

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 гуру 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 самую 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 Omicronic, 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 Omicronic 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 «Мечь 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 Фремонтe 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 конфидентов) 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 «черепahi», 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

