whole Foods, торгующих экологичными продуктами от местных производителей, очень много входящих переменных. Характер производства и продукция лучших поставщиков каждый раз разные. Мутируют и вкусы потребителей. Пространство, в котором работают сотрудники сети, и есть их игровая площадка.

Игровая площадка — это не стол для пинг-понга, а сигнал, что в определенной части работы сотрудники получают больше возможностей для удачных и не очень экспериментов, чтобы обучаться.

Долгое время считалось, что предоставление служащим независимости только помогает формированию высокоэффективной корпоративной культуры. Компании порой закидывались на предоставлении сотрудникам возможности работать, *когда они хотят* (гибкие графики и т. д.) и *где хотят* (свободная планировка офиса, работа на дому и т. д.). Но для адаптивной эффективности это не очень важно.

Мы пришли к выводу, что главное — свобода адаптации к тому, *как* работать, а не *когда* и *где*. Те, кто был свободен в выборе характера работы, имели абсолютную мотивацию на 40 пунктов выше, чем остальные. *Когда* и *где* практически никак не воздействовали на абсолютную мотивацию.

5. Анализ

Эксперимент нельзя назвать таковым, пока нет результатов. Цель деятельности наполняется смыслом, если вы ощущаете влияние этой деятельности. Работа должна быть сформирована так, чтобы по ее окончании можно было проанализировать результаты. Анализ призван показать, удалось ли вам достигнуть целей, к которым вы стремились.

Наши бесстрашные наборщицы, например, увидели результаты своей работы и из первых уст услышали ее оценку, поэтому их фактор абсолютной мотивации и адаптивная эффективность повышались [11].

Когда у рабочего конвейера Toyota возникает идея по улучшению работы, менеджер старается изучить ее как можно быстрее, часто в течение дня.

Таким образом, рационализатор может видеть результаты своего адаптивного подхода почти немедленно.

Сотрудники сети супермаркетов Whole Foods, которые дают указания о размещении товаров на полках, получают отчеты по продажам, свидетельствующие о качестве их решений. Однако они могут пообщаться с покупателями вживую, чтобы сразу узнать их мнение.

Анализ помогает развивать мотив игры, но он очень важен и в развитии мотива цели. Однажды после презентации на тему абсолютной мотивации для большой группы европейских бизнесменов к нам подошел Фабрис Эндерлин, старший вице-президент, отвечающий за персонал и имидж компании в транснациональной биофармацевтической корпорации UCB. Он рассказал, как удалось оживить мотив цели через анализ. «За 25 лет работы в этой отрасли я повидал тысячи врачей, — сказал он. — Встречался с лидерами, провел много часов в беседах с управляющими. И все же не видел ни одного пациента. Ни разу. Я никогда не слышал историй о людях, которым приносит пользу наша работа.

Десять лет назад началась новая эра. Теперь пациенты — центр всего, что мы делаем в UCB. Мы стали приглашать их на выездные семинары для руководства компании. Однажды руководители отдела маркетинга оживленно спорили, как называть нашу аудиторию — клиентами, пациентами или потребителями. Один из приглашенных поднял руку и сказал: «Нам все равно, как вы будете нас называть. Просто поторопитесь с разработкой новых лекарств, которые помогли бы нам преодолеть болезни или, по крайней мере, научиться жить с ними». Присутствие пациентов на встречах в компании стало теперь нормой».

Вовлечение пациентов в работу персонала UCB существенно повлияло на их заинтересованность в результатах труда. За несколько последних лет число сотрудников корпорации, испытывающих гордость от принадлежности к ней, возросло почти на 80%. «Теперь нам видна путеводная звезда, — говорит Эндерлин. — Это наш пациент».

Анализ возвращает нас к первой ступени. То, что служащие узнают из разбора своих действий, должно повышать значимость цели. Рабочий цикл повторяется, но его нужно по возможности сокращать.

Поскольку фактор абсолютной мотивации можно назвать цифровым выражением силы корпоративной культуры, мы также можем использовать его, чтобы определить, насколько грамотно сформирована та или иная

трудовая роль. Сопоставляя характеристики работы сотрудников с абсолютной мотивацией, видим, какие из этих качеств наиболее важные. Мы пришли к следующим выводам.

- Работа, допускающая эксперимент, увеличивает фактор абсолютной мотивации на 68 пунктов.
- Работа, позволяющая обучаться, также увеличивает фактор абсолютной мотивации на 68 пунктов.
- Работа, приносящая ощущение цели, увеличивает фактор абсолютной мотивации на 64 пункта.
- Работа в команде, а не автономно, увеличивает фактор абсолютной мотивации на 36 пунктов.

Шпионские штучки

Один аноним познакомил нас с отличными примерами формирования функционала.

Прежняя работа Джона Доу напоминала кино: это была внутренняя разведка. Он отслеживал геополитические процессы, чтобы предотвращать террористические атаки и глобальные катастрофы. И он был уверен, что все сотрудники очень замотивированы. Джон ошибался.

В первый же день он узнал, что должен руководить группой из 10 техников. Они по восемь часов в день следили за работой технических систем агентства. Иногда что-то выходило из строя, и один из техников чинил поломку. Работа была рутинная и, в принципе, скучная.

Предшественник Джона перед уходом пожелал ему удачи и открыл некоторые секреты. Оказывается, иногда техники симулируют болезнь. Они работают строго с 9 до 17, тогда как остальные по необходимости задерживаются допоздна. С обязанностями еле-еле справляются. Во многом они напоминают машинисток из страховой компании Travelers.

Бывший руководитель группы посоветовал ему уволить этих сотрудников и набрать новую команду. Но Джон взглянул на ситуацию сквозь призму обвинительного искажения и решил переформировать содержание работы. Конечно, он ничего не слышал об абсолютной мотивации, но у него сработала интуиция.

Сперва Джон покончил с восьмичасовыми сменами. Эта работа, «схожая с функциями няньки», по его словам, «была скучной и не позволяла

развиваться». Смены также подразумевали, что после восьми часов работы техники могли позволить себе расслабиться. Вместо этого Джон установил для них две ежедневные четырехчасовые смены. Он хотел, чтобы в перерывах техники выполняли дополнительную работу. Руководитель группы давал им различные задания — от починки подслушивающих устройств до создания инструментов, улучшающих сотрудничество с другими службами. Такой подход позволил техникам заняться их любимым делом: совершенствовать компьютеры, экспериментировать и решать другие проблемы. Впервые они получили в свое распоряжение игровую площадку.

Раньше эти сотрудники не чувствовали, что могут как-то участвовать в работе: если портилось одно устройство, просто использовалось другое.

Джон хотел, чтобы у них сформировалась собственная цель, чтобы они генерировали идеи по улучшению работы и анализировали ее результаты. Он переместил их из темной комнаты в оперативный зал, где отслеживались реальные угрозы безопасности США, раздавались звонки с запросами срочной информации и принимались решения. Джон брал техников на встречи с заказчиком — другим агентством в сфере безопасности, для которого они собирали информацию. Он просил заказчика оценивать полезность и ценность выданной информации. В конце концов, еженедельно рассылал по организации (включая руководителей) электронные сообщения с описанием результатов, которых удалось добиться группе технической поддержки.

Джон хотел, чтобы техники чувствовали, насколько эта работа важна, и прежде всего для них. Если раньше старшим в группе был кто-то из руководителей, то Доу повысил до этой позиции одного из техников. Джон постарался снизить у них психологическое напряжение, соединив в пары молодых и более опытных работников, чтобы новички ощущали поддержку и заботу.

По мере того как техники начали получать от работы удовлетворение и видеть ее цель, они перестали симулировать и уже не боялись переработок. Те косвенные мотивы, с помощью которых ими пытался руководить прежний босс, от крика до написания негативных заключений, теперь стали не нужны. Трения между техниками и другими членами команды остались в прошлом.

Джон понял, что его меры приносят пользу, когда услышал, как коллега приглашал техника посмотреть телевизор. «Нет, — ответил тот. — Мне нужно закончить проект. Это важно». И он был прав. Многие из начатых этой

группой проектов были практичными. Некоторые вообще оказались новаторскими. Одному из служащих, например, удалось восстановить некую операционную систему, что позволило приобрести новый источник информации.

Год, прожитый в опасности

К счастью, Джону нужно было всего лишь переформатировать режим работы и обязанности членов команды. Но иногда переделывать приходится целую организацию.

В 1999 году компания Salesforce.com создала частный портал, оказывающий услуги по программному обеспечению [12]. Быстрота и гибкость были их главными преимуществами. Salesforce.com обновляла продукт четыре раза в год, тогда как другие компании — только единожды [13]. В результате компания росла очень быстро.

Работа Salesforce.com строилась по принципу конвейера. Одна группа сотрудников встречалась с клиентами, выясняя их потребности. Другая создавала перспективные проекты конкретного программного обеспечения. Третья группа писала программы, четвертая их проверяла, а пятая производила итоговый продукт. Но координация между группами и отделами сильно хромала. Изменения, часто вносившиеся в последнюю минуту, приводили к настоящей катастрофе.

Стив Грин, менеджер по производству, заметил, что коллеги начали винить в неудачах друг друга. «Сломалась модель работы, а не люди, — понял Стив. — Необходимо было починить модель, а не просто требовать безошибочных действий».

Salesforce.com попыталась запретить изменения конечного продукта еще на стадии производства, чтобы не допускать переделок в последний момент. От каждого служащего и группы требовали четко спланированной работы и ее результатов на полгода вперед. Но ничего не помогало. Индустрия программного обеспечения развивалась гораздо быстрее, чем изготавливались заказанные проекты, и никто не мог представить, с какими вызовами придется столкнуться при производстве очередного продукта. *Стратегии, отрицающие адаптивные подходы во имя тактических, обрекают себя на неудачу.* В IT-сфере волатильность особенно остра.

И тогда Грин решился на очень смелый шаг. Вместе с коллегой Крисом Фраем он обратился к Паркеру Харрису, соучредителю Salesforce.com, и предложил реорганизовать каждое рабочее место в соответствии с принципом гибкости.

Принцип гибкости был разработан в 2001 году на встрече 17 программистов и инженеров в области программного обеспечения. Специалистов волновала заметная утрата адаптивного подхода в их профессиональной среде. Производство подменило здравые суждения в ущерб работе. Эти программисты составили и разместили в интернете «Манифест гибкости»: его символом стал рисунок, на котором компьютерщики окружили ослепительно белую классную доску [14]. Картинка напоминала известное изображение отцов-основателей Декларации независимости США, которое можно увидеть в американских учебниках истории. В манифесте провозглашался революционный подход: с момента его принятия программисты должны работать только в составе команд. Конечный продукт — программы и приложения — должны делать «имеющие глубокую мотивацию индивидуумы. Им нужно всего лишь создать необходимые условия и оказать поддержку. И еще — им нужно верить. Верить в то, что они качественно выполнят свою работу» [15]. Таким образом они переформатировали собственное дело, максимально повышая абсолютную мотивацию и адаптивную эффективность.

Грин задумал опробовать новый принцип гибкости в Salesforce.com на небольшой независимой группе. По его мнению, эта идея относилась к группе «черепашек» и компанию не следовало подвергать риску, внедряя ее быстрыми темпами. Но Паркер смотрел на вещи иначе: он полагал, что Salesforce.com в глубоком кризисе, и хотел «большого потрясения». Ему требовался «заяц».

Через три месяца весь производственный отдел компании состоял сплошь из «гибких команд» [16]. Еще через полтора года Salesforce.com полностью обновила процесс производства.

Был разрушен привычный конвейер, и вместо него заработали «игровые площадки». Теперь задания группам программистов раздавали не вышестоящие менеджеры. Сотрудников распределили в команды примерно по 10 человек, включавшие менеджеров по производству, конструкторов, программистов, специалистов по качеству и других профессионалов, без которых нельзя было превратить идею в конечный продукт. Команды работали в одном помещении и проводили вместе много времени, основываясь на другом принципе манифеста: «лучшей формой общения в коллективе становятся личные

контакты». Такой взгляд на полный цикл производства позволил максимально использовать мотив цели в работе и проектах.

Команды трудились на «спринтерских дистанциях — от двух до шести недель. Вначале группа определяла цель и представление о свойствах будущего продукта, затем намечала рабочие планы. Каждый член команды имел неограниченные возможности в решении любых вопросов. Все могли высказываться по поводу того, что и каким образом создавать. В итоге команда, как правило, имела законченное представление о продукте, готовом отправиться к потребителю. Проекты больше не пылились на полках, пока инженеры завершали работу над ними. В результате коллектив создателей сразу видел реальное воплощение своей цели. Продолжительность «спринтерских сессий» позволяла членам команды регулярно анализировать ход процесса, ускоряя производственный цикл там, где раньше требовались многие месяцы.

Принцип гибкости повышает абсолютную мотивацию у создателей программного обеспечения. Активируются также мотивы игры и цели, поскольку члены команды знают, что вскоре увидят результат своего труда, а по ходу изготовления легко внесут необходимые изменения. Менеджер по производству, например, видит, как влияют на действия программистов и инженеров его решения, и адаптирует их, опираясь на обратную связь, которую получает от клиентов компании примерно раз в месяц. По окончании каждого «забега» группа обязательно дважды анализирует результаты работы: один разбор касается продукта, а второй — его создания и производства. Да и процесс совместного труда постоянно совершенствуется.

В такой схеме нет места косвенной мотивации, поскольку у команды нет формально наблюдающего менеджера. Один человек отвечает за соблюдение принципа гибкости и убирает возникающие препятствия. Резко снижается действие мотива инерции, и не только потому, что есть ответственный за устранение преград, а еще и потому, что группе из 10 человек работать гораздо проще, чем большой организации, состоящей из сотен, а иногда и тысяч людей.

Грин рассказывает об этих трансформациях в своей книге *Year of Living Dangerously* («Год, прожитый в опасности») [17]. Довольно долго не было ясно, сработают ли нововведения. Опросы сотрудников компании выявили даже претензии. «Создается впечатление, что мы больше говорим о принципах

гибкости <...> чем работаем или обсуждаем дела компании», — было написано в одном комментарии [18]. «Язык этого манифеста просто смешон», — говорилось в другом.

Команды довольно упорно сопротивлялись ежедневным 15-минуткам, на которых каждой предлагалось обсудить текущее состояние дел. «Многие спрашивали, не лучше ли делать это по электронной почте», — вспоминает Грин. Но по мере вставания в незнакомые рабочие роли сотрудники стали воспринимать эти короткие встречи, пожалуй, как самую популярную часть новой практики. «Они создают ощущение общности, объединяют. Каждый член команды теперь в курсе всего, что в ней происходит. И если возникает препятствие или проблема, решение находится моментально».

К концу 2007 года результаты говорили сами за себя. Среднее время на разработку нового продукта сократилось на 61% [19]. Компания наконец-то снова начала выполнять контрактные обязательства. И 94% сотрудников Salesforce.com заявили, что будут рекомендовать другим принципы гибкости. Такое единодушие мнений очень примечательно, тем более потому, что его придерживаются не только в Salesforce.com. «Манифест гибкости» покорила Кремниевую долину. Некоторые компании, сделавшие его основой работы, увеличили производительность на 200–400%! [20]

Иногда недостаточно изменить работу одного человека. Нужно трансформировать деятельность всех сотрудников.

Двигаемся вперед

Единственный наиболее продуктивный путь, позволяющий кардинально повысить абсолютную мотивацию и адаптивную эффективность персонала, — тщательно формировать каждое рабочее место. Для этого необходимо построить производственный цикл в саму работу. Пересмотрите этот план действий, чтобы четко осознать, с чего начинать.

— *Понимание конечного результата.*

Понимаете ли вы, как ваши действия повлияют на конечный результат?

— *Воодушевление.*

Вызывает ли ваша работа любопытство и помогает ли искать пути повышения эффективности?

— *Расстановка приоритетов и планирование.*

Предоставляет ли ваша работа время и инструменты, чтобы определить жизнеспособность идей? Позволяет ли оценить, какие из ваших идей могут быть отнесены к «зайцам», а какие — к «черепашкам»?

— *Выполнение работы.*

Четко ли отделяет ваша трудовая роль ситуации, к которым нужен тактический подход, от требующих адаптивной эффективности? Создает ли ваша работа игровую площадку, на которой вы все время приспосабливаетесь к обстоятельствам?

— *Анализ.*

Создает ли работа время, инструменты и возможность увидеть, действительно ли ваши действия привели к реализации импульса, с которого все начиналось?

Если отвечать на эти простые вопросы честно, это поможет создать трудовые роли, повышающие вашу абсолютную мотивацию и обеспечивающие высокие результаты. Тейлоризм уже изжил себя. Теперь мы знаем: *люди работают по максимуму, если сами так считают.*

Страна тысячи лестниц

*Ради выживания сотрудники
сражаются либо друг с другом, либо
с конкурентами. Выбор противника
определяет корпоративная культура*

Легко предположить, что деньги служат наиболее мощным косвенным мотивом. Но что сказать о престиже, сопровождающем продвижение по служебной лестнице? А о психологическом напряжении и страхе, возникающих при отсутствии карьерного роста? Готовясь к повышению или увольнению, вы испытываете высочайший уровень эмоционального напряжения или воздействия экономических факторов.

Пока не была обнаружена абсолютная мотивация, такое напряжение иногда считалось благом. Карьерная лестница представлялась полем боя — рыцарскими турнирами, в ходе которых персонал сражался за повышение [1]. Чем значительнее приз за победу в турнире (например, зарплата CEO), тем упорнее битва за него. Однако выяснилось, что с нарастанием психологического напряжения и усилением косвенных факторов люди борются сами с собой. Абсолютная мотивация оказывается полностью разрушенной, а эффект кобры становится нормой.

Другим результатом подобного подхода можно назвать так называемый *принцип Питера* — идею о том, что если наградой за хорошую работу считать продвижение по службе, все хорошие специалисты будут расти в должности, пока не перестанут быть профессионалами [2]. Гениальный инженер превращается в менеджера, потому что такая руководящая должность считается вознаграждением за хороший труд. Затем он может вдруг обнаружить, что его отдалили от любимой работы и поставили на место, которое в принципе

ему не нравится, и он чувствует себя не очень уверенно. В крайнем выражении принцип Питера приводит к тому, что целые организации управляются людьми, не соответствующими своим должностям.

Концепция абсолютной мотивации требует существования другой системы признания и продвижения людей. *Чтобы возле каждой карьерной ступеньки не образовывал толкучку, нужно создать страну тысячи социальных лестниц.*

Труд должен быть умнее, а не тяжелее

Когда все охотятся за одним и тем же призом, могут случаться странные вещи.

Анат Браха трудится старшим экономистом отделения Федерального резервного банка в Бостоне. До этого она была доцентом в Тель-Авивском университете и готовилась к защите докторской диссертации в Йельском университете [3]. Именно тогда Анат обнаружила ожесточенную конкуренцию докторантов за публикации докладов, количество которых определяло шансы получить научную должность. Большинство докторантов действительно напряженно трудились. «Однако многие из них мыслили в одном направлении, — поясняет Браха. — Они считали, что результат работы напрямую зависит от приложенных усилий». Но все ли усилия одинаковы?

«В академических кругах существует порядок: докторант может подготовить научную работу одного из двух видов. В одном варианте — выдвинуть свежую идею, несущую инновации в исследуемую отрасль науки. Это позволяет обозначить новую проблему или предложить методы решения старой. Но это сложно, требует креативности и творческого подхода, к тому же рискованно. Во втором — слегка корректировать или пояснять уже известные подходы к той или иной проблеме. И такая работа имеет гораздо более высокие шансы на публикацию. Первый путь может привести к настоящим открытиям и прорывам в науке. Но если идея не обернется серьезными научными достижениями, путь к профессорской должности может на этом и закончиться». В итоге конкуренция за звание вынуждает лучших специалистов идти по наиболее легкому пути.

Браха с коллегами провели эксперимент в Гарвардском университете [4]. Они хотели понять, меняет ли конкуренция поведение: выбирать более

сложную работу или придерживаться относительно безопасной, но не очень вознаграждаемой линии на более простой труд.

В лабораторию по изучению человеческого мышления пригласили студентов университета, усадили перед мониторами компьютеров и попросили выбрать для себя задачу.

В первом задании требовалось добавить в последовательность недостающее число. Например, в такую:

___ 9, 30, 51?

Здесь разница между каждым последующим числом составляет 21. Если вы отнимете 21 от 9, получите -12.

Другое задание, которое Браха назвала «задачей по заполнению», было гораздо проще: определить числа как «четные» или «нечетные». Например:

73

Ничего сложного. Конечно, число 73 — нечетное.

Но за решение первой задачи предложили большое вознаграждение, при этом за неправильные ответы деньги забирали. За верные решения обеих задач выплачивался дополнительный гонорар. Все как в жизни. Итоговая цель была также понятной: заработать как можно больше денег за 10 минут.

Экспериментаторы обнаружили, что 64% времени студенты потратили на решение задач первой группы с числовыми последовательностями, а остальное время — на более простые задачи из второй группы. Каждый студент заработал в среднем \$34. Неплохо для 10 минут работы.

Конечно, исследование содержало интригу. Другая группа студентов должна была решить те же примеры, но в результате соревнования в парах. Победивший студент получал \$60. Проигравший довольствовался только \$10.

Казалось бы, обе группы должны были вести себя одинаково. В конце концов, перед ними стояла одна и та же задача — заработать как можно больше. Была определена и средняя сумма, которую должны были получить студенты обеих групп. Однако элемент конкуренции изменил модель поведения.

Участники состязания потратили на 13% меньше времени, дополняя последовательности, хотя, на первый взгляд, эта деятельность была для них наиболее выгодной. Как выразилась Браха, «ощущая конкуренцию, студенты работали с усиленным упорством, но не с большим умом». Они предпочли избежать интеллектуального риска, занявшись «простенькой мелочовкой».

Что еще более странно, Браха обнаружила, что студенты, лучше других решавшие задачи на последовательности, избегали их в условиях конкуренции.

Скорее всего, вы замечали такое и у себя на работе. Когда ставки высокие (например, двое сотрудников конкурируют за продвижение по службе), многие предпочитают остаться на прежней привычной работе с невысокими рисками, уступив другим позицию, требующую более высокого умения и повышенной адаптивности. Они боятся рисковать, предпочитая тактическую эффективность приспособлению.

Абсолютная мотивация предусматривает такой результат. Действительно, конкуренция меняет мотивы поведения. Вместо того чтобы, как раньше, работать по мотивам игры, цели и самореализации, вы теперь трудитесь, чтобы получить повышенное вознаграждение (экономическое давление) или чтобы не чувствовать себя неудачником (психологическое напряжение). Те, кто лучше всех выполняют привычную работу, на новом месте испытают еще больший психологический дискомфорт, сильнее снижающий их абсолютную мотивацию. Разумеется, все это уменьшает адаптивную эффективность.

Состязательность влияет на мозг нейрофизиологически. Это доказала группа ученых, сканируя мозг людей, которые должны были соглашаться с утверждениями «Я не могу допустить победы конкурента» (разновидность психологического давления) и «Успех несет славу и высокое служебное положение» (разновидность экономического давления) [5]. Исследователи установили, что косвенные и прямые мотивы активируют разные отделы мозга.

Прямые мотивы обрабатываются теми частями мозга, которые логически оценивают, как поведение воздействует на ту или иную ситуацию, а затем анализируют, что произошло на самом деле. С точки зрения нейрофизиологии прямые мотивы и адаптивное поведение человека — одно и то же [6].

Напротив, состязательность ассоциируется с теми частями мозга, которые управляют негативными эмоциями. Получается, порой мы руководствуемся и прямыми, и косвенными мотивами сразу. Это также объясняет, как косвенные мотивы связаны с эффектами отвлечения и отмены. Наш ум в буквальном смысле слова может находиться в двух местах одновременно (и одно из этих мест связано с не очень приятными моментами).

Парадокс: лестницы служебной конкуренции заставляют нас больше думать о карьере, вместо того чтобы лучше выполнять работу. Однако все равно необходимо предоставлять сотрудникам шанс для роста и большей

ответственности. Как же создать возможности, не разрушая абсолютную мотивацию?

Ответ: *предоставить каждому специалисту персональную карьерную лестницу.*

Тысяча лестниц

Следующие четыре принципа помогут понять, как в вашей организации создать оптимальный набор карьерных лестниц.

1. *Дайте сотрудникам возможность самим конструировать лестницы служебного роста.* Вашей компании нужны не только менеджеры. Вам нужны специалисты, хорошо знающие разные участки работы, а также сферу взаимоотношений с клиентами. Повышайте компетенцию каждого профессионала и делайте ее конкурентным преимуществом. Нельзя формировать одну карьерную лестницу для всех: позвольте подчиненным конструировать свои ступеньки роста.
2. *Определите для каждого «точку достижения».* Пусть персональная лестница роста каждого специалиста заканчивается его «точкой достижения». Менеджерская карьера имеет высшей точкой достижения пост СЕО. К чему должны стремиться сотрудники, обладающие высокими знаниями в своей области или хорошо работающие с клиентами?
3. *Определите критерии.* Четко установите навыки и ценности, которыми должен обладать специалист для очередного шага вверх. Это позволит служащим ясно понимать, на какой стадии профессионального развития они находятся и чему должны научиться для продвижения. Так карьерный рост будет справедливым. Более того, по этим критериям проще определять размер материального стимулирования: в дополнение к окладу организация может ввести выплаты за готовность и стремление осваивать новое.
4. *Вознаграждайте, используя абсолютную мотивацию.* По мере перемещения с одной ступеньки карьерной лестницы на другую сотрудники должны получать все больше возможностей для игры, цели и самореализации (прямые мотивы). Мы называем это «вознаграждение с помощью абсолютной мотивации».

Конструирование персональных лестниц

Когда мы слышим, что кто-то растет по службе, полагаем, что этот человек назначается сначала на должность менеджера, потом старшего менеджера и т. д. Однако карьерный рост достигается разными способами, часто не касающимися контроля над людьми.

Одной из самых показательных сфер, где продвижение по службе означает право командовать все большим количеством людей, можно назвать армию. В недавнем прошлом командирами кораблей британского флота назначали только людей благородного происхождения, хотя многие из них ничего не понимали во флотских делах [7].

Опытные матросы, справлявшиеся с разными задачами на корабле, высоко ценились. Иногда даже больше, чем опытные офицеры. Чтобы поощрять их к служебному росту, не нарушая традиций, в Англии были придуманы Королевские гарантии (warrant), которые выдавались наиболее отличившимся матросам. В результате британский королевский флот пополнился корпусом младших офицеров (урент-офицеров*), в которые производили самых опытных в судоходном или артиллерийском деле матросов. Сейчас урент-офицеры сохранились в Вооруженных силах США; они занимают должности авиационных техников, военных логистиков и начальников службы персонала. Это к ним вышестоящие офицеры обращаются с вопросами «Можем ли мы выполнять задание в этой метеорологической обстановке?» или «Как обеспечить питанием и военным довольствием 10 тысяч солдат, действующих в такой-то зоне?».

Урент-офицеры проходят сложную и интенсивную специальную подготовку. У них есть система отчетности и получения разрешений прямых начальников, и она отличается от обычной армейской. Как сказал один урент-офицер, эта система дает возможность прямо высказывать руководству свои мысли, основывающиеся на высоком уровне профессиональной подготовки, а не на желании угодить.

Специализированные карьерные лестницы все активнее появляются в сфере образования. Люди выбирают профессию учителя, потому что им нравится заниматься с детьми. Однако рост по службе, например до завуча

* Урент-офицеры (или гарант-офицеры) — служащие на основании письменных гарантий от каких-то ведомств, первоначально — от королевской семьи.
Прим. ред.

или директора школы, а далее — до начальника управления школьного округа, требует оставить преподавание. Но можно найти определенные способы, предоставляющие опытным учителям возможность делиться мастерством, например с коллегами.

Одними из первых это использовали в Питтсбургском школьном округе. В 2010 году 70 педагогов, завучей и директоров школ, а также сотрудников администрации округа и профсоюза учителей собрались обсудить новые методы поощрения и признания. Так была сформулирована новая программа карьерного роста учителей [8]. Те, кто хотел получить дополнительные обязанности, могли подать заявление на занятие определенного количества должностей. Одни позиции предусматривали занятия с коллегами. Другие были созданы непосредственно в школах: учителя-ветераны могли помогать школьному коллективу в создании более благоприятной атмосферы и формировании эффективной корпоративной культуры. «У нас немало замечательных учителей, и мы хотели бы, чтобы они продолжили служить делу образования, пусть и в других формах, — сказал представитель управления школьного округа. — Многие учителя за долгие годы привыкли к ученикам и немало для них сделали. Они оказались неготовы покидать учебные классы ради административных должностей». С введением новой программы педагоги могут идти по другим линиям служебного роста, не оставляя преподавания и развиваясь лично.

Каждая организация строит уникальные карьерные лестницы, но мы выделили три базовых шаблона, которые можно использовать как отправные точки для любой компании.

1. *Лестница для менеджеров.* Продвижение на менеджерскую позицию не всегда должно быть вознаграждением. Это скорее путь для тех, кто находит мотив игры в приобретении навыков к управлению и тренировке персонала. Сотрудники, стремящиеся к подобному карьерному росту, должны хорошо представлять себе абсолютную мотивацию. Они обязаны понимать когнитивные искажения в принятии решений, научиться справляться с проблемами и намечать стратегию развития, а также приобрести устойчивые навыки генерировать и исполнять проекты улучшения ситуации на порученном участке. Обучение этому должно означать овладение мастерством, а не состязание по накоплению власти и благосостояния.
2. *Лестница для экспертов.* Такие сотрудники должны все время осваивать технические навыки или умения; получать знания,

способствующие успеху компании. Для армии это может быть коммуникация снабжения или управление персоналом. Для школ — искусство преподавания, воспитание умения учиться и формирование корпоративной культуры. На каждой последующей ступени специалисты должны иметь больше шансов повысить профессиональную компетенцию. Более того, по мере продвижения эксперты должны не только усваивать новые знания, но и создавать их и делиться ими в коллективе или на открытых мероприятиях.

3. *Лестница для работающих с клиентами.* Эти сотрудники должны постоянно совершенствоваться в знаниях и умениях, необходимых для обслуживания клиентов. В компании с высоким уровнем абсолютной мотивации различия между службами продаж и клиентского обслуживания практически стираются, поэтому необходимо владеть обоими направлениями. Специалисты этого профиля должны четко понимать высшую цель организации и промежуточные задачи.

Спонтанно такие лестницы не возникают. Создавая их, нужно иметь ясное представление, как каждая последующая ступень поможет сотруднику расти, становясь все более ценным специалистом вообще и для всей компании в частности.

Если у вас крупная организация, нужно также понимать, сколько сотрудников могут и должны одновременно находиться на каждой ступени. Однако еще более важно особенно уважительно относиться к двум из трех видов лестниц — для экспертов и для работающих с клиентами. Пока это встречается нечасто. Проще всего добиться кардинальных изменений, создавая привлекательные точки достижения.

Точки достижения

Лестница должна быть такой, чтобы взбираться по ней имело смысл. Каждую ее высшую точку мы называем точкой достижения. На лестнице для менеджеров обычным вознаграждением становятся зарплата и престиж (косвенные мотивы), но вполне возможно и усиление мотива игры, а также наблюдения результатов своей работы (прямые мотивы). Если на одной лестнице точку достижения увидеть легко — это пост СЕО для менеджеров или пост вице-президента по финансам для экономистов, то для других требуется более развитое воображение.

Корпорация IBM одной из первых создала карьерную лестницу для экспертов еще в 60-е годы прошлого столетия, когда обнаружила, что ее покидают самые блестящие специалисты. Тогда компания действовала стандартно: продвигала лучших ученых и изобретателей (то есть тех, кто обеспечивал ей прорывы в сфере высоких технологий), «награждая» менеджерскими должностями, что отдаляло их от любимого дела. IBM переживала глобальный кризис. Доктор Гардинер Такер, вице-президент корпорации по НИОКР, понял, что их «диким уткам»*, обеспечивающим компанию инновациями, нужно создать условия для выживания и расцвета вместо завлечения в сети бюрократии [9].

В IBM придумали звание Исследователь. Этот термин был выбран неслучайно: он звучит так же почетно, как «заслуженный ученый»**. И сегодня Такер определяет Исследователей IBM как «пионеров, открывающих новые горизонты в постоянно расширяющемся мире знания» [10].

Программа Такера в IBM сделала очень привлекательной карьеру специалистов, занимающихся научной работой и изобретательством. Статус Исследователя стал чуть ли не более престижным, чем статус менеджера, а некоторые считают, что в IBM более почетно быть Исследователем, чем CEO. За 50 лет это звание присвоили 264 сотрудникам, пятеро из них удостоены Нобелевской премии [11]. Исследователи IBM участвовали в отправке первой экспедиции на Луну, создании первого микроскопа для изучения атома, а также в конструировании суперкомпьютера Watson, который разгромил чемпиона мира по шахматам и ответил на все вопросы известной шоу-викторины Jeopardy!*** [12].

* «Дикие утки» — так на профессиональном жаргоне называют сотрудников компании, неподвластных администрации, борющихся с бюрократическими проявлениями. *Прим. ред.*

** Fellow — многозначное слово в английском языке. Переводится не только как «собрат», «сородич», но и как «научный работник», «исследователь». Позднее термин приобрел окраску «почтительности»: заслуженный ученый, заслуженный деятель и т. д. Например, Intel Fellow («Заслуженный исследователь Intel») — звание, которое корпорация Intel присваивает сотрудникам, внесшим наибольший вклад в ее процветание. *Прим. ред.*

*** В 2011 г. для проверки возможностей Watson участвовал в телешоу Jeopardy! (российский аналог — «Своя игра») с Брэдом Раттером, обладателем крупнейшего выигрыша, и Кеном Дженнингсом, рекордсменом по длительности беспроигрышной серии. Watson победил, «получив» \$1 млн. *Прим. ред.*

Чанду Висвесвариа вспоминает, как он когда-то зашел в кафе отдела исследований IBM, который расположен в городке Йорктаун-Хайтс. Тогда ему было 20 лет [13]. Он защитил диссертацию в Университете Карнеги-Меллон и готовился к собеседованию в корпорации. На стенах кафе он увидел фотографии Исследователей IBM. «Я смотрел на портреты изобретателей первого языка программирования высокого уровня Фортран, туннельного микроскопа, дисководов <...> все эти легенды были здесь. У меня буквально голова закружилась от этого, — рассказывает Висвесвариа. — Фотогалерея сильнее всего повлияла на мое решение во что бы то ни стало здесь работать» [14]. Прошло 25 лет, но Висвесвариа по-прежнему в IBM. Он зарегистрировал уже 64 патента на изобретения. Чанду возглавляет команду ученых, разрабатывающих производство микрочипов. В 2013 году он сам стал Исследователем.

Программа Такера «Исследователь» не только помогает IBM выбирать лучших и самых талантливых кандидатов, но и формирует пути распространения инноваций в огромном коллективе. Такер предвидел, что Исследователи станут раздражителем, или катализатором, помогающим «стимулировать идеи и справляться с трудностями» [15]. Исследователи имеют право просто позвонить в штаб-квартиру компании и попросить соединить их с CEO.

За 21 год корпорация зарегистрировала больше патентов, чем какая-либо другая организация. Блестящей оказалась в ней и точка достижения: много ли вы знаете карьерных лестниц компаний, подготовивших нобелевских лауреатов? И еще одно — возможно, самое главное. Высочайшей точки достижения добился не один специалист, а много. Исследователи не конкурируют с коллегами за место под солнцем. Каждый работает, как правило, в *своей* сфере научных и исследовательских интересов, поднимается вверх по *персональной* лестнице и борется не за власть, а за *знание*.

Давайте правильные определения ступеням лестницы

Когда вы спланировали карьерную лестницу и определили ее точку достижения, займитесь проработкой деталей: подумайте о ступенях. Какими опытом и навыками должны обладать специалисты на каждом подъеме? Правильное определение, данное шагам карьеры, поможет сотрудникам понять, чего от них ждут. Это позволит им расставлять приоритеты в обучении и развитии и гарантирует, что продвижения будут справедливыми, к тому же определит уровень их доходов.

Рассмотрим университетскую подготовительную программу YES Prep для государственных школ в Большом Хьюстоне*, созданную в 1995 году. Первые занятия проводились в трейлерах на парковке [16]. Постепенно под YES Prep были собраны деньги спонсоров, что позволило заняться строительством. Поначалу руководство программы планировало выстроить для школьников здание, поражающее красотой. Но подумав, отказались от этой затеи: «Мы должны решить, что будем представлять собой как организация, — сказала Джен Хайнс, одна из инициаторов программы и впоследствии ее директор. — И задались вопросом: почему хотим вложить все деньги в одно здание для единственной группы ребят?» Команда зачеркнула красивый проект и потратила средства на то, чтобы привлечь к программе больше детей. Это решение и определило *идентичность* YES Prep.

По мере разрастания — от одной до 13 школ — ее лидеры решили разобратся, что скрывают понятия «хороший учитель» и «настоящая педагогика». Хайнс написала первый вариант системы менеджмента в программе, находясь в отпуске по уходу за ребенком. С тех пор ее не раз пересматривали, все время совершенствуя.

Система основывается на карьерной лестнице, созданной под подготовительную программу YES Prep. Учителя должны продвигаться по ней от ступени «новичка» до «мастера». По мере роста увеличивается их зарплата. Требования, предъявляемые к педагогам на каждой ступени, четко сформулированы в нормативном своде, который начинается с раздела о корпоративной культуре. «Это основа основ любого образовательного процесса», — уверена Хайнс.

Раздел о культуре включает в себя несколько позиций, но главной провозглашается мотивация детей к учебе. Как объясняет Хайнс, учителя должны будить в учениках их природную жажду к обучению. Несмотря на то что в других государственных школах приоритет отдается тестам, участники программы YES Prep считают, что на поведение учащихся основное влияние оказывают прямые мотивы.

Другой важный раздел свода норм — постоянное саморазвитие учителей, их участие в общественной жизни и приверженность ценностям школы. От педагогов ожидают и всячески приветствуют адаптивность подходов.

* Программа YES Prep для государственных школ района Большого Хьюстона предусматривает обучение школьников 6–12 классов с расчетом на поступление в государственные колледжи и университеты Техаса. Сейчас по программе обучаются около 10 тысяч детей. *Прим. перев.*

Учителя-мастера постоянно оценивают цели и программы школы, предлагают конструктивные идеи, совершенствуя процесс обучения.

И это касается всех ступеней лестницы. Понятия, сформулированные в своде, довольно целостны: они затрагивают человеческие ценности и реальное поведение, а не только результаты тестов и экзаменов. Они описывают ожидания, возлагающиеся на учителей, но в то же время оставляют место для мотива игры. «Я хотела побудить ребят больше читать, но конкретные приемы и методы должна была разработать сама», — рассказывала Джейми Эльфенбайн, работавшая в YES Prep учителем литературы в шестом классе. Она старалась подбирать для чтения в школе и дома книги, наиболее интересные ученикам. Джейми совмещала классную работу с подобранными для каждого школьника домашними заданиями. Она стремилась задействовать абсолютную мотивацию учащихся.

В первый год работы по программе к учителям прикрепляют наставников, выполняющих роль «заводилы, помощника, гида, а иногда и зеркала», как говорит Хайнс. «Но никак не оценщика или надсмотрщика». Наставники помогают новым учителям понять суть свода норм и правил, касающихся карьерной лестницы, и планировать собственные цели в саморазвитии.

Программа получила право сертификации учителей в штате Техас. По результатам стандартизированных академических тестов (во многих колледжах они рассматриваются как вступительные экзамены) ученики школ YES Prep превышают средние показатели штата, и 74% выпускников поступают в высшие учебные заведения. Школы YES Prep — в числе 100 лучших американских средних школ по версии журнала US News and World Report. Как пишет журнал Houston Business Journal, эти учебные заведения — одно из оптимальных мест работы для учителей [17].

Ясность ожиданий от сотрудников позволяет правильно оценивать результаты их труда и формировать стандарты работы. Мы измерили, насколько выше фактор абсолютной мотивации в организациях с эффективными карьерными лестницами. Обратите внимание: разница с неэффективными составляет 20–30 пунктов.

- Карьерные лестницы с высокой четкостью описания того, что следует понимать под оптимальной эффективностью на каждой ступени, повышают абсолютную мотивацию на 33 пункта.
- Карьерные лестницы с комплексным описанием ожиданий на каждой ступени, включающим тактическую и адаптивную эффективность, повышают абсолютную мотивацию на 28 пунктов.

- Сотрудники, имеющие возможность без подсказок и оценок начальства определить, соответствует ли их работа критериям эффективной, имеют абсолютную мотивацию на 29 пунктов выше, чем те, у кого этот шанс отсутствует.

Индивидуальные ступени на карьерных лестницах могут быть и механизмом формирования компенсационных выгод (см. главу 12).

Заимствуя фразу, которую мы услышали в известной обувной компании Zappos, назовем такой подход *«учиться, чтобы зарабатывать»*. В Zappos отказались от традиционных методов оплаты труда, основанных исключительно на его результатах: это часто порождает создание «рассадников для кобр». Вместо этого всячески поощряется повышение навыков и умений, что и отражается на вознаграждении.

На каждой ступени карьерной лестницы сотрудник должен создавать для компании больше добавленной стоимости, чем на предыдущей. Критерии призваны точно определять, каким образом этого достичь. Например, продвигаясь по карьерной лестнице для экспертов, специалист должен обучать все больше других сотрудников, таким образом увеличивая доходы компании.

Поощрение с помощью абсолютной мотивации

Компании могут поддерживать карьерный рост, даже если формально таких возможностей нет. В небольших организациях, где руководители не меняются годами и вакансии не открываются, их лидеры могут поощрять сотрудников с помощью абсолютной мотивации, предоставляя возможности для мотива игры, цели и самореализации.

В корпорации IBM и во многих университетах Исследователи вознаграждаются более просторными лабораториями, большим количеством сотрудников, более современной и эффективной аппаратурой и т. д. Некоторые организации более активно задействуют мотивы игры и цели, оплачивая ознакомительные поездки или дополнительное образование, привлекая сотрудников к важным встречам и семинарам или помогая осваивать навыки и умения. Во многих компаниях лучшим специалистам предоставляют возможность делиться опытом и знаниями с коллегами как внутри фирмы, так и в ходе семинаров, выступлений, мероприятий по набору персонала и т. п.

В Федеральном резервном банке, где Браха исследовала состязательность, сотрудникам разрешают готовить независимые научные работы,

публиковаться во влиятельных журналах и выступать с докладами на конференциях. Служащие получают доступ к мощной вычислительной технике и базам данных, им в помощь назначаются ассистенты. Они могут делиться результатами своих работ с коллегами [18].

Фонд «Робин Гуд» из Нью-Йорка, занимающийся проблемами борьбы с бедностью, в течение 25 лет оставлял неизменной должность управляющего, не повышая статуса. В 2008 году Эрик Вайнгартнер стал CEO программы фонда «Содействие в борьбе за выживание». Фонд и Вайнгартнер разыскивают спонсоров, чтобы помогать людям, находящимся на краю жизни. Через некоторое время Эрик решил, что с этой ролью он справляется неплохо, и начал искать возможности активизации деятельности фонда, а заодно собственного роста и развития. Такую возможность Вайнгартнер нашел в 2012 году, когда узнал о желании федерального судьи Роберта Кацмана изменить подход судебной системы США к иммигрантам.

Кацман и другие судьи сочли неквалифицированными более половины адвокатов и юристов, участвовавших в судебных делах иммигрантов [19]. Вайнгартнер предложил фонду «Робин Гуд» и Кацману на правах партнеров создать организацию по подобию Корпуса мира. Она отбирала бы для работы лучших выпускников Гарвардского, Колумбийского и Нью-Йоркского университетов и объединяла их с талантливыми студентами, владеющими редкими языками, от гаитянского до индонезийского.

В 2014 году при поддержке фонда «Робин Гуд» в Нью-Йорке был создан Корпус правосудия для иммигрантов. В его штате всего 25 сотрудников, но организация рассчитывает через три года вести до 15 тысяч дел в Нью-Йорке и других городах. «Мои функциональные обязанности не требовали создания новой культуры правосудия для иммигрантов, — говорил Вайнгартнер. — Но фонд, работающий с уже существующими организациями, поддержал меня. Чем больше опыта я получал, тем более широкими представлялись мне будущие возможности. Фонд позволил сотрудникам пойти на риск и изменить стереотипы благотворительной и филантропической деятельности».

Мало того что Вайнгартнер расширил свои горизонты, он еще поддержал карьерный рост молодых сотрудников фонда, дав им возможность начать исследовательские проекты и выступать на научных конференциях.

В высокоэффективной организации каждая ступень карьерной лестницы создает возможности для абсолютной мотивации.

Двигаемся вперед

Во многих организациях налажены пути для продвижения по линии менеджмента. Однако при создании карьерных лестниц для каждого сотрудника в них встраиваются ожидания: постоянно учиться новому, расти над собой и увеличивать вклад в копилку компании. Если ваши служащие станут более компетентны, это принесет не только им личное удовлетворение, но и высокую эффективность производства для организации. Поскольку персонал приобретает лучшие навыки в работе, компания может развиваться за счет внутренних резервов и не становиться жертвой принципа Питера.

Подумайте, достаточно ли в вашей организации путей для развития у специалистов навыков управления, знаний и умений? Можно ли назвать финальные ступени ваших карьерных лестниц точками достижений? Повышается ли абсолютная мотивация на каждом подъеме? Если ваша организация невелика, возможно, следует еще раз откровенно обсудить эти вопросы со всеми. Если же компания большая, то менеджеры по работе с персоналом должны помочь создать сеть карьерных лестниц. Эти ступени роста впоследствии станут каркасом для управления производительностью и системы компенсаций. Все три этих фактора должны совместиться, чтобы в вашей организации возникла эффективная корпоративная культура.

Глава 12

Компенсационизм^{*}

Наиболее неправильно понимаемый ключ к культуре

При формировании высокоэффективной корпоративной культуры никакая другая тема не вызывает среди сотрудников столько эмоций, сколько денежное вознаграждение. Многие руководители верят в полурелигиозный догмат под названием «компенсационизм», провозглашающий, что оплата труда по его результатам и есть ключ к мотивации. Считается, что получаемое по итогам работы вознаграждение заставляет трудиться с максимальным напряжением. Более того, согласно компенсационизму, этот принцип обеспечивает справедливость и выделение специалистов по их способностям.

Даже простого взгляда на теорию абсолютной мотивации достаточно, чтобы понять: все обстоит с точностью до наоборот. Не подлежит сомнению, что *оплата труда строго по его результатам усиливает косвенные мотивы в поведении и снижает уровень абсолютной мотивации.*

Но реальность гораздо тоньше. Как и многие мотиваторы, вознаграждение за труд и не хорошо, и не плохо. В зависимости от обстоятельств, оно может быть одной из крайностей, соединять оба этих полюса или оказаться нейтральным. Ключ к построению высокоэффективной культуры в организации кроется в знании, когда этот принцип работает, а когда нет.

Прозрачное автостекло

В 1994 году в компании Safelite, занимающейся производством и установкой автостекол, произошли некоторые перемены. Новые руководители решили изменить систему оплаты труда. Если раньше установщики стекол получали

^{*} Компенсационизм — новое слово в русском языке. Суффикс «-изм» означает в том числе общественное, политическое или религиозное движение, научное или философское направление, доктрину, систему, а также манеру поведения или творчества. То есть компенсационизм — система (поведение), характеризующаяся использованием компенсации (возмещение, вознаграждение). *Прим. ред.*

фиксированную почасовую ставку, то теперь им стали платить в зависимости от производительности: то есть чем больше установишь стекол, тем больше зарабатываешь. Профессор Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета Эдвард Лейзир проследил влияние этого нововведения на 3000 сотрудников Safelite [1].

Производительность, конечно, повысилась — в среднем на 44%. Казалось бы, весомый аргумент в пользу компенсационизма. Не доказывает ли это, что теория абсолютной мотивации неверна? Нет! При тщательном изучении можно увидеть: усилив мотивы игры и цели и оставив без изменения экономические факторы, новаторы как раз и добились повышения у сотрудников абсолютной мотивации.

Современные технологии позволяют узнавать, кто и сколько стекол устанавливает за определенное время. Таким образом сотрудники отследили рост своей производительности. Получение обратной связи о результатах работы обычно увеличивает мотивы игры и цели и уменьшает роль мотива инерции (как мы видели в главе 10).

Важно то, что руководители Safelite очень умело ввели изменения, не используя экономическое давление. Сотрудникам была *гарантирована* минимальная почасовая оплата — вне зависимости от количества установленных за смену стекол. В результате изменений 90% установщиков заработали *больше* денег, чем раньше, даже несмотря на то, что многие лишь слегка превысили гарантированный минимум. Рабочим не было нужды бояться новой системы: в ней оказалось больше позитивных моментов, чем негативных.

Повышение производительности труда в Safelite частично обеспечили высокомотивированные специалисты. Ощутимо повлияла и способность компании переманивать от конкурентов квалифицированных сотрудников. После введенных изменений заработная плата рабочих в Safelite оказалась на 10% больше, чем в среднем по отрасли. Хотя деньги — мотиватор неважный, они очень удачно помогают преодолевать инерцию. Деньги как бы подталкивают вас сменить работу в компании с низкой абсолютной мотивацией на ту, где подобный стимул велик.

Введенная в Safelite система оплаты избежала обычной ловушки, возникающей при вознаграждении по результатам: ситуации, когда работники жертвуют качеством (адаптивная эффективность) в пользу количества (эффективность тактическая). В этом смысле у компании Safelite нашлись определенные преимущества.

Первое. При установке лобовых стекол некачественная работа проявляется очень быстро: либо стекло трескается, либо уплотнители пропускают воду. *Второе.* Уже в 1994 году Safelite обладала первоклассной компьютерной сетью. Когда стекло давало трещину, в компании моментально определяли, кто его устанавливал. Поначалу там считали, что чувства стыда перед коллективом или порицания со стороны коллег будет достаточно. Однако ситуация с качеством кардинально улучшилась, только когда руководство потребовало, чтобы специалист, который допустил ошибку, сам ее исправлял. Как суммировал профессор Лейзир, новая система компенсаций в компании заработала потому, «что результаты труда легко измеряются, проблемы с качеством быстро обнаруживаются, а ответственность за ошибки тут же адресуется их допустившему». Другими словами, адаптивная эффективность не пострадала от изменения оплаты труда.

Наконец, новая система вознаграждения в Safelite оказалась эффективной еще и потому, что интересы клиентов и работников совпали: обе стороны хотели повышения скорости работы. Подобное материальное стимулирование может не сработать там, где потребитель хочет услышать от продавца неторопливый рассказ о достоинствах и недостатках товара или от врача — обстоятельное изложение всех вариантов лечения.

Инновация в Safelite заработала успешно. Однако очень похожие системы компенсации в других компаниях создали немало встречных проблем.

Как система компенсации может отвлекать от дела

Эндрю имел шестизначный долг по кредиту на обучение. Но он отклонил несколько привлекательных предложений работы в больших корпорациях, связавшись со стартапом, в который было вложено \$75 млн венчурных инвестиций. Пресса назвала это начинание делом, на которое можно поставить, и он послушался.

Эндрю — специалист по электронике, у него несколько патентов на изобретения, две престижные ученые степени, опыт работы в маркетинге и в одной из известных ИТ-корпораций Кремниевой долины. Несмотря на такую базу, компания Эндрю считает, что он и его коллеги должны получать квартальные бонусы в качестве мотивации.

В начале каждого квартала Эндрю определяет для себя набор целей и уточняет их с боссом. Если выполнит намеченное, получит бонус в \$2500. Это для него немного, но вполне достаточно на питание и отдых.

Через две недели после начала квартала возник срочный заказ, требующий участия всех сотрудников компании. Некоторые планы Эндрю в итоге не выполнились. Спустя еще пару недель открылась возможность наладить контакт с другой компанией, чтобы продвигать на рынок свой продукт. Из-за этого очередная цель Эндрю не была достигнута. Работа в срочной ситуации и организации партнерства принесла компании существенную пользу, но Эндрю не заработал дополнительного вознаграждения. «Я постоянно оказываюсь перед трудным выбором: делать то, что выгодно компании, или то, что принесет бонус мне, — рассуждает Эндрю. — Но то, что требуется в интересах компании, возникает каждую неделю и даже каждый день, а не раз в квартал».

Мы спросили, почему же он не корректирует список квартальных целей с лидером. «Я могу это сделать раз или два, — поясняет Эндрю, — но к реальной ситуации нужно адаптироваться все время. Я скорее пожертвую бонусом, чем буду постоянно договариваться с руководством насчет своих планов. Мне интересно фокусироваться на работе. А бонус, по существу, становится серьезным отвлекающим фактором». Трудный выбор Эндрю сформулировал так: «В этом квартале я работаю на стоимость компании, а не на собственный бонус».

В разговорах сотрудников компании все чаще стала звучать идея несправедливой компенсации их труда. В конце каждого третьего месяца разгорается ажиотаж вокруг «квартальных целей», причем многие оказываются неактуальны. Еще более демотивирует сотрудников то, что иногда не получается добиться целей из-за неподвластных им обстоятельств. Например, руководство компании решило продлить разработку дизайна сайта на две недели. В итоге Эндрю, создавая одну из страниц, не мог сдать работу до конца квартала.

Система компенсации трудовых затрат Эндрю создала у него эффект отвлечения. Для компании, нуждающейся в высокой способности сотрудников к адаптивности, это может оказаться серьезной проблемой.

Забота об оплате труда способна отвлечь от выполняемой работы, «выключить» элементы поведения, необходимые сотрудникам (эффект отмены), или спровоцировать еще более негативные побочные эффекты, усложняющие проблему (эффект кобры).

Вознаграждение за труд и эффект отмены

Как отмечалось в главе 3, обзор 128 научных исследований [2] позволил сделать вывод: *поощрение по итогам работы может мешать естественной склонности человека к игре и снижать настойчивость и упорство*. Иногда материальное поощрение ведет к отмене и других позитивных факторов в поведении.

Крупный коммерческий банк решил создать более активные стимулы и привлечь более способных специалистов в подразделение, занимающееся небольшими розничными кредитами. До этого консультанты получали фиксированную оплату. В соответствии с новой системой они могли рассчитывать на бонусы за большее число оформленных кредитов и ускоренное их согласование. Бонус выплачивался и за выполнение банком планов по крупным кредитам. Исследователи из Федерального резервного банка Чикаго проследили за результатами [3].

Новая программа продемонстрировала потрясающий успех. Число согласований по кредитам возросло на 47%. Компенсационизм заработал!

Но со временем в руководстве банка поняли, что совершили ошибку. Число плохих кредитов выросло на 24%. Погоня за бонусом заставила консультантов работать быстрее (тактическая эффективность), но «выключила» их навыки решения проблем и принятия взвешенных решений (адаптивная эффективность). Стремление к повышенному вознаграждению отменило также чувство сопричастности единому коллективу и желание работать только в интересах банка.

Эта программа не привела и к привлечению способных работников. Наоборот, они стали увольняться. Наши беседы с консультантами по кредитам показали, как для них важны благоприятные условия работы. Некоторые посчитали, что эта деятельность требует развитых навыков и умений, а также времени на принятие решений, которыми можно гордиться. Многие оказались недовольны, что пришлось приносить в жертву свои ценности ради увеличения числа сделок. Они ощущали напряженность в связи с тем, что клиентов с небольшими займами считали менее важной категорией, чем тех, кто оформлял большие кредиты.

Эффект кобры

Эффект отмены, касающийся компенсации труда, безусловно, весьма болезненный. Но наибольший вред компаниям наносит эффект кобры.

В 1992 году президент крупного автодилера и ремонтной компании Sears, Roebuck & Company объявил, что для сотрудников ремонтного подразделения прекращается действие системы комиссионных выплат [4]. Оказывается, специальные люди «под прикрытием» посетили целый ряд ремонтных мастерских компании и установили, что навязанные услуги составляли 89%. Дальнейшее расследование вскрыло то, что мы с вами уже знаем. Менеджеры и мастера автосервиса, в принципе, были неплохими людьми. Просто на них давила система вознаграждения за труд, имевшая завышенные цели, которые ставили под угрозу комиссионные. Со вполне понятной предсказуемостью это породило эффект кобры. К чести Sears, Roebuck & Company, они быстро разобрались в ситуации и положили конец порочной практике.

Незапланированные последствия компенсационизма проявляются во всех отраслях экономики. Большинство опрошенных руководителей сказали, что ради выполнения планов продаж прекратят деятельность, создающую добавленную стоимость [5]. Многие продавцы крупной транснациональной корпорации признались, что способны на действия, идущие вразрез с интересами клиентов или компании, чтобы выполнить планы по продажам [6].

Даже учителя не обладают иммунитетом против эффекта кобры. В 2010 году учительница третьих классов Джеки Паркс согласилась использовать скрытое записывающее устройство, чтобы помочь правоохранительным органам в расследовании. Паркс сообщила, что в кабинете директора после экзаменов подчищались и исправлялись ответы учеников [7]. Согласно заявлению Джеки, эта практика длилась годами. Ко времени окончания расследования государство обвинило в нарушениях 178 учителей и директоров в 44 школах [8].

Обвинительное искажение подсказывает, что все эти нарушители — просто плохие люди. Но это не так. Представитель государства, расследовавший дело, Ричард Хайд, прослушал часы магнитофонных записей бесед с учителями, чтобы понять всю глубину ситуации. «Я выслушивал то, что они (допустившие обман учителя) сказали в самые сокровенные минуты. Они хорошие люди и говорили тоном, не оставлявшим сомнения: они любят детей», — делился Хайд. Он описывал одну из собеседниц как «замечательного человека <...> добрую мать, оказавшуюся под чудовищным давлением» [9].

Эффект кобры проявляется каждый раз, когда система допускает снижение абсолютной мотивации. Объясняя свое поведение, учителя говорили о сильном психологическом давлении руководителей. Они боялись потерять

финансовую помощь, выделявшуюся ученикам. На них сказывались и экономические факторы: в противном случае они лишались бонусов или вообще работы [10].

Обман вскрылся не только в Атланте. Проверки обнаружили подобную картину в учреждениях образования Лос-Анджелеса, Эль-Пасо и Чикаго [11]. Газеты публиковали статистику по итоговым тестам, которые вдруг выдали странные массовые улучшения. Журнал The Atlanta Journal-Constitution выявил подозрительные результаты тестов в 196 школьных округах США. В некоторых случаях, как писал журнал, «можно было ставить миллиард к одному, что имел место обман» [12]. Анализ, проведенный газетой USA Today, обнаружил 1610 случаев необъяснимых улучшений результатов тестов в шести штатах и округе Колумбия. Например, в одной школе целый пятый класс резко повысил результаты тестов по сравнению с предыдущим годом [13]. Оплата исключительно конечного результата труда провоцирует эффект кобры, даже в учительском сообществе.

Эксперименты показали, что вознаграждение педагога по итогу далеко не идеальный вариант. Исследование, проведенное в городе Нэшвилл, предусматривало выплату учителям бонусов в размере \$5000, \$10 000 и даже \$15 000 в зависимости от результатов тестов учащихся. Премияльная форма оплаты не привела к существенному улучшению знаний учеников или серьезным изменениям в педагогической практике [14]. Эксперимент, предлагающий учителям Нью-Йорка \$3000 в качестве бонуса, если их школа добьется запланированной успеваемости учащихся, также не повысил оценки [15]. «Более того, материальное стимулирование педагогов способно ухудшить реальную успеваемость, особенно в крупных школах», — писал профессор Гарвардского университета Роланд Фрайер. Оплата по результату — не волшебное средство.

Эти выводы вам уже знакомы. Вы могли даже предсказать их, рассматривая ситуацию с позиции адаптивной эффективности и абсолютной мотивации. Преподавание на высоком уровне на самом деле очень адаптивно. Лучшие учителя постоянно приспособливают свои методики и подходы к каждому учащемуся. Преподаватели с низкой абсолютной мотивацией или ощущающие действие эффекта отвлечения и отмены неизбежно будут отставать от лучших.

Стремление ввести премиальную систему оплаты труда учителей основано на желании выделять специалистов по их достоинствам, обеспечивать

большую ответственность за порученное дело и удерживать в профессии самых способных. Но для этого есть и другие пути. В Хьюстоне с помощью программы YES Prep удалось создать карьерные лестницы для педагогов, в совокупности образующие «Учительский континуум». Зарплата преподавателей растет по мере приобретения профессиональных навыков. При этом важны и тактическая эффективность (например, насколько хорошо дети усваивают учебный материал), и адаптивная (например, способность учителя так выстраивать культуру класса, чтобы каждому школьнику было в нем удобно и чтобы учебный процесс учитывал его нужды).

Как записано в официальном документе программы YES Prep, «участники программы не предполагают, что учителя вдруг станут работать напряженнее, ожидая повышенного годового бонуса [16]. Однако ясно, что государственное образование долго оставалось той сферой, в которой зарплата не зависела от многолетнего упорного и качественного труда. Эту ситуацию нужно менять. Необходимо задействовать возможности “Учительского континуума” в вознаграждении труда лучших педагогов и создании возможностей для их самореализации. Учителя должны развиваться и расти профессионально, не покидая школьного класса — своей основной ценности».

Когда нужно платить за труд

Плата за конкретные результаты труда не совсем простое дело. Иногда она увеличивает абсолютную мотивацию, а порой катастрофически уменьшает.

Мы обнаружили интересную закономерность. В большинстве случаев комиссионные выплаты продавцу снижают его абсолютную мотивацию. Но если сотрудник твердо убежден, что его компания приносит клиентам благо, получаемая комиссия немного повышает абсолютную мотивацию. Другими словами, *система материального стимулирования в виде комиссионных от продаж может и позитивно, и негативно влиять на абсолютную мотивацию персонала — в зависимости от того, как они относятся к корпоративной культуре своей организации.*

Как узнать, какая система компенсации наиболее вам подходит? Напоминает ли ваша компания корпорацию Safelite, где действует сдельная оплата труда? Или такая система вам навредит, как это произошло с консультантами по кредитам в коммерческом банке?

Помогая организациям принять решение, мы анализируем ситуацию с помощью девяти вопросов. Так мы пытаемся добиться двух целей. Первая цель: определить, насколько нужен и ценен адаптивный подход в вашей ситуации. Чем важнее адаптивная эффективность, тем менее действенной будет оплата труда по результату. Вторая цель: измерить вероятность того, что сдельный расчет снизит абсолютную мотивацию персонала. Если у ваших сотрудников и так высокий уровень абсолютной мотивации, на них менее негативно повлияет подобная система.

Эти вопросы приводятся ниже. Отвечайте на них «да/нет». Чем больше будет отрицательных ответов, тем негативнее повлияют на ваших сотрудников бонусы за конкретные результаты работы.

I. Важен ли в вашей ситуации адаптивный подход

1. *Можно ли назвать вашу работу рутинной с некоторыми элементами изменчивости?* Сдельная оплата труда хорошо работает там, где не нужна адаптивная эффективность, например для оператора, набирающего текст на клавиатуре компьютера [17]. Но как только требуются элементы изменчивости и неоднозначности, необходим адаптивный подход в виде креативности, умения решать проблемы, гибкости и чувства принадлежности коллективу. Остерегайтесь своего обвинительного искажения, отвечая на этот вопрос. Большинство видов работ выигрывают от адаптивного подхода к ним.
2. *В вашем коллективе есть конфликт интересов?* Он может порождать «рассадники для кобр». Если сотрудники все время перед сложным выбором: применять тактический подход (произвести больше продукта), адаптивный (помочь коллеге) или неадекватный (помешать коллеге) — косвенные мотивы уведут их в неверном направлении. Если выбор делать не надо, у персонала остается меньше возможностей навредить себе.
3. *Защищена ли ваша компания от финансовых и репутационных рисков, возникающих у сотрудников от эффектов отвлечения, отмены или кобры?* В некоторых отраслях экономики величина таких рисков огромна. Порой неадекватный подход только одного сотрудника разрушает доверие потребителей ко всей компании. Кроме того, средства массовой информации и социальные сети быстро распространяют

сведения о малейших ошибках организации. Чем выше такие риски, тем больший вред компании может нанести система оплаты конкретных результатов труда.

4. *Бывают ли в вашей организации ситуации, когда для достижения высоких уровней эффективности не нужна командная работа?* Если сотрудники получают пользу от взаимной помощи или обучения друг друга, сделанная оплата только навредит.

II. Снизит ли система вознаграждения за труд уровень абсолютной мотивации

5. *Можете ли вы правильно измерить эффективность труда работников вашей организации, особенно адаптивную?* Если приспособляемость сотрудников одновременно и важна, и трудноизмерима, скорее всего, оплата по результату окажется несправедливой. Некоторые достижения в работе могут быть итогом усилий команды или группы, и их трудно связать с конкретным специалистом. Иногда результат больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от навыков или усилий. При ответе на этот вопрос также остерегайтесь обвинительного искажения.
6. *Можете ли вы оценить значимость подходов, наиболее нужных вашей организации?* Вы можете установить, сколько платить конкретному специалисту за каждое созданное им электронное устройство, но столкнетесь с трудностью оценки более сложного вклада в общее дело. Иногда на осознание значимости созданного продукта или оказанной услуги уходят месяцы и годы.
7. *Достаточно ли устойчивы ваши сотрудники к психологическому напряжению, давлению экономических факторов и инерции?* В некоторых ситуациях косвенные мотивы проявляются более активно, чем в других. Если в экономике страны обстановка напряженная, люди ощущают большее давление экономических факторов. Если в организации статус сотрудника зависит от размера бонуса, ему трудно избежать воздействия косвенных мотивов. Если люди живут на скромную зарплату, вопрос о премиальных может приобрести критическое значение.
8. *Высок ли уровень абсолютной мотивации в вашей организации?* Если индивидуальность вашей компании настолько высока, что

из одухотворенных миссионеров «продавцы» не могут превратиться в приземленных купцов, они более склонны к лабильной компенсации труда. И оплата по итогам работы охарактеризует их прогресс лучше, чем внешняя сила, давящая на их действия.

9. *Легко ли вам увязать материальные интересы сотрудников, клиентов и самой организации?* Если клиенты рассчитывают на высококачественное обслуживание, а система оплаты труда заставляет специалистов ускоренно совершать сделки по продажам, плата по итогам работы только навредит.

Если вы по-прежнему уверены, что заработная плата по результату — правильная стратегия, внимательно последите за развитием ситуации и проведите длительный эксперимент. Убедитесь, что избранная вами система расчетов не создаст негативных побочных эффектов. Оцените и тактическую, и адаптивную эффективность труда персонала, даже если это потребует творческого подхода или затрат. В конечном счете вы поймете, что вложения в корпоративную культуру приносят более высокие дивиденды, чем система оплаты по итогам.

У последней есть альтернативы. Оплата труда служащего может дифференцироваться в зависимости от добавленной стоимости, которую он приносит организации («учиться, чтобы зарабатывать»). Это можно предусмотреть, четко описав каждую ступень карьерной лестницы и увязав таким образом материальное вознаграждение с умениями специалиста и достижением им поставленных целей. Разделение прибыли (на уровне команды, группы или всей компании) — одна из форм варьируемой компенсации, позитивно воздействующая на повышение абсолютной мотивации (и создающая дополнительные источники дохода).

Примеряя новые подходы

Некоторые компании отходят от фанатичного поклонения компенсационизму, применяя альтернативные подходы. Корпорация Lear, выпускающая самолеты и запасные части для автомобилей, входит в список крупнейших компаний Fortune 500. В 2010 году Lear перестала связывать размер оплаты труда с итогами работы своих 115 тысяч сотрудников [18].

Как говорит ее вице-президент по персоналу Дидonato, подобная система привязки создает порочный круг. «Она снижает самооценку и деморализует

всех, кто в нее втянут, — плохих специалистов, хороших и менеджеров», — писал он в журнале Harvard Business Review. В компании отменили годовые отчеты об эффективности труда. Теперь каждый сотрудник ежеквартально обсуждает с мастером качество своей работы. Они выясняют, приобрел ли специалист новые навыки, справился ли с недостатками. Эти беседы «не играют никакой роли при определении размера денежного вознаграждения. Никакой». В Lear больше не увеличивают зарплату: она изменяется в зависимости от условий рынка.

Компания рискнула. Но Дидonato был уверен: «Высокая эффективность труда зависит от обратной связи и взаимных рекомендаций, которые *реально слышат* и рабочие, и менеджеры. Прежние ежегодные отчеты никто не слушал. Важна была только заключительная фраза: достоин ли сотрудник полноразмерного бонуса. Разве кто-то мог себе позволить указать на недостатки босса?.. Теперь специалисты спокойно прислушиваются к конструктивным замечаниям менеджеров и высказывают свои пожелания, потому что это никак не влияет на итоговую оплату», — говорит Дидonato. В компании Lear полагают, что перспектива карьерного продвижения — достаточное поощрение. Но есть и исключения: тех, кто добился особенно выдающихся результатов в технике или технологии производства, организация награждает биржевым опционом*.

Еще несколько крупных компаний поняли, что традиционная система компенсации труда может принести больше вреда, чем пользы. Корпорация по производству программного обеспечения SAS увеличила доходы до \$3 млрд, даже не используя никаких премиальных биржевых опционов или комиссионных от продаж. Соучредитель и CEO корпорации Джим Гуднайт уверен, что «комиссионные выплаты не стимулируют сотрудника к более качественному обслуживанию клиента и созданию с ним долгосрочных деловых отношений». В 2015 году SAS стала четвертой в списке Fortune по категории «Лучший работодатель» [19].

Экспериментируют с этим и небольшие компании. Fog Creek занимается разработкой и производством программного обеспечения и приложений

* Опцион — договор, по которому покупатель опциона (товара, ценной бумаги) получает право совершить его покупку или продажу по заранее оговоренной цене в определенный момент в будущем или на протяжении указанного отрезка времени. Соответственно, биржевой опцион означает право совершить биржевую сделку на определенную сумму. *Прим. ред.*

типа Trello*. Компания потратила 10 лет на выработку оптимальной системы комиссионных, которые, по словам исполнительного директора Рича Армстронга, «вознаграждали бы людей именно за то, за что мы хотели их поощрить» [20]. В итоге четыре года подряд Fog Creek вынуждена была справляться с невероятной текучкой персонала в отделе продаж.

Но в 2011 году компания отменила комиссионные выплаты, и это дало потрясающий результат. Как вспоминал сотрудник отдела продаж: «Отмена комиссионных свела к нулю эгоистическую ментальность. Теперь я спокойно делюсь информацией со всеми членами команды, и они не скрывают рекомендации или “наводки”. Мне никак не навредит оказание помощи коллегам» [21]. Уменьшился уровень стресса в коллективе. У служащих пропало желание хитрить и уклоняться от работы. Укрепилось взаимодействие между отделами. Fog Creek начала стремительное развитие, превосходя даже собственные рекорды продаж.

Двигаемся вперед

Может быть, мы и хотели бы, чтобы компенсационизм стал панацеей от всех бед. Насколько было бы легче управлять компаниями, если бы получилось побудить подчиненных действовать именно так, как хочется вам, всего лишь правильно применяя подходящий кнут или пряник. Однако ничего не выйдет.

Оплата труда мощно влияет на культуру организации. Она позволяет проследить персональный рост каждого и вклад его в общее дело. Но она может и отвлечь от самой работы, «выключая» выдающиеся способности и возможности сотрудника. К тому же оплата труда легко приводит к увеличению популяции кобр.

* Trello — бесплатное веб-приложение для управления проектами небольших групп. *Прим. ред.*

Охотничья команда

*Сначала вы формируете организацию.
Потом она формирует вас [1]*

Создавая в организации команду или отдел, вы, осознанно или нет, формируете их корпоративную культуру. Вы продумываете необходимость решения с точки зрения работы — например, сколько сотрудников потребуется новому отделу. Вас интересует и персонал: кто с кем будет трудиться. Вы знаете, как много подчиненных будет у нового менеджера. Но очень немногие из вас понимают, как организовать общность специалистов, способствующих повышению абсолютной мотивации и адаптивной эффективности.

Много рук усложняют работу

Представьте: 1882 год, вы бригадир на ферме. У вас в подчинении 14 крепких мужчин. Нужно, чтобы они взяли за веревку, привязанную к плугу, и потащили его. Веревка достаточно длинная, чтобы все равномерно распределились. Сколько человек вы привлечете к этой задаче?

Интуитивно мы порываемся ответить, что надо поставить под плуг всех мужчин. В конечном счете чем больше рук, тем легче работа. Но вы, наверное, уже поняли, что простых ответов на вопросы, связанные с эффективностью деятельности, не бывает.

Чтобы решить эту задачу, в 1913 году французский агроном и агротехник Макс Рингельман провел мероприятие, которое до сих пор считается первым экспериментом в области социальной психологии [2]. Он тщательно измерил, с какой силой тянет веревку один мужчина, а затем попросил присоединиться к нему 13 остальных. Испытания проводились и в лабораторных условиях, и в поле, затем данные суммировались и подводились итоги [3].

Результаты исследований Рингельмана поразили. Он обнаружил, что если за веревку брались двое, сила тяги *уменьшалась*. Каждый тянул с усилием, составлявшим 93% от усилия одного работника. Когда к двум участникам эксперимента добавлялся третий, они демонстрировали всего 85% усилий одного. И так далее. Когда же за веревку взялись восемь человек, каждый из них развивал усилие вдвое меньшее, чем первый!

Эффект Рингельмана — название хорошо известного *отлынивания*. Отлынивающими называют тех, кто пытается спрятаться в толпе или переложить свою работу на других.

В организациях таких сотрудников боятся не меньше тараканов. Чтобы предупредить распространение этой заразы, компании мобилизуют подчиненных вычислять лодырей.

Если ваша кухня подвергнется нашествию тараканов, вы, скорее всего, попробуете несколько способов избавления. Например, наймете 10 человек и поручите давить насекомых. Или попросите тщательно вычистить и вымыть вашу кухню, а затем продолжите поддерживать идеальную чистоту. Странно, но когда дело касается организаций, обвинительное искажение подталкивает нас к первому решению. Если один из борцов с тараканами окажется лодырем, мы найдем менеджера, чтобы следить за всей командой. Во многих компаниях используется термин «зона контроля» (или «сфера контроля»): он описывает, сколько сотрудников можно адекватно контролировать. Ценой такой неустанной охоты может стать адаптивность и эффективность труда организации.

Со времен Рингельмана ученые провели сотни экспериментов, чтобы понять психологию отлынивателя. Итоги 78 исследований подведены в журнале *Journal of Personality and Social Psychology*: вывод Рингельмана подтвердился: *увеличение размеров группы снижает усилия каждого ее участника* [4]. Но ученые пошли дальше и изучили структурные особенности корпоративных культур, провоцирующих уклонение.

Оказывается, о трех главных причинах такого поведения можно было догадаться на основе концепции абсолютной мотивации. 1. Элементы отлынивания проявляются наиболее сильно, когда человек не видит в своей деятельности смысла или ценности. 2. Такое поведение активизируется, если трудно измерить индивидуальный вклад в общее дело. Эти две причины подчеркивают, как значимо для эффективной культуры правильное формирование трудовой роли (см. главу 10). 3. Причиной для уклонения оказывается слабое

знакомство с другими участниками команды. А это подтверждает, что очень важно создать в организации общность людей.

Атмосфера общности в коллективе решает многие вопросы с правильной расстановкой мотивов поведения. Ощущение единства снижает психологическое напряжение. Если вы работаете среди близких по духу людей, не так страшно проявлять свои слабости. Поскольку вы чувствуете себя уверенно и в безопасности, мотивы игры и цели не могут быть побеждены тревогами и волнениями. Принадлежность к спаянному коллективу снижает негативное воздействие экономических факторов, поскольку вы меньше боитесь наказания или порицания. Сильная общность усиливает мотив цели, потому что вы ощущаете идентичность группы. Вы с коллегами свободнее делитесь перспективными взглядами и идеями, поэтому возникает любознательность, задействующая мотив игры. Мы обнаружили, что сотрудники из сильной общности имеют фактор абсолютной мотивации на 60 пунктов выше других.

Но как может компания обеспечить спаянность и силу коллектива? Как и во многих других аспектах абсолютной мотивации, ответ кроется в самой природе человека. В конечном счете все мы рождены для активной деятельности.

Рынки и общества

Два вида единства людей чрезвычайно способны к адаптации: рынок и общество. Но только один из них может работать на вашу организацию.

Капиталистическая экономика, например, — очень адаптирующийся к реальности рынок. Эволюция поощряет победителей и уничтожает проигравших. Рынки используют деньги — так же, как термиты феромонами помечают пути к ресурсам. Монетарные сигналы провоцируют новые мысли и идеи, быстро распространяющиеся по всей системе.

Когда изобретается новая технология или открываются новые рынки, предприниматели слетаются на эти золотые россыпи. Когда что-то теряет свою ценность, ему разрешают умереть, перемещая ресурсы туда, где они больше ценятся. Исключительная приспособляемость рынка обеспечивает наличие молока и хлеба в самом маленьком магазинчике на Манхэттене, хотя трудно предсказать существование продуктовых сетей.

Вы, возможно, соблазнились идеей использовать рыночные принципы в своей организации. Так поступило большинство компаний, с которыми мы работали. В подобной структуре каждый ее член открыто или тайно конкурирует с коллегой за выживание. Системы менеджмента ранжируют людей, «расставляя» их на искусственно созданной кривой. Срабатывают модели, использующие сильные материальные стимулы. Когда служащий оказывается в нижней части функционала, его увольняют, приглашая вместо него в состязание новое действующее лицо.

Логика простая: если рыночные законы действуют в масштабе всей страны, то уж тем более должны сработать в отдельной команде или организации. Однако эта логика строится на четырех ложных постулатах.

- *Постулат 1. Организации не требуется быть общностью, чтобы инкорпорировать адаптивные принципы.*

В рыночных условиях мерилom полезности и ценности новых идей становятся монетарные сигналы. Если вы видите, что конкуренту что-то удастся, можете просто скопировать его действия. Но если в вашей организации кто-то выполняет работу особенно хорошо, ему очень просто сохранить свои секреты. Если нет атмосферы общности, никто не поделится открытиями или достижениями.

- *Постулат 2. Между членами организации не должно быть сотрудничества и постоянных отношений.*

Между игроками на рынке очень трудно создать отношения сотрудничества, постоянства и принадлежности к общности. По сути дела, смысл рынка заключается в их отсутствии. Вспомните только, каких трудов стоит конкурентам договориться о соблюдении единых стандартов. Например, Betamax вместо VHS или клеммы в шнурах для зарядки вашего ноутбука. Однако постоянство критически важно для любой организации, это обеспечивает ее тактическую эффективность. Адаптивные подходы невозможно реализовать без сотрудничества и ощущения общности.

- *Постулат 3. Организации не нужно, чтобы все ее участники заботились об улучшении общих ресурсов.*

В рыночных условиях общие ресурсы (например, окружающая среда) становятся предметом сделок, как и все остальное. Участники рынка не будут их улучшать без соответствующей компенсации. В этом смысле у них есть мощный мотив отлынивать везде, где только

возможно. Однако организации не могут передавать свои продукты и ценности потребителям, если не участвуют в усовершенствовании общих ресурсов, например инструментов, технологий и процессов.

- *Постулат 4. Организации не несут материальной ответственности за возникновение эффекта кобры.*

Если на рынке некая компания мошенничает и обман раскрывается, ей приходится отвечать за последствия своих действий. В таких случаях другие участники рынка обычно расходов не несут. Но ведь и бренд, и культура любой организации принадлежат не только ей. А их может уничтожить, порой безвозвратно, любой человек. Так, в Barings Bank и финансово-инвестиционной компании Arthur Andersen отдельные нарушения погубили целые структуры.

Для формирования единства компаниям нужны общества. В них поведением людей и организаций управляют не монетарные сигналы или законы эволюции, а абсолютная мотивация. Элементами общества можно назвать идентичность организации, применяемую в ней модель управления эффективностью, систему вознаграждения за труд и стиль руководства. Но есть и еще один ключ к культуре — общая структура организации, приводящая все составные элементы в гармонию.

Каждая компания уникальна. Каждый отдел или команда тоже отличается от других таких же подразделений. Среди ключей к корпоративной культуре компании нет универсального. Задумывая создание организации, изучите другие типы обществ, возникающие естественным образом и по мере необходимости приспособляющиеся к реальным условиям.

Создание общества

Люди склонны строить рынки и общества. Наши семьи живут по законам общества. Тесно спаянные муниципальные образования живут по законам общества. То же самое происходит и с компаниями друзей. Чтобы понять, как структурно планировать свою организацию, изучите, как эту проблему решила природа.

Антрополог и эволюционный психолог Робин Данбар, руководитель научной команды под впечатляющим названием «Группа по изучению социальных и эволюционных аспектов нейрофизиологии» при факультете

экспериментальной психологии Оксфордского университета, исследует общества приматов, пытаясь обнаружить скрытые структуры.

Группа приматов на воле удивительно похожа на людей. Они вместе играют, экспериментируют, заботятся о справедливости. Они создают пары и группы, которые ухаживают друг за другом. Данбар обнаружил много интересного в структуре сообществ приматов [5]. Например, определил естественные пределы, до которых может расти в численности их спаянное сообщество. Этот факт должен помочь вам иначе взглянуть на свою организацию.

Данбар высчитал среднее количество особей в группах 38 разных видов приматов [6]. Для каждой такой группы он также определил средний размер мозга ее членов, особенно коры. Согласно его концепции, создание группы или сообщества — непростая задача для мозга. Необходимо запоминать лица, биографические данные, имена, истории разных людей и т. д. Не должна ли существовать некая связь между размером мозга приматов и размерами их группы или сообщества?

Оказалось, что не только должна, но и существует, и она очень сильна.

Данбар обнаружил, что число животных в сообществе приматов четко пропорционально размеру их мозга, прежде всего его коры. Кора головного мозга, или «новый мозг», играет важнейшую роль в запоминании, обучении и осознанном мышлении [8]. У человека она отвечает также за речь.

Ученый использовал свои расчеты, чтобы предсказать максимальные размеры человеческих сообществ. Результат, известный во всем мире как число Данбара, оказался равен приблизительно 150. Как писал сам исследователь: «Если говорить простым языком, наш разум позволяет держать в памяти данные о весьма ограниченном количестве людей из нашего окружения. Поддержание тесных социальных отношений требует значительных эмоциональных и психологических затрат. А эмоциональные ресурсы, которыми мы обладаем, ограничены» [9].

Данбар и его коллеги исследовали множество естественных сообществ людей. Эти исследования только подтвердили, что число Данбара отражает реальное положение дел.

- Средняя численность сообществ у современных племен охотников-собирателей (инуиты в Канаде или вальбири в Австралии) составляет 148 человек [10].
- Численность самой маленькой независимой военной единицы (роты) составляет от 80 до 300 человек, средний показатель — 160 [11].

- Исследование 1,7 миллиона пользователей «Твиттера» показывает, что максимальная численность социальной группы в сети — от 100 до 200 человек [12].
- Средний показатель числа рождественских открыток, отправленных (полученных) одним адресатом в электронной сети, равен 125 [13].
- Наши предварительные исследования абсолютной мотивации в организациях показывают, что в коллективах численностью около 200 человек отмечается некоторый рост фактора абсолютной мотивации. Пока глубоко этот вопрос мы не изучали. Необходимы дальнейшие эксперименты [14].

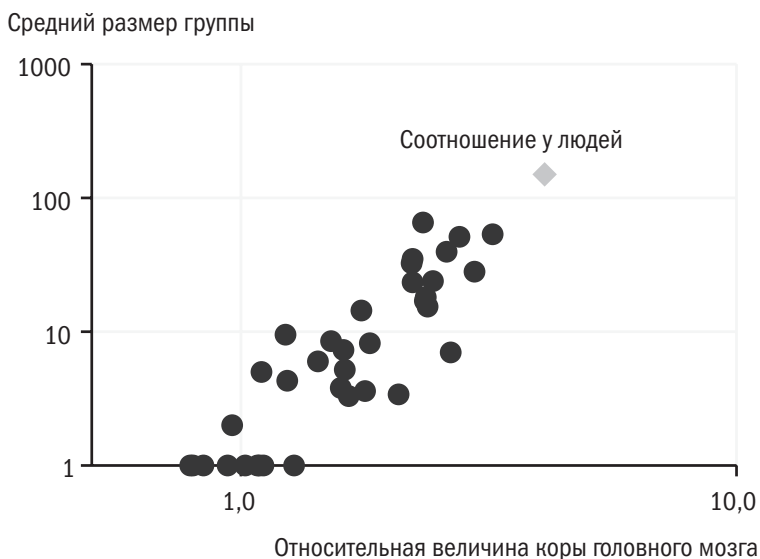


Рис. 18. Анализ Р. Данбара взаимосвязи между величиной мозга и размерами сообществ приматов [7]

Сообщества численностью около 150 человек Данбар назвал деревнями. Хотя открытие такой взаимосвязи было значительным, ученый не остановил изысканий. Он обнаружил другие объединенные эмоциональными связями группы.

На один уровень ниже «деревни» располагается сообщество численностью около 50 человек, которые тесно связаны между собой, делятся необходимыми ресурсами и защищают друг друга. Данбар назвал такую группу «отряд». Создать объединенное сообщество этого размера легче всего.

Уровнем ниже люди организуют сообщества примерно из 15 человек. Они трудятся в тесной связке ради достижения общих целей. Такие сообщества были названы «охотничья команда» [15].

На самом низком уровне люди обычно имеют нескольких самых близких друзей, которые называются конфидентами*. Группы конфидентов насчитывают не более пяти человек, между которыми существует глубочайшее доверие. И это как раз тот уровень, на котором при правильной организации дела может быть достигнута адаптивная эффективность.

Именно такие социальные структуры нужны для естественного формирования сообществ. Те, кто занимаются формированием корпоративной культуры, должны использовать эти структуры, чтобы обеспечить максимальную адаптивную эффективность (см. главу 14).

Примерно такие образцы организации сообществ можно найти у мормонов**. Обычно в их церкви приход*** охватывает одну деревню, то есть несколько сотен человек. Церковь мормонов в Кембридже, привлекающая много учащихся, создает отдельные приходы для студентов, докторантов и взрослых, чтобы ни один не становился слишком большим. В других местностях церковь создает приходы по языковому принципу, например на испанском или китайском языках.

Поскольку человеку легко потеряться в целом приходе, некоторые из них разделяются на более мелкие религиозные сообщества около 50 человек, что соответствует численности отряда. Например, один приход может включать в себя 50 мужчин, а другой — 50 женщин. Каждое воскресенье проводятся общие собрания, а затем часовые беседы в пределах отрядов. «Это тот уровень, на котором люди откровеннее всего беседуют, — сказал один из священников. — Именно в этих группах мы делимся советами и наблюдениями относительно взаимоотношений с детьми, счастливых браков, привнесения изменений в жизнь и т. д. Обсуждения создают по-настоящему прочные взаимосвязи между людьми». У каждого члена прихода обычно по два конфидента. «Это для того, чтобы у каждого члена нашего сообщества был друг — кто-то, во всем ему помогающий. Если я заболел и буду нуждаться в помощи,

* Конфидент (англ. confidant) — доверенное лицо (устар.). *Прим. ред.*

** Мормоны — последователи мормонизма, крупнейшей ветви религиозного движения Святых последних дней. *Прим. ред.*

*** Приход, или парафия, — церковный округ населения, имеющий свой храм, в котором совершаются священнодействия для прихожан. *Прим. ред.*

в первую очередь обращусь к нему. Если случатся материальные трудности, знаю, что он постарается помочь».

Причины, по которым люди склонны к созданию сообществ именно таких размеров, пока остаются тайной. Однако одной из них, судя по всему, служат временные рамки. Данбар установил: если мы осознанно не контактируем с кем-то в течение четырех месяцев, ощущение эмоциональной связи с этим человеком постепенно исчезает. Взаимоотношения конфидентов требуют гораздо больших эмоциональных затрат, чем на уровне деревни.

Если предположить, что у нас есть 28 часов в неделю (4 часа в день), которые мы можем посвятить содержательным социальным взаимосвязям, то на общение с каждым человеком в деревне получится уделить лишь 45 минут в месяц (или 6 минут в неделю). К сожалению, если распределить эти 45 минут поровну между всеми, ни с кем не удастся создать более-менее близкие отношения. У вас не будет конфидентов, и вы не сможете в достаточной мере сблизиться с членами охотничьей команды, чтобы совместно выполнять сложную работу. Некоторые очень приблизительные математические подсчеты показывают: чтобы что-то успеть в пределах подобных лимитов времени, на общение получится затратить:

- с каждым членом деревни в среднем 10 минут в месяц;
- с каждым членом отряда — 30 минут в месяц;
- с каждым членом охотничьей команды — 1,5 часа в месяц;
- с каждым конфидентом — 4,5 часа в месяц.

Организациям жизненно необходимо создавать внутри себя деревни, отряды, охотничьи команды и группы конфидентов. Первым шагом к этому должно быть исключение из языка менеджеров понятия «зона (или охват) контроля». Хотя очень часто это понятие становится чуть ли не основным при формировании компании, оно задает процессу неправильный тон. Зона контроля подразумевает, что команды должны заранее конструироваться так, чтобы подлежать контролю, а руководители существуют для того, чтобы за этими командами следить. Вместо этого лучше озаботиться зонами адаптивности.

Деревня

Деревни, отряды, охотничьи команды и группы конфидентов в природе организуются естественным образом, а в организациях автоматически

не возникают. Некоторые компании создают слишком большие сообщества. В других используется так много косвенных мотивов, что коллектив поражает настроения самозащиты, ревности, ощущение опасности и несправедливости.

Организации должны целенаправленно и намеренно создавать деревни. К счастью, это не так уж сложно. Люди естественно стремятся принадлежать какому-то сообществу. Это доказано целым рядом исследований в Стэнфордском университете и Университете Ватерлоо (Канада) [16].

Один эксперимент был организован так, чтобы создать у участников ощущение первого дня на новой работе. Объекты входили в лабораторию, где им выдавали красные и синие бейджики с именами. На каждом значился номер. Исследователи настраивали одну группу участников трудиться в одиночестве, а другую — на работу в команде.

Участников из первой группы называли по номерам на пропусках. Скажем, человеку говорили: «Вы будете № 24601». Испытуемым из второй группы объяснили, что их будут различать по цветам: «Вы будете синими» и «Вы будете красными». Затем им сообщали имена других членов команды — тех, с которыми в реальности они никогда не встретятся и не будут вместе работать.

Участникам эксперимента из обеих групп дали задания. Каждый трудился в одиночку над решением в принципе нерешаемой задачи. Студенты, уверенные, что они — члены команды, в два раза дольше пытались осилить задачу, чем настроенные на индивидуальный труд. То есть принадлежность, даже неподтвержденная, к группе вызвала удвоенное упорство в работе.

Теперь представьте мощь целой культуры, созданной на основе сообщества людей. Для этого разбейте коллектив вашей компании на деревни примерно по 150 человек. Каждая должна иметь название, цель, наследие и традиции. Возможно, не помешает несколько персонализированный поведенческий код, присущий всей организации. Деревни разрушают жесткую иерархичность и создают возможности горизонтальных связей.

Вместо того чтобы присваивать сотрудникам бездушный номер, сопроводите его кодовым обозначением, указывающим на принадлежность к определенной деревне. Участие персонала должно быть отражено во внутриорганизационной электронной сети. Конечно, они могут менять принадлежность к той или иной деревне, но ежедневное напоминание рождает чувство общности.

Если деревня становится слишком большой, разделите ее на две. В идеале ваши сотрудники должны иметь хотя бы 10 минут общения с каждым членом деревни в месяц. Подумайте, как лучше использовать это время, чтобы сформировать сообщество. Например, члены деревни могут вместе питаться или рядом работать и обмениваться идеями. Большой операционный центр в Шотландии в конце недели устраивал встречу для каждой деревни, и члены сообщества делились впечатлениями от работы, в том числе и от розыгрышей, которые они устраивали друг другу.

Отряд

На один уровень ниже деревни располагается отряд. Хотя общая социальная ткань может растянуться и покрыть деревню, наибольшее чувство защищенности и готовность делиться ресурсами люди испытывают в группе примерно из 50 человек. В организациях такая группа, или отряд, — это сообщество идеальных размеров, позволяющее разделять между его участниками знания и повышать креативность каждого.

Ученые и исследователи часто называют отряды практическими сообществами. Одним из самых известных и изучаемых практических сообществ была группа PARC (Исследовательский центр Пало-Альто) корпорации Херох. Эта команда блестящих инженеров и ученых изобрела компьютерную мышь, графический интерфейс и лазерный принтер. (По ряду объективных причин, приведших к снижению адаптивности корпорации, Херох не смогла вывести на рынок массу других изобретений центра). Джон Сили Браун, который до 2002 года был главным научным сотрудником в PARC, описывал членов этого отряда как «коллег, способных на выполнение реальной работы. Их соединяет общее понимание цели и реальная потребность быть в курсе того, что знает каждый в группе» [17].

Вот несколько простых вопросов и идей, которые помогут поразмышлять над созданием отрядов в вашей организации.

- Есть ли в вашей компании естественным образом сформировавшаяся группа, в которой знание, полученное в результате игры, должно концентрироваться и обмениваться на другое? Такая группа может сформироваться вокруг конкретной темы или конкретной цели.
- Как вы можете помочь формированию каждого отряда с его идентичностью, основанной на доверии и заботе?

- Как этот отряд создает у других веру в себя?
- Как вы можете побудить отряд включить в свой поведенческий код понятие ученичества?
- Какая устоявшаяся практика и какие ресурсы нужны отряду, чтобы внутри него происходил эффективный обмен знаниями?
- Как может отряд организовать коллективное обучение?

Охотничья команда

Частью поведенческого кода в компании Amazon.com стало «правило двух пицц»: если двух пицц не хватает, чтобы накормить команду, значит, она слишком велика [18]. Это правило иллюстрирует убежденность основателя компании Джеффа Безоса*, что реальную работу могут выполнять только небольшие группы. Это же относится и к категории «охотничья команда».

Прекрасные аналоги охотничьих команд видны в спорте. Большинство из них, требующие тесной координации действий участников, насчитывают от пяти (баскетбол) до 15 человек (регби, ирландский хоккей на траве). Средняя численность во многих случаях — 11 игроков (европейский, американский футбол и т. д.).

Взаимосвязь между спайкой охотничьей команды и ее результатами очень тесная. Это, в свою очередь, ведет к высокой эффективности, а она подразумевает наличие прочных связей в группе. Хотя некоторые профессии и предполагают действия преимущественно в одиночку (администратор, продавец и т. д.), каждый может провести некоторое время в охотничьей команде, чтобы улучшить определенные элементы работы организации.

Необходимо создавать возможности, чтобы члены охотничьей команды проводили друг с другом минимум полчаса в неделю.

Конфидененты

Группа врачей наблюдала 1000 больных, перенесших инфаркт: требовалось установить, что помогло им избежать осложнений или рецидива [19]. Результаты оказались удивительными. Последующее состояние пациентов зависело

* Джеффри Безос — американский предприниматель, глава и основатель интернет-компании Amazon.com, основатель и владелец аэрокосмической компании Blue Origin и владелец издательского дома The Washington Post. *Прим. перев.*

от наличия у них не депрессивных состояний, а близких друзей. Ухудшение заболевания отметили 26% людей, у которых их не было, и лишь 14% — имевшие близких друзей.

Примечательно, что даже небольшая доля участия улучшает результаты деятельности. Исследователи из Стэнфордского университета доказали это остроумным экспериментом [20]. Испытуемых попросили нарисовать географическую карту, соблюдая некоторые условия. Первое: все изображенные страны должны иметь смежные границы, и каждую страну требовалось окрасить. Второе: любые две соседние страны должны оказаться разного тона. Третье: использовать не менее пяти цветов.

На самом деле эту задачу решить невозможно. В 1977 году математики с помощью компьютера установили, что при этих условиях можно использовать только четыре цвета [21] (это первая математическая теорема, доказанная компьютером*).

В ходе эксперимента каждый участник получил подсказку на листке бумаги. И вот что самое интересное: у половины из них на листке была только подсказка и название проблемы. Давайте назовем их «группа с нейтральной подсказкой». У другой же половины листик содержал еще имя человека, якобы пославшего подсказку. Назовем их «группа с дружеской подсказкой». Записки выглядели примерно так, как на рис. 19.

Могло ли быть достаточно этой маленькой демонстрации дружбы и общности, чтобы существенно повлиять на поведение участников эксперимента? Оказывается, очень даже могло.

Те, кто получил именные записки, потратили на попытки решить задачу на 48% больше времени, чем обладатели анонимных подсказок (18 минут против 11,5). Более того, специальный тест с использованием компьютеров

* Теорема о четырех красках утверждает, что всякую расположенную на сфере карту можно раскрасить четырьмя красками так, чтобы любые две области, имеющие общий участок границы, были раскрашены в разные цвета. При этом области могут быть как односвязными, так и многосвязными (в них могут быть «дырки»), а под общим участком границы понимается часть линии, то есть стыки нескольких областей в одной точке общей границей не считаются. Эта теорема была сформулирована Фрэнсисом Гутри в 1852 г., однако доказать ее долгое время не удавалось. Теорема о четырех красках была доказана в 1976 году Кеннетом Appelом и Вольфгангом Хакеном из Иллинойского университета. Это действительно была первая крупная математическая теорема, доказанная с помощью компьютера. *Прим. перев.*

показал, что группа с дружеской подсказкой ощутила на 40% меньше усталости, чем коллеги из группы с нейтральной подсказкой. Первые предприняли на 20% больше попыток нарисовать варианты карт, чем вторые. Ее члены проявили больше креативности и настойчивости. И все благодаря лишь маленькому напоминанию о социальной поддержке.

Подсказка Кому: <u>имя участника эксперимента</u> От кого: <u>имя другого участника эксперимента</u> Содержание подсказки
Подсказка Кому: <u>имя участника эксперимента</u> Содержание подсказки

Рис. 19. Минимальное различие в двух вариантах подсказок

Хотя позитивное влияние дружбы на результаты деятельности человека давно доказано, к сожалению, у многих нет конфидентов. Согласно нашим независимым исследованиям, лишь 56% служащих имеют близких друзей на работе. Другие исследования, проведенные учеными, обнаружили, что почти четверть руководителей высшего звена бизнеса на уровне CEO, исполнительных директоров и главных бухгалтеров имеют очень низкий показатель социальных связей. То есть у них конфидентов нет совсем [22].

Организации могут сделать многое, чтобы помочь сотрудникам найти близких друзей на работе. Самый простой путь — добровольное наставничество, а также превращение этой практики в элемент корпоративной культуры. В школьном районе округа Хиллсборо, восьмом среди крупнейших в США, обнаружили, что 28% молодых учителей увольняются через год. Чтобы решить эту проблему, в округе ввели практику наставничества: опытные педагоги помогали новичкам. Постепенно эта программа снизила процент ухода учителей до 5 [23].

Более сложные решения подразумевают целенаправленную реорганизацию рабочих мест и команд, чтобы близкая дружба возникала естественным образом. Для этого создаются микрокоманды — не более пяти человек. Они обычно работают без лидера и тесно взаимодействуют.

Компания сограждан [24]

Подумайте об атмосфере вашей организации. Если она такая же, как и в большинстве других, это означает, что каждый работник считает членами сообщества нескольких близких друзей. Остальная часть компании представляется ему построенной по законам рынка. Менеджмент, ориентирующийся на состязательность и конкуренцию, предполагает рабочие отношения «с участием клыков и когтей». И сама организация взаимодействует с клиентами, поставщиками и конкурентами на подобной основе.

В идеале высокоэффективная корпоративная культура переворачивает эту модель на 180°, используя абсолютную мотивацию. При этом единственные, с кем вам придется соперничать, — сотрудники конкурирующих организаций.

Чтобы создать сообщество абсолютной мотивации, необходимо хорошо продумать организационную структуру. Представьте кол-центр в компании интернет-торговли.

1. На самом нижнем уровне находятся группы из пяти человек без формального лидера. Они поддерживают и тренируют сами себя. Нужно, чтобы каждая группа стала сообществом близких друзей — конфидентов.
2. На уровень выше группа конфидентов превращается в охотничью команду, состоящую из 15 человек. Есть «тренер», который помогает им выработать ясную и соответствующую общим интересам цель.

3. Три охотничьи команды создают отряд. У них, скорее всего, общие цели, и они делятся знаниями друг с другом. Обычно руководитель у такого отряда неформальный.
4. И наконец, десять охотничьих команд формируют деревню из 150 человек, в которой есть руководитель (он выступает как тренер примерно 10 человек). Такая деревня формирует у своих членов чувство общности и идентичности.

Есть организации, целенаправленно создающие сообщества. К ним, например, относится Gore & Associates, производитель высокотехнологичной водоотталкивающей ткани гортекс. Эта компания с самого начала строилась на принципах абсолютной мотивации, что в целом необычно для бизнеса. Мотив игры стал основополагающим. Лозунг же компании звучит так: «Зарабатывай с удовольствием» [25].

Gore & Associates была основана в 1958 году, когда Билл Гор пришел к выводу, что его работодатель Дюпон недооценивает потенциал тефлона, идеально подходящего для производства непригорающих сковородок. Позаимствовав идею у своего сына Боба, который учился на втором курсе университета, Гор понял, что тефлон может также применяться в качестве изоляционного материала для электропроводов. Билл вместе с женой и единомышленницей Вив рискнули открыть собственное дело. «Мы рассчитали, что если зожим свой дом и используем \$4000 накоплений, сможем продержаться первые два года», — вспоминает Гор [26]. Через два года, практически на грани закрытия, они получили заказ на \$100 тысяч, что позволило компании подняться.

Через 10 лет после основания Gore & Associates пережила другой серьезный момент, когда Боб, новый партнер, экспериментировал с тефлоном, стремясь создать новый изоляционный материал. Он вытащил полимерный прут из печи и попытался вытянуть его рукой. Так было открыто волокно, задерживающее влагу и пропускающее воздух, и это стало основой будущей ткани гортекс [27].

В университете Билл Гор изучал теорию менеджмента и находился под сильным влиянием работ Дугласа Макгрегора*. В 1960 году Макгрегор опубликовал книгу, ставшую бестселлером: *The Human Side of Enterprise*

* Дуглас Макгрегор — американский социальный психолог. Предложил теорию X и теорию Y, стараясь подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу. *Прим. перев.*

(«Человеческая сторона предприятия»). Он предложил альтернативу тогдашним догмам управления. Согласно Макгрегору, существует теория X, которая утверждает, что люди могут работать только по принуждению. Вместо нее он предложил теорию Y, по которой люди *сами хотят работать*. Эта работа одной из первых открыла дорогу идеям его последователей Эдварда Деси и Ричарда Райана, заложившим основы теории абсолютной мотивации [28].

Хотя к тому времени Робин Данбар еще не вывел свое знаменитое число, Гор интуитивно понял принципы формирования сообществ. Как написано в исследовании Бизнес-школы Дарден при Университете Вирджинии:

Гор сделал вывод, что последней каплей в чаше эффективного сотрудничества коллектива становится та, которая обозначает такие размеры этого коллектива, когда люди уже не знают друг друга. Он считал, что на определенном этапе развития коллектива индивидуумы, прежде слышавшие фразу «мы решили», начинают слышать «они решили». Гор полагал, что это наступает тогда, когда количество человек в группе переваливает за 150 [29].

Практически всегда Гор организовывал сотрудников в группы до 200 человек. Если какая-то команда приближалась к такому размеру, Гор делил ее на две, ставя перед ними идентичные задачи. Этот процесс Гор называл «явлением амебного деления» [30]. Когда группы «отрывались» от материнских, то оставались небольшими и подвижными, сохраняя поведенческий код команды-родителя.

Гор также понимал и ценность охотничьих команд. В корпорации DuPont он входил в группу, исследующую тефлон и его применение. «Работа была захватывающей, трудной и очень интересной. Кроме прочего, мы выступали в роли троянцев. Потом я часто удивлялся, почему другие компании не используют у себя такие же принципы», — вспоминал позднее Гор [31].

В его компании нет боссов, длинных названий должностей, подчиненных и штатного расписания. Проектные группы, или команды, формируются сами собой по мере возникновения идей. Используя мотивы игры и цели, они должны убедить коллег поддержать их.

Журнал Fast Company так описывает естественные инновационные проекты, возникающие в компании Гора: «Обычно здесь допускается, что 10% рабочего времени сотрудники посвящают играм. Дэйв Майерс, работая над созданием имплантов для сердца, использовал время, отведенное для игры,

на создание новых тросов и их покрытия для переключателя скоростей у велосипедов. Позже он использовал свое игровое время для беседы с коллегой, который занимался зубными нитями, предложив ему участвовать в совершенствовании производства гитарных струн» [32]. (К этому проекту они позже привлекли еще полдюжины инженеров.)

Гор даже встраивает в свою систему конфидентов. Каждому новичку назначается «спонсор», адаптирующий его к корпоративной культуре. Дело в том, что эта необычная культура может поначалу быть непонятной, особенно если специалист пришел в Gore & Associates из организации, задействующей в основном косвенные мотивы. Инженер-электротехник Джим Кригсби вспоминает, что выделенный ему «спонсор» посоветовал первые несколько дней просто изучать офис и знакомиться с людьми [33].

Но Билл Гор понял еще одно: недостаточно организовать команды, чтобы создать эффективную корпоративную культуру с высокой абсолютной мотивацией. Одновременно он продумывал идентичности компании, основывая ее на прочных традициях и мощном поведенческом коде.

Гор всегда верил в силу слова. Если бы мы составили «словарь Билла Гора», там были бы такие слова [34]:

- *спонсоры*, а не начальники;
- *лидеры*, а не менеджеры;
- *рекомендации*, а не правила;
- *вложения*, а не расходы;
- *партнеры*, а не сотрудники.

Столь же убедителен и поведенческий код Гора. В нем говорится, что каждому сотруднику должна быть обеспечена справедливость, что, разумеется, становится ключом к снижению психологического напряжения и давления экономических факторов. Корпоративная культура компании Gore & Associates призывает «предоставлять партнерам возможность расти в знаниях, навыках и уровне ответственности». В ней крупными буквами вписано слово «игра». Поведенческий код компании призывает к целеустремленности и верности обязательствам перед собой. Он требует выбирать то, что специалисты *склонны* делать, а не то, что их *заставляют* делать [35].

Наконец, в Gore & Associates действует принцип ватерлинии. «Он подразумевает, что компания допускает принятие неудачного решения, образующего дыру *над* ватерлинией, что не даст кораблю утонуть, — говорит Стив Шустер из команды по связям с общественностью Gore & Associates [36]. — Но если

решение приведет к пробоине *ниже* ватерлинии и поставит под угрозу корабль, все партнеры должны выработать согласованное решение, которое спасет компанию».

Корпоративная культура Гора привела их к колоссальному успеху. Все годы с момента своего основания организация закрывала с прибылью. С объявленными недавно доходами в \$3,2 млрд Gore & Associates считается одной из 150 крупнейших частных компаний в США. «Добровольная текучесть персонала в компании, определяемая желанием сотрудников покинуть ее, всего около 5%, что составляет лишь треть от среднего показателя в отрасли (товары длительного пользования) и пятую часть показателя для частных компаний такого же размера», — говорится в исследовании, проведенном колледжем Babson College [37]. Журнал Fast Company на основе собственного анализа делает вывод, что «по всем показателям Gore & Associates можно назвать самой инновационной компанией США».

Двигаемся вперед

Чего больше в поведении вашей организации — рыночных законов или правил сообщества? Где ваша компания может естественным образом сформировать деревни, объединенные единой целью, или отряды с общим стремлением к учению и познанию нового? Достаточно ли ваши охотничьи команды подвижны и быстры, чтобы решать поставленные задачи? Имеется ли у каждого сотрудника возможность установить плотную дружбу с коллегами?

Если Билл Гор строил мотивы игры и цели в культуру своей компании с самого начала ее существования, то многим другим организациям необходимо преодолеть тяжелое наследие в виде косвенных мотивов. В следующей главе мы покажем, как начинать работу по трансформации ваших организаций.

Глава 14

Хранители огня

Всякое пламя нужно раздувать

Основатель и в прошлом CEO авиакомпании Southwest Airlines Герб Келлехер понимает ценность корпоративной культуры. Измерив абсолютную мотивацию во многих компаниях, мы можем утверждать, что ни в одной из них этот показатель не выше, чем в Southwest Airlines. И это неслучайно. Как писал Келлехер:

Еще до того, когда люди узнали, как разводить огонь, среди них были следящие за огнем. Обитатели пещер могли найти тлеющее дерево, пораженное молнией, и приносили угли в свое жилище. Кто-то должен был следить за огнем и поддерживать его, потому что никто не знал, когда еще удастся найти дерево, ударенное молнией. Следящий за огнем становился самой важной персоной в племени. Я однажды сказал нашей комиссии по корпоративной культуре: «Вы — Хранители огня. Вы должны обеспечить постоянное пламя. Я думаю, что вы — самая важная группа во всей компании Southwest Airlines» [1].

Теперь, когда вы познакомились с главными компонентами корпоративной культуры, рассмотрим роль Хранителей огня.

Корпоративная культура как независимая экосистема

Узнав многие ключи к корпоративной культуре, вы можете решить, что процесс ее создания — это выполнение тактических действий в длинном списке обязательных мероприятий. К сожалению, культуры не механистичны, а больше похожи на живые и дышащие экосистемы.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Итан Бернштейн изучил адаптивность на сборочной линии компании, которую он условно назвал

«Точность +» [2]. Расположенная в Южном Китае, компания «Точность +» была на момент исследования вторым в мире производителем мобильных телефонов.

Адаптивный подход стал сердцевиной бизнес-стратегии компании. Производство мобильных телефонов развивается очень динамично, постоянно требуя новых технологических и производственных решений. Производственные процессы быстро меняются. Чтобы создать один мобильный телефон, в него нужно вместить примерно 1 000 000 комплектующих деталей, использовать не менее 100 инструментов на сборочной линии и задействовать труд 72 специалистов. Комплектующие бывают с дефектами. Рабочий инструмент ломается. У людей бывают плохие дни. Ни один инженер не в состоянии создать абсолютно совершенную линию такой сложности.

Потребности компании в адаптивных подходах выходят за грани определения нашего мира как изменчивого и неоднозначного (VUCA). Конкуренция за контракты настолько острая, что «Точности +» пришлось соглашаться на сделки, способные принести прибыль только в том случае, если обеспечивалось постоянное улучшение технологий и самой продукции уже после начала производства.

Каждая из 16 сборочных линий за смену выпускала 2400 одинаковых устройств. Линии были организованы по принципу визуальности, принятому в компании Toyota. «Между сборочными цехами, этажами и различными уровнями была обеспечена “линия прямой видимости”, позволявшая всем рабочим быстро обучаться и передавать друг другу навыки, показанные менеджерами», — писал Бернштейн. Технологи считали, что такие линии прямой видимости повысят адаптивную эффективность. Как вскоре выяснил Бернштейн, все получилось с точностью до наоборот.

Для проведения исследования профессор нанял пять китайцев — студентов последних курсов университетов — и незаметно ввел их в коллектив работников компании. Коллеги не имели представления, кем они были на самом деле. «Подсадные утки» Бернштейна жили в тех же общежитиях, проходили тот же курс профессионального обучения и работали на сборочных линиях. И они обнаружили то, чего не было ни в данных, предоставленных компанией, ни в официальных беседах с работниками.

Пока мастера следили, сборщики выполняли инструкции и правила, которые были до них доведены и отработаны. Отклонения не допускались. Судя по всему, мастера были уверены: инженеры и технологи оптимизировали

работу каждой линии до такой степени, что она выдавала максимум возможностей. Кем были рабочие, чтобы выдвигать свои предложения? Если бы они не адаптировались к реальным условиям, фабрика «замерзла» бы.

Однако инстинкт человека к приспособлению уничтожить невозможно. Когда мастера не контролировали процесс, сборщики использовали собственные, подогнанные под себя приемы работы. Они тайно применялись, чтобы «лучше выполнить задачу», «обеспечить бесперебойное производство» и «создать более легкие и безопасные условия, в которых можно работать быстрее». Эти высказывания рабочих Бернштейн записал со слов информаторов.

С учетом обвинительного искажения можно предположить, что сотрудники компании «Точность +» нарушали правила, чтобы получить какую-то личную выгоду за счет интересов компании. Но Бернштейн отмечал, что операторы, наоборот, работали быстрее и безопаснее, без нанесения ущерба качеству продукции. За улучшение технологических приемов им никто не платил. Заработная плата сборщиков была фиксированной независимо от того, сколько устройств они производили.

Бернштейн был озадачен. В отсутствие мастеров и менеджеров рабочие постоянно вносили в производственный процесс инновационные моменты, но ящик для предложений, официально открытый в компании, был пуст. Бернштейн попросил информаторов выяснить причины. Один рабочий сказал, что «менеджеры сойдут с ума», если выяснится, что сборщики работают не по установленным правилам. «У нас много таких идей, — сказал другой оператор, — но кто даст гарантию, что нам *разрешат* их применять?»

«Рабочему на конвейере легко найти способы, позволяющие выполнять работу быстрее и лучше, — заявил третий сборщик, который за девять лет вырос от рядового рабочего до инструктора. — Но если поделиться этим с другими, они скажут: “Откуда мы знаем, насколько наши предложения ценные? Мы ведь не располагаем такими данными, которые есть у руководства, поэтому что-то доказать будет трудно”».

Еще один работник признался, что для него важна возможность изменять сборочный процесс в режиме реального времени: «Даже если бы у нас было время что-то объяснить руководству, а у него нашлось время выслушать, это все равно не было бы настолько же эффективно, как решить проблему здесь и сейчас, а поговорить о ней потом».

«Мастерам надо вообще отгородить нас ширмами или занавесом, — пошутил еще один. — Если бы они так поступили, мы стали бы работать более

производительно». В мечтах этого сборщика было спрятаться от менеджеров, чтобы сделать свой труд *более продуктивным*.

Компания «Точность +» столкнулась с проблемой, которая возникает у многих организаций, создающих высокоэффективные корпоративные культуры. Эти культуры — живые системы. Их части непрерывно соприкасаются, оказывая влияние друг на друга. Не будучи в состоянии правильно сформулировать трудовые роли, стиль руководства, управление производственными процессами и планирование ресурсов, включающие высокий уровень абсолютной мотивации, компания «Точность +» не сумела обеспечить адаптивную эффективность, соответствующую инвестициям.

Собрав всю эту информацию, Бернштейн показал, как много адаптивных подходов еще не задействовала компания. И провел в «Точности +» контрольный эксперимент. Он обозначил несколько сборочных линий как экспериментальные и отгородил их от остальных линий занавесом, осуществив мечту операторов. Оставшиеся линии объявил контрольными.

Теперь четыре из 32 смен могли работать независимо. Только за первую неделю сборщики испытали 16 инновационных идей. Когда возникали проблемы, они собирались и обсуждали их. Если на линии возникали заторы, рабочие принимали меры по их устранению. Раньше они не могли проявить такой адаптивный подход.

В ходе следующего эксперимента и в других условиях профессор Адам Грант из Уортонской школы бизнеса разделил операторов кол-центра крупной торговой компании на три группы. В первой лидером сделали человека, изучившего методы повышения абсолютной мотивации. Во второй группе трудовые функции сотрудников изменили, чтобы повысить у них абсолютную мотивацию: разрешили прямой контакт с заказчиками. В третьей сделали и то и другое. Грант выяснил, что ни назначение нового лидера, ни изменение ролевых функций по отдельности не привели к повышению продуктивности. А когда эти факторы соединили в третьей группе, она показала рост эффективности продаж за смену на 28% [3].

Похожий эксперимент был проведен в Италии. Медсестры проходили профессиональное обучение по программе, предполагающей умение подготавливать хирургический набор из медицинских препаратов и инструментов [4]. Как и в кол-центре, к первой группе медсестер прикрепили лидера, искушенного в методах повышения абсолютной мотивации. Другим дали возможность контактировать с пациентами, которым эти медработники уже

помогали. Перед третьей группой поставили задачу подумать над главной целью их работы и написать сочинение о ее пользе и о том, почему другие больницы должны проводить у себя такое же дополнительное профессиональное обучение. По отдельности все факторы не оказали особого влияния на повышение эффективности работы, а объединенные удвоили отдачу.

И эксперименты, и наши исследования показывают, что ключи к корпоративной культуре работают не по отдельности, а вместе. Их все нужно вставить в замки, чтобы добиться высокой эффективности работы коллектива. Здесь $1 + 1 = 5$. Роль лидера в коллективе важна, но одной ее мало. Воодушевляющее определение высокой миссии организации тоже не заменит все. Эффективный поведенческий код в коллективе в одиночестве не сдвинет гору. Высокоэффективные корпоративные культуры — это живые экосистемы, составные части которых должны работать в абсолютном единстве.

Согласно нашим измерениям, вера или в свою работу, или в компанию создает у человека фактор абсолютной мотивации в пределах от 5 до 10 пунктов. Вера в оба этих компонента поднимает его до 40 пунктов. Наличие на работе близкого друга при отсутствии мотива игры добавляет 3 пункта этому фактору. Возможность экспериментировать даже при отсутствии конфиден- та усиливает фактор абсолютной мотивации до 16. А если присутствуют два последних компонента, фактор абсолютной мотивации можно оценить в 46.

В предыдущей главе мы охарактеризовали компании, действующие в основном косвенные мотивы, как «рынки». А те, которые предпочитают абсолютную мотивацию, — как «сообщества». Ученые, и мы вместе с ними, обнаружили, что рынки — это ущербные образования. Пока хотя бы один из важных ключей к корпоративной культуре основывается на косвенных мотивах, вся культура сохранит рыночную ментальность. Чтобы открыть дверь к высокой эффективности любой деятельности, все ключи к корпоративной культуре должны работать вместе. Это требует постоянства и координации.

Вред разделения и измельчения проблем

К сожалению, нам как раз не хватает постоянства и координации.

Компании тратят годы и огромные усилия на разработку инновационной продукции. Но когда приходит время ее продавать, они не задумываются, какое влияние окажет эта продукция на их сбытовую сеть, на систему

сервиса или другие бренды. Эти компании создадут новые материальные стимулы, чтобы подстегнуть продажи; проведут дополнительное обучение персонала и будут исходить из того, что остальная часть их экосистемы останется прежней. Это называется «полное игнорирование требований координации».

Как предприниматель в сфере высоких технологий Нил видел именно такую картину, разрабатывая программное обеспечение. Работа была распределена между различными специалистами, включая конструктора, разработчика сайта, программиста и администратора базы данных. Но разделение работы порой происходило слишком быстро, а ее объединение — чересчур медленно, что вызывало дополнительные расходы на переделку и потери времени. Исследователи из Стэнфордского университета Чип Хиз и Нэнси Штауденмайер, занимавшиеся «игнорированием координации», писали: «Программисты и инженеры дробят проекты очень грубо и решительно и сразу же приступают к исполнению их частей. К сожалению, это с неизбежностью приводит к серьезным проблемам при последующем объединении проектов, поскольку специалистам приходится возвращаться и вносить непредвиденные изменения в первоначальный замысел» [5].

Эта проблема особенно обостряется при формировании и поддержании высокоэффективных корпоративных культур. Создание внутренне целостной экосистемы предполагает задействовать одновременно множество ключей. Такие компоненты культуры, как карьерные лестницы, система управления эффективностью, система оплаты труда, идентичность деревни, стиль руководства и другие, должны быть задействованы в работе по повышению абсолютной мотивации. В большинстве же организаций все эти ключи либо в руках разных людей, либо вообще ни в чьих руках.

Способствует ли стиль руководства вашей компании тому, чтобы между «верхами» и «низами» развивался содержательный диалог о повышении эффективности организации? Сформированы ли ваши рабочие обязанности в соответствии с вашей индивидуальностью и предпочтениями по системе оплаты труда? Корпоративные культуры большинства организаций страдают от недостатка цельности и последовательности.

Обычно каждый ключ, рассчитанный на мотивацию, формируется автономно, без общей цели или методологии. Система оплаты труда группы организуется с расчетом на краткосрочный рост объема продаж. Специалист по персоналу разрабатывает варианты карьерного продвижения персонала,

ориентируясь исключительно на их чувство удовлетворенности. Ни один из этих ключей не нацелен на повышение адаптивной эффективности.

Здесь-то и кроется проблема: как можно построить целостную и внутренне последовательную культуру, если у всех есть когнитивное искажение в сторону дезинтеграции ее компонентов? Чтобы поддерживать огонь в высокоэффективной культуре, базирующейся на абсолютной мотивации, требуются Хранители огня.

Хранители огня

Когда мы понимаем, что целью корпоративной культуры оказывается адаптивность, и знаем, как эта культура работает, попробуем ответить: кто же несет ответственность за ее работу? В большинстве организаций никто. В лучшем случае организован отдел по работе с персоналом, имеющий лишь некоторые ключи от корпоративной культуры, например систему оплаты труда и поощрений. Но почти нигде подобные отделы не воспринимаются как хранители адаптивной эффективности.

Настает черед Хранителей огня. Их работу можно измерить по шести основным показателям.

1. Назначение

Назначение Хранителей огня не в том, чтобы обеспечить сотрудникам организации ощущение счастья и удовлетворенности. И не в том, чтобы выдерживать высокий уровень удержания персонала. Все это — результат работы высокоэффективных культур, но цель команды Хранителей огня не в этом.

Их внимание должно быть сконцентрировано на выстраивании в организации культуры и экосистемы, повышающих адаптивную эффективность каждого члена коллектива.

Для этого Хранители огня прежде всего должны изучить, какую пользу приносит адаптивная эффективность. Они должны понять, где факторы изменчивости (VUCA) угрожают генеральной стратегии компании или создают конкурентные преимущества.

Например, сеть кофеен Starbucks обеспечивает единообразие и постоянство в работе, но в каждом заведении есть уникальные орудия труда и оборудование, которое по-разному выходит из строя; есть посетители со своими

запросами; есть рыночная среда с разным уровнем конкуренции. Сотрудник, отвечающий за культуру в конкретном отделении Starbucks, должен видеть, как абсолютная мотивация и корпоративная культура повышают адаптивную эффективность работы в соответствии с конкретными переменными.

Менеджер по управлению активами знает, что стратегия побуждает его обращать особое внимание на энергетический сектор. Эта же стратегия требует от него и его команды генерации нескольких инвестиционных предложений в неделю. Но качество этих предложений — результат адаптивной эффективности самого менеджера и его команды. Культура также играет важную роль, не допуская соблазна слегка исказить перспективы предложений. Хранители огня должны очень тонко пользоваться имеющимися у них инструментами по оптимизации уникальной формы адаптивной эффективности.

2. Измерители адаптивной эффективности

Мы уже видели, какую грубую ошибку делают некоторые организации, концентрируясь на легкой задаче измерения тактической эффективности в ущерб адаптивной. Фактор абсолютной мотивации служит мерилom мотивационного состояния, которое определяет адаптивную эффективность. Он же может измерить эффективность команды, отвечающей за корпоративную культуру. Эта команда должна постоянно повышать точность таких замеров и вносить в работу компании дух перемен и эксперимента.

3. Бюджет и рентабельность инвестиций

Как термиты феромонами обозначают пути, по которым их коллеги могут приносить в термитник новые ресурсы, так и организации с помощью финансовых показателей привлекают инвестиции и оправдывают их. Исторически сложилось, что оправдать вложения в повышение адаптивной эффективности и улучшение корпоративной культуры довольно сложно, еще более нереально измерить эффект от таких вложений.

Компания, с которой мы работали, тратила \$1 млрд в год на маркетинг. Для оптимальной организации тактической эффективности от таких инвестиций был создан штат из 500 постоянных сотрудников. Еще \$5 млрд уходило на работу с персоналом. Когда мы спросили руководство, сколько

специалистов анализируют и оценивают эффективность этих объемных вложений, они ответили: *ни одного*.

Если вы будете вкладывать примерно 1% от общих затрат на оплату труда в оптимизацию показателя окупаемости инвестиций, сможете нанять квалифицированного и мотивированного Хранителя огня для каждой деревни. Если же инвестируете 2–5% от всего фонда зарплаты в повышение эффективности работы, сможете построить карьерные лестницы, организовать дополнительное обучение, создать соответствующие инструменты и многое другое, необходимое для формирования системы абсолютной мотивации. И далеко не все из перечисленного требует дополнительных расходов. Программы тренировки лидерских качеств и профессионального обучения, а также меры по улучшению производственных процессов могут стать базой для занятий по повышению абсолютной мотивации сотрудников.

В любом случае Хранители огня должны оправдать расходы на них. С помощью фактора абсолютной мотивации они могут определять объем адаптивной эффективности, который создают. Задействуя другие системы измерений (например, стоимость чувства удовлетворенности клиента), могут высчитать долларový эквивалент каждого пункта абсолютной мотивации. Проводя целевые эксперименты по каждому ключу корпоративной культуры, можно определить ее влияние на всю деятельность организации.

4. Состав команды

Команду Хранителей огня должен возглавлять директор по вопросам корпоративной культуры, подчиняющийся напрямую CEO.

В команде предполагаются как постоянные члены, так и те, кто входит в нее на ротационной основе.

Среди постоянных участников должно быть руководство традиционного отдела по управлению персоналом, который априори формирует несколько компонентов культуры. Время от времени может возникать необходимость по привлечению дополнительных сотрудников в зависимости от того, кто и какими ключами занимается.

На ротационной основе в команду могут также входить сотрудники разных отделов. Поначалу целесообразно подобрать несколько специалистов с высоким фактором абсолютной мотивации, которые могут поработать в команде до двух лет. Участники ротационной группы могут создавать компоненты

культуры в своих отделах; проводить собеседования с сотрудниками на эту же тему; проходить дополнительную подготовку, чтобы перейти в постоянный состав команды; участвовать в ознакомительных программах для новичков. Успешная работа на ротационной основе должна рассматриваться как возможность продвижения по карьерной лестнице для менеджеров. Скорее всего, вы не захотите растить руководителей, которые не почувствовали на себе, что это значит — участвовать в создании эффективной корпоративной культуры.

Все вместе члены команды Хранителей огня должны иметь равный доступ к ключам от культуры организации. Это будет залогом решения проблемы координации действий.

5. Система обучения и повышения квалификации

Добиться максимальной адаптивной эффективности нелегко. Во-первых, трудно предсказать, где она потребует больше всего. Каждая работа в компании уникальна. Стратегия каждой компании не похожа на стратегию другой. Продавец, работающий за прилавком, нуждается в ином виде адаптивности, нежели менеджер, трудящийся в офисе. Команда, отвечающая за культуру в компании, должна полностью изучить адаптивную эффективность и ее «музу» — абсолютную мотивацию.

Участникам команды необходимо предоставлять всевозможную помощь и обучение. В финансовых подразделениях многие сотрудники — сертифицированные специалисты, некоторые имеют даже научные степени. Специалисты в области контроля качества тоже сертифицируются по разным уровням системы Six sigma*. Разработчики стратегий часто имеют степень MBA.

* Six sigma (шесть сигм) — концепция управления производством, разработанная в Motorola (1986 г.). Суть сводится к необходимости улучшения качества каждого процесса, минимизации дефектов и статистических отклонений. Концепция использует методы управления качеством, в том числе статистические, требует использования измеримых целей и результатов, а также предполагает создание специальных рабочих групп, устраняющих проблемы и совершенствующих процессы («черные пояса», «зеленые пояса»). Название идет от статистического понятия среднеквадратичного отклонения, обозначаемого греческой буквой σ (сигма). Зрелость производственного процесса описывается как σ -рейтинг отклонений, или процент бездефектной продукции. Motorola установила целью достижение показателя качества 6σ для всех производственных процессов, и именно этот уровень дал наименование концепции. *Прим. ред.*

Ответственные за корпоративную культуру также должны получать интенсивную подготовку, лучше всего в форме ученичества. Такая форма — второй шаг к координации работы над культурой. И хотя участники культурной команды могут проходить различные сертификации, важно не сделать для них этот процесс косвенным мотивом.

6. Привычки

Корпоративные культуры очень трудно формировать в виде независимых экосистем — слишком много различных нюансов.

Когда моряки завезли в Новую Зеландию кроликов, они не представляли себе того катастрофического ущерба, который эти животные принесли фермерам. В ответ местные жители привезли на острова вирус, поражающий кроликов (в виде очень масштабной и жестокой эпидемии). Однако в итоге Новая Зеландия получила еще более прожорливую разновидность кроликов с иммунитетом к привозному вирусу [6].

Корпоративные культуры организаций обладают похожей непредсказуемостью, особенно когда в них настраивается тонкий баланс между стратегией и адаптивной эффективностью. Вместо ожидания от корпоративной культуры мгновенного решения всех проблем нужно понять, что она сама должна быть адаптивной. Уинстону Черчиллю приписывают следующие слова: «Совершенствоваться — значит меняться, быть совершенным — значит меняться часто».

Постоянная оптимизация требует определенного процесса. Посмотрите на хорошо продуманные и проработанные процессы, с помощью которых ваша компания управляет финансами. Управление корпоративной культурой тоже требует определенного плана, а также набора определенных инструментов, мерил и специалистов, сертифицированных в искусстве формирования культур.

Вот одна из возможных рекомендаций этого плана.

- *Ежемесячно*: ответственный за корпоративную культуру рассматривает индивидуальные планы учебы каждого сотрудника в его деревне и анализирует прогресс в проектах и экспериментах.
- *Ежеквартально*: члены культурной команды встречаются для расстановки приоритетов по вложениям в культуру организации.
- *Ежеквартально*: члены культурной команды собираются для обсуждения и решения текущих проблем. Анализируют измерения фактора

абсолютной мотивации, экспериментов и результатов мер по повышению адаптивной эффективности.

- *Ежеквартально*: команда совместно с руководством рассматривает состояние корпоративной культуры. Анализирует абсолютную мотивацию и качество ключей к корпоративной культуре.
- *Ежегодно*: рассматривает проблемы с состоянием корпоративной культуры на совете директоров.

Смысл наших рекомендаций по ритму работы с корпоративной культурой не в вынесении оценок. Важно высвечивать проблемы повышения адаптивной эффективности и побуждать коллег к их решению на каждом уровне организации. Постоянные эксперименты можно считать третьим важным шагом для обеспечения координации.

Манифест Хранителей огня

Сегодня наш мир наполнен непостоянством и неоднозначностью больше, чем когда-либо. Все время совершаются прорывы в технике. Возникают новые технологии. Законы и нормы регулирования деятельности во всех сферах неперестанно меняются. Невероятно быстрые потоки информации воздействуют на решения потребителей и на состояние конкуренции. Остро необходимой становится адаптивная эффективность. Для управления ею и поддержания на оптимальном уровне необходимо подбирать и подготавливать на каждом уровне Хранителей огня.

Чтобы помочь сформировать свою команду Хранителей, оставляем вам их манифест.

МАНИФЕСТ ХРАНИТЕЛЕЙ ОГНЯ

Что мы делаем

- Управляем адаптивной эффективностью нашей организации.
- Повышаем в нашей организации адаптивную эффективность путем создания культуры, воодушевляющей сотрудников на абсолютную мотивацию.

Как мы делаем

- Воздействуем на аспекты нашей культуры, влияющие на абсолютную мотивацию.

- Постоянно следим за нашей культурой, замеряя ее различные параметры и целевые эксперименты.
- Работаем месячными циклами: две недели приходятся на разработку мероприятий, а две — на их выполнение.
- Постоянно изучаем работу коллег по организации, чтобы видеть, где адаптивная эффективность особенно необходима.
- Постоянно изучаем, как образ мышления работников и мотивация воздействуют на результаты работы.
- Приобретаем новые знания и совершенствуем квалификацию.
- Самоорганизуемся, чтобы максимально повысить собственную адаптивную эффективность и абсолютную мотивацию.

Как мы выбираем

- Отдаем приоритет целостным культурам, даже если их формирование требует большего времени.
- Отдаем приоритет устойчивым культурам, а не требующим постоянного контроля и проверок.
- Предпочитаем быстрое исполнение задач, связанных с культурой, но с условием, что будем учиться на ошибках.
- Предпочитаем учение знанию.
- Предпочитаем видеть конкретные изменения на каждом месте, а не уповать на общие и сложные «брендовые» программы.

Двигаемся вперед

Корпоративную культуру нельзя создать случайно. Для ее формирования соберите ответственную команду, имеющую необходимые полномочия. Создавайте собственные манифесты. А потом зажгите (хотя бы в переносном смысле) огонь!

Глава 15

Измерение эффективности

*Не меняйте игроков — меняйте
правила игры*

До сих пор мы изучали адаптивную эффективность — то есть повышение абсолютной мотивации до такого уровня, чтобы при необходимости вводить инновации. Но любая организация нуждается и в тактической эффективности. Компания должна выполнять ежедневные и еженедельные производственные планы, чтобы удовлетворять запросы клиентов; точно планировать объемы продаж, чтобы грамотно управлять финансами и оправдывать ожидания акционеров; выпускать новую продукцию, чтобы опережать конкурентов. Как же при этом сбалансировать адаптивную и тактическую эффективность?

Ответ связан с управлением эффективностью. Чтобы исключить неожиданности, многие системы управления практически уничтожают абсолютную мотивацию. Другая крайность — компании, в которых вообще нет системы управления эффективностью труда. В них царит такой же хаос, как в облаке пара. Однако хорошо организованная система управления эффективностью и высокий уровень абсолютной мотивации позволяют сбалансировать инь и ян адаптивных и тактических подходов, креативности и практичности, ценностей и оценок, идеалистических устремлений и практической экономики.

Самые страшные ошибки управления эффективностью

Создание «рассадинок для кобр»

Во многих организациях неправильно понимается сама идея управления эффективностью. Считается, что отчеты о результатах работы заставляют

сотрудников улучшать эффективность труда и гарантировать доходы компании. Но обычно такого рода системы управления порождают гигантские «фермы по выращиванию кобр».

Возьмем для примера корпорацию Microsoft, привлекающую на работу лучших в мире специалистов. Несмотря на обилие талантливых сотрудников, долгое время (с 2003 по 2012 г.) стоимость акции корпорации не превышала \$30. В 80-е и 90-е годы прошлого века компания буквально ворвалась в компьютерные технологии, но последние 15 лет отставала от ведущих мировых трендов. За это время появились интернет, мобильные компьютерные устройства, социальные сети и т. д. Журналист Курт Эйхенвальд, который пишет о загадках крупных корпораций, решил выяснить: что же стало причиной «потерянного для Microsoft десятилетия» [1]. И пришел к выводу: виной всему отсутствие действенной системы управления эффективностью.

«Каждый нынешний и бывший сотрудник корпорации, с которым я говорил, — рассказывает Курт, — называл в качестве наиболее разрушительного процесса внутри Microsoft принятую там систему оценки эффективности персонала в соответствии с суммарным ранкингом^{*}». Все менеджеры должны были давать заключения по отчетам сотрудников от высшей до низшей ступеньки. Показавшие наибольшую эффективность получали бонусы и продвижение по службе. Тех, кто не справлялся, почти всегда увольняли.

На первый взгляд, система ранжирования вполне логична. Почему же она не подталкивает специалистов демонстрировать все лучшее, на что они способны? И разве она не выделяет лучших? Те, кто вносят в дело наибольший вклад, получают самые значительные поощрения. Не должно ли это поднять общую производительность и эффективность труда? Однако групповое ранжирование имеет значительный минус — оно переносит мотивы

* Суммарный ранкинг (англ. stack ranking) — принятая в ряде западных корпораций система оценки эффективности. Известна как «стэковый ранкинг», «оценка результативности», «гауссова кривая» или просто «оценка сотрудников». Все сотрудники по степени эффективности и производительности подразделяются на категории, в зависимости от чего определяется оплата их труда, а также перспективы карьерного продвижения. Считается, что обычное соотношение этих категорий составляет 20, 70 и 10%. Система подвергается критике, поскольку сильно ограничивает социальный рост и возможности для саморазвития. *Прим. перев.*

деятельности человека из сферы прямых (игра и цель) в область косвенных (психологическое и экономическое давление). Резко снижается абсолютная мотивация, а вместе с ней адаптивная эффективность.

Сначала система группового ранжирования провоцирует эффект отвлечения. «Сотрудники зависят от заключений по их работе, а не от производимой ими продукции», — сказал Эйхенвальду программист из Microsoft.

Затем следует эффект отмены. «Приходится сосредоточивать внимание на полугодовом отчете, а не на том, что действительно необходимо для компании».

И наконец, эффект кобры. Иногда сотрудники Microsoft не соглашались брать в команду специалистов высокого ранга, опасаясь на их фоне хуже выглядеть. Вынужденное политиканство стало искусством выживания. «Одно из самых главных умений, которое я усвоил, — внешне проявлять благожелательность, не раскрывая перед коллегами информации и навыков, чтобы не дать им возможность обогнать меня в ранжировании», — говорил инженер из Microsoft. В другой компании, которая также пользуется этой системой, менеджеры зачастую специально придерживали менее производительных работников на низких рангах вплоть до ежегодного заключения, чтобы не мешать продвигаться обладателям более высоких разрядов.

Даже человек с высоким рангом говорил, что испытывает смешанные чувства по отношению к этой системе. Хотя он входил в 10% самых высокооплачиваемых работников, его беспокоило, что коллеги с более низкими разрядами чувствуют несправедливость в оплате их труда. Его группа работала более напряженно, чем любая другая, и тем не менее ее низкоранжированные члены испытывали негативное воздействие системы. «Представьте, что в одной команде, оцениваемой по системе группового ранжирования, работают Стив Джобс из Apple, Марк Цукерберг из Facebook, Ларри Пейдж из Google, Ларри Эллисон из Oracle и Джефф Безос из Amazon, — писал Эйхенвальд. — Независимо от эффективности и результатов труда двое из них должны получить оценку ниже средней, а один — вообще катастрофическую».

Система групповой оценки сотрудников по отчетам об их деятельности, которая раньше существовала в Microsoft, должна была побуждать каждого держать в поле внимания общие цели компании. Но на деле создавала только чрезвычайно высокие уровни психологического напряжения и экономического давления, которые подрывали абсолютную мотивацию, а вместе с ней — адаптивную эффективность работы.

Когда главное — удача

Системы управления эффективностью по-разному задействуют косвенные мотивы. Например, созданием психологического напряжения из-за чувства вины за те результаты работы, на которые нельзя повлиять. И здесь очень важен фактор удачи.

Эксперименты доказали это. Представьте, что вы руководите группой медсестер в одном из отделений больницы. Однажды вы узнаете, что Джеки, опытная медсестра, с которой вы работаете много лет, случайно не закрыла боковое металлическое ограждение кровати одного из пациентов. Больной мог упасть на пол, но, к счастью, этого не произошло. Что бы вы сказали Джеки?

Скорее всего, слегка пожурили бы. «Джеки, ты помнишь, как оставила неподнятым боковое ограждение кровати? Я знаю, это небольшая и случайная ошибка, и ты на самом деле квалифицированная и заботливая медсестра. Вероятность того, что пациент действительно свалится на пол, невелика. Думаю, это не тот случай, который нужно упоминать в официальном заключении. Но в следующий раз будь внимательнее».

Теперь представьте, что у Джеки есть брат-близнец Джексон. Он так же квалифицирован и опытен, как сестра, и сделал такую же ошибку. К несчастью для Джексона (и его больного), пациент все-таки упал с кровати. Что бы вы сказали Джексону? Ограничилось бы дело предупреждением, как и у его сестры, или Джексон понес бы более серьезное наказание?

В ходе эксперимента с участием 55 медсестер обнаружилось, что обвинительное искажение живет и здравствует [2]. Когда медработникам изложили оба эти варианта, они не смогли удержаться и возложили на Джексона большую вину из-за результата его ошибки, хотя недочеты и у него, и у Джеки были одинаковы. Опрошенные медсестры посчитали, что тяжесть ошибки Джексона была больше и вероятность падения пациента в его случае была выше, чем в случае с Джеки. Они даже обвинили Джексона в том, что он был невнимательным медбратом и что это вообще отражает его характер. И это несмотря на то, что брат и сестра совершили одинаковые проступки! Так проявляется обвинительное искажение: мы склонны выносить «приговор» по результатам, а не по начальным условиям. Даже если благоприятный исход (пациент не упал) определяется удачным стечением обстоятельств.

Люди демонстрируют подобное когнитивное искажение («в зависимости от результата») из эксперимента в эксперимент. Оно свойственно хирургам

и пациентам, продавцам и покупателям [3]. Мы преувеличиваем вину за то, что «кто-то не предусмотрел результат».

В компаниях 90% руководителей службы персонала уверены, что их система оценки эффективности сотрудников дает неправильные результаты [4]. Только вдумайтесь в это. Люди, управляющие системой оценки эффективности, считают ее ошибочной. Мы обнаружили, что неправильная и несправедливая оценка труда человека снижает его абсолютную мотивацию на целых 33 пункта.

Дело не только в том, что люди испытывают при этом серьезнейший эмоциональный шок. Организация утрачивает ценнейший источник информации. Поскольку система оценки становится обвинительной, компании теряют возможность узнать, что же на самом деле мешает достижению в них высокой эффективности.

Представьте двух продавцов: у одного показатели продаж высокие, у другого — низкие. У обоих это происходит по причинам, которые они контролировать не могут. Мы отмечаем и продвигаем человека, на чьей стороне удача, полагая, что его результаты определяются талантом, и наказываем того, кто показывает низкую эффективность. При этом можем и не узнать, что удачливый продавец принял чрезвычайно рискованные решения, которые могут принести компании репутационные потери. Или не заметить своеобразности мышления второго сотрудника и уволить его, хотя он мог бы принести команде много пользы.

По иронии судьбы, когнитивное искажение «в зависимости от результата» приводит к тому, что многие заключения по эффективности труда вообще не способствуют повышению этой эффективности. Такие заключения не признают человека, имеющего инновационные идеи и знающего, как их применить. Они не анализируют образ мышления персонала; не видят их трудности в развитии специального навыка и придумывают инструменты или тренинги, чтобы этот навык развить. Большинство заключений по отчетам работников заканчиваются присвоением какого-то ранга или разряда. Но они не содержат планов, как конкретному специалисту повысить этот разряд, не говоря уже о группах.

Везде ян, и нигде — инь

В большинстве систем оценки специалистов прежде всего анализируется тактическая эффективность. Подсчитывается количество деловых звонков, но

не учитывается креативность, которую сотрудник проявляет в разговоре с особо привередливым и важным клиентом, беседуя с ним вдвое дольше обычного. Вычисляется продуктивность конкретного служащего и совсем не принимается во внимание время, потраченное им на помощь коллеге. Выводится прибыльность работы отдела, но не рассматривается его экономия расходов.

Когда же заключения по работе коллективов получаются целостными и комплексными, а также затрагивают важнейшие факторы, ведущие к положительным результатам, абсолютная мотивация групп возрастает на 28 пунктов.

Вы не одни

Мы не первые указали на непоследовательность популярных систем управления эффективностью труда. Особенно много нареканий вызывает обязательное групповое ранжирование. По данным журнала Forbes, еще в 2012 году около 60% крупнейших компаний, входящих в список Fortune 500, «использовали эту систему рангов и разрядов, если говорить политкорректно». Тот же самый журнал сообщает, что число этих компаний сокращается [5]. Некоторые очень известные и уважаемые корпорации совсем освободились от ранжирования — например, базирующаяся в Миннеаполисе суперкорпорация Medtronic. Гигантская компания с годовым доходом в \$64 млрд, производящая медицинское оборудование широчайшей номенклатуры, прежде присваивала каждому из 64 тысяч сотрудников разряд от первого до пятого.

Весь концерн стал одержим ранжированием больше, чем заботой о производстве. «Ожидая присвоения рейтинга, люди переставали разговаривать друг с другом, — рассказывает Кэролайн Стокдейл, бывший директор компании по набору персонала, в беседе с корреспондентом газеты Washington Post [6]. — Пока работник ждет, когда ему присвоят разряд, в лучшем случае перестает общаться с окружающими. В худшем случае результат может разрушить и разозлить его на целый год».

В 2011 году компания Medtronic заменила обязательное ранжирование процессом, названным «ускорение эффективности». Он ориентируется не на прошлые результаты сотрудника, а на оказание ему помощи в достижении персональных и коллективных целей. Было некоторое беспокойство, что теперь менеджеры более снисходительно отнесутся к плохим работникам, но оказалось, что число «вынужденно» уволенных осталось прежним [7].

Примеру Medtronic последовали и другие компании, включая такие гиганты, как Expedia, Adobe и Motorola [8]. Microsoft отказалась от обязательного ранжирования в 2013 году.

Все эти компании доказали примером, что традиционные системы оценки эффективности труда приносили результаты, обратные тем, на которые были рассчитаны.

Однако неясно: чем же заменить прежние подходы?

Поддерживая баланс инь и ян

Можно предположить, что лучший способ усовершенствовать системы управления эффективностью — отказаться от них вообще. Но мы обнаружили, что без них снижается абсолютная мотивация. Если отсутствует единый процесс, рабочие задания и продвижение по службе начинают зависеть от симпатий и антипатий. Недостаток прозрачности создает новые формы психологического и экономического давления. Требуется система нового типа, позволяющая избегать распространенных ловушек и повышать эффективность персонала.

Однако стать действенной она может лишь тогда, когда в корпоративной культуре присутствует абсолютная мотивация. Каждый сотрудник должен уметь адаптироваться к поставленным целям. Руководители обязаны понимать роль абсолютной мотивации. Трудовые роли — давать служащим возможность экспериментировать и видеть результаты своего труда. Карьерные лестницы — показывать, что главными драйверами различий в компенсации труда становятся умение пользоваться навыками и учиться. Организации пойдет только на пользу, если «рыночные торговцы» превратятся в сообщество единомышленников.

Однако даже если удастся оптимизировать инь, компания все равно продолжит свое существование в реалиях тактической эффективности (ян). Экономика в первую очередь вознаграждает именно тактическую эффективность и предсказуемость. Они требуются и при долгосрочном стратегическом планировании, и при простом финансовом расчете. Конкуренция заставляет обращать внимание на такие результаты, как биржевая стоимость акций компании. Как уравновесить эти факторы в корпоративной культуре? Каким образом измерить ее эффективность и стратегии?

Измерение эффективности

Мы неслучайно оставили эту главу напоследок. Система управления эффективностью — это система измерения инь и ян. То, что держит всю экосистему в гармонии с обязательствами тактической эффективности.

Чтобы объяснить это, начнем с предположения. Если каждый сотрудник будет на пути самосовершенствования, как гарантировать, что работа совмещается с ожидаемой тактической эффективностью? Например, сотрудники универмага решили добиться прорыва в реализации одежды, в то время как самая эффективная стратегия — увеличение продаж холодильников. Возникнет явная проблема.

Если внимательно изучить противодействующие силы инь (адаптивная эффективность, строящаяся на корпоративной культуре) и ян (предсказуемая тактическая эффективность), можно найти немало мест, где между ними возникает напряженность. Еще более настораживает, что в бизнесе нет гармонии, как в большинстве естественных экосистем. Новый руководитель — шок для всего коллектива. Незнакомые правила работы или технологии — шок для организации. Неожиданная потребность клиента — шок. Все эти потрясения постоянно угрожают равновесию инь и ян. Получается, остро необходим уравнивающий их процесс — точное измерение, или проверка эффективности.

Первое. Прежде всего проверке должны подвергаться карьерные лестницы. Каждые полгода необходимо собирать специальную группу из руководителей организации, Хранителей огня и финансистов. Они должны решить, кто из сотрудников может продвинуться по карьерной лестнице на следующую ступень, и удостовериться, что каждый такой подъем создает большую добавленную стоимость для компании. Если этого не происходит, а новая ступень влечет не столько добавленную стоимость, сколько расходы, система выйдет из равновесия и может породить серьезные проблемы. Хранители огня и финансисты выполняют такой анализ еще до встречи рабочей группы.

Если очередные ступени карьерных лестниц не ведут к созданию дополнительной добавленной стоимости, группа должна разобраться, почему это происходит, и принять меры к исправлению ситуации. Возможно, специалист, растущий в карьере благодаря профессионализму, не обладает достаточными возможностями, чтобы поделиться знаниями. Вероятно, препятствия возникают из-за слабой эффективности корпоративной культуры.

Поверяющие должны обеспечить такое положение дел, при котором требования карьерных лестниц и к тактической, и адаптивной эффективности находятся в гармонии.

Второе. Рабочая группа призвана совместить повседневные адаптивные цели организации с тактическими подходами. И снова свои усилия должны объединить Хранители огня и финансисты. Нужно четко понять, где эффективность организации нормально растет, а где замирает. Поверяющие должны сравнить рост эффективности от улучшения адаптивности организации с таким же ростом от ожиданий инвесторов и других сторон.

Группа не может допускать обвинительное искажение и понукать отдельных сотрудников. Поверяющие должны тщательно разбираться в контексте ситуации, где обнаружен «провал» эффективности. Если участники группы увидели достойные идеи, они обязаны их распространить. Если выявили системную проблему с эффективностью, то либо сами должны устранить ее, либо подсказать персоналу, что можно сделать для исправления положения.

Иногда конкретный сотрудник просто не подходит для работы на каком-то участке, его лучше направить в другое место. Однако такие случаи не входят в основную задачу «поверяющих», это один из побочных продуктов работы. Когда группа сталкивается с подобной ситуацией, для решения действует другая процедура. Проверка эффективности организации должна быть позитивной, а не карающей.

Особо внимательными должны быть Хранители огня. Они обязаны первыми определить момент, когда инь и ян начинают угрожать друг другу, что потенциально вызовет хаос и «заморозку» организации. Эти вопросы должны быть в центре внимания проверки эффективности вашей организации.

Полный цикл эффективности

Мы как страстные адепты теории корпоративной культуры ищем примеры, подтверждающие ее действенность. То есть такие места, где культура реально существует и работает. Один из примеров обнаружили в отрасли, где каждый день перемещаются миллионы долларов. Речь идет о хедж-фондах*.

* Хедж-фонд (от англ. hedge — гарантия) — инвестиционный фонд, ориентированный на максимизацию доходов и управляемый профессионалами в интересах инвесторов. *Прим. ред.*

Хедж-фонды привлекают деньги инвесторов, разрабатывают стратегию и конкретные проекты их вложения. Каждый имеет свою стратегию и свои бизнес-подходы, основанные на гигантских массивах информации, сложных математических моделях и блестящем финансовом анализе. Управляющие инвестиционными портфелями (УИП) по первому зову могут вылететь в Японию, чтобы поговорить с экспертами в области солнечной энергии или заняться анализом огромной базы данных по потребительским кредитным картам. Пол Волкер, бывший председатель Федеральной резервной системы США, сказал, что «хедж-фонды часто имеют больше сотрудников, актуальной экономической и финансовой информации и аналитических данных, чем сама ФРС» [9].

Хедж-фонд SAC Capital был создан в 1992 году Стивеном Коэном для инвестиций в экономику США. Он стал известен благодаря огромным доходам, полученным в конце прошлого века. В 2000 году фонд ушел из этой отрасли высоких технологий, посчитав, что ее активы значительно переоценены. Именно в это время разразился знаменитый кризис доткомов. Интуиция Коэна сделала его «одним из лучших биржевых игроков поколения». Так, во всяком случае, писала газета The New York Times [10].

Мы побеседовали с ним воскресным утром, чтобы понять, какими мотивами руководствуется этот человек, считающийся одним из самых богатых людей планеты. Мы также хотели расспросить Стива о его детище — фонде SAC Capital. Легко предположить, что Коэн служит живым воплощением Гордона Гекко*, который верит, что «жадность — это хорошо». Однако обнаружилось совсем противоположное. Даже в условиях невероятного психологического напряжения в мире гигантских денег все равно берет верх абсолютная мотивация.

Коэн родился и вырос в Нью-Йорке, на Лонг-Айленде. В 13 лет купил свой первый пакет акций. «Первый раз я проиграл вчистую», — сказал Стив. Однако это его не остановило. Напротив, вызвало любопытство. Он начал изучать биржевые котировки по газетам New York Post, которые отец приносил домой каждый вечер. В 14 лет он стал завсегдатаем местной брокерской конторы. «Я просиживал там часами после школы. А летом проводил там дни. Если пропускал день из-за болезни, сидел перед телевизором и наблюдал за бегущей строкой с котировками. Мне это очень нравилось», — вспоминает Коэн.

* Гордон Гекко — один из главных персонажей фильма «Уолл-стрит» в исполнении Майкла Дугласа. Это вымышленный персонаж, хотя за основу были взяты реальные бизнесмены. *Прим. перев.*

Попытки отыскать скрытую динамику в движении котировок стали для Стивена игрой. Чем больше он находил закономерностей, тем сильнее хотел испытать себя. В выпускном классе старшей школы Коэн перешел от простого наблюдения к реальному риску: увлекся покером в местном карточном клубе. Сидя с картами напротив партнеров, Коэн снова убедился, что видит логику там, где никто не видит. Он стал зарабатывать игрой столько, что оставил почасовую работу продавца в продовольственном магазине, где получал всего \$1,85 в час. Еще до окончания школы Коэн нашел свою игру: разгадывание закономерностей и управление риском.

После окончания колледжа Коэн стал преуспевающим трейдером на Уолл-стрит, а затем начал собственное дело, создав хедж-фонд SAC Capital.

Он хотел организовать компанию, приспособливающуюся к требованиям рынка. Если в большинстве хедж-фондов всего один портфельный управляющий, то у Коэна многие управляющие могли самостоятельно принимать решения. Они получали пользу от того, что работали на одной платформе, используя в управлении инвестициями самые совершенные инструменты и процессы. «Я верю: если ты подаешь партнеру мяч, он сам его обработает», — сказал Коэн.

И эта модель необычного хедж-фонда сработала. Почти 10 лет подряд SAC Capital обеспечивал инвесторам очень высокую доходность. Однако со временем мир изменился. Количество же хедж-фондов значительно выросло. Если в 1994 году их насчитывалось 1600, то в 2005-м — уже 6500. На рынок выходили инвесторы со все более сложными моделями бизнеса. Наблюдений за бегущей строкой котировок оказалось недостаточно.

Многие управляющие фондами, увидев, что некогда рентабельный бизнес «просел», попытались выжать побольше эффективности из тех же методов. Сработало то самое обвинительное искажение, заставившее их видеть корень зла в эффективности и всячески ее поднимать. Коэн, напротив, понял, что слишком сильно изменился мир. Настало время выбора — либо адаптироваться к переменам, либо уйти.

Стив повел компанию по принципиально новому тогда направлению фундаментального анализа*. Если раньше портфельный менеджер

* Фундаментальный анализ — термин для обозначения методов прогнозирования рыночной (биржевой) стоимости компании, основанных на анализе финансовых и производственных показателей. *Прим. перев.*

в основном старался выявить закономерности в колебании биржевых курсов, то теперь акцент делался на глубоком изучении основных эмитентов акций. В наши дни фундаментальный анализ стал привычным в инвестиционной деятельности. Он использует самые передовые количественные методы анализа, выполняя его на мощных компьютерах. «Важно, чтобы компания всегда оставалась динамичной, меняющейся, адаптирующейся к реальным условиям, — объясняет Коэн. — Весь окружающий мир тоже меняется. То, что хорошо работало 10 лет назад, может не дать никакого результата еще через 10 лет».

Однако, несмотря на успешность, SAC Capital оказалась не защищена от эффекта кобры. Давление экономических факторов — настоящий риск. Лучшие портфельные управляющие ошибаются в 45% случаев. «Это все равно что каждый день получать удар в лицо», — сказал один из них.

В 2013 году правительство возбудило против SAC Capital расследование, которое проводила Федеральная комиссия по ценным бумагам и биржам. Несколько сотрудников компании признались, что занимались манипуляциями с инсайдерской информацией, и были осуждены. SAC Capital выплатила \$1,8 млрд долларов штрафов, и ей запретили инвестиционные операции. Компанию ликвидировали. Однако против самого Коэна никаких обвинений выдвинуто не было.

В 2014 году вместо SAC Capital возникло семейное предприятие по управлению активами под названием Point72 Asset Management. Оно наняло Дуга Хейнса, старшего партнера McKinsey & Company, чтобы он повел компанию в новую эру. «Я знал, что у нас в SAC Capital был потрясающий персонал, — сказал Коэн. — Но не было первоклассного менеджмента, чтобы вывести Point72 Asset Management на новый уровень. И Дуг появился, чтобы изменить ситуацию».

Родившийся и выросший в Западной Вирджинии Хейнс — лидер с врожденным чувством мотивации. Он сопровождал свои доклады и презентации игрой на банджо, чтобы снизить эмоциональное напряжение слушателей и настроить на игру.

В первый год работы в компании Дуг решил выяснить мотивы поведения портфельных управляющих. Он провел замеры абсолютной мотивации группы и обнаружил, что самый эффективный управляющий имеет абсолютную мотивацию на 10 пунктов выше остальных. При этом основным мотивом была игра.

Присутствие мотива игры сразу видно в работе портфельных управляющих. Один из них, назовем его Ник, инвестирует большей частью в СМИ и компании высоких технологий. Встречи с аналитиками проводит так, будто он — ребенок, попавший в кондитерский магазин. Он предлагает новые идеи для оценки поступающих данных и обсуждает инвестиционные проекты так, словно ничем другим заниматься не намерен. Чемпион старшей школы по шахматам, он влюбился в эту профессию, когда в его классе организовали экскурсию на Нью-Йоркскую товарно-сырьевую биржу. «Я не представляю успеха или неудачи, выраженных в долларах и центах, — рассказывал он. — Эти категории меня не мотивируют. Моя работа не просто место приложения трудовых усилий. Это моя страсть. Я люблю то, что делаю, и хочу заниматься этим все время, даже по воскресеньям, даже во время отпуска».

Но Ник понимает, что психологическое напряжение вполне может добраться и до его команды. «Большая потеря может потрясти их. Им трудно начать работать над следующей идеей. Они сидят за столом и смотрят на график инвестиций, который их подвел». Ник старается укрепить иммунитет коллег по отношению к потерям. Он часто указывает, что разделяет с командой ответственность за ошибку, и пытается облегчить переживания шутками и веселыми историями, включая те, в которых фигурирует сам. Например, о том, как он поначалу не понимал элементарных финансовых терминов. Ник убеждает коллег, что совершать ошибки совсем не зазорно.

Однажды он пришел к выводу, что принял целый ряд неправильных решений, вкладывая деньги в одну из компаний, связанных с интернетом. Этот сектор бизнеса вел себя непредсказуемо, и Нику не удалось получить сколько-нибудь значительного дохода на инвестиции. Его аналитики и трейдеры хотели отговорить Ника от вложений, но почему-то не захотели перечить боссу. И тогда Ник понял: адаптивный подход подразумевает, чтобы команда всегда делилась со своими членами имеющимися идеями. И Ник написал себе письмо от имени своей команды. Он пригласил сотрудников в офис, отдал письмо трейдеру и попросил громко прочесть. В нем говорилось:

Ник, идиот! Ты же обещал, что освободишься от этих ненормальных акций... Если еще раз услышу о них, я тебя побью.

«Вся команда покатила от хохота», — вспоминает Ник. Это письмо стало хорошим примером, что все могут совершать ошибки и все должны помогать боссу справляться со своими ошибками, точно так же как и он помог бы

любому коллеге разобраться с его проблемами. И поныне трейдер компании держит это письмо под рукой, чтобы при необходимости зачитать его своему портфельному управляющему.

Одной из первых проблем, которой занялся Хейнс в компании Point72 Asset Management, был вопрос о том, как создать систему управления эффективностью, которая не усиливала бы косвенные мотивы — психологического и экономического давления.

В фонде SAC Capital все было как у всех. Портфельный управляющий собирал менеджмент, который предоставлял «информацию с мест», и на этом все заканчивалось.

Но в компании Point72 все по-другому. У менеджмента теперь есть информация по каждому действию портфельного управляющего, чтобы проанализировать любое его решение. А прежде он приходил на такие встречи, точно зная, как повернется разговор.

Второй проблемой был вопрос о том, что ставки в сфере управления активами обычно выше, чем в других секторах. В заключении о работе портфельного управляющего за предыдущий год обычно говорится, какой «покупательной способностью» обладает он на следующий год, то есть какой объем инвестиций в его распоряжении. Причем колебания в объемах составляют десятки миллионов долларов.

«В прежней процедуре было несколько слабых мест. Как только портфельный управляющий слышал об объеме инвестиций, сразу пытался перевести разговор на что-то другое», — говорит шеф отдела управления активами Перри Бойл.

Эта процедура также не раскрывала всей картины дела. Хотя менеджмент Point72 мог видеть результаты — сделки, заключенные портфельным управляющим, и то, сколько компания на них заработала или потеряла, — менеджмент не объяснял своего решения. «Мы могли спросить его, что произошло, — объясняет Хейнс. — Если компания получала прибыль, это ставилось в заслугу управляющему. Если терпели неудачу, все списывалось на невезение». При таком раскладе компания не могла определить, изменится ли что-то в следующем году. «Теперь мы привыкли считать, что к хорошим результатам приводят правильные действия, — говорит Хейнс. — Сегодня мы изучаем решения, чтобы убедиться, что они не определяются случайным везением, а представляют собой устойчивый и повторяющийся процесс, ведущий к положительным результатам».

Возьмем для примера большую сделку компании. В 2012 году только начавший работать в Point72 новый портфельный управляющий, назовем его Каллан, вошел в конференц-зал компании, чтобы рассказать: рынок поташа скоро рухнет. Поташ — это химическое соединение, используемое в производстве удобрений. Больших колебаний на этом рынке раньше не отмечалось, так как несколько крупнейших его производителей в Беларуси, Канаде и России владели двумя третями бизнеса, образовав что-то типа «неформального глобального картеля» [11]. Но Каллан был уверен, что рынок поташа рухнет, и действовал соответствующим образом. Почему?

Он получил информацию о трудностях в белорусской экономике и выдвинул гипотезу, что эта страна начнет производить больше поташа, чтобы получить от его экспорта больше доходов. Но известно: если резко растет поступление на рынок какой-то продукции в отсутствие соответствующего спроса, цена на нее падает.

Каллан искал ключ к пониманию проблемы. Он ознакомился с выступлением премьер-министра Беларуси, в котором тот предлагал внести изменения в экспортную стратегию страны. На страницах специализированного журнала по удобрениям Каллан нашел описание необычной сделки между Беларусью и Бангладеш. Он читал обзоры белорусской прессы. В результате Каллан стал первым в американском инвестиционном сообществе, кто узнал о готовности Беларуси выйти за пределы существовавших соглашений по экспортным квотам на поташ. Одновременно он собрал информацию и о российском экспорте в Китай. Оказалось, что Россия тоже производит больше поташа, чем раньше. И гипотеза Каллана оправдалась: мировые цены на поташ резко снизились.

Были ли идеи относительно изменений на рынке поташа результатом мастерства Каллана как инвестора? Или просто удачным стечением обстоятельств? Известны истории о руководителях, которые получают колоссальное вознаграждение или продвижение по карьерной лестнице, однажды оказавшись в нужное время в нужном месте, и больше такого успеха не повторяют. Однако, как сказал один из руководителей компании Point72, «некоторые портфельные управляющие обладают особым системным подходом, который продуцирует совершенно сумасшедшие идеи, упущенные всеми остальными». Возможно, что для Каллана это был не единственный искрометный успех. Система управления эффективностью должна давать представление о том, основывается ли эта эффективность на повторяемости процесса.

«Вы обязаны понимать, когда ваши подчиненные работают на перспективу, а когда почивают на старых лаврах», — говорит Коэн.

Первым делом для улучшения системы управления эффективностью в Point72 провели структурные изменения. Было создано семь позиций секторальных директоров, чтобы курировать и поддерживать работу портфельных управляющих в секторах влияния компании, например в энергетике или здравоохранении. Усилив таким образом потенциал руководства, Point72 запустила новое бизнес-планирование. Каждый портфельный управляющий стал сотрудничать с менеджерами и экспертами по рискам, анализируя информацию по результатам работы еще *до составления итогового отчета*. Возникающие при этом идеи портфельный управляющий использует при разработке плана на будущий год. Этот план постоянно изменяется. Что хорошо сработало в прошлом году? Что требовалось изменить? Какая стратегия обеспечит наивысший доход? Затем план представляется руководству, его обсуждают. Изучив все планы, боссы компании принимают решения по покупке финансовых деривативов*, разделяя с составителями плана ответственность за результаты.

«Это процесс не эволюционный, а революционный, — сказал директор Point72 по управлению рисками. — Когда мы его запустили, сотрудники стали говорить нам, что это работает».

Один из руководителей заявил, что «15% планов были совершенно инновационными, не укладывались в голове. Эта процедура кардинально изменила наше представление о многих сотрудниках». Например, для двух портфельных управляющих предыдущий год сложился неудачно. Прежде к ним и отнеслись бы соответственно. Но один из них высказал такие глубокие мысли по поводу адаптации, что компания даже увеличила его инвестиционный портфель.

Директор компании по управлению рисками пояснил, что новое управление эффективностью снизило роль фактора личности портфельного управляющего, сделав первостепенным вопрос, удалось ли тому создать «механизм повторения». Анализ помог идентифицировать команды, мощно и последовательно исследовавшие фундаментальные ценности компаний, инвестиции в которые могут стать рентабельными. «Такой подробный анализ делает возможным гибкое поведение на рынке и высокие доходы», — сказал Хейнс.

* Дериватив — это производный финансовый инструмент, «надстройка» над активом. Дериватив позволяет не приобретать сам актив, а работать только с контрактом на его приобретение. *Прим. ред.*

Новый процесс, принятый в Point72, акцентирует внимание не только на результатах, но и на предопределяющих их идеях. Эту сторону своей работы портфельные управляющие могут со временем усовершенствовать. Стали видны и те аспекты, где портфельные управляющие сталкивались с многочисленными сложностями. Раньше менеджмент мог что-то подсказать им лишь по общим проблемам, например по поводу чрезмерной покупки ценных бумаг. Новый процесс позволил генерировать идеи, как создать для управляющих актуальные инструменты работы, например модели оценки рисков. В 2014 году, как писала газета New York Times, доходы Point72 превысили результаты работы большинства хедж-фондов, и компания поняла, как продолжать активную работу.

Хейнс называет это «перспективным управлением эффективностью». В Point72 оценивают не только прошлые заслуги каждого портфельного менеджера. Здесь заранее предполагают, кто покажет высокие результаты. Предоставляя своим сотрудникам информацию, рекомендации и советы, компания повышает шансы на рост продуктивности каждого сотрудника.

Пока совершенствование управления эффективностью в Point72 завершает первый цикл. Чтобы рассмотреть его полный потенциал, требуется время. Некоторые портфельные управляющие уверены в ценности этого начинания. Другие считают, что их прежние достижения говорят сами за себя. Руководство Point72 приводит здесь аналогию со спортом. Один из секторальных директоров заметил: «Таким людям я советую обратиться к лучшим гольфистам или теннисистам и спросить: “Когда вы стали № 5 в мире, перестали слушать советы тренера? Вы перестали учиться?”»

Двигаемся вперед

Создание действенной системы управления эффективностью — одна из самых трудных задач при создании хорошей корпоративной культуры. Но если вы построили работающую систему проверки эффективности, можете использовать получаемые результаты для прокладывания курса. Покидая эту главу, задайте себе простой вопрос: «Как в моей организации уравниваются инь и ян эффективности?»

Глава 16

Катализатор движения

*Создаем абсолютную мотивацию
через абсолютную мотивацию*

Многие из читателей этой книги работают в больших организациях, «потонувших» в низкоэффективных культурах. Возникает соблазн попытаться принудить вашу компанию ввести все те правильные принципы, о которых мы говорили. Однако использование косвенных мотивов для создания корпоративных культур с высоким уровнем абсолютной мотивации не сработает. Как говорил Мартин Кинг: «Темнота не может убить темноту. Только свет способен на это».

Создание или перестройка вашей корпоративной культуры должны характеризоваться абсолютной мотивацией. Вам нужны перемены, несущие мотивы игры, цели и самореализации, а не давления и напряжения. Как писал гурู в области теории мотивации Эдвард Деси: «Правильно ставить вопрос не о том, как одни люди могут мотивировать других. Грамотно вопрос звучит так: как одним людям создать условия, в которых другие могли бы мотивировать себя?» [1]

Итак, с чего же начать? И снова ответ подсказывает природа.

Естественные перемены

У берегов Японии лежит остров Кодзима, утопическая земля макак. Этот остров служит центром исследований приматов уже более полувека. С 1952 года все приматы на острове помечены, все имеют имена, описанные истории жизни и узнаваемые характеры. В 1953 году одна из наиболее трудолюбивых и предприимчивых макак, самка Имо, была своеобразным Томасом

Эдисоном сообщества [2]. Макаки из клана Имо обтирали сладкий картофель лапой, прежде чем отправить его в рот. Однажды, всего 18 месяцев от роду, Имо попробовала принципиально иное. Она подошла к ручью и чисто вымыла сладкий клубень потоком воды. Это был ее момент просветления.

У макак нет культуры в человеческом понимании этого слова. У них нет языка или школ, они не пользуются интернетом для передачи и распространения своих идей. Однако их идеи становятся известны во всем сообществе. Спустя всего месяц после того, как Имо изобрела способ очистки батата, ее подруга Мэмуси тоже начала полоскать клубни в ручье. Через три месяца Эба, мать Имо, и еще одна подруга, Уни, также обмывали водой сладкий картофель. Вокруг Имо образовалась группа последователей, или конфидентов. За следующие два года еще семь молодых макак начали мыть клубни в воде. А к концу пятого года с момента открытия Имо 14 из 15 молодых членов клана и две из 11 взрослых особей делали то же самое. Получилось, весь клан Имо подстроился под новый тренд. Еще через пять лет мытье овощей водой стало нормой. К 1983 году, через 30 лет после Имо, этой норме следовали все обитатели ее деревни.

А Имо на этом не остановилась. В 1956 году она сделала еще одно подобное открытие [3]. Вместо того чтобы есть грязное зерно с земли, она решила пригоршню семян бросить в воду. Грязь и сор потонули, а злаки остались на поверхности, откуда их Имо и зачерпнула. И снова адаптивному поведению примата способствовала игра. В конце концов и мытье зерна тоже стало нормой в общине Имо.

У людей есть гораздо более сложные способы для передачи другим адаптивного подхода. Это не то что у приматов — «обезьяна видит и повторяет». Язык, образование и средства коммуникации помогают врожденной способности к передаче инновационных открытий внутри больших сообществ. Интернет позволяет моментально расширять границы их использования буквально по всему миру.

Однако все эти механизмы — лишь слабые потуги на фоне высшей формы человеческой адаптивности: социальных движений. Эти движения, позволяющие совершать грандиозные коллективные открытия, породили такие «тектонические» сдвиги, как Американская революция и движение за гражданские права.

Блестящий социолог Нейл Смелзер, который учился в Гарварде, Оксфорде и Беркли, разработал теорию, раскрывающую условия, которые необходимы для формирования коллективной акции. Их шесть [4].

1. *Невмешательство властей.* Властвующая в конкретной структуре сила не должна хотеть или реально мешать коллективной акции. Необходима уверенность, что вы найдете достаточно поддержки, внедряя абсолютную мотивацию в свою организацию.
2. *Общая убежденность.* Сотрудники должны разделять общий подход к проблеме и взгляд на перспективы ее решения. Когда создается высокоэффективная корпоративная культура, необходимо, чтобы самые влиятельные люди в организации разделяли убежденность в важности адаптивных подходов и роли абсолютной мотивации. Более того, коллективная вера воодушевляет сотрудников на изменения через саму абсолютную мотивацию.
3. *Состояние ожидания.* Сотрудники должны ощущать разницу между нынешним состоянием дел и желаемым результатом. Иногда это условие оказывается самым простым, поскольку многие испытывают дискомфорт из-за низкой абсолютной мотивации. Ожидание помогает персоналу активнее участвовать в различного рода опросах и свободнее делиться с коллегами наблюдениями и сведениями.
4. *Благосклонность восприятия.* Сотрудники должны эффективно взаимодействовать друг с другом в коллективных акциях. Даже неформальная группа Хранителей огня может быть примером того, что поиском ключей к культуре организации заняты наиболее подходящие люди. Если вооружить любую такую неформальную группу общим понятным языком для описания человеческих мотивов и адаптивной эффективности, ее возможности по координации работы значительно возрастают.
5. *Искра.* Чтобы «запустить» коллективную акцию, нужен катализатор. Воспламеняющая искра может быть какой угодно: новая формулировка главной цели организации, конкретное предложение по развитию абсолютной мотивации или вручение экземпляра книги «Заряженные на результат». (Мы писали эту книгу в надежде, что она тоже послужит искрой для чьей-то компании.) Ответ зависит от самой организации.
6. *Мобилизация.* Большие процессы мобилизуют людей действовать коллективно, сохраняя индивидуальность и адаптивность. Хранители огня в итоге должны сформировать понятный им ритм создания ключей к культуре организации. Этот ритм послужит барабанным призывом к широкой мобилизации.

Заимствуя эти положения из теории Смелзера, мы можем сконструировать процесс создания эффективной культуры с высоким уровнем абсолютной мотивации даже для организации, у которой эта мотивация низкая в начальной точке.

Один из примеров

Мы только что завершили четырехчасовой семинар на тему абсолютной мотивации и ее влияния на лидеров. В течение четырех месяцев мы проводили такие семинары дважды в неделю для крупной ретейлерской сети — назовем ее Omicronic, — стараясь помочь выстроить высокоэффективную корпоративную культуру. Этот семинар был последним.

Перед нами сидели 60 лучших сотрудников магазинов сети. С нашей точки зрения, семинар проходил хорошо. Все участвовали активно, за исключением одного человека. Он был, пожалуй, самым опытным, с большим стажем работы, менеджером одного из магазинов. На протяжении всего мероприятия он сидел со сложенными на груди руками и кислым выражением лица.

Когда мы приготовились слушать вопросы, то не очень обрадовались, что его рука первой взметнулась вверх. Он произнес: «Я в этом бизнесе давно, но должен сказать, что эти лекции открыли мне глаза!» В тот день мы все получили урок: даже опытные руководители могут с удивлением понять, что делает мотив игры в повышении общего результата работы коллектива. Именно интуитивное понимание и лежало в основе действий компании Omicronic по развитию социального движения, которое призвано было изменить культуру огромной организации с 20 тысячами сотрудников.

Аналогия с факелом оказалась самой подходящей, когда мы беседовали с директором Omicronic по корпоративной культуре относительно наших исследований. Эта женщина очень естественно воспринимала идеи абсолютной мотивации. Но только когда мы объяснили контекст, средства измерения и язык адаптивной эффективности, она увидела всю картину целиком.

В то время экономика страны переживала спад. Не миновал он и Omicronic. Компания принимала болезненные меры, чтобы снизить расходы, и моральный дух персонала был не на высоте. От этой женщины-директора потребовалось настоящее мужество — заняться строительством

корпоративной культуры Omicronis, которая впоследствии стала выдающейся. Но у нее не было выбора.

В компании организовали социальное движение, чтобы поднять культуру на более высокий уровень. Сначала сформировали общую уверенность в начинаемом деле. Самые авторитетные руководители организации — около 1000 человек — посетили однодневный семинар по абсолютной мотивации. Им вручили соответствующие инструменты, обучили общему языку и воодушевили на самостоятельную игру. Одновременно им было гарантировано невмешательство лидеров. Высшее руководство тоже посетило часовое занятие по абсолютной мотивации, чтобы иметь представление о происходящем.

Наконец, в организации сформулировали свою «искру», чтобы «зажечь» высшую цель, обеспечивающую позитивный результат для клиентов компании и общества в целом. Это была *фаза 1*.

В *фазе 2* организация структурировала движение. Была создана группа Хранителей огня из руководящих сотрудников отдела по работе с персоналом. Эта группа стала неформальным советом по культуре организации. Также создали другие команды из тех, кто и до этого занимался вопросами корпоративной культуры.

Совет по культуре начал трудное распределение ролей, чтобы за конкретный ключ отвечал отдельный сотрудник. Для ускорения запустили ряд пилотных проектов, демонстрирующих цель адаптивных подходов.

В *фазе 2* также разработали единые подходы. Когда члены совета составили список важнейших посылов, которые должны были знать все сотрудники, оказалось, что почти половина из них противоречила повышению абсолютной мотивации. Многие служащие, даже имея добрые намерения, разделяли рекомендации и ценности, противоположные действующей культуре. Чтобы обеспечить единство подходов, пришлось адаптировать идеи. В итоге компания обрела обновленную идентичность.

Такой подход к перестроению культуры в Omicronis оказался очень действенным. Никто не чувствовал, что ему навязывают перемены. Наоборот, каждый сотрудник ощущал естественность движения от низкого уровня абсолютной мотивации к высокому. Хранители огня делали все, что могли, чтобы в это переходное время не снизилась продуктивность.

Этот пример — лишь из множества вариантов организации социального движения.

Как создаются образцовые корпоративные культуры

Многие лишены возможности создавать культуру своей организации с нуля.

Большинство работают в культурах с абсолютной мотивацией, отягощенной десятилетиями наследия. Наука учитывает и это: никогда не поздно внести изменения в культуру.

Но, как это часто бывает, сначала нужно признать существование проблемы. Три десятилетия назад во Фримонте Toyota и General Motors объединились в корпорацию под названием New United Motor Manufacturing (NUMMI). Тогда General Motors получила блестящую возможность усовершенствовать корпоративную культуру. Эта история могла стать достойной классических фильмов «Грязная дюжина» и «Месть ботаников», где слабые в конце концов побеждают сильных. Однако чуда не произошло.

General Motors закрыла завод во Фримонте. «Предприятие было поражено целым букетом недугов: низкая производительность труда, плохое качество продукции, напряженные производственные отношения, ведущие к забастовкам, множеству прогулов, проблемам с алкоголем и наркотиками», — пишет Джеффри Пфеффер, профессор Стэнфордского университета и специалист по взаимоотношениям в рабочих коллективах [5]. «Мы пили алкоголь, монтируя колеса, — рассказывал бывший работник предприятия Рик Мадрид в интервью программе «Эта американская жизнь» на радиостанции National Public Radio. — Я приносил в цех целый термос со спиртным» [6].

Завод во Фримонте был классическим образцом организации с низким уровнем абсолютной мотивации. Люди ходили на работу только ради денег — по инерции. «Тогда можно было легко сравнить завод с тюрьмой, — говорил специалист по производству из компании Toyota Джеффри Лайкер, — потому что рабочие были просто заключенными на этом производстве. С их уровнем образования и профессиональных навыков они нигде больше не могли рассчитывать на лучшую работу, зарплату и социальные привилегии».

Предсказуемым результатом низкой абсолютной мотивации становится низкая адаптивная эффективность, а в худшем случае — неадекватная эффективность. На сборочной линии рабочие занимались саботажем и намеренно портили автомобили. Программа «Эта американская жизнь» сообщала: «Они оставляли пустые банки из-под кока-колы или болты внутри полостей в дверях и в корпусе, чтобы их стук впоследствии раздражал покупателей».

Давая жизнь совместному предприятию, Toyota вновь распахнула двери завода в 1984 году, через два года после закрытия, и взяла на работу 85% прежнего персонала. На конвейер пришли не только те же самые люди: их организовывал тот же профсоюз работников автомобильной промышленности, да и большинство оборудования осталось прежним.

Начинание компании Toyota принесло колоссальный успех. Завод во Фремонте выдал рост производительности на 49% по сравнению с временами General Motors. К 1986 году показатели уже были на уровне центрального автосборочного предприятия в Японии.

Подход NUMMI к организации работы строился примерно по таким направлениям, которые описаны в этой книге. Прежде всего руководство Toyota взяло за основу, что адаптивность — ежедневная потребность на конвейере. Каждый год компания осваивает новые модели, а перемены в цепочке поставок приводят к изменениям комплектующих. Оборудование и инструменты вырабатывают свой ресурс и ломаются. Вновь нанятый персонал может пользоваться иными приемами работы. Такой набор переменных (VUCA) просто не может быть предусмотрен конструкторами. Это слишком сложно.

Еще в Toyota поняли, что высокоэффективную адаптивную культуру не в состоянии обеспечить одна лишь абсолютная мотивация. Страх и давление далеки от адаптивности. Toyota начала с формирования *общей убежденности* у персонала и осознания собственного *состояния ожидания*.

Компания организовала двухнедельные стажировки рабочих американского завода в Японии, где они группами примерно по пять человек (размер сообщества конфиденгов) изучали, как на Toyota задействовали цикл обеспечения эффективности на производстве. Они изучали язык этой системы. Термины типа *хансей* (постоянные размышления и анализ), *кайдзен* (постоянное совершенствование), *генчи генбуцу* (здесь и сейчас) или *хейдзунка* (работа «черепашки», а не «зайца») стали частью повседневного лексикона.

Американские рабочие сами убедились, что это такое — быть адаптивным на сборочной линии, и поняли, почему атмосфера на их рабочих местах была такой некомфортной. Впервые за свой солидный стаж американские ветераны труда почувствовали, что такое игра и цель в работе. «Видели бы вы этих умудренных опытом автосборщиков, которые, словно медведи, буквально со слезами на глазах обнимали своих невысоких японских партнеров», — рассказывал один из участников тренинговой программы [7].

На Toyota также поняли, что культура с высоким уровнем абсолютной мотивации не создается по мановению волшебной палочки. Хотя японцы почти не поменяли во Фримонте персонал и оборудование, они предприняли немало усилий, чтобы практически перевернуть представления американских рабочих о высокой корпоративной культуре.

Все сотрудники NUMMI стали работать в малых командах, что усиливало ощущение общности. Менеджеры и рабочие создали свои деревни. Их участники ставили автомобили на одних и тех же парковках и обедали в одной и той же столовой. Разделительные линии исчезли. Был введен в общение язык концепции «путь Toyota», чтобы исключить обвинительные искажения и напомнить рабочим, что качество начинается с системы [8].

Toyota также познакомила американцев со знаменитыми шнурами андон. Как сообщала программа «Эта американская жизнь»: «Андон — это тонкие нейлоновые шнуры, которые висят над каждым рабочим местом на сборочном конвейере. Это самая отличительная черта японской системы автостроения». Рабочих поощряют дергать этот шнур, как только они видят проблему с качеством или у них возникает идея по улучшению сборки. Андон — совершенно удивительный символ создания для рабочих собственной игровой площадки. «Я не помню ни одного случая, чтобы меня попросили высказать идеи по улучшению, — говорит Лайкер. — А на Toyota этого хотят. Когда я что-то предлагаю, меня внимательно слушают. Потом вдруг куда-то исчезают и возвращаются с инструментом, похожим на тот, который я описал, — он уже создан! — и говорят “попробуйте это”».

Шнур андон изначально создавался, чтобы снизить эмоциональное напряжение рабочих и усилить действие мотивов игры и цели. Когда за него берется конкретный специалист, в динамиках звучит выбранная им мелодия. Если рабочий и менеджер не могут сами решить проблему, связанную с качеством, останавливается вся сборочная линия. «Прежде нельзя было представить, чтобы застыл конвейер, — вспоминает Мадрид. — Я однажды видел, как рабочий упал в технологическую яму, но и тогда конвейер продолжал движение» [9].

Стоит спросить: зачем Toyota вручила ключи от своего королевства главному конкуренту на американском рынке? Да потому что сами по себе ключи бесполезны, если не понимать инь и ян высокой эффективности или абсолютной мотивации.

Даже имея ключи, менеджеры General Motors не могли открыть двери к культуре. Они думали, что весь секрет производительности Toyota состоит исключительно в технологиях.

Лайкер вспоминает: «Не существовало даже понятийного аппарата, словаря, чтобы описать это чудо. Я помню, одному из менеджеров с “самого верха” приказали, чтобы сборочный завод General Motors выглядел точно так же, как NUMMI в Фримонте. И он сказал подчиненным: “Я хочу, чтобы вы пошли на этот завод с фото- и видеокамерами и засняли там каждый квадратный сантиметр. И что бы я ни увидел на этих фотографиях, у нас это должно выглядеть точно так же. Не может быть никакой особой причины, почему мы отличаемся от NUMMI в Фримонте. Почему у нас настолько ниже качество, почему хуже производительность. Вы скопируете все в таком виде, как у них”. Тот парень знал, что несет чушь. Мы не можем скопировать мотивацию к труду, повторить хорошие отношения между профсоюзом и менеджментом. Такое дублировать нельзя. Это даже нельзя сфотографировать» [10]. Вы должны построить выдающуюся корпоративную культуру самостоятельно.

Двигаемся вперед

В книге «Заряженные на результат» вы познакомились с мощной теорией, которая оказывает собственное влияние на корпоративную культуру.



Рис. 20. Еще одно графическое изображение теории абсолютной мотивации, изложенной в этой книге

Вы узнали, что эффективность человеческой деятельности — это не только то, что явно видно. Чтобы достичь в этом наивысших результатов, необходимо выдерживать баланс между двумя противоположными

силами — тактической и адаптивной эффективностью — в конкретном процессе и в каждом сотруднике.

Вы увидели, как и почему абсолютная мотивация повышает адаптивную эффективность. Вы поняли и другую сторону — как и почему уменьшение абсолютной эффективности снижает адаптивную.

И наконец, вы увидели, как множество ключей к культуре обеспечивает максимум абсолютной мотивации в вашей организации.

Теперь ваша очередь. Если вы все еще ищете, с чего начать, вот несколько простых идей.

1. Измерьте уровень абсолютной мотивации вашей организации. Само это измерение может быть процессом совершенствования. Опрос, проведенный по методике, которая дана на нашем сайте, станет для вас доступным и совершенно бесплатным мероприятием. Используйте опросник, чтобы замерить собственную или коллективную абсолютную мотивацию в вашей компании.
2. Делитесь с вашими руководителями идеями и концепциями, изложенными в этой книге, добиваясь той же глубины их понимания, которой достигли сами. Так вы создадите общий язык, ускоряющий перемены.
3. Уточните, сколько уходит времени и денег на культуру организации. Изучив эти инвестиции через призму абсолютной мотивации и адаптивной эффективности, вы увидите, что значительную их часть можно направить в другую область. Во многих случаях получится создать культуру абсолютной мотивации без дополнительных затрат.

Удачи вам, Хранители огня! Мы с интересом ожидаем удивительных вещей, которые создадут ваши культуры.

Приложение

Зубная щетка ученого

*Книга «Заряженные на результат»
основана на идеях, смелости мысли
и напряженной работе блестящих ученых*

Книга «Заряженные на результат» повествует о том, как строить высокоэффективные корпоративные культуры. Ее идеи основаны на научном фундаменте, созданном отважными учеными, многие из которых здесь упомянуты. Эти исследователи обладали достаточным талантом и мужеством, чтобы посвятить свои карьеры изучению темы, далекой от мейнстрима научной мысли.

«Ученый — это человек, который скорее использует чью-то зубную щетку, чем терминологию другого ученого», — пишет Марри Гелл-Манн, лауреат Нобелевской премии по физике [1]. И признает, что в этом высказывании по иронии судьбы парафразирует «другого профессора». Нашу книгу, презентующую науку об эффективности, также могут обвинить в использовании чужих идей.

В этом приложении мы хотим воздать дань уважения и памяти тем исследователям, которые ранее пришли в эту тему. Мы также объясняем, почему изменили терминологию, которую использовали пионеры изучения эффективности.

Теория самодетерминации

Спектр мотивов, озвученный во введении, можно назвать парафразом континуума* самодетерминации [2], разработанного Эдвардом Деси и Ричардом Райаном в Рочестерском университете.

* Континуум — непрерывная совокупность. *Прим. ред.*

Изучив массу исследований по этому континууму, мы посчитали возможным использовать его потенциал как основу для понимания высокоэффективных культур и фактора абсолютной мотивации. В беседах с лидерами бизнеса мы представляли суть теории именно так, как это делали Деси и Райан.

Мы подразделяли мотивацию на три вида — внутреннюю, внешнюю и амотивирующие (уничтожающие всякие мотивы) события. Эти виды, в свою очередь, подразделялись на несколько типов регуляции деятельности человека:

- *игра* (внутренняя мотивация — внутренняя регуляция);
- *цель* (внешняя мотивация — интегративная* регуляция);
- *реализация собственного потенциала* (внешняя мотивация — идентифицированная регуляция);
- *эмоциональное напряжение* (внешняя мотивация — интроецированная** регуляция);
- *экономическое давление* (внешняя мотивация — внешняя регуляция);
- *инерция* (амотивация — отсутствие регуляции).

Руководители бизнеса посчитали тогда этот язык слишком сложным. Мы поняли, что для общения с ними и другими потребителями этой теории придется найти более простую терминологию и понятийный аппарат.

Многие бизнес-лидеры уже знали отдельные положения теории самодетерминации из литературы или университетских лекций. Однако на вопрос, что из этой теории им запомнилось, абсолютное большинство отвечали: «Внутренняя мотивация — это хорошо, а внешняя — плохо». Но согласно терминологии разработчиков теории, подобное убеждение неверно. Мотивы цели и самореализации обычно повышают адаптивную эффективность, хотя и названы в теории «внешней мотивацией».

Поначалу мы старались поправлять понятия для тех людей, с которыми общались, но быстро поняли, что это не дает позитивного результата. В итоге сменили язык терминов, порождавший это недопонимание.

* Интегративный — объединительный, комплексный, системный. *Прим. ред.*

** Интроецированный — подверженный интроекции. Интроекция — присвоение человеком внешних норм, правил, установок, способов мышления, стандартов без подлинного осознания и принятия; они не становятся его собственными. Человек не прилагает усилий, чтобы определить свои желания и потребности, а пассивно воспринимает то, что ему предлагают, при этом не относясь к присвоенному критически. *Прим. ред.*

Мы переименовали шесть мотивов, используя более понятную простому человеку терминологию, потому что эти слова широко употребляются в повседневной речи. Отсюда обозначение таких понятий, как «игра», «цель», «реализация собственного потенциала» и т. д.

Мы хотели как можно более простым языком объяснить, что мотивы игры, цели и самореализации обычно усиливают адаптивную эффективность, тогда как эмоциональное напряжение, экономическое давление и инерция ее понижают. Поскольку игра, цель и самореализация в большинстве случаев прямо связаны с работой человека, мы называем их «прямыми» мотивами. Точно таким же образом другие три мотива становятся «косвенными».

Обогащение труда

В 70-е годы прошлого века два исследователя поняли: если организацию труда пустить на самотек, значительно снизится его эффективность [3]. Ричард Хэкман и Грег Олдхэм называли сферу своих изысканий «обогащение труда»*. Пример с работой операторов компьютеров, набивающих на карточные носители информацию, как раз иллюстрирует революционную идею этих ученых.

Мы отошли от их терминологии по чисто практическим причинам.

Изучая работы по организации труда, мы увидели, что их теория очень точно соотносится с введенной нами в оборот концепцией спектра мотивов. Например, Хэкман и Олдхэм говорят, как важна в работе *осмысленность*. По их мнению, она достигается при наличии трех условий.

1. *Разнообразие применяемых навыков и умений*, что хорошо увязывается с мотивами игры и самореализации.
2. *Идентичность задачи*, или степень «вписанности» работы личности в цель деятельности коллектива. Подлинная идентичность задачи предполагает такое построение функционала, что индивидуум

* Их предшественником можно назвать Фредерика Герцберга, который в 1959 г. сформулировал двухфакторную модель мотивации. Он пришел к выводу, что удовлетворенность от работы зависит от двух групп факторов — гигиенических, то есть тех, которые удерживают на работе (административная политика компании, величина заработной платы, отношения с начальством) и собственно мотиваторы (признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста). Он предлагал «обогащать» труд путем внедрения в него мотивационных факторов высшего уровня. Он первый заявил, что заработную плату нельзя считать мотиватором. Рекомендации Хэкмана и Олдхэма, по сути, идентичны рекомендациям Герцберга. *Прим. ред.*

понимает свою ответственность за порученную ему область; осознает наличие свободы применения адаптивности там, где необходимо; сама работа указывает ему на достигнутые результаты. Мы ясно видим, что идентичность задачи — одна из основных движущих сил мотива игры. Она увеличивает интерес к поиску новых идей и способность к удовлетворению любознательности.

3. *Значимость задачи*, то есть та степень влияния, которую работа одного специалиста оказывает на других. Это движущая сила мотива цели. Подлинная значимость задачи требует, чтобы сотрудники видели те ценности, которые они создают для ее объекта, например покупателя.

Мы убедились: исследования Хэкмана и Олдхэма соотносятся с концепцией о том, что развитые корпоративные культуры способствуют росту адаптивной эффективности за счет абсолютной мотивации.

Можно было бы познакомить бизнес-лидеров с терминологией Хэкмана и Олдхэма. Но мы выбрали второй путь: разъяснить понятие адаптивной эффективности и связанной с ней абсолютной мотивации.

Трансформационное лидерство

Концепция трансформационного лидерства* зародилась в 70-х годах прошлого века, когда журналист и исследователь, автор биографий американских президентов Джеймс Бернс познакомил с ней широкую публику. Бернс описал два типа лидеров — «трансактивных» и «трансформирующих». Первые сосредоточиваются преимущественно на контактах со своими последователями. «Трансформирующий действительность» лидер фокусируется на поисках общего видения реальности и будущего.

Бернард Басс из Государственного университета Нью-Йорка значительно расширил концепцию Бернса, добавив психологические и количественные основания [4].

Басс исследовал тысячи сотрудников компаний, чтобы понять общую парадигму поведения их руководства. В итоге он классифицировал это поведение по нескольким типам. Итак, трансформирующий действительность лидер, по Бассу, обладает следующими чертами.

* Трансформационное лидерство — один из стилей руководства. Такие лидеры могут вдохновить на позитивные изменения тех, кто следует за ними. *Прим. ред.*

- **Харизма.** Лидер предлагает ясное видение будущего и ощущение высокой миссии деятельности, создает чувство гордости за свое дело, получает уважение и доверие сотрудников. Это характеристика лидеров, формирующих у персонала мотив цели.
- **Умение воодушевить.** Лидер внушает высокие ожидания, применяет простые символы для концентрации усилий, использует простой язык, донося до персонала высокие цели. Это некоторые из характерных черт лидеров, способных на создание мотива цели.
- **Способности к стимулированию мышления.** Лидер поощряет думать самостоятельно и рационально, настойчиво искать пути решения проблем. Это черты лидеров, ориентирующихся на формирование мотива игры.
- **Использование индивидуального подхода.** Лидер уделяет внимание каждому персонально, относится к сотрудникам как к личностям, находит уникальные рекомендации и советы. Это черты лидеров, задействующих мотивы игры и самореализации с одновременным снижением психологического напряжения.

Что касается трансактивных лидеров, Басс выделяет следующие характерные им черты.

- **Активное использование системы вознаграждений.** Задействует в отношениях с сотрудниками прямой обмен их усилий на поощрение. Обещает вознаграждение за хорошие результаты, признает достижения специалистов. Эти черты открывают двери для задействования косвенных мотивов экономического давления и психологического напряжения.
- **Активное управление процессами на основе исключений.** Наблюдает за процессами и старается обнаружить отход от правил, инструкций и т. д. Такое поведение лидера исключает мотив игры и активизирует мотив эмоционального давления.
- **Пассивное управление процессами на основе исключений.** Вмешивается только тогда, когда не соблюдаются установленные стандарты. Этот лидер занимает нейтральную позицию. Он не пользуется ни прямыми, ни косвенными мотивами в отношении своих подчиненных.
- **Оставление дел на самотек.** Лидер снимает с себя всякую ответственность и избегает принятия каких бы то ни было решений. Он нивелирует мотив игры и активизирует мотив инерции.

В исследованиях трансформирующих действительность лидеров очень много убедительных моментов.

Как и «обогащение труда», существование таких руководителей легко увязывается с повышением адаптивной эффективности сотрудников и получением удовлетворения от работы.

Концепция абсолютной мотивации свободно вписывается в новые теории лидерства. Если трансформирующий действительность лидер увеличивает абсолютную мотивацию своих последователей, мы обязательно увидим вслед за этим и повышение их адаптивной эффективности [5].

Мы также обнаружили, что теория трансформационного лидерства (как и теория «обогащения работы») полностью соотносится с концепцией спектра мотивов. Нам также пришлось ввести ее в новые рамки, чтобы проще было донести до читателей. Поскольку мы прежде всего собирались озвучить идеи о высокоэффективных корпоративных культурах лидерам всех уровней, то упростили и наш рассказ, чтобы сделать его максимально понятным.

Фундаментальная ошибка атрибуции

Так называемое обвинительное искажение, представленное на страницах этой книги, — переименование другого известного когнитивного искажения, которое называется «фундаментальная ошибка атрибуции». Это понятие в психологии, обозначающее *естественную склонность людей обвинять других в результатах, значительно зависящих от контекста*. Чем дальше человек от ситуации, тем сильнее вероятность возникновения ошибки атрибуции.

Понять всю важность такой ошибки достаточно трудно. Но именно она заставляет людей очень быстро возлагать вину за беды или негативные события на все что угодно — на расовую, половую или этническую принадлежность их участников, хотя в этих бедах виновата ситуация.

И снова мы переименовали классическое название, чтобы сделать более понятным и очевидным для бизнес-лидеров. Можно сказать кому-либо: «Не совершайте, пожалуйста, фундаментальную ошибку атрибуции». А можно попросить: «Не обвиняйте людей в результатах событий, на которые они никак не могут повлиять».

Сложные адапционные системы

Центральная посылка теории высокоэффективной корпоративной культуры такова: *в постоянно меняющейся реальности важнейшим условием ее успешности становится адаптивность подходов*. Логика проста — она вытекает из законов эволюции.

Однако есть еще посылка: *если соединить способных к адаптации индивидуумов (движимых мотивами игры и цели) с системой, которая увеличивает их адаптивность, можно создать условия для проявления этими личностями высочайшей эффективности*. Эта посылка исходит из результатов исследования сложных адаптивных систем.

Теория хаоса и сложных динамических систем изучает очень любопытные явления. Каким образом кажущиеся простыми правила приводят к колоссальным результатам? Например, как могут термиты с мозгом не больше песчинки создавать такие сложные модели коллективного поведения? Как крохотные нейроны в совокупности создают настолько адаптивное и сложное человеческое сознание?

Эта область науки пока на раннем этапе, однако уже обнаружено много моделей и схем построения подобных «сложных адапционных систем».

И здесь потребовалось ввести новый контекст, язык и глоссарий, чтобы упростить наши идеи. Мы также сосредоточились на различиях между тактической и адаптивной эффективностью.

Огромное спасибо

При написании книги «Заряженные на результат» мы воспользовались идеями и подходами сотен ученых. Хотим сказать им спасибо за работу, которая так нам помогла; поблагодарить за креативность, глубину мысли и то чувство сопричастности, которое они продемонстрировали. За это мы перед ними в неоплатном долгу.

Благодарности

Прежде всего мы хотим поблагодарить вас, нашего читателя, за то, что вы прошли этот путь вместе с нами. Мы надеемся, что книга зародила в вас уверенность и способность создавать свои эффективные команды и организации и что вообще вам все понравилось.

Благодарим команду, превратившую нашу идею в готовую книгу. Спасибо Джиму Левайну, интерес которого к этой теме и готовность искать новых авторов мы не забудем никогда. Спасибо также Элизабет Фишер и ее команде в агентстве Levine Greenberg Rostan. Спасибо блестящему редактору Холлис Хеймбаух и ее коллегам по издательству HarperBusiness, включая Никки Балдауфа, Стефани Хичкок, Пенни Макрас, Брайана Перрина и Джоанн Пинскер. Спасибо Артуру Голдвагу за профессионализм. Благодарим Кеннета Джиллета и его команду из компании Target Marketing Digital, Анджеллу Баггетта из Goldberg McDuffie Communications, а также Джоша Клейтона, Джона Юрека, Райана Кафлина и других за информационную поддержку. Наконец, выражаем благодарность бесценным проверяющим редакторам Адаму Бринклоу, Элизе Крейг, Джулии Гринберг, Брайану Лафкину и Амелии Шонбек.

Благодарим ученых, которые первыми разрабатывали поднятую нами тему, — Эдварда Деси и Ричарда Райана, отцов теории самодетерминации. А также Терезу Амабайл, Дэна Ариели, Брюса Аволио, Бернарда Басса, Марка Блэза, Селин Бланшар, Роберта Бойда, Джеймса Макгрегора Бернса, Джеймса Коннелла, Эдварда Деминга, Дова Эдена, М. С. Фортьера, Мэрилин Ганье, Марри Гелл-Манна, Адама Гранта, Уэнди Гролника, Фредерика Гуайя, Ричарда Хэкмана, Чипа Хиза, Джеймса Хескетта, Джона Коттера, Криса Лонсдейла, Грега Олдхэма, Люка Пеллетье, Рональда Пикколо, Реми Радела, Питера Ричерсона, Ли Росса, Раджендру Сисодиа, Максима Тремблея, Роберта Валлеранда. Спасибо за идеи Джону Маккею, Томасу Питерсу, Дэну Пинку, Саймону Синеку, Роберту Уотерману-мл., Ире Гласс, Фрэнку Лагфиту и радиопрограмме «Эта американская жизнь».

Выражаем благодарность большой группе ученых, внесших вклад в эту область знаний. Их больше, чем мы можем здесь назвать: Сумит Агарвал, Лесли Айело, У. С. Эйрд, Сьюзен Эшфорд, Энн Кристин Аспели, Анат Барди,

Джулиан Барлинг, Дж. Барлинг, Кэтрин Бартол, Рой Баумайстер, Макс Базерман, Линда Бекман, Николя Бель, Дженни Беллероуз, Итан Бернштейн, Джеймс Берри, Роберт Беттингер, Колетт Бушер, Роберт Бретц, Джеймс Брайан, Джозеф Булбилия, Рохан Каллендер, Приянка Карр, Д. Шарбонно, Тодд Чайлз, Томас Чой, Джейсон Колквитт, Лоранс Кревье-Брод, Кэтрин Дека, Улькю Демирдэг, Дэвид Дестено, Том Дидonato, Стефани Дион, Кевин Дули, Робин Данбар, Тэли Двир, Флориан Эдерер, Элизабет Хаас Эдерсхайм, А. Д. Элиот, Лиза Эндлих, Гленда Холладэй Еоянг, Клод Ферне, Рональд Фишер, Ричард Фласт, Жак Форе, Ролан Фрайер, Кентаро Фудзита, Беннетт Галеф, Адам Галински, Дэвид Гарвин, Франческо Джинио, Ури Гнизи, Джеффри Голдштейн, Джон Грэм, Фредерик Гуайя, Лейл Гумуслуоглу, Сет Гекью, Мэйсон Хэйр, Бронвин Холл, Джозеф Хардер, Кемпбелл Харви, Дональд Хедекер, Томас Хенч, Гвидо Гертель, Кен Ходж, Джон Холланд, Арзу Илсев, Элис Исен, Роберт Дженсон, Мари Джеху, Тимоти Джадж, Лаура Калб, Роберт Канигель, Стивен Каро, Скотт Келлер, Кевин Келлоуэй, Кюнг Хи Ким, Р. Костнер, Дэвид Кравитц, Дж. Лансинг, Саймон Ларос, Гари Лэтем, Брэндон Лэтем, Эдвард Лейзир, Паула Левин, Нинг Ли, Беньямин Лихтенштайн, Джеффри Лайкер, Дэниел Лин, Лорэн Лисицки, Джордж Лёвенштайн, П. Магнус, Густаво Мансо, Макс Мармер, Барбара Мартин, Нина Мазар, Джин Макфадден, Леон Меггинсон, Дэвид Мейер, Алан Мейер, Терренс Митчелл, Арлен Моллер, Дон Мур, Марк Мюравен, Ко Мураяма, Уильям Мерфи, Никос Нтуманис, Самир Нурмохамед, Лиза Ордоньес, Дженнифер Оуян, С. Петерсон, Джеффри Пфеффер, Пол Рифф, Донде Плоуман, Колин Прайс, Эмили Пронин, Кеннет Перди, Шива Раджгопал, Джей Рао, Кэтрин Рателл, Л. Роторн, Маурин Раймо, Пол Реддиш, Роберт Рейд, Макс Рингельман, Элейн Роуз, Шервин Розен, Манус Рунгтусанатан, Стефани Саборин, Симо Салминен, Филипп Саррацин, Иоахим Шрёр, Шалом Шварц, Марис Швайцер, Жерар Сейджтс, Каролин Сенекал, Боас Шамир, Абрахам Шани, Моника Словинец-д'Анджело, Бонни Спринг, Сьюзен Сквайрс, Нэнси Штауденмайер, Джим Сторр, Хикару Такеучи, Кевин Таса, Сара Тейлор, Сесиль Тогерсен-Нтоумани, Дайан Тайс, Майкл Томаселло, Рейд Таунсенд, Скотт Тернер, Пьеркарло Вальдесоло, Анья ван ден Брёк, Маартен Ванстеенкисте, Мартин Вилльнёв, Нэнси Уэлбек, Грегори Уолтон, Фей Вонг, Феликс Варнекен, Том Вебер, Питер Виллер, Киплинг Уильямс, Филипп Уилсон, Сяомен Чжанг, П. Циммерман. Спасибо также Тому Дидonato, Курту Эйхенвальду, Кевину Фрайбергу, Джеки Фрайберг, Бену Хоровицу, Брюсу Темкину и создателям «Манифеста гибкости».

Благодарим всех, кто помогал создавать эту книгу: Шон Ахор, Сумит Агарвал, Джоанна Барш, Александра Кавулакос, Джефф Деграфф, Том Докторофф, Джереми Эден, Адам Грант, Брайан Хэллоран, Фрэд Киль, Джоэл Кляйн, Патрик

Ленсиони, Терри Лонг, Кэтрин Миншью, Макс Нойекирхен, Йен Портер, Джон Рид, Шрути Сехра, Барри Штернлихт, Анджела Сан, Джейми Уордер и Лиз Вайсман. Спасибо также авторам, давшим бесценные советы: Николь Авена, Линдси Поллак, Кен Роман, Рейчел Романо, Джефф Сمارт и Шейн Сноу.

Приносим свою благодарность тысячам людей, которые помогли в работе с опросником по абсолютной мотивации и предлагали идеи и советы по созданию корпоративных культур. Равно как и тем, кто поделился опытом и наблюдениями. Это Андреа Акереле, Алекс Энтон, Надав Бенбарак, Джордан Бёрд, Кайл Бисутти, Дэвид Болоцки и Мелисса Бишоп из компании Uncommon Goods; Анат Браха и отделение Федерального резервного банка в Бостоне; Дона Карреа, Стив Коэн и компания Point72; Джеймс Кокер, Курт Дэниелс, Эми Диаз, Фабрис Эндерлин и компания UCSB; Дуг Фиаринг, Дэниел Табо Фишер, Стив Форд, Сэм Фрэнклин, Стив Грин, Марк Хаггарти, Дженнифер Хайнс и руководители школьной программы YES Prep; Ротем Ирам, Анджела Джилсон, Лесли Бернارد Джозеф, Аарон Клетзинг, Триша Ли, Майкл Мак-Гурк, Дэвид Меллер и компания Belron; Мартин Мигоя, Джилберт Энглбин и компания Globanet; Кэтрин Ньюкомб, Марни Пастор, Эми Прессман, Бордж Хальд, Дэвид Риз, Джош Будуэй и компания Medallia; Тим Пругар, Видаль Садака, Дэвид Зальцман, Майкл Вайнштайн, Эрик Вайнгартен, Эмери Аронсон, Стив Ли, Джейми Эльфенбайн, Вейом Баль и фонд Robin Hood Foundation; компания Shape Security и ее сотрудники Дженни Со, Йон Штайн, Дастин Люсьен, Люси Баббедж, Джо Цимер, а также Нитин Валиа и компания Betterment.

Выражаем благодарность нашим учителям и коллегам, которые щедро делились советами и воодушевляли на работу последние 20 лет. Это Дуг Хейнс и Рамеш Шринивасан, которые помогли в работе над первыми вариантами книги. Это также Дана Эшфилд, Моголоди Бонд, Джош Будвэй, Майкл Буман, Майкл Батлер, Фрэнк Чеспедес, Клэй Кристенсен, Рон Даниэль, Аджай Гупта, Ребекка Хендерсон, Сомеш Ханна, Рик Киркланд, Джанет Краус, Ида Кристенсен, Ник Малик, Ашит Мехта, Фелиция Митчелл, Фритц Наук, Амит Палей, Майкл Ренни, Лиз Хилтон Сегель, Крис Сарджент, Дэн Сингер, Дэн Стивенс, Курт Стровинк, Зубин Тарапорева, Вивек Вадхва, Аллен Уэбб и Джой Забен. Спасибо также первым читателям: Мелиссе Гао, Джейку Логгину и Заре Малик.

Мы благодарим команду из агентства Vega Factor, которая помогала развивать наши идеи каждый день: Мэри Миллер, Екен Агу, Эрина Уэйна, Кортни Каплан и Дебору Моу.

И наконец, выражаем благодарность друзьям и членам семьи, которые во всем поддерживали нас и воодушевляли на расширение границ познания.

Примечания

Введение

1. Deloitte, “Chairman’s Survey Findings. Core Beliefs and Culture,” 2012, <http://ow.ly/Gf8rQ>.
2. H. L. Roediger, M. S. Weldon, M. L. Stadler, and G. L. Riegler, “Direct Comparison of Two Implicit Memory Tests: Word Fragment and Word Stem Completion.” *Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition* 18 (1992): 1251–69.
3. Radel, Rémi, Philippe Sarrazin, Marie Jehu, and Luc Pelletier, “Priming Motivation Through Unattended Speech.” *British Journal of Social Psychology* 52 (2013): 763–72. <http://ow.ly/L5Nap>.
4. Те из вас, кто уже познакомился с концепцией абсолютной мотивации, наверное, заметят, что мы используем менее сложную терминологию. В приложении вы найдете отсылки к оригинальным исследованиям по теме и объяснение причин, по которым мы несколько изменили понятийный аппарат.
5. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from American’s Best-Run Companies* (New York: HarperCollins, 1982), <http://ow.ly/Gg54N>.
6. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), <http://ow.ly/Gg4l0>.
7. “Whole Foods Fast Facts.” Whole Foods Market, March 14, 2015. <http://ow.ly/KkMej>.
8. “Whole Foods History.” Whole Foods Market, March 14, 2015. <http://ow.ly/KkMvc>.
9. John Mackey and Rajendra Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014), <http://ow.ly/Gg4Eq>.
10. “Most Admired Companies 2015.” *Fortune*, 2015. <http://ow.ly/L9gUQ>; John Mackey: Co-Chief Executive Officer and Co-Founder.” Whole Foods Market, March 14, 2015. <http://ow.ly/KkN7A>.
11. John Mackey, “‘I No Longer Want to Work for Money.’” *Fast Company*, 2007. <http://ow.ly/KkO8C>.
12. Исследование абсолютной мотивации в компании Whole Foods основано на данных, полученных в 2015 году. Если другое не указано, метод исследования был «снаружи внутрь». Профессиональная маркетинговая фирма собирала ответы сотрудников компании на опросник по абсолютной мотивации.
13. Charles Fishman, “Whole Foods Is All Teams,” *Fast Company*, April 30, 1996, <http://ow.ly/Gg44D>.
14. Там же.
15. Mackey and Sisodia, *Conscious Capitalism*.

16. "The American Customer Satisfaction Index," accessed February 4, 2015, [http:// ow.ly/L9ahN](http://ow.ly/L9ahN).
17. "Dewey Ballantine and LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae Announce Completion of Merger." PR Newswire, September 26, 2007. <http://ow.ly/KkOvz>.
18. Jennifer Peltz, (Associated Press), "Dewey & LeBoeuf Executives Lied as Their Law Firm Failed, Say Prosecutors." *The Christian Science Monitor*, March 6, 2014. <http://ow.ly/KkOKU>.
19. "Dewey Defeats Truman: The World's Most Famous Newspaper Error," n.d. [http:// ow.ly/KkOXb](http://ow.ly/KkOXb).
20. Peter Lattman, "Dewey & LeBoeuf Files for Bankruptcy." *New York Times*, May 28, 2012. <http://ow.ly/Gg4nQ>.
21. Там же.
22. Marc R. Blais, Stéphane Sabourin, Colette Boucher, and Robert J. Vallerand, "Toward a Motivational Model of Couple Happiness." *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (1990): 1021–31. <http://ow.ly/KkPpW>.
23. Luc G. Pelletier, Stéphanie C. Dion, Monika Slovinec-D'Angelo, and Robert Reid, "Why Do You Regulate What You Eat? Relationships Between Forms of Regulation, Eating Behaviors, Sustained Dietary Behavior Change, and Psychological Adjustment." *Motivation and Emotion* 28 (2004): 245–77. <http://ow.ly/GjrkW>.
24. Chris Lonsdale, Ken Hodge, and Elaine Rose, "Athlete Burnout in Elite Sport: A Self-Determination Perspective." *Journal of Sports Sciences* 27 (2009): 785–95. <http://ow.ly/GjBjC>.
25. R. J. Vallerand, M. S. Fortier, and F. Guay. "Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout." *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1997): 1161–76. <http://ow.ly/KkPG9>.

Глава 1

1. Marie Ng et al., "Global, Regional, and National Prevalence of Overweight and Obesity in Children and Adults During 1980–2013: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study 2013," *Lancet* 6736 (2014): 1–16, <http://ow.ly/GFMaz>.
2. Praveen Menon, Belinda Goldsmith, and Tom Pfeiffer, "Dubai Offers Gold to Fight Obesity Epidemic," *Reuters*, July 19, 2013, <http://ow.ly/Gj1Rm>.
3. Asa Fitch, "Lose Weight, Get Gold in Dubai," *Wall Street Journal*, November 17, 2013, <http://ow.ly/Gj20v>.
4. Agence France-Presse, "Dubai's 'Your Weight in Gold' Campaign Rewards Weight Losers with Gold," *News.com.au*, November 08, 2013, <http://ow.ly/Gj2ke>.
5. Arlen C. Moller, H. Gene McFadden, Donald Hedeker, and Bonnie Spring. "Financial Motivation Undermines Maintenance in an Intensive Diet and Activity Intervention." *Journal of Obesity* 2012 (2012). <http://ow.ly/KkTc7>.
6. Приблизительная стоимость грамма золота на момент дубайской программы.

7. B. M. Kedrov, "On the Question of the Psychology of Scientific Creativity: On the Occasion of the Discovery by D. I. Mendeleev of the Periodic Law," *The Soviet Review: A Journal of Translations* 8, no. 2 (1967): 91–113, <http://ow.ly/GFN70>.
8. Bernadette Bensaude-Vincent. "Dmitry Ivanovich Mendeleev." *Encyclopedia Britannica*, 2014. <http://ow.ly/KkUnr>.
9. Обратите внимание, что в нашей книге некоторые научные термины, использованные Деси и Райаном, заменены на более понятные. Это сделано для того, чтобы руководителям бизнеса было легче их понимать на интуитивном уровне. За дополнительными разъяснениями обратитесь к приложению.
10. "Citation Averages, 2000–2010, by Fields and Years | General | Times Higher Education," *Times Higher Education*, March 31, 2011, <http://ow.ly/Gj3YR>.
11. Дэн Пинк в своей знаменитой книге «Драйв» знакомит нас с «мотивом цели». Наше определение этого мотива слегка отличается. Определение цели в книге «Заряженные на результат» подразумевает, что она достигается тогда, когда результат работы соотносится с идентичностью работника. Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Penguin, 2001.
12. Adam M Grant, "How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can," *Harvard Business Review* 89, no. 6 (2011): 97–103, <http://ow.ly/Gj4EL>.
13. Interview with former Walmart executive, 2014.
14. Steve Arneson, "The Top Leadership Factories," *Examiner*, February 1, 2011, <http://ow.ly/Gj9gW>; Del Jones, "Some Firms' Fertile Soil Grows Crop of Future CEOs," *USA Today*, January 9, 2008, <http://ow.ly/Gj8G4>.
15. Keith McFarland, "Why Zappos Offers New Hires \$2,000 to Quit," *Businessweek*, September 16, 2008, <http://ow.ly/Gjby8>; Fact confirmed and updated through interviews with Zappos personnel.
16. Luc G. Pelletier et al., "Why Do You Regulate What You Eat? Relationships Between Forms of Regulation, Eating Behaviors, Sustained Dietary Behavior Change, and Psychological Adjustment," *Motivation and Emotion* 28 (2004): 245–77, <http://ow.ly/GjrkW>.
17. Коэффициент корреляции мотивов игры, цели и самореализации в экспериментах со здоровым питанием составлял соответственно 0,4, 0,6 и 0,3. Коэффициент корреляции мотивов эмоционального напряжения, экономического давления и инерции в нездоровом питании был соответственно 0,7, 0,4 и 0,3. Каждый коэффициент корреляции имел 95% надежности. Чтобы оценить уровни корреляции, приведем данные известного исследователя удовлетворенности человека Шона Ахора. Он указывал, что коэффициент корреляции между курением и раком составляет 0,3, что уже достаточно для изменения привычек.
18. Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Penguin, 2011.
19. Некоторые детали не были упомянуты в целях обеспечения конфиденциальности клиента.

20. Adam M. Grant et al., “The Performance Implications of Ambivalent Initiative: The Interplay of Autonomous and Controlled Motivations,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 241–51, <http://ow.ly/Gjs3p>.

Глава 2

1. David Lindley, *Where Does the Weirdness Go? Why Quantum Mechanics Is Strange, but Not as Strange as You Think* (New York: Basic Books, 1996), <http://ow.ly/GjB6V>.

2. Gagné, Marylène, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja Van Den Broeck, Ann Kristin Aspeli, Jenny Bellerose, et al., “The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, no. 2 (2015): 178–96. <http://ow.ly/HhaTQ>.

3. Marc R. Blais et al., “Toward a Motivational Model of Couple Happiness,” *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (1990): 1021–31, <http://ow.ly/GjtFh>.

4. Изучены 63 супружеские пары. Коэффициенты корреляции по мотивам: игра (0,4), цель (0,18), самореализация (0,17), эмоциональное напряжение (–0,25), экономическое давление (–0,25), инерция (–0,49).

5. Catherine F. Ratelle, Frédéric Guay, Robert J. Vallerand, Simon Larose, and Caroline Senécal, “Autonomous, Controlled, and Amotivated Types of Academic Motivation: A Person-Oriented Analysis.” *Journal of Educational Psychology*, 2007. <http://ow.ly/L65Oh>.

6. Корреляция по успеваемости: мотив игры (0,17), мотивы цели/самореализации (0,15), мотивы эмоционального напряжения (–0,2), экономического давления (–0,19), инерции (–0,36). Корреляция по отвлекаемости в классе: игра (–0,49), цель/самореализация (–0,26), эмоциональное напряжение (–0,35), Экономические факторы (0), инерция (0,39).

7. Chris Lonsdale, Ken Hodge, and Elaine Rose, “Athlete Burnout in Elite Sport: A Self-Determination Perspective,” *Journal of Sports Sciences* 27 (2009): 785–95, <http://ow.ly/GjBjC>.

8. Изучен 201 спортсмен. Корреляция по усталости спортсменов: игра (–0,59), цель (–0,3), самореализация (–0,43), эмоциональное напряжение (0,51), экономические факторы (0,47), инерция (0,72).

9. Philip M. Wilson et al., “‘It’s Who I Am Really!’ The Importance of Integrated Regulation in Exercise Contexts,” *Journal of Applied Biobehavioral Research* 11 (2006): 79–104, <http://ow.ly/GjCdp>; Cecilie Thøgersen-Ntoumani and Nikos Ntoumanis, “The Role of Self-Determined Motivation in the Understanding of Exercise-Related Behaviours, Cognitions and Physical Self-Evaluations,” *Journal of Sports Sciences* 24 (2006): 393–404, <http://ow.ly/GjBQJ>.

10. Susan Burkhauser, Susan M. Gates, Laura S. Hamilton, and Gina Schuyler Ikemoto, “First-Year Principals in Urban School Districts.” Santa Monica: RAND Corporation, 2012. <http://ow.ly/GjAHv>.

11. C. Fernet, “Development and Validation of the Work Role Motivation Scale for School Principals (WRMS-SP),” *Educational Administration Quarterly* 47 (2011): 307–31, <http://ow.ly/GjAXF>.

12. R. J. Vallerand, M. S. Fortier, and F. Guay, "Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout," *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1997): 1161–76, <http://ow.ly/Gg5P1>.
13. Примечание: более ранние эксперименты объединяли мотивы цели и самореализации, так как мы исходили из того, что разделить их в поведении детей сложно. В подсчетах мы рассматривали результаты самореализации такими же, как по цели. Мы пересчитали фактор абсолютной мотивации, чтобы избежать разночтений. В первоначальных отчетах мы используем оригинальные вычисления.
14. Luc G. Pelletier et al., "Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation, and Persistence: A Prospective Study," *Motivation and Emotion* 25 (2001): 279–306, <http://ow.ly/GjBuy>.
15. Southwest Airlines Communications Department interview, April, 2015.
16. Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance* (New York: McGraw-Hill, 2003), <http://ow.ly/GjzJ8>.
17. Julie Weber, "A Career with a Cause!," *Nuts About Southwest*, May 22, 2014, <http://ow.ly/Gjw3o>.
18. Marty Cobb, "Hilarious SWA Flight Attendant," YouTube, April 12, 2014, <http://ow.ly/Gjwl0>.
19. Kevin Freiberg, and Jackie Freiberg. *Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. New York: Broadway Books, 1996. <http://ow.ly/GjAaF>.
20. Там же.
21. Там же.
22. "About Southwest." Southwest.com, March 14, 2015. <http://ow.ly/Gjxiv>.
23. Carmine Gallo, "Southwest Airlines Motivates Its Employees with a Purpose Bigger Than a Paycheck," *Forbes*, January 21, 2014, <http://ow.ly/Gjy7Z>.
24. " 'Off the Clock' Service," *Nuts About Southwest*, March 13, 2014, <http://ow.ly/GjxsS>.
25. Temkin Group, *Temkin Experience Ratings*, 2015, <http://ow.ly/L66xi>.
26. "Most Admired Companies 2015." *Fortune*, 2015. <http://ow.ly/L9gUQ>.

Глава 3

1. Kyung Hee Kim, "Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT)," *Creativity Research Journal* 18 (2006): 3–14, <http://ow.ly/GjIks>.
2. Ashley Merryman, and Po Bronson. "The Creativity Crisis." *Newsweek*, July 10, 2010. <http://ow.ly/GjISH>.
3. Kyung Hee Kim, "Can Only Intelligent People Be Creative?," *Journal of Secondary Gifted Education* 16 (2005): 57–66, <http://ow.ly/GjIAI>; Kyung Hee Kim, "Meta-Analyses of the Relationship of Creative Achievement to Both IQ and Divergent Thinking Test Scores," *Journal of Creative Behavior* 42 (2008): 106–30, <http://ow.ly/GjIqj>.

4. Kyung Hee Kim, "The Creativity Crisis: The Decrease in Creative Thinking Scores on the Torrance Tests of Creative Thinking," *Creativity Research Journal* 23 (2011): 285–95, <http://ow.ly/GjIui>.
5. Teresa M. Amabile, "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985. <http://ow.ly/L68vS>.
6. Teresa M. Amabile, "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985. <http://ow.ly/L68vS>;
Teresa M. Amabile, B. A. Hennessey, and B. S. Grossman. "Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted—for Reward." *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 14–23. <http://ow.ly/L68Up>.
7. Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity." *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 1998. <http://ow.ly/GjHCL>.
8. Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nina Mazar. "Large Stakes and Big Mistakes." *Review of Economic Studies* 76 (2009): 451–69. <http://ow.ly/L69tC>.
9. Студенты с более низкими стимулами получили всего 40% возможного вознаграждения. Студенты с более высокими стимулами получили в среднем 78% возможного вознаграждения.
10. "Common Data Set 2013–2014," MIT Institutional Research, 2014, <http://ow.ly/GjJa8>.
11. Ariely et al., "Large Stakes and Big Mistakes." The answer is 3.58 and 6.42.
12. Студенты с более низкими стимулами получили всего 63% возможного вознаграждения. Студенты с более высокими стимулами получили в среднем 43% возможного вознаграждения.
13. Интересно, что Ариели обнаружил следующую закономерность. Студенты, достигавшие лучших результатов при высоких стимулах к работе в упражнении с печатанием букв, имели наибольшие сложности при тех же стимулах в математических задачах. В действительности они испытывали тягу к поощрению и, таким образом, находились под воздействием косвенных мотивов.
14. Там же. Решая анаграммы под наблюдением, студенты выполнили только 22,2% из их общего числа. Когда они занимались без наблюдения посторонних, то справились с 38,5% задач.
15. Там же.
16. Warneken, Felix, and Michael Tomasello, "Extrinsic Rewards Undermine Altruistic Tendencies in 20-Month-Olds." *Developmental Psychology* 44 (2008): 1785–88. doi:10.1037/a0013860.
17. Можете посмотреть видеозапись детей до и после получения поощрения здесь: Toddler being helpful: <http://ow.ly/GjJmo>. Toddler ignoring the assistant: <http://ow.ly/DjJqX>.
18. Kou Murayama et al., "Neural Basis of the Undermining Effect of Monetary Reward on Intrinsic Motivation," *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 107 (2010): 20911–16, <http://ow.ly/GjJ0O>.

19. E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan. "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin* 125 (1999): 627–68; discussion 692–700. <http://ow.ly/L6aiQ>.
20. Анализ показывает корреляцию — 0,28 со свободным выбором, то есть то число работающих, которые не знали, что за ними наблюдают. Мы считаем, что поведение свободного выбора — отличный лабораторный аналог «упорства», поскольку измеряет настойчивость в деятельности человека. В диапазоне этой корреляции от –0,38 до –0,18 надежность составляет 95%.
21. Their meta-analysis shows a -0.01 correlation to self-reported interest. The 95 percent confidence interval for this correlation is -0.1to 0.08, suggesting no correlation.
22. Tim Hodges, "Chandrapur: Leopard on the Loose Leaps Through Roof," BBC, April 22, 2014, <http://ow.ly/GjI6Z>.
23. Stephen J. Dubner, "The Cobra Effect: A New Freakonomics Radio Podcast," *Freakonomics.com*, October 11, 2012, <http://ow.ly/GjLIy>.
24. Ning Li, and William H. Murphy, "A Three-Country Study of Unethical Sales Behaviors," *Journal of Business Ethics* 111 (2012): 219–35. <http://ow.ly/L6aEY>.
25. Эта игра представляет собой аттракцион, в котором фигурки кротов то и дело выскакивают из своих норок в произвольном порядке. Цель игры — загнать как можно больше кротов в норки с помощью молоточка. Чем больше загоните, тем больше наберете очков.

Глава 4

1. Для определения вещей и явлений есть много способов. Можно определить автомобиль по составным частям: колеса, мотор, сиденья и руль. Можно его определить по способу работы. Например, выражение «повозка без лошадей» обозначает одну из характеристик машины. С другой стороны, можно определить транспортное средство по цели — «средство, доставляющее геолога к кратеру вулкана». Наши друзья, склонные к философии, называют эти определения телеологическими, или целенаправленными, определениями. Чтобы помочь организациям создать высокоэффективную культуру, мы должны описывать эту культуру телеологически, то есть исходить «от цели». Только в таком случае мы получим полное пространство для решения проблем. При этом незначительными деталями можно пренебречь.
2. Mike Berardino, "Mike Tyson Explains One of His Most Famous Quotes," *Sun Sentinel*, November 9, 2012, <http://ow.ly/GoXMf>.
3. Jason Amarel, "Boxing: The 10 Greatest Heavyweights of All Time," *Bleacher Report*, 2011, <http://ow.ly/GoXCt>; "Mike Tyson," Wikipedia, n.d., http://en.wikipedia.org/wiki/Mike_Tyson.
4. "Strategy: Oxford Dictionaries," accessed January 4, 2015, <http://ow.ly/L6Qpw>.
5. Craig Johnstone, Garry Pairaudeau, and Jonas A. Pettersson, "Creativity, Innovation and Lean Sigma: A Controversial Combination?" *Drug Discovery Today* 16 (2011): 50–57. <http://ow.ly/L6bY4>.

6. Adam M. Grant, and James W. Berry. "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal* 54, no. 1 (2011): 73–96. <http://ow.ly/GfQ8a>.
7. "1993 Milwaukee Cryptosporidiosis Outbreak," Wikipedia, January 01, 2015.
8. Исследование Гранта концентрируется на коллективных аспектах. Хотя у «мотива цели» есть и другие аспекты, мы тоже в основном рассматриваем его таким образом. В целом приходим к выводу, что получение выгод для коллектива становится самым важным аспектом формирования мотива цели. Грант не рассматривал мотив инерции.
9. В этих экспериментах Грант под «адаптивностью» понимает «креативность». Однако вопросы, использованные им в исследовании, позволяют согласиться с таким пониманием.
10. Grant and Berry, "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity."
11. Корреляция по адаптивности (или креативности, как ее называет Грант) составляет: по мотиву игры (0,21), цели (0,10), самореализации (0,13), эмоциональному напряжению (–0,04), экономическому давлению (–0,06). Единственным статистически значимым стал коэффициент корреляции по игре.
12. Обратите внимание, мы исключаем из «соревнования» по биомассе скот, поскольку его можно считать производным от человеческой культуры и в этом отношении несамостоятельным.
13. "Biomass (ecology)," Wikipedia, n.d., <http://ow.ly/Gp0bF>.
14. Для зоологов-систематиков мы совершили смертельный грех, смешав виды живой природы и фауны. Мы сравнивали по биомассе не яблоко с яблоком, а человека, муравья и термита. Но мы полагаем, что, соблюдая правила зоологии, получили бы примерно такой же результат. Однако это только запутало бы читателя.
15. Этот результат предполагает, что на каждого муравья приходится почти 30 термитов. Поскольку термит имеет массу в 10 раз меньше, чем муравей, общая биомасса термитов должна быть в три раза больше, чем муравьев.
16. Интересно, что в видовом отношении термиты не связаны с муравьями (или человеком), несмотря на сходство в их поведении.
17. Scott J. Turner, "Ventilation and Thermal Constancy of a Colony of a Southern African Termite (*Odontotermes Transvaalensis*: Macrotermitinae)," *Journal of Arid Environments* 28, no. 3 (1994): 231–48. <http://ow.ly/L6csJ>.
18. Термитники могут превышать размеры отдельного термита в 10 000 раз. Если бы люди создавали сооружения с подобным соотношением, получались бы горы вдвое выше, чем Эверест.
19. John H. Holland, *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity* (New York: Basic Books, 1995), <http://ow.ly/GjLnm>.
20. Thomas Y. Choi, Kevin J. Dooley, and Manus Rungtusanatham, "Supply Networks and Complex Adaptive Systems: Control Versus Emergence," *Journal of Operations Management* 19 (2001): 351–66. <http://ow.ly/L6cM1>.

21. Holland, *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*.
22. Jeffrey Goldstein. *The Unshackled Organization: Facing the Challenge of Unpredictability Through Spontaneous Reorganization* (Portland: Productivity Press, 1994). <http://ow.ly/GjL6k>; Todd H. Chiles, , Alan D. Meyer, and Thomas J. Hench, "Organizational Emergence: The Origin and Transformation of Branson, Missouri's Musical Theaters," *Organization Science* 15, no. 5 (2004): 499–519. <http://ow.ly/L6d7i>; J. S. Lansing, "Complex Adaptive Systems," *Annual Review of Anthropology* 32 (2003): 183–204.
23. Benyamin B. Lichtenstein et al., "Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems," *Emergence: Complexity and Organization* 8, no. 4 (2006): 2–12, <http://ow.ly/GoZkG>.
24. Benyamin B. Lichtenstein and Donde Ashmos Plowman, "The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels," *Leadership Quarterly* 20, no. 4 (2009): 617–30, <http://ow.ly/GoYSG>.
25. Там же.
26. Glenda Holladay Eoyang, *Conditions for Self-Organizing in Human Systems* (The Union Institute, 2001), <http://ow.ly/GoYdC>.
27. Murray Gell-Mann. *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*. Macmillan, 1995.
28. Leslie C Aiello, and Peter Wheeler, "The Expensive-Tissue Hypothesis: The Brain and the Digestive System in Human and Primate Evolution," *Current Anthropology* 36, no. 2 (1995): 199–221. <http://ow.ly/L6dyC>.
29. W. C. Aird, "Spatial and Temporal Dynamics of the Endothelium," *Journal of Thrombosis and Haemostasis* 3, no. 7 (2005): 1392–1406. <http://ow.ly/GoXus>.
30. Aiello and Wheeler, "The Expensive-Tissue Hypothesis: The Brain and the Digestive System in Human and Primate Evolution."
31. Lorraine E. Lisiecki, and Maureen E. Raymo, "A Pliocene-Pleistocene Stack of 57 Globally Distributed Benthic {dec63}18O Records," *Paleoceanography* 20, no. 1(2005): PA1003. <http://ow.ly/L6e3d>.
32. Peter J. Richerson, and Robert Boyd, "The Pleistocene and the Origins of Human Culture: Built for Speed," *Perspectives in Ethology* 13 (1998): 1–45. <http://ow.ly/L6eSZ>; Peter J. Richerson, Robert L Bettinger, and Robert Boyd, "Evolution on a Restless Planet: Were Environmental Variability and Environmental Change Major Drivers of Human Evolution," *Handbook of Evolution* 2 (2005): 223–42. <http://ow.ly/L6f8i>.
33. Richerson and Boyd, "The Pleistocene and the Origins of Human Culture: Built for Speed."
34. Richerson, Bettinger, and Boyd, "Evolution on a Restless Planet: Were Environmental Variability and Environmental Change Major Drivers of Human Evolution."
35. Richerson and Boyd, "The Pleistocene and the Origins of Human Culture: Built for Speed."
36. "List of Most Popular Websites," Wikipedia, 2014, <http://ow.ly/Gp7nC>.

37. "New York Times Article Archive," New York Times, 2014, <http://ow.ly/Gp76r>; "Wikipedia:About," Wikipedia, accessed January 09, 2014, <http://ow.ly/Gp7iS>.
38. Там же.
39. "2013 World Series," Wikipedia, n.d., <http://ow.ly/Gp71b>.
40. Magnus, P. D. "Early Response to False Claims in Wikipedia." *First Monday* 13 (2008): 1–4.
41. "Stigmergy," Wikipedia, 2014, <http://ow.ly/Gp7b2>.
42. "Wikipedia: Getting to Philosophy," Wikipedia, 2014, <http://ow.ly/Gp7eA>.
43. Joachim Schroer, and Guido Hertel, "Voluntary Engagement in an Open Web-Based Encyclopedia: Wikipedians and Why They Do It," *Media Psychology* 12, no. 1 (2009): 96–120. <http://ow.ly/L6iik>.
44. Leon C Megginson, "Lessons from Europe for American-Business," *Southwestern Social Science Quarterly* 44, no. 1 (1963): 3–13. <http://ow.ly/GoZGi>.

Глава 5

1. Сравните этот показатель с 78% детей, которые помогали «неловкой» исследовательнице в главе 3. Можно ли это считать платой взрослых за то, что они слишком быстро двигаются и уделяют меньше внимания окружающей действительности?
2. Paula F. Levin, and Alice M. Isen, "Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness," *Journal of Personality and Social Psychology* 21 (1972): 384–88. doi:10.1037/h0032317.
3. Paula F. Levin, and Alice M. Isen, "Further Studies on the Effect of Feeling Good on Helping," *Sociometry* 38 (1975): 141–47. <http://ow.ly/L6iLG>.
4. Paul Piff, "Does Money Make You Mean." TED, October 2013. <http://ow.ly/L6iQj>.
5. Seth Ayim Gyekye, and Simo Salminen, "The Self-Defensive Attribution Hypothesis in the Work Environment: Co-Workers' Perspectives," *Safety Science* 44 (2006): 157–68. <http://ow.ly/L6jgJ>.
6. Lee Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," *Advances in Experimental Social Psychology* 10 (1977): 173–220, doi:10.1016/S0065-2601(08)60357-3.
7. Linda Beckman, "Effects of Students' Performance on Teachers' and Observers' Attributions of Causality," *Journal of Educational Psychology* 61 (1970): 76–82. <http://ow.ly/L6jtx>.
8. Мы понимаем, что очень редки ситуации, в которых обвинений достоин сам человек за его качества и убеждения, а не контекст происходящего. Цель подбора в организацию людей с абсолютной мотивацией состоит в том, чтобы создать адекватный фильтр, даже если он замедляет процесс найма работников или приводит к дополнительным расходам. Однако высокоэффективная культура должна не фильтровать, а повышать абсолютную мотивацию.
9. Chip Heath, "On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78 (1999): 25–62. <http://ow.ly/L6jyI>.

10. Dov Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations." *The Leadership Quarterly* 3, no. 4 (1992): 271–305. <http://ow.ly/L6jGY>; Dov Eden, and Abraham B. Shani. "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance," *Journal of Applied Psychology* 67, no. 2 (1982): 194–99. <http://ow.ly/L6jSj>.
11. Там же.
12. George Bernard Shaw, *Pygmalion: A Romance in Five Acts* (London: Penguin Group, 1912).
13. Dov Eden, "Pygmalion Without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations," *Journal of Applied Psychology* 75, no. 4 (1990): 394–98. <http://ow.ly/L6lFs>.
14. Dov Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," in *Organizational Behavior: The State of the Science*, ed. Jerald Greenberg (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), 87.
15. Там же.
16. Исследование, на которое мы ссылаемся, убедительно анализирует эффект Пигмалиона: «Два недавних больших исследования подтвердили существование эффекта Пигмалиона и даже помогли определить его силу... Таким образом, можно говорить о надежных доказательствах существования эффекта Пигмалиона, вызываемого внутренними и внешними причинами, в организациях взрослых людей. Более того, этот эффект весьма значителен.
17. Emily Pronin, Daniel Y. Lin, and Lee Ross, "The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 3 (2002): 369–81. <http://ow.ly/L6lXU>.
18. Jeffrey Liker, and David Meier. *The Toyota Way Fieldbook*. McGraw-Hill (New York: Esensi, 2005). <http://ow.ly/L6mxR>.

Глава 6

1. Florian Ederer, and Gustavo Manso. "Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?" *Management Science* 59 (2013): 1496–1513. <http://ow.ly/L6mIM>.
2. Max Marmer et al., "Startup Genome Report Extra Premature Scaling," *Startup Genome*, 2012, <http://ow.ly/GqELl>.
3. Zoë Schlanger, "Women Entrepreneurs Fight for Their Piece of the Pie," *Newsweek*, May 7, 2014, <http://ow.ly/GqEno>.
4. John R. Graham, Campbell R. Harvey, and Shiva Rajgopal, "The Economic Implications of Corporate Financial Reporting," *Journal of Accounting and Economics* 40, no. 1–3 (2005): 3–73. <http://ow.ly/L6n5j>.
5. Adam Bryant, "Satya Nadella, Chief of Microsoft, on His New Role," *New York Times*, February 20, 2014, <http://ow.ly/Gp8P1>.
6. Scott Keller and Colin Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011), <http://ow.ly/Gp8dH>.

7. Poornima Gupta, "Dell to Invest More on PCs, Tablets After \$25 Billion Buyout Win," Reuters, September 12, 2013, <http://ow.ly/Gp8go>.
8. Sven Smit, Caroline M. Thompson, and S. Patrick Viguerie, "The Do-or-Die Struggle for Growth," McKinsey Quarterly 3 (2005): 34–45, <http://ow.ly/Gp7wK>.
9. "Email from 3M Corporate Communications," February 16, 2015.
10. Michelle Caruso-Cabrera, "3M CEO: Research Is 'Driving This Company,'" CNBC, June 10, 2013. <http://ow.ly/Gp8LA>.

Глава 7

1. Alan Sangster, "The Genesis of Double Entry Bookkeeping," n.d., <http://ow.ly/Gpak1>.
2. "W. Edwards Deming," Wikipedia, accessed April 1, 2015, <http://ow.ly/GMaQ9>.
3. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies (New York: HarperCollins, 1982), <http://ow.ly/Gg54N>.
4. "The Streetlight Effect," Wikipedia, n.d., <http://ow.ly/GpaTh>.
5. W. S. Grolnick and R. M. Ryan, "Autonomy in Children's Learning: An Experimental and Individual Difference Investigation," Journal of Personality and Social Psychology 52 (1987): 890–98, <http://ow.ly/Gpadt>.
6. Maxime A. Tremblay et al., "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research," Canadian Journal of Behavioural Science 41 (2009): 213–26, <http://ow.ly/GpaDu>.
7. При выборе размера шкалы было несколько вариантов. Можно было оставить ее значения от 1 до 7 по числу вопросов. Или от 0 до 100, или от –100 до 100. Мы выбрали последний вариант по нескольким причинам. Первое: негативные значения шкалы очень наглядно напоминают о негативном эффекте косвенных мотивов. Второе: поскольку арифметика фактора абсолютной мотивации предполагает вычитание, наличие части шкалы с отрицательными значениями упрощает расчеты. Третье: во многих организациях знакомы с методикой расчета эффективности Net Promoter Score, которая тоже имеет значения от –100 до 100. И наконец, мы не хотели, чтобы фактор абсолютной мотивации напоминал академическую оценку. Напротив, стремились добиться максимальной реализации его диагностического эффекта.
8. Temkin Group, Temkin Experience Ratings, 2015, <http://ow.ly/L66xi>.
9. Barbara Thau, "Apple and the Other Most Successful Retailers by Sales Per Square Foot," Forbes, January 5, 2014, <http://ow.ly/Gp9M1>.
10. С тех пор мы слышали рассказы от других сотрудников сети этих магазинов, что планы продаж у них становятся все более напряженными.

Глава 8

1. Этот анализ базируется на исследованиях, проведенных нами в США. Мы изучали людей в разных отраслях и на разных работах и спрашивали, проявляли ли их менеджеры какие-нибудь из 50 качеств лидера. Одни из этих качеств побуждались

косвенными мотивами, другие — прямыми. Мы также исследовали абсолютную мотивацию опрошенных, чтобы установить, имеется ли корреляция между стилем руководства лидеров и абсолютной мотивацией у подчиненных.

2. Представленное исследование методов руководства базировалось на модели «трансформационного лидерства». В приложении мы поясняем, почему прямо связываем эту работу с абсолютной мотивацией.

3. Taly Dvir, Dov Eden, Bruce J. Avolio, and Boas Shamir, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal* 45 (2002): 735–44. <http://ow.ly/L6uet>.

4. Benyamin B. Lichtenstein, and Donde Ashmos Plowman. “The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels.” *Leadership Quarterly* 20, no. 4 (2009): 617–30. <http://ow.ly/GoYSG>.

5. S. J. Peterson et al., “CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms,” *Journal of Management* 35, no. 2 (2008): 348–68, <http://ow.ly/GMbP3>.

6. Lichtenstein and Plowman, “The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels.”

7. Starbucks, Starbucks Global Responsibility Report, 2013, <http://ow.ly/Gpd4O>.

8. “Howard Schultz,” *The Daily Show* (United States: Comedy Central, June 16, 2014), <http://ow.ly/GMcod>.

9. Там же.

10. Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997), <http://ow.ly/GpdHE>.

11. Gerard H. Seijts, Gary P. Latham, Kevin Tasa, and Brandon W. Latham. “Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures.” *Academy of Management Journal* 47 (2004): 227–39. <http://ow.ly/L6yNr>.

12. В научной литературе используется различная терминология для описания такого рода целей. Однако мы обнаружили, что цели индивидуумов четко вписываются в спектр мотивов. Например, цель достижения мастерства связана с мотивами игры и цели. С другой стороны, цель достижения результата может быть связана как с прямыми, так и с косвенными мотивами, делая стратегию ее достижения менее эффективной. Цитируемое исследование основывается на общем анализе ситуации.

13. L. J. Rawsthorne and A. J. Elliot, “Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Meta-Analytic Review,” *Personality and Social Psychology Review* 3 (1999): 326–44, <http://ow.ly/GpixA>.

14. Дословное изложение результатов нашего исследования.

Глава 9

1. Kentaro Fujita et al., “Construal Levels and Self-Control,” *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 351–67, <http://ow.ly/Gppir>.

2. Mark Muraven, Dianne M Tice, and Roy F Baumeister. "Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns." *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3 (1998): 774. <http://ow.ly/L6zvy>.
3. Ülku D. Demirdöğen, "The Roots of Research in (Political) Persuasion: Ethos, Pathos, Logos and the Yale Studies of Persuasive Communications," *International Journal of Social Inquiry* 3 (2010): 189–201, <http://ow.ly/GpldN>.
4. Там же.
5. Там же. Цитата по источнику, который основывается на переводе «Риторики» Аристотеля.
6. Anthony Salz and Russell Collins, Salz Review. 2013, <http://ow.ly/GplXS>.
7. Данные неопубликованного исследования.
8. Simon Sinek, "How Great Leaders Inspire Action," TED Talks, September 2009, <http://ow.ly/Gpppl>.
9. Jim Storr, "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command," *Defence Studies* 3, no. 3 (2003): 119–29, <http://ow.ly/GpmJq>.
10. "Order of Battle at the Battle of Trafalgar," Wikipedia, n.d., <http://ow.ly/Gpn3n>.
11. "British Library—Nelson's Trafalgar Memorandum." British Library, n.d. <http://ow.ly/KWDYK>.
12. Там же.
13. "Trafalgar Signals." Broadside, n.d. <http://ow.ly/KWFbZ>.
14. Andrew Lambert, "The Battle of Trafalgar," BBC, February 17, 2011. <http://ow.ly/KWQG8>.
15. Rear Admiral Joseph F. Callo, US Naval Reserve (Retired), "Lasting Lessons of Trafalgar," *Military.com*, September 2005, <http://ow.ly/Gpnzy>.
16. John T. Kuehn, 16 Cases of Mission Command, ed. Donald P. Wright (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, US Army Combined Arms Center), accessed December 24, 2014, <http://ow.ly/Gpof6>.
17. Timothy A. Judge, and Robert D. Bretz, "Effects of Work Values on Job Choice Decisions," *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 261–71. <http://ow.ly/Gpp48>.
18. Adam M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *The Academy of Management Journal* 55, no. 2 (2012): 458–76. <http://ow.ly/L6A7x>; Adam M. Grant, and James W. Berry, "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity." *Academy of Management Journal* 54, no. 1 (2011): 73–96. <http://ow.ly/GfQ8a>; Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can," *Harvard Business Review* 89, no. 6 (2011): 97–103. <http://ow.ly/Gj4EL>.
19. Shalom H. Schwartz, and Anat Bardi, "Value Hierarchies Across Cultures Taking a Similarities Perspective," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32, no. 3 (2001): 268–90. <http://ow.ly/L6Aob>.

20. McKinsey & Company, "Our Values," accessed December 24, 2014, <http://ow.ly/Gpq72>.
21. Keller Williams, "Press Release—Keller Williams Realty Reports Record Growth Numbers for 2009," February 22, 2010, <http://ow.ly/GpsAi>; Keller Williams, "Mission Statement | Keller Williams Realty," accessed December 24, 2014, <http://ow.ly/GpsHN>.
22. Keller Williams, "BOLD Law: Are Your Cells Eavesdropping on Your Thoughts?—KW Blog," April 30, 2013, <http://ow.ly/GpsOL>.
23. Из беседы с Джорданом, сотрудником компании Keller Williams.
24. Keller Williams, "Drunk Monkey—BOLD Laws," YouTube, September 26, 2012, <http://ow.ly/GqUkP>.
25. Jessica Guynn, "Steve Jobs to Live On, Virtually, in Apple University," Los Angeles Times, October 6, 2011, <http://ow.ly/Gptp6>.
26. Brian X. Chen, "Inside Apple's Internal Training Program," New York Times, August 10, 2014, <http://ow.ly/GptiF>.
27. Lee McCoy, "Cailler Chocolaterie," Chocolatiers, April 22, 2014. <http://ow.ly/KWIGY>.
28. James H. Bryan and Nancy Hodges Walbek, "Preaching and Practicing Generosity: Children's Actions and Reactions," *Child Development* 41 (1970): 329–53. <http://ow.ly/GptAW>.
29. Из беседы с Дэйвом Меллером, членом совета директоров компании Belron, отвечающим за работу с персоналом и стиль руководства в компании. Июль 2013 г.
30. Piercarlo Valdesolo, Jennifer Ouyang, and David DeSteno. "The Rhythm of Joint Action: Synchrony Promotes Cooperative Ability." *Journal of Experimental Social Psychology* 46 (2010): 693–95. <http://ow.ly/L6AU4>.
31. Ronald Fischer, Rohan Callander, Paul Reddish, and Joseph Bulbulia. "How Do Rituals Affect Cooperation?: An Experimental Field Study Comparing Nine Ritual Types," *Human Nature* 24 (2013): 115–25. <http://ow.ly/L6B0J>.
32. John Warrillow, "The Secret Rituals and Traditions That Bring Teams Together," CBS News, December 20, 2010, <http://ow.ly/GptLW>.
33. Horace Dediu, "Seeing What's Next," Asymco, November 18, 2013, <http://ow.ly/GqFtO>.
34. Из беседы с Кеном Романом, 2014 г.
35. Kenneth Roman, *The King of Madison Avenue: David Ogilvy and the Making of Modern Advertising* (New York: Palgrave Macmillan, 2009), <http://ow.ly/Gpupi>.
36. Ken Brown and Ianthe Jeanne Dugan, "Arthur Andersen's Fall from Grace Is a Sad Tale of Greed and Miscues," *Wall Street Journal*, June 7, 2002, <http://ow.ly/GqFYD>.
37. Там же.
38. Susan E. Squires et al., *Inside Arthur Andersen: Shifting Values, Unexpected Consequences* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2003), <http://ow.ly/GqGkQ>.
39. Elizabeth Haas Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004). <http://ow.ly/Gpu5N>.
40. Там же.
41. Из беседы с Роном Дэниелем, июнь 2014 г.

Глава 10

1. Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005), <http://ow.ly/GqGAa>.
2. Там же.
3. J. Richard Hackman et al., “A New Strategy for Job Enrichment,” *California Management Review* 17 (1975): 57–71, <http://ow.ly/GqGMH>.
4. Хэкман и Олдхэм называют этот труд «Теорией характеристики работы». В приложении мы детализируем причины, по которым связываем ее с абсолютной мотивацией.
5. Существует множество терминов, определяющих это понятие: содержание работы, наполнение трудовой роли, «обогащение труда» и т. д.
6. Исследования связи работы и здоровья хорошо изложены в следующих материалах: Spreitzer, Gretchen, Kathleen Sutcliffe, Jane Dutton, Scott Sonenshein, and Adam M. Grant, “A Socially Embedded Model of Thriving at Work,” *Organization Science* 16, no. 5 (2005): 537–49. <http://ow.ly/L6CSs>. Spreitzer cites the following study on heart attacks: L. Alfredsson, C. L. Spetz, and T. Theorell, “Type of Occupation and Near-Future Hospitalization for Myocardial Infarction and Some Other Diagnoses,” *International Journal of Epidemiology* 14 (1985): 378–88, <http://ow.ly/GqUdH>.
7. Ben Horowitz, *The Hard Thing About Hard Things* (New York: HarperCollins, 2014).
8. Lionel Vasquez, “Lionel Vasquez, Beer Specialist,” *Whole Foods Market*, accessed December 25, 2014, <http://ow.ly/GqHhO>.
9. Там же.
10. Robert Reiss, “How Ritz-Carlton Stays at the Top,” *Forbes*, October 20, 2009, <http://ow.ly/GqH2O>.
11. Смотри замечательную статью Адама Гранта “How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can,” *Harvard Business Review* 89, no. 6 (2011): 97–103, <http://ow.ly/Gj4EL>.
12. Из беседы со Стивом Грином, июнь 2014 года.
13. Steve Greene and Chris Fry, “Year of Living Dangerously: How Salesforce.com Delivered Extraordinary Results Through a ‘Big Bang’ Enterprise Agile Revolution,” in *Scrum Gathering*, Stockholm, 2008, <http://ow.ly/GqIvq>.
14. Kent Beck et al., “History: The Agile Manifesto,” *Agile Manifesto*, accessed December 25, 2014, <http://ow.ly/GqJlI>.
15. Kent Beck et al., “Principles Behind the Agile Manifesto,” accessed December 25, 2014, <http://ow.ly/GqJgC>.
16. Salesforce.com used a particular type of Agile known as “Scrum.”
17. Greene and Fry, “Year of Living Dangerously: How Salesforce.com Delivered Extraordinary Results Through a ‘Big Bang’ Enterprise Agile Revolution.”
18. Salesforce.com, “Transforming Your Organization to Agile,” n.d., <http://ow.ly/GqK9Q>.
19. Там же.
20. Steve Denning, “Scrum Is a Major Management Discovery,” *Forbes*, April 29, 2011, <http://ow.ly/GqKkb>.

Глава 11

1. Edward P. Lazear, and Sherwin Rosen, "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy* 89, no. 5 (1981): 841. <http://ow.ly/L6DEL>.
2. Rob Asghar, "Incompetence Rains, Er, Reigns: What the Peter Principle Means Today," *Forbes*, August 14, 2014, <http://ow.ly/GqKPR>.
3. Interview with Anat Bracha, May 2014.
4. A. Bracha, and C. Fershtman. "Competitive Incentives: Working Harder or Working Smarter?" *Management Science*, 2012. <http://ow.ly/L6DLA>.
5. Hikaru Takeuchi et al., "Regional Gray Matter Density Is Associated with Achievement Motivation: Evidence from Voxel-Based Morphometry," *Brain Structure and Function* 219 (2014): 71–83, <http://ow.ly/GqTSK>.
6. "Orbitofrontal Cortex," Wikipedia, n.d., <http://ow.ly/GqKWF>.
7. "Army Warrant Officer History," Warrant Officer Historical Foundation, n.d., <http://ow.ly/GqL79>.
8. Из беседы с Марни Пастор, бывшим директором по персоналу в Питтсбургском школьном округе, 2014 г.
9. IBM, "IBM Fellows Program: 50th Anniversary," YouTube, n.d., <http://ow.ly/GqLcu>.
10. Gardiner Tucker, "IBM Fellows: Still Ahead of Their Time, 50 Years Later," *Building a Smarter Planet*, A Smarter Planet Blog, April 3, 2013, <http://ow.ly/GqLok>.
11. IBM, "2013 IBM Fellows—United States" (IBM, January 30, 2013), <http://ow.ly/GqVtU>.
12. John Markoff, "On 'Jeopardy!' Watson Win Is All but Trivial," *New York Times*, February 16, 2011, <http://ow.ly/GqMRM>; "Jeopardy—Watson vs. The Humans Day 1," YouTube, n.d., <http://ow.ly/GqLzv>.
13. IBM, "2013 IBM Fellows—United States"; "Chandu Visweswariah" (IBM, March 22, 2013), <http://ow.ly/GqVzH>.
14. IBM, "2013 IBM Fellows—United States." IBM, January 30, 2013. <http://ow.ly/GqVtU>.
15. Tucker, "IBM Fellows: Still Ahead of Their Time, 50 Years Later."
16. Из беседы с Дженнифер Хайнс, исполнительным директором, октябрь 2014 г.
17. "Best High School Rankings." *US News & World Report*, 2015. <http://ow.ly/MSyzJ>; Katy Stewart. "Best Places to Work: Companies with 501+ Employees." *Houston Business Journal*, October 18, 2013. <http://ow.ly/MSz0Y>.
18. "Careers at the Federal Reserve," accessed February 4, 2015, <http://ow.ly/L9jQQ>.
19. Kirk Semple, "Judges Give Low Marks to Lawyers in Immigration Cases," December 18, 2011, <http://ow.ly/GqNbO>; "Our Story," Immigrant Justice Corps, accessed December 25, 2014, <http://ow.ly/GqNaX>.

Глава 12

1. Lazear, Edward P. "Performance Pay and Productivity." *American Economic Review* 90, no. 5 (2000): 1346–61. <http://ow.ly/L6EMx>.

2. E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin* 125 (1999): 627–68; discussion 692–700. <http://ow.ly/L6aiQ>.
3. Sumit Agarwal and Faye H. Wang, *Perverse Incentives at the Banks? Evidence from a Natural Experiment* (Working Paper, Federal Reserve Bank of Chicago, 2009), <http://ow.ly/GqNkG>.
4. Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting," *Academy of Management Perspectives* 23, no. 1 (2009): 6–16. <http://ow.ly/GpiBH>; Lawrence M. Fisher, "Sears Auto Centers Halt Commissions After Flap," *The New York Times*, June 23, 1992. <http://ow.ly/GqNq7>.
5. John R. Graham, Campbell R. Harvey, and Shiva Rajgopal, "The Economic Implications of Corporate Financial Reporting," *Journal of Accounting and Economics* 40, no. 1–3 (2005): 3–73. <http://ow.ly/L6n5j>.
6. Li and Murphy, "A Three-Country Study of Unethical Sales Behaviors."
7. Michael Winerip, "Ex-Atlanta Schools Chief Charged in Cheating Scandal," *New York Times*, March 29, 2013, <http://ow.ly/GqNUG>.
8. Там же.
9. Там же.
10. Ned Resnikoff, "Atlanta Cheating Scandal Puts National Education Policy on Trial MSNBC," *MSNBC*, September 13, 2013, <http://ow.ly/GqO42>.
11. Winerip, "Ex-Atlanta Schools Chief Charged in Cheating Scandal"; Lois Beckett, "America's Most Outrageous Teacher Cheating Scandals," *ProPublica*, April 1, 2013, <http://ow.ly/GqOdW>.
12. Dana Goldstein, "What You Need to Know About the Shocking Cheating Indictments in the Atlanta Public Schools," *Slate*, April 2, 2013, <http://ow.ly/GqOh1>; Heather Vogell, Jaime Sarrio, and Alan Judd, "The Art of War at Atlanta Schools: Indictment Portrays System of Deception," *Atlanta Journal-Constitution*, March 31, 2013, <http://ow.ly/GqTFO>.
13. Greg Toppo et al., "When Test Scores Seem Too Good to Believe," *USA Today*, February 17, 2011, <http://ow.ly/GqOWy>.
14. Roland G. Fryer, "Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools," *National Bureau of Economic Research Working Paper Series* No. 16850 (2011), <http://ow.ly/GqPAo>; Matthew G. Springer, Dale Ballou, Laura Hamilton, Vi-Nhuan Le, J. R. Lockwood, Daniel F. McCaffrey, Matthew Pepper, and Brian M. Stecher, *Teacher Pay for Performance: Experimental Evidence from the Project on Incentives in Teaching (POINT)* (Nashville, TN, 2011). <http://ow.ly/L9kuq>.
15. В разных странах мира результаты исследований отличались. Эксперименты в Кении и Индии показывали некоторый рост эффективности.
16. "Continuum | YES Prep Public Schools," *Yes Prep*, accessed December 25, 2014, <http://ow.ly/GqPGV>.

17. Ганье описывает такие результаты в своем анализе: «В большинстве тех исследований, которые обнаружили позитивное влияние коллективного увеличения оплаты труда на эффективность производства, использовались формализованные задачи, в то время как исследования, не обнаружившие такого эффекта или обнаружившие его отрицательное значение, базировались на эвристических (методом проб и ошибок) задачах.
18. Tom DiDonato, "Stop Basing Pay on Performance Reviews," Harvard Business Review, January 2014, <http://ow.ly/GqQgS>.
19. "100 Best Companies to Work for." Fortune, 2015, <http://ow.ly/MSDQC>.
20. Stacy Perman, "For Some, Paying Sales Commissions No Longer Makes Sense," New York Times, November 20, 2013, <http://ow.ly/GqQtI>.
21. Dan Ostlund, "Why Do We Pay Sales Commissions?," Fog Creek Blog, January 04, 2012, <http://ow.ly/GqQwr>.

Глава 13

1. Парафраз цитаты, приписываемой Уинстону Черчиллю.
2. David A. Kravitz, and Barbara Martin. "Ringelmann Rediscovered: The Original Article." Journal of Personality and Social Psychology 50 (1986): 936–41. <http://ow.ly/L6G2C>.
3. Рингельман показывает сумму результатов целой серии испытаний. Мы возвращаемся к его экспериментам с веревкой для большей ясности в изложении.
4. Steven Karau, and Kipling D Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," Journal of Personality and Social Psychology 65 (1993): 681–706. <http://ow.ly/L6G93>.
5. R. I. M. Dunbar, "Neocortex Size as a Constraint on Group Size in Primates," Journal of Human Evolution 22, no. 6 (1992): 469–93. <http://ow.ly/L6GeW>.
6. Если быть точным, то Данбар исследовал 38 родов, а не видов животных.
7. Связь здесь экспонентная, поэтому и используется график.
8. "Neocortex." Wikipedia, n.d. <http://ow.ly/L9INy>.
9. R. I. M. Dunbar, "You've Got to Have (150) Friends," New York Times, December 25, 2010, <http://ow.ly/GqThm>.
10. R. I. M. Dunbar, "Coevolution of Neocortical Size, Group Size and Language in Humans," Behavioral and Brain Sciences 16 (1993): 681–735. <http://ow.ly/L6GpJ>.
11. Там же.
12. Bruno Gonçalves, Nicola Perra, and Alessandro Vespignani, "Modeling Users' Activity on Twitter Networks: Validation of Dunbar's Number," PLoS ONE 6 (2011), <http://ow.ly/GqTmY>.
13. R. A. Hill, and R. I. M. Dunbar, "Social Network Size in Humans," Human Nature 14 (2003): 53–72. <http://ow.ly/L6Gw8>.
14. Главным недостатком этого исследования был опрос респондентов, сколько людей работало в их компании. Хотя вопрос может быть вполне адекватным для небольших

компаний (с числом работающих менее 500 человек), в более крупных организациях получаемые данные не учитывают, что на такие группы могут быть разделены более многочисленные коллективы. Далее мы будем ставить разные вопросы для разных по размеру групп.

15. Данбар называет охотничьи команды «группой симпатий», а группы «конфиден-тов» — «кликами». Мы использовали те слова, которые, по нашему мнению, более приемлемы для уха людей бизнеса.

16. Gregory M. Walton, Geoffrey L. Cohen, David Cwir, and Steven J. Spencer, “Mere Belonging: The Power of Social Connections,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 3 (2012): 513–32. <http://ow.ly/L6GJK>.

17. Verna Allee, “Knowledge Networks and Communities of Practice,” *OD Practitioner* (Fall/Winter 2000): 1–15.

18. Vivian Giang, “The ‘Two Pizza Rule’ Is Jeff Bezos’ Secret to Productive Meetings,” *Business Insider*, October 29, 2013. <http://ow.ly/L6HVU>.

19. C. M. Dickens et al., “Lack of a Close Confidant, but Not Depression, Predicts Further Cardiac Events after Myocardial Infarction,” *Heart (British Cardiac Society)* 90 (2004): 518–22. <http://ow.ly/GqTaW>.

20. Priyanka B. Carr, and Gregory M. Walton, “Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation,” *Journal of Experimental Social Psychology* 53 (2014): 169–84. <http://ow.ly/L6Ig2>.

21. Dennis Overbye, “Kenneth I. Appel, Mathematician Who Harnessed Computer,” *Power, Is Dead at 80*, *New York Times*, April 28, 2013, <http://ow.ly/GM4kb>.

22. Marcus B. Mueller, and Geoff P. Lovell, “Relatedness Need Satisfaction in Senior Executives,” *European Journal of Business and Social Sciences* 2, no. 7 (2013): 105–35. <http://ow.ly/L6LID>.

23. D’Ann White, “Mentoring Program Helps Hillsborough County Keep Good Teachers,” *Bloomington-Riverview Patch*, August 20, 2012, <http://ow.ly/L6Luf>.

24. Brook Manville and Josiah Ober, *A Company of Citizens: What the World’s First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations* (Cambridge: Harvard Business Press, 2003), <http://ow.ly/Hd7Xs>.

25. Jay Rao, “W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case,” 2012.

26. Gaylen K. Bunker, “Of All Things Precious to Mankind, Freedom to Dream Is the Ultimate Value. Presentation by Gaylen K. Bunker,” n.d. <http://ow.ly/GqT4Q>.

27. Там же.

28. Jay Rao, “W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case,” 2012.

29. D. Reid Townsend and Joseph Harder, “W. L. Gore & Associates,” 2000, <http://ow.ly/GqTyF>. Darden Business Publishing, University of Virginia.

30. Yves L. Doz and Keeley Wilson, *Managing Global Innovation: Frameworks for integrating Capabilities Around the World* (Cambridge: Harvard Business Press, 2012), <http://ow.ly/GqTdz>.

31. Townsend and Harder, “W. L. Gore & Associates Business School Case.”

32. Alan Deutschman, "The Fabric of Creativity," Fast Company, December 2004, <http://ow.ly/GqT6L>.
33. Rachel Emma Silverman and Kate Linebaugh, "Who's the Boss? There Isn't One," Wall Street Journal, June 19, 2012, <http://ow.ly/GqTwk>.
34. Gaylen K. Bunker, "Of All Things Precious to Mankind, Freedom to Dream Is the Ultimate Value. Presentation by Gaylen K. Bunker," n.d., <http://ow.ly/GqT4Q>.
35. Jay Rao, "W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case," 2012.
36. "Workplace Democracy at W. L. Gore & Associates," Workplace Democracy, July 14, 2009, <http://ow.ly/Hd8oa>.
37. Jay Rao, "W. L. Gore: Culture of Innovation", Babson College Business Case.

Глава 14

1. Herb Kelleher, "Customer Service: It Starts at Home." Journal of Lending and Credit Risk Management February (1998): 74–78. <http://ow.ly/GqSNW>.
2. E. S. Bernstein, "The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control," Administrative Science Quarterly 57, no. 2 (2012): 181–216. <http://ow.ly/L6LTV>.
3. Adam M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," The Academy of Management Journal 55, no. 2 (2012): 458–76. <http://ow.ly/L6A7x>.
4. Nicola Bellé, "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation," Journal of Public Administration Research and Theory 24 (2014): 109–36. <http://ow.ly/L6M30>.
5. Chip Heath, and Nancy Staudenmayer, "Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organizations," Research in Organizational Behavior 22 (2000): 153–91. <http://ow.ly/L6Meo>.
6. P. O'Hara, "The Illegal Introduction of Rabbit Haemorrhagic Disease Virus in New Zealand," Revue Scientifique et Technique (International Office of Epizootics) 25, no. 1 (2006): 119–23, <http://ow.ly/GqSWL>.

Глава 15

1. Kurt Eichenwald, "How Microsoft Lost Its Mojo: Steve Ballmer and Corporate America's Most Spectacular Decline," Vanity Fair, August 2012, <http://ow.ly/GqReo>.
2. Terence R. Mitchell, and Laura S. Kalb, "Effects of Outcome Knowledge and Outcome Valence on Supervisors' Evaluations." Journal of Applied Psychology 66 (1981): 604–12. <http://ow.ly/GqSb6>.
3. Francesca Gino, Don A Moore, and Max H Bazerman, "No Harm, No Foul: The Outcome Bias in Ethical Judgments," Harvard Business School NOM Working Paper, no. 08–080 (2009), <http://ow.ly/GqRnq>.

4. Elaine D. Pulakos, Rose Mueller Hanson, Sharon Arad, and Neta Moye, "Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change," CEB Corporate Leadership Council, 2014, <http://ow.ly/GqRxX>.
5. Peter Cohan, "Why Stack Ranking Worked Better at GE Than Microsoft," *Forbes*, July 13, 2012, <http://ow.ly/GqS8s>.
6. Jena McGregor, "The Corporate Kabuki of Performance Reviews," *Washington Post*, February 14, 2013, <http://ow.ly/GqRHT>.
7. Там же.
8. Pulakos et al., "Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change"; Tom DiDonato, "Stop Basing Pay on Performance Reviews," *Harvard Business Review*, January 2014, <http://ow.ly/GqQgS>; Julie Cook Ramirez, "Rethinking the Review," *Human Resource Executive Online*, July 24, 2013, <http://ow.ly/GqRNZ>.
9. Kevin Roose, "Ray Dalio's Former Assistant Tells All," *New York Times*, March 13, 2012, <http://ow.ly/GqRU4>.
10. Matthew Goldstein, "SAC Capital, Meet Point72 Asset Management," *New York Times*, April 7, 2014, <http://ow.ly/GqScO>.
11. Lukas I. Alpert, "Uralkali Expects Potash Prices to Bottom Out," *Wall Street Journal*, October 3, 2013. <http://ow.ly/MSzwK>.

Глава 16

1. Edward L. Deci and Richard Flaste, *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1995), <http://ow.ly/GqSiN>.
2. Bennett G. Galef, "The Question of Animal Culture," *Human Nature* 3, no. 2 (1992): 157–78. <http://ow.ly/L6N4o>.
3. Bronwyn H. Hall, "Innovation and Diffusion," in *The Oxford Handbook of Innovation*, ed. Jan Fagerberg (Oxford, Eng.: Oxford University Press, 2005), 459–85. <http://ow.ly/GqSiN>.
4. Aldon Morris and Cedric Herring. "Theory and research in social movement: A critical review." (1984).
5. Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Cambridge: Harvard Business Press, 1998). <http://ow.ly/Gg59Z>.
6. Ira Glass and Frank Langfitt, "NUMMI," *This American Life*, WBEZ, 2010, <http://ow.ly/Gg6rg>.
7. Там же.
8. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*.
9. Glass and Langfitt, "NUMMI."
10. Там же.

Приложение. Зубная щетка ученого

1. Murray Gell-Mann, "Complex Adaptive Systems." In *Complexity: Metaphors, Models and Reality*, (Cambridge, MA: Perseus Books, 1994). 17–45. <http://ow.ly/GqSrT>.

2. R. M. Ryan and E. L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *The American Psychologist* 55 (2000): 68–78. <http://ow.ly/GqSxT>.
3. J. Richard Hackman et al., "A New Strategy for Job Enrichment," *California Management Review* 17 (1975): 57–71. <http://ow.ly/GqGMH>.
4. Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18 (1990): 19–32. <http://ow.ly/L6NKN>.
5. Lale Gumusluoglu, and Arzu Ilsev. "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation," *Journal of Business Research* 62 (2009): 461–73. <http://ow.ly/L6O2p>; D. Charbonneau, , J. Barling, and E. K. Kelloway. "Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation." *Journal of Applied Social Psychology* 31, no. 7 (2001): 1521–34. <http://ow.ly/L6O7F>; Ronald F. Piccolo, and Jason A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal* 49 (2006): 327–40. <http://ow.ly/L6OcD>; Timothy A. Judge, and Ronald F Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *The Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 755–68. <http://ow.ly/Hdaz5>; Xiaomeng Zhang, and Kathryn M. Bartol. "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement," *Academy of Management Journal* 53 (2010): 107–28. <http://ow.ly/HdaH>

Максимально полезные книги

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Нил Доши, Линдси Макгрегор

Заряженные на результат
Культура высокой эффективности на практике

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*

Литературный редактор *Елизавета Ульянова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Дана Хагабанова*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлиана Староверова*

ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ, которые приводят к успеху в бизнесе, не возникают сами по себе. Это «волшебство» имеет научную основу. Нил Доши и Линдси Макгрегор, ученые-психологи, разработали инструментарий, который помогает создавать культуры высокой эффективности на практике. Если раньше корпоративная культура представлялась чем-то неоформленным и размытым, то сейчас вы сумеете ее измерить и определить сильные и слабые стороны.

Вы получите научно обоснованные рекомендации по вопросам, на которые прежде отвечали наугад:

- как сформировать в компании базовые ценности и создать команду?
- как повлиять на результативность сотрудников?
- какова справедливая система вознаграждения?

Методики, представленные в книге, помогут вам создать атмосферу, в которой люди мотивированы на работу и заряжены на результат.

НИЛ ДОШИ и ЛИНДСИ МАКГРЕГОР — основатели Vega Factor, компании, которая помогает организациям построить корпоративную культуру с помощью технологий, обучающих программ и наладки процессов. Они трансформируют корпоративные культуры уже двадцать лет.

В прошлом Нил — партнер McKinsey & Company, а Линдси там же вела проекты с компаниями из списка Fortune 500.



Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks