

НИЛ ДОШИ

ЛИНДСИ МАКГРЕГОР

# ЗАРЯ ЖЕННЫЕ *на* РЕЗУЛЬ ТАТ

КУЛЬТУРА ВЫСОКОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
НА ПРАКТИКЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

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

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

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

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](http://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.*