

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.*



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

