

Введение

Чувство гордости и его мотивационная сила

В вопросе стимулов, мотивирующих эффективность сотрудников, организации часто оказываются между двух огней. С одной стороны, многие из них знают и используют только системы стимулов в виде оплаты по результатам, где достижение определенных целей поощряется дополнительной денежной суммой. С другой стороны, большинство компаний не могут позволить себе предлагать значительные денежные стимулы для мотивации широкого круга сотрудников. Нельзя отрицать, что денежное вознаграждение способно мотивировать. Но далеко не все понимают, насколько ограничены возможности финансового вознаграждения как средства создания эмоциональной приверженности, на которой основана долгосрочная устойчивость любой организации: и коммерческой, и некоммерческой. Деньги сами по себе скорее спровоцируют эгоистичное поведение и дадут лишь временную привязанность сотрудников, нежели обусловят созидательную преданность делу, характерную, например, для морской пехоты, The Home Depot* и авиакомпании Southwest Airlines.

Почему я так в этом уверен? Изучив сотни компаний во множестве отраслей, я понял мотивы образования

* Крупная розничная сеть товаров для дома в США. *Прим. перев.*

эмоциональной привязанности, которая значительно превосходит ту, которую формирует предлагаемое денежное вознаграждение. При написании этой книги я прибегал не только к своему опыту, накопленному за годы работы в консалтинге, но и к помощи двух особенно дорогих мне людей — моей мамы и Марвина Бауэра. Конечно, мама была моей путеводной звездой в детстве и юности, а потом эту роль стал играть Марвин Бауэр — главный основатель McKinsey & Company, когда я вступил в мир бизнеса, став членом Фирмы.

Мама

Мама всегда говорила: «Добродетель — сама себе награда». И еще: «Ставь высокие цели — тянись к луне; даже если не получится ее достать, ты все равно окажешься среди звезд, и я буду тобой гордиться». Конечно, она была права. Добродетель и достижение высоких целей рождают гордость, с лихвой вознаграждая нас за целеустремленность и прилагаемые усилия. Но гордость — не только эмоциональная награда за достижение высоких целей, но и источник мотивации для их достижения. Так как оправданное чувство гордости приносит огромное удовлетворение, предвкушение его — тоже сильная мотивация. Вам не нужно дожидаться успеха, чтобы гордиться своими действиями и побуждениями. Мудрые матери инстинктивно знают это и мотивируют своих детей, искусно поддерживая в них такое предвкушение.

Это знают и лучшие руководители, которые таким же образом мотивируют повышение эффективности сотрудников там, где другие методы оказались бы бессильны. Как и мудрые матери, такие руководители понимают, что ожидание чувства гордости мотивирует сильнее, чем ожидание наказания. И конечно, они признают два аспекта мотивации: когда вы гордитесь самим собой и когда вами гордятся люди,

вызывающие у вас уважение и восхищение. В этой книге показано, как руководители на любом уровне в организации могут мотивировать повышение эффективности сотрудников, сыграв на этом чувстве гордости, которое возникнет и у самого человека, и у других в связи с его достижениями.

Как и у большинства людей, сначала за моим стремлением к успеху стояло желание сделать так, чтобы мама мной гордилась. Она всегда четко объясняла, какие из моих поступков способны вызвать у нее гордость, а какие — нет. Но ее ожидания были неоправданно высоки, воплощать их в жизнь было слишком сложно. Когда мама была рядом, мне приходилось соответствовать ее требованиям, а когда нет, меня порой сбивали с пути другие факторы влияния — но при этом я всегда чувствовал угрызения совести. Однако в детстве и юности мамино влияние на меня было постоянным, так что я не слишком отклонялся от правильного пути. Материнская гордость вкупе с моей собственной давала мощный импульс моим поступкам.

Например, мама оказала большое влияние на мою решимость упорно работать, так как верила, что трудолюбие — более важное качество, чем выдающийся ум. Моя мотивация в учебе — тоже результат ее влияния: уже во взрослом возрасте мама двадцать пять лет училась для получения диплома колледжа. Своим примером она убедительно продемонстрировала мне важность образования. Мое самое яркое воспоминание о маме: она строчит на старой пишущей машинке задания для заочных курсов — неделя за неделей, год за годом. И в пятьдесят лет она испытала безграничную гордость, когда шла в шапочке и мантии выпускника по залу во время торжественного вручения дипломов. Тогда я учился в старших классах и попросил ее не надевать шапочку и мантию, так как мне будет неловко. Но мое смущение продлилось секунд тридцать — а потом на глаза навернулись слезы гордости и радости за нее.

У мамы были свои определения успеха, и она больше всего гордилась мной, когда я им соответствовал. Эти определения были гораздо теснее связаны со свойствами личности, чем с положением или богатством. Неудивительно, что благородство натуры в ее понимании предполагало не только личную честность, но и доверие и уважение к другим, какое бы положение они ни занимали. А ее определение мужества, как я обнаружил позже, точно совпало с ведущим постулатом в правилах морской пехоты: «Правильно действуй по правильным причинам». Или, как прямо заявляла мама: «Говори, когда хочешь выразить свои убеждения, и молчи, если не можешь сказать ничего стоящего». Для меня очевидно: то, чем я сегодня горжусь больше всего, возникло благодаря неусыпному вниманию мамы к этим простым основам. Она определила для меня критерии успеха, которыми я пользуюсь и по сей день.

Но когда я стал жить отдельно, мое поведение без чутких маминых наставлений постепенно изменилось. Мне стало проще находить оправдания своим отступлениям от воспитанных ею принципов, и на первый план вышли материальные соблазны. Не думаю, что я стремился к показному богатству и славе, но точно хотел «больше лучших вещей», не говоря уже о признании, которое, как я считал, будет эти вещи сопровождать. У моего отца был небольшой бизнес, прибыль которого редко превышала \$10 000 в год, и я устал балансировать у черты бедности. Конечно, я помнил, что мамыны ценности и чувство гордости совершенно не связаны с деньгами; но ее наставления остались в уже прошедшем детстве, и я решил, что они не относятся к сложностям взрослой жизни, с которыми я столкнулся. К счастью, примерно в то время я пришел на работу в фирму McKinsey & Company, и в моей жизни появился человек по имени Марвин Бауэр*.

* Марвин Бауэр (1903—2003) — один из основателей McKinsey & Company.
Прим. ред.

Марвин

Должен признаться, что я пришел в McKinsey по неправильным соображениям. Во-первых, Фирма — как многие ее называют — предложила мне начальную зарплату в \$9600, что было очень неплохо в тот год для выпускника Гарвардской школы бизнеса. Во-вторых, у них была вакансия в Сан-Франциско, а я еще со времен учебы в Стэнфордском университете мечтал жить у Залива* в окружении красивых людей. И наконец, я не считал консалтинг «настоящей работой» и планировал уйти из McKinsey, как только найду более прибыльную позицию менеджера. Марвин и его коллеги в McKinsey быстро разъяснили мне, каковы должны быть причины прихода в фирму: намерение служить достойным клиентам и стремление к профессиональному росту. Как и моя мама, Марвин беспрестанно развивал философию результативности, которая должна меня мотивировать; к моему большому огорчению, деньги в ней не фигурировали!

Во время одной из первых встреч с Марвином я объяснял, как потерял крупный заказ от Ларри Спиттерса, CEO** компании Мемогех. Я просто не мог помочь Ларри с организацией группы высшего руководства, не поняв сначала экономические основы и стратегию его компании. Ларри считал, что для этого понадобится ненужная дополнительная работа, и отказался от моего предложения. Выслушав меня, Марвин бодро отметил, что мне все же есть чем гордиться: я ведь понял, что не смогу давать CEO абстрактные советы. Марвин всегда считал, что отказ от работы, когда у нас явно нет возможностей для ее выполнения, — такой же повод для гордости, как и получение заказа, который в состоянии выполнить только мы. В течение нашего

* Имеется в виду залив Сан-Франциско. *Прим. перев.*

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

длительного сотрудничества с Марвином я практически из каждого разговора с ним извлекал золотые крупички мудрости — понимание того, чем стоит гордиться, а чем нет. Хотя я не всегда с ним соглашался, каждый такой разговор помогал мне глубже познать предметы истинной гордости.

Как оказалось, поводы для гордости в понимании Марвина Бауэра и моей мамы в общем совпадали, хотя Марвин и мама говорили о них в разных контекстах и выражениях. Но вам как читателям важно знать не эти поводы, а то, как Марвин мотивировал меня: он позволил мне наслаждаться гордостью, которая сопровождает хорошую профессиональную работу. Своим примером Марвин показал, как сподвигнуть сотрудников гордиться эффективностью своих усилий и, что еще важнее, как создать в них *ожидание* гордости задолго до того, когда это чувство возникнет благодаря результатам работы. Недавно я навестил Марвина, и этот визит вновь подтвердил, что самую сильную мотивацию эффективности определяет стремление человека к гордости за себя, а не к деньгам или другим материальным благам.

Я снова посещаю мастера

В то субботнее утро в июне, готовясь к обеду с Марвином, я слегка нервничал. И не только потому, что раньше, занимая пост управляющего директора McKinsey & Company, Марвин был моим руководителем и наставником: ведь я считаю его «отцом-основателем» управленческого консалтинга и с уверенностью могу сказать: последний возник благодаря Марвину. Пока Марвин Бауэр не объединил усилия с преподавателем бухгалтерского учета Джеймсом Маккинзи, чтобы сделать из McKinsey & Company фирму по консультациям для высшего руководства, управленческий консалтинг не являлся самостоятельной профессией, но существовал в виде индивидуальных консультаций, которые предоставлялись несколькими ведущими учеными

и старшими партнерами юридических и бухгалтерских фирм или экспертами по изучению организации труда и затрат времени. Его концепция профессиональной организации, которая будет помогать СЕО компаний решать ключевые вопросы лидерства и менеджмента, стала первой и фундаментальной в своем роде. Он подготовил почву для возникновения множества крупных и малых фирм, которые занимаются консультированием по вопросам стратегии, руководства и организации. Он также создал и на раннем этапе возглавил Ассоциацию консультантов по управлению бизнесом, основной задачей которой была разработка кодекса (включая базовые ценности и требуемые способности) для этой профессии. В истории управленческого консалтинга Марвин занимает особое место как проницательный лидер, создатель стандартов и организаций.

Однако в начале карьеры Марвин интересовался юриспруденцией. Закончив Гарвардскую школу права в 1928 году, он предложил свою кандидатуру одной из самых престижных юридических фирм в Кливленде — Jones Day. Но, по его словам, его не взяли из-за недостаточно хорошей успеваемости в школе права, и тогда он решил пополнить свои знания в относительно новой в то время Гарвардской школе бизнеса. Он твердо решил работать в фирме, которой мог бы гордиться, и по завершении образования наконец поступил на работу в Jones Day, где занялся корпоративной юридической практикой. После такого удачного начала у Марвина возникла идея консалтинга высшего руководства: он мечтал создать фирму, которая обеспечит тот уровень профессионализма и качества работы, который он нашел в Jones Day, при решении вопросов собственников и менеджмента в крупных корпорациях. Очевидно, Марвин рассуждал так: помогая руководителям компаний решать насущные проблемы

бизнеса до появления их негативных последствий, вы получаете гораздо больше удовлетворения от работы, чем помогая им разбираться с юридическими проблемами после их возникновения. Так было посеяно первое зерно управленческого консалтинга, из которого впоследствии выросла и McKinsey & Company, и целая профессия.

Я знаком с Марвином уже более сорока лет и считаю, что мне в этом очень повезло. Я работал с ним в различных ситуациях — как при обслуживании клиентов McKinsey, так и при решении внутренних вопросов Фирмы — и до сих пор считаю его непревзойденным профессионалом и замечательным другом. И все-таки я нервничал перед этим обедом — наверное, потому, что не видел Марвина после смерти его горячо любимой жены Клео, а наше общение за последние несколько лет ограничилось парой звонков. Возможно, причина была и в том, что я ушел из McKinsey и не знал, как Марвин отзовется о консалтинговой фирме, которую я недавно основал; ведь я до сих пор хотел, чтобы Марвин мной гордился. Кроме того, наш общий друг Мак Стюарт предупредил меня, что на Марвине все-таки начинается сказываться его возраст (на тот момент ему исполнилось 98 лет)...

Мой самолет прибыл в Уэст-Палм-Бич почти за два часа до нашей встречи. Квартира Марвина находилась в получасе езды от аэропорта, так что я решил выпить кофе, чтобы собраться с мыслями. Я погрузился в приятные воспоминания о Марвине и о том, как гордился, что работаю с ним. Особенно хорошо я запомнил его первый визит в офис McKinsey в Сан-Франциско, когда я был младшим консультантом. Марвин попросил меня описать задание, которое я выполнял для клиента, и быстро указал на верные и неверные аспекты моего описания.

Я всегда радовался его индивидуальным визитам, при которых он неизменно проявлял доброжелательность.

Его уникальный стиль «наставничества в процессе работы» принес мне огромную пользу. Несмотря на то что от его прямых, даже резких слов мне обычно становилось не по себе, в то же время они вселяли в меня решимость проявить больше старания в следующий раз. Марвин совершенно ясно дал мне понять, какими действиями мне следует гордиться, а от каких — отказаться. Он одинаково четко высказывал и похвалу, и недовольство — когда чувствовал, что я могу «подвести своих партнеров», как он выражался. Общаясь с Марвином вне работы, мы с женой чувствовали искреннюю заботу с его стороны. Мы всегда знали, когда он нами гордится, и изо всех сил стремились оправдать его доверие.

На протяжении всей моей карьеры Марвин являл собой убедительный пример блестящего профессионала и выдающейся личности. Хотя сам он был не идеален, он умел создать впечатление, что совершенства можно достичь. Он был образцом для подражания и в большом, и в малом. В общении с трудными клиентами он твердо отстаивал свои позиции, когда другие сдали бы их. И в то же время он очень гордился вниманием к мелочам и хорошим выполнением второстепенных вещей. Например, он всегда сам писал заметки по итогам интервью, тогда как другие партнеры в основном поручали это младшим консультантам. Он сам следил за своим графиком, назначал встречи, редактировал свои документы, сам отвечал на звонки и звонил, исправлял собственные ошибки. Он не стремился «выгодно использовать свое время», перекладывая на других работу, которую мог сделать сам. Но особенно впечатляло то, что Марвин всегда и без напоминаний выполнял свои обещания. Для сотрудников McKinsey Марвин был таким же превосходным примером, как инструкторы строевой подготовки — в морской пехоте США, а они относятся к лучшим в мире образцам для подражания.

У Марвина мы научились гордиться вниманием к мелочам, от которых зависели качество и эффективность работы с клиентами.

Будучи управляющим директором Фирмы, он не только восхищал, но иногда вселял страх в подчиненных. Многие сотрудники боялись официальных встреч с ним. Более полувека Марвин был весьма внушительной фигурой для младших консультантов и партнеров McKinsey. И до сих пор, решая сложные проблемы, некоторые из старшего поколения директоров Фирмы задают себе вопрос: «А что сделал бы Марвин?» Мы все хотели, чтобы Марвин нами гордился. И мы знали, как будем гордиться делами, которыми гордился бы он, — даже если он никогда о них не узнает. Такая мысленная установка создает мотивацию, силу которой трудно переоценить.

Под влиянием Марвина мы стали стремиться поддерживать самодисциплину и дисциплину среди соратников — совсем как в учебном центре для новобранцев морской пехоты США Пэррис-Айленд. А когда начинает работать самодисциплина, основной мотивационной силой становится ожидание гордости, так как вы осознаете: вам по силам гораздо больше, чем вы думали.

Необоснованные тревоги

Одна из медсестер Марвина встретила меня в дверях его квартиры и указала на кабинет. Я увидел его, сидящего в кресле спиной к двери. «И где он прячется?» — громко и весело спросил я, надеясь, что юмор разрядит обстановку. Судя по всему, я оказался прав: из кабинета донесся знакомый смехок, и моя тревога улетучилась.

Едва увидев его, я сразу обратил внимание — нет, не на признаки возраста — на давно знакомый острый взгляд и блеск в глазах. «Хочешь увидеть остальные комнаты? — спросил Марвин, не ожидая ответа. — Все это сделала

Клео». Он потянулся за своим блестящим хромированным ходунком и шутливо заметил: «Это Cadillac среди ходунков, но Клео настояла именно на нем. Теперь мне приходится пользоваться им все время, но это гораздо лучше, чем разъезжать в повозках с мотором, как большинство моих соседей. По крайней мере, я двигаюсь — а мне это полезно».

Я был тронут и ободрен тем, как он дорожит памятью о Клео. Я опасался вызвать грусть упоминанием о ней, но мои страхи и здесь оказались необоснованными. Как и раньше, Марвин продолжал любить свою вторую жену, гордиться ею и стремиться делать то, чем она гордилась бы. Несомненно, она остается положительной мотивационной силой в его жизни.

Обходя комнаты, мы говорили о старых друзьях — Эле Гордоне, партнере-основателе фирмы Kidder, Peabody (которому тоже было под сто лет); детях, внуках и правнуках; поездках за границу, о которых Марвину напоминали разные сувениры. Он заботливо справился о здоровье моей жены, поинтересовался адресом нашего нового дома и моей новой фирмой. От его внимания ничто не ускользало. Иногда он отвечал медленно и нечетко, но всегда по делу. Время от времени он не мог припомнить какое-то имя или название, но не чаще, чем это случается со мной.

Мы прошли от квартиры Марвина до прибрежного ресторана в другом конце комплекса. Марвин познакомил меня со своим любимым официантом Бенсоном, который с гордостью сказал, что друзья мистера Бауэра — его друзья. Бенсон спросил, не сын ли я Марвину, так как дело было накануне Дня отца. «Боюсь, что нет, — ответил я. — У меня прекрасный отец, но, если бы можно было иметь второго отца, я бы точно выбрал мистера Бауэра». Мы посмеялись и сели обедать. Я попросил у Марвина

совета по ряду вопросов, связанных с развитием моей фирмы. Его высказывания, как всегда, были столь же пронизательными, сколь и существенными. Но вопрос, как он внушал основные ценности сотрудникам в начале существования McKinsey, поставил Марвина в тупик. Для него ценности были чем-то естественным и интуитивным, поэтому он не мог представить, чтобы профессиональная фирма любого масштаба не могла внедрить их с самого начала. А как же еще мотивировать людей, чтобы они поступали правильно? Затем я спросил его, когда и как он понял, что McKinsey станет великой фирмой. И конечно, получил ответ в том же духе — он знал это с самого начала: «Мне повезло работать в очень профессиональной фирме [Jones Day], пока формировались мои представления и стремления... Я знал, как нужно работать и какими должны быть ценности... И я никогда не согласился бы на меньшее».

Мне хотелось узнать, когда именно Марвин почувствовал необходимость замены первоначального состава своей группы, которая включала в основном бухгалтеров. К моему удивлению, Марвин ответил, что большинство из них «оказались на высоте», справившись с задачами построения бизнеса Фирмы. Очевидно, вызванная этими усилиями гордость стала для них мотивацией, благодаря которой они превзошли обычные ожидания.

Безусловно, McKinsey была и остается для Марвина важнее всего остального в жизни, за исключением его близких. Даже в возрасте 98 лет Марвин продолжает мотивировать нынешних партнеров Фирмы к постоянному повышению уровня профессиональной эффективности. Он всегда ожидает от них «правильных действий по правильным причинам». Хотя это впечатляющий лозунг Корпуса морской пехоты США, для меня самым ярким его воплощением является именно Марвин Бауэр.

Подкрепление мотивации и гордости

Во время последнего разговора с Марвином я заново открыл для себя интересную вещь: как многому можно научиться, если «додумывать» его прямолинейные комментарии. Но нужно слушать внимательно. Хотя его слова ценны сами по себе, всегда есть нечто более важное: неформальный контекст и аура дискуссии. Обычно после каждого визита к Марвину я вновь и вновь обдумывал детали нашего разговора, чтобы извлечь из него наибольшую пользу. Не стала исключением и наша последняя беседа, сформировавшая мое понимание того, как внушать чувство гордости самому себе и коллегам.

- *Формулируйте стремления, вызывающие эмоции.* Неосуществимые цели — источник гордости, даже если они остаются недостижимыми. Например, на самом деле никто не ожидает от морских пехотинцев, что они будут выигрывать каждую битву и спасать каждую человеческую жизнь, но эта неосуществимая цель — основание их мотивации. Организации с благородными стремлениями — такие, как Корпус морской пехоты США, — имеют доступ к мощному источнику гордости, которую разделяют все их члены.
- *Преследуйте значимую цель.* Даже если у превосходной организации нет «благородных» стремлений, она все равно ставит четкие задачи, которые становятся значимой целью для ее сотрудников, клиентов и акционеров. Такие организации придерживаются простого набора ценностей, обоснованного принципом «у нас поступают так». Цель КФС* — предлагать «доступные ужины из курятины» — вряд ли назовешь возвышенной, но компания добивается того, чтобы ее цель

* Kentucky Fried Chicken — сеть ресторанов в США, которая специализируется на блюдах из курятины. *Прим. перев.*

и ценности были значимыми для ее людей. Казалось бы, это просто; однако, как ни странно, очень немногие компании уделяют своей цели и ценностям столько же внимания, сколько прибыли. Но те, которым это удается, способны внушать своим сотрудникам гордость, которая позволяет им эффективно работать как в «бурю», так и в «штиль».

- *Способствуйте уважительным личным отношениям.* Наверное, самые устойчивые выгоды от длительного опыта работы в разных направлениях деятельности — результат возникающих при этом личных отношений, основанных на взаимном уважении и доверии. Мы хотим, чтобы нами гордились не только родные и друзья, но и коллеги.
- *Станьте человеком высоких моральных качеств.* Честность, элементарная вежливость, эмоциональная приверженность и гордость результатами группы, но без бахвальства — вот истинные признаки величия человека (а не интеллект, харизма, власть или богатство). Именно эти черты способствуют великим лидерским достижениям.
- *Не забывайте о чувстве юмора.* Как говорила Мэри Поппинс, «ложка сахара помогает проглотить лекарство». С возрастом все больше понимаешь, что без чувства юмора не обойтись; возможно, юмор — основа и мудрости, и гордости, и удовольствия. Мой старый друг Ричард Кавана, CEO престижной организации Conference Board, не принимает на работу людей без чувства юмора, и я тоже. Мы оба очень гордимся тем, что умеем находить в работе поводы для веселья; мы отточили эту способность под крылом Марвина.

О чем эта книга

Мой визит к Марвину — иллюстрация большинства важных, на мой взгляд, аспектов мотивации и гордости. Внутреннее ощущение гордости, основанное на неустанном стремлении к достойным поступкам, — устойчивая и мощная мотивирующая сила. Такая гордость способна создавать организацию, способствуя эффективным и ориентированным на клиента действиям, благодаря которым создаются качественные продукты и достигаются высокие экономические показатели. И наоборот: чувство гордости, основанное на эгоизме или материальных интересах, краткосрочно и шатко, так как обычно растет или ослабевает в зависимости от благосостояния и статуса человека. Такая гордость крепка, пока дует попутный ветер, но стоит на горизонте появиться тучам — и она рассеивается.

Внутренняя, созидательная гордость может принимать различные формы, и все они способствуют глубокой мотивации. Вы можете гордиться действиями, которые вызовут восхищение уважаемых вами людей (родителей, близких, друзей, коллег, наставников, учителей). Вы можете гордиться работой, в уникальности которой уверены, — то есть можете стремиться к созданию вещей, обладающих качеством, красотой и долговечностью: например, картины, симфонии, розария или фирмы. Вы можете гордиться тем, что выполняете свою работу серьезно, честно, заботясь о других и уделяя внимание мелочам. А важнее всего то, что вы можете гордиться просто созданием уникальных возможностей для людей, к которым вы испытываете симпатию и уважение, помогая им максимально проявить их способности. Этот вид гордости, несомненно, надолго мотивирует и вас, и других работать с самой высокой эффективностью.

Отправной точкой для остальных глав послужили знания о мотивации и гордости, полученные мной от мамы и Марвина. Содержание этих глав выходит далеко за пределы

заложенных в ранний период основ и иллюстрирует опыт людей, которым лучше всего удастся применять мотивацию на практике — во взаимодействии с клиентом. С их опытом я познакомился при написании своих книг и консультировании руководителей в сотнях различных организаций. Полученные мной знания опираются на принципиальную предпосылку: руководители любого уровня, развивающие в себе способность внушать гордость другим, могут добиться более высокой эффективности компании. *Внутренняя, или созидательная гордость — самый важный мотивационный элемент в компании по следующим причинам:*

- Гордость — не просто эмоция, возникающая лишь тогда, когда человек что-то хорошо делает. Ожидание чувства гордости — тоже мощная мотивирующая сила, которую можно создать заранее. Более того, внушать гордость можно научиться. Это такое же принципиальное умение руководителя, как управление финансовыми показателями компании. Овладев этим умением, вы сможете налаживать отношения с персоналом, развивать этику эффективности на всех уровнях организации и добиваться высоких результатов в экономических, рыночных, человеческих или общественных аспектах.
- Гордость связана с эффективностью работы персонала и успехом компании в мощном «замкнутом цикле энергии», элементы которого проистекают один из другого, взаимно укрепляя друг друга. Со временем этот цикл приводит к постоянному повышению эффективности компании. Все начинается с ожидания, что повышение эффективности вызовет приятные чувства. Такое ожидание создает и энергию, и эмоциональную приверженность, необходимые для улучшения результатов. Так как результаты

способствуют признанному успеху компании, это признание внушает сильное чувство гордости — и цикл повторяется.

- Эта связь применима практически в любой организации — общественной или частной, крупной или небольшой. Источники гордости, инструменты и механизмы могут различаться, но принципиальная связь между гордостью и эффективностью срабатывает во всех сферах организационной деятельности человека.
- Если гордость сделать первостепенным элементом мотивации, это значительно повлияет на то, как менеджеры управляют, как лидеры ведут за собой и как менеджеры со временем станут лидерами. Потенциальные лидеры на всех уровнях могут научиться пробуждать чувство гордости в других людях, вызывая старые воспоминания, проводя аналогии с другими людьми и создавая эмоциональное ожидание предстоящего. Чтобы воспользоваться мотивационной силой гордости, вам не обязательно ждать фактического успеха.

В долгосрочной перспективе гордость играет более важную роль для достижения блестящих результатов, чем деньги. Когда ваши сотрудники гордятся тем, что их действия приводят к более высоким результатам, компания достигает успеха. Когда они гордятся эгоистичными поступками, подрывающими успех бизнеса, ваша компания идет ко дну. В то же время нельзя пренебрегать иерархией потребностей человека по Маслоу. Есть основной уровень финансовых потребностей и «справедливости», ниже которого мотивация и гордость не работают. Если люди не получают достаточно денег для удовлетворения основных потребностей — в безопасности и комфорте, то ни гордость, ни лояльность не будут для них на первом месте.

В этой книге поясняются важные отличия между двумя типами гордости — эгоцентричной и созидательной, а также причины эффективности обоих типов (хотя в качестве устойчивой мотивирующей силы один из них гораздо лучше). Вы узнаете, каковы различия между мотивацией сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, и высшего руководства и почему созидательная гордость необходима на всех уровнях организации. Кроме того, я использовал данные некоторых последних исследований, где были определены пять путей компаний, которым удастся создавать эмоциональную приверженность и гордость персонала.

И самое важное: я верю, что в этой книге есть полезные идеи и знания для работников компаний, которые еще не умеют генерировать созидательную гордость и не считают ее приоритетом, но хотят применять ее, чтобы мотивировать людей. Культивируя гордость как мотивационную силу в вашей организации, вы делаете вклад, который со временем принесет большие дивиденды в виде повышения эффективности работы персонала. Кроме того, этот метод обходится дешевле, чем применение денежного вознаграждения, и не связан с риском повышенной текучести кадров, присущим культуре, при которой люди в первую очередь думают о деньгах. Однако для успешного применения этого метода нужно, чтобы лидеры высшего звена осознавали мотивационную силу гордости и помогали менеджерам нижестоящих уровней осваивать навыки ее создания. Если организация стремится мотивировать персонал для отличной работы, ей не обойтись без людей, которые умеют вызывать гордость в сотрудниках, работающих с клиентами.