

ГЛАВА 1

Фактор «Икс»

В конце 1940-х — начале 1950-х годов консультанты по вопросам управления провели в Европе несколько исследований, сравнивая производительность автомобильных заводов Великобритании и Западной Германии (ФРГ). Они обнаружили: показатели наиболее эффективных заводов Германии превысили показатели производительности британских заводов в четыре раза. Сначала британские исследователи утверждали, будто такое несоответствие вызвано тем, что заводы Германии новые, только что отстроенные после Второй мировой войны, а большинство заводов Великобритании старые, на них все еще использовалось оборудование производства 1930-х годов.

Чтобы проверить эту теорию, исследователи сравнили новые британские заводы с новыми немецкими. И те и другие производили автомобили одинакового размера, имели профсоюзы рабочих и использовали одинаковые материалы и технологии. Исследователи обнаружили: в обеих странах разница в производительности между заводами с наилучшим и наихудшим управлением по-прежнему составляла четыре к одному.

Эта разница, которую невозможно объяснить материальными или техническими причинами, получила название

«Фактор “Икс”»*. Открытие фактора «Икс» — сегодня его называют психологическим — привело к революции в управлении, происходившей в течение последних шестидесяти лет во всех странах свободного мира.

Вплоть до Великой депрессии 1930-х годов в США почти все достижения в области управления оказались результатом достижений в области технологий, науки и производственных процессов. После Второй мировой войны большинство великих достижений имели управленческий или психологический характер. Фактор «Икс» лучше чего-либо иного объясняет, почему некоторые компании преуспевают, а другие терпят неудачу; почему 20 процентов компаний, занимающих ведущие позиции в каждой индустрии, зарабатывают 80 процентов прибыли и почему самые талантливые люди стараются присоединиться к лучшим компаниям.

Найдя подход к психологическим факторам, определяющим продуктивность и производительность, вы можете значительно улучшить свою управленческую эффективность и способность достигать результатов.

Центр управления

Психологический фактор действительно сводится к очень простому понятию — самооценке. Открытие самооценки, возможно, стало самым важным прорывом в развитии внутреннего потенциала человека в XX и XXI веках.

Самооценка — это структура убеждений или система ценностей личности. Она формируется и развивается с раннего детства и представляет собой совокупность всех

* В оригинале — The X Factor. *Прим. пер.*

эмоций, переживаний, решений, уроков и событий в жизни человека на текущий момент. Самооценка определяет, как человек думает о самом себе, что чувствует по отношению к себе и как видит себя по отношению к остальному миру.

Самооценка — как центр управления личности и эффективности. Именно она руководит работой, поведением или производительностью. Все улучшения во внешних проявлениях и поведении начинаются с повышения самооценки, иными словами, все изменения во *внешнем* мире начинаются с изменений во *внутреннем*.

Самооценка и производительность

Самооценка состоит из трех компонентов: идеального представления о себе, собственного воображаемого образа и чувства собственного достоинства. Давайте рассмотрим их по порядку.

Идеальное представление человека о себе — это обобщающая картина того, каким человек стремится быть в жизни. Она состоит из целей, мечтаний, надежд и идеалов, которые он несет в себе и которые сможет воплотить в будущем.

В сфере труда на идеальное представление человека о себе влияют корпоративные ценности, ролевые модели, представленные руководителями компаний, а также корпоративная культура окружающих сотрудников.

Вторая составляющая самооценки — *собственный воображаемый образ*, то, каким, по мнению человека, его видят окружающие. Люди, считающие себя симпатичными, уверенными в себе и компетентными, в работе обычно

проявляют себя лучше тех, кто имеет о себе не очень хорошее мнение, особенно в отношении профессиональной деятельности.

Ваш воображаемый образ сильно зависит от того, как к вам ежедневно относятся другие. Когда к людям обращаются уважительно, подчеркивая их ценность и важность, они видят себя и думают о себе в более позитивном ключе. В результате они работают лучше и эффективнее.

Ядро самооценки — чувство *собственного достоинства*. Его можно определить так: «насколько вы себе нравитесь». Чем больше люди любят и уважают себя внутри, тем лучше работают вовне, ставя перед собой более серьезные цели и руководствуясь в работе более высокими стандартами качества. Если люди любят себя, они также больше любят других и становятся отличными командными игроками.

Чувство собственного достоинства — «активная зона реактора» личности, во многом определяющая уровень энергии, энтузиазма, жизненной силы и уверенности в себе.

Ключ к созданию компании с максимальной производительностью — формирование условий для максимального проявления чувства собственного достоинства сотрудников. Эти условия возникают благодаря устранению страхов неудачи и отвержения, препятствующих личной эффективности. Руководитель, создав рабочую среду, наполненную позитивной энергией и условиями для максимального проявления чувства собственного достоинства, получит снижение числа прогулов, текучести кадров, более высокую продуктивность и меньшее число ошибок.

Роль руководителя

Существует семь способов, с помощью которых руководитель может создавать и поддерживать положительную самооценку каждого сотрудника. Эти способы соответствуют семи мотиваторам:

1. *Вызов.* Давайте людям задания, требующие от них больших усилий. Чем сложнее поставленная рабочая задача, тем более вовлеченными они окажутся и тем лучше будут думать о себе.
2. *Свобода.* Дайте людям возможность работать без постоянного надзора. Чем больше свободы они получат для самостоятельного выполнения работы, как считают нужным, тем лучше будут думать о себе.
3. *Контроль.* Установите регулярное время для рассмотрения, комментирования и обсуждения работы. Чем более регулярные отзывы о своей работе будут получать сотрудники, тем лучше они будут думать о себе и тем более ценной будут считать свою работу.
4. *Уважение.* Если вы спрашиваете у людей их мнение и внимательно выслушиваете их, когда они хотят высказаться, то они начнут считать себя цennыми и важными. Внимательно слушая и тщательно обдумывая мнения других — даже если вы как руководитель не воспользуетесь ими, — вы демонстрируете, что уважаете уникальность каждого человека.
5. *Доброе отношение.* Чем чаще подчиненные видят, что вы симпатизируете им и заботитесь о них как о личностях, а не только как о персонале, тем лучше они станут работать. Заботясь о персонале так, будто

это ваши друзья, естественное продолжение вашей семьи, но уже на корпоративном уровне, вы дадите людям возможность почувствовать себя увереннее, безопаснее, ощутить свою важность.

6. *Удачный опыт.* Ключ к формированию чувства собственного достоинства и самооценки — поручать сотрудникам такие задачи, которые они смогут успешно выполнить, исходя из своего опыта и умений. Когда задание будет выполнено, выразите одобрение и признайте достижение, сообщив об этом лично сотруднику и всему коллективу. Так человек будет чувствовать себя победителем.
7. *Позитивные ожидания.* Это, пожалуй, наиболее мощный мотиватор. Ничто так не повышает чувство собственного достоинства и не улучшает производительность, как осознание того факта, что босс считает подчиненного компетентным, способным достойно выполнять свою работу.

Успешные компании — это компании, создающие среду, в которой люди чувствуют себя необыкновенными. Понимание роли самооценки в поведении человека — отправная точка эффективности в руководстве и мотивации.

Практическое применение

1. Привыкайте заботиться о каждом члене вашего коллектива как о ценном, умном и компетентном сотруднике. Взаимодействуя с ним, ищите любую возможность укрепить его чувство собственного достоинства и уверенность в себе.

2. Постоянно говорите сотрудникам, насколько они хороши и насколько впечатляет вас качество их работы. Если вы искренне ожидаете, что люди выполняют свою работу на самом высоком уровне, они редко будут разочаровывать вас.