

Глава 1

Эффективность, успех и гордость

Гордость — это эмоциональный подъем, который следует за эффективностью и успехом. Но есть и более интересная точка зрения: простые воспоминания о прошлых победах и сопереживание гордости, которую испытывают другие (например, когда мы видим, как наш брат или сестра получает особую награду), приводят к ожиданию будущих успехов, а оно, в свою очередь, мотивирует эффективность. Более того, у каждого свои представления об успехе и его критериях. Тот, кто признает связь между этими явлениями, вырабатывает у себя способность мотивировать людей к повышению их эффективности: для этого он использует и определения понятия «успех», и методы внушения гордости. К сожалению, не во всех обстоятельствах удается одинаково успешно создавать в других это чувство.

Я впервые обнаружил силу «замкнутого цикла эмоциональной энергии» в авиакомпании Southwest Airlines, сети отелей Marriott, Корпусе морской пехоты США и Microsoft; это неудивительно, так как персонал этих организаций работает с высокой эффективностью, и гордость — естественное следствие их успехов. Менеджеры и лидеры в этих организациях используют гордость как постоянный источник мотивации; им легко вызвать соответствующие чувства.

Но что делать компаниям, которые за свою бытность не достигли выдающихся успехов? Может ли гордость дать толчок повышению эффективности даже в таких обстоятельствах?

Конечно, может. Но этого сложнее добиться, чем в постоянно успешных компаниях. Поэтому будущим «создателям гордости» лучше освоить свое ремесло в менее выгодных условиях, чем при пиковой эффективности организации. Ведь в постоянно успешных компаниях гордость возникает естественным образом, тогда как в организациях с низким или нерегулярным показателем успешности ее создатели должны применять изобретательность, чтобы внушать сотрудникам гордость.

Гордость повышает эффективность

Мы знаем, что гордость — первостепенный источник энергии и эмоциональной приверженности в наиболее эффективных компаниях*. Но есть и менее очевидный аспект: в традиционных крупных компаниях мы находим четкие свидетельства того, что менеджеры, успешно создающие у своих сотрудников чувство гордости, со временем также обеспечивают наиболее высокие экономические и рыночные показатели. Например, мы попросили Совет менеджеров по производству в General Motors определить двадцать наилучших «создателей гордости» в производственном подразделении компании в Северной Америке. Затем мы изучили работу этих директоров заводов и убедились, что они полагаются на гордость как на первостепенный источник мотивации (подробнее об этом — в главе 6).

General Motors регулярно оценивает свои заводы по пяти основным показателям эффективности: безопасности, удовлетворению потребителей, качеству продукции,

* См. Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000).

обработке клиентских запросов и расходам. Мы сравнили эффективность двадцати заводов, которыми руководили эти директора — «создатели гордости»; по четырем из показателей они превосходили другие заводы, а именно: 83 против 65 по безопасности, 79 против 69 по удовлетворению потребителей, 53 против 47 по качеству продукции и 69 против 65 по расходам. Ниже оказался только показатель обработки клиентских запросов, так как в тот период на одном заводе поменяли модель, а другой только что ввели в эксплуатацию.

Рассматривая связку «гордость—эффективность», сложно определить, что в ней причина, а что — следствие. Но лучшие мотиваторы убеждены, что именно внушение гордости — тот метод, который позволяет им добиться более высокого уровня эффективности. За последние два года мы изучили опыт более пятидесяти руководителей, использующих в работе мотивирующую гордость. Все они обеспечивают превосходные результаты эффективности в своей компании и объясняют свой успех способностью создавать чувство гордости в своих сотрудниках *еще до появления фактического повода для гордости, то есть до гарантированного успеха компании и определения окончательных результатов.*

Широкий спектр

Мотивации не вечны. С течением времени обстоятельства жизни каждого человека меняются, и на разных ее этапах его мотивируют разные вещи. Мы все по-разному определяем успех и по-разному переживаем его достижение. Чувство гордости, соответственно, имеет различные источники, мотивирующие нас; одни способны генерировать положительные результаты для нашей компании, другие приводят к отрицательным последствиям. Источники гордости можно разделить на две основные группы: эгоцентричные

и созидающие. Конечно, с точки зрения результатов ни одна из категорий не является абсолютно вредной или полезной для компании. Например, эгоцентричная гордость может мотивировать человека на упорный труд, чтобы сохранить свою работу, больше заработать и заручиться поддержкой большего числа людей. Обычно такая мотивация полезна для компании. Но с другой стороны, эгоцентричная гордость может стать мотивом стремления лишь к деньгам, материальным благам, власти и высокому положению в обществе. Такие мотивы всегда ведут к эксплуатации других людей в целях личной выгоды; в результате неизбежно страдает организация.

Однако созидательная гордость также может мотивировать сотрудников к негативным для компании действиям. Например, если первоочередными приоритетами являются развитие отдельных навыков и командная работа, люди могут забыть о стратегических приоритетах компании, работать на привлекательное резюме и не придерживаться дисциплины, а это ведет к небрежности и убыткам. Компания получает действительно хорошие результаты лишь тогда, когда на первый план выходят индивидуальные и групповые усилия, соответствующие организационным приоритетам и подкрепляющие долгосрочный деловой успех. Лучшие лидеры так воздействуют на людей, чтобы те гордились достижением персональных целей, соответствующих целям компании, вырабатывали нужные компании навыки и создавали результативные команды. Созидательная гордость в большей мере способствует долгосрочному успеху, чем эгоцентричная. Тем не менее перед руководством любой компании стоит непростая задача: интегрировать источники гордости и сделать так, чтобы созидательная гордость уравновешивала эгоцентричную.

Более того, мотивирующие нас силы обычно меняются в зависимости от личных потребностей и нашего места в

организационной иерархии. Пока трудно оспаривать классическую иерархию потребностей, разработанную Абрахамом Маслоу: на первом месте стоит базисная потребность в пище и физической защите. Если вы очутились на необитаемом острове, как Робинзон Крузо или Том Хэнкс в фильме «Изгой», ваша мотивация — выживать, пока вас не спасут.

Но когда насущная потребность в выживании отпадает, мы стремимся обеспечить безопасность и комфорт себе и своей семье. И лишь затем, по Маслоу, мы ищем самореализации как индивидуумы и как члены общественных групп. В конечном итоге мы хотим и «выделиться как индивидуум», и «входить в группы, которые мы уважаем», но все это вторичные мотивы, пока не решены вопросы нашего выживания, безопасности и комфорта. Хотя наши потребности в физическом комфорте редко имеют четкую границу, обычно можно определить их финансовый эквивалент. Когда на смену комфорту приходит то, что по шкале потребностей определяется как роскошь, первостепенным мотивом становится стремление к богатству.

Накопление состояния, выходящего за пределы базисных потребностей, — возможно, одно из главных увлечений предпринимателя. Мечта Горацио Эджера* актуальна и сегодня. Предполагается, что каждый человек волен заработать столько, сколько ему удастся. Так как повышение в должности неизменно сопряжено с повышением зарплаты, то чем больше денег вы зарабатываете, тем более важным человеком себя чувствуете. Вы ожидаете, что более упорным трудом заработаете больше денег и сможете накопить больше материальных благ. А чем больше вы накапливаете, тем большего внимания друзей, соседей и коллег вправе ожидать. Такие ожидания мотивируют многих.

* Американский писатель XIX века, автор книг, герои которых добивались успеха благодаря упорному труду. *Прим. перев.*

Поэтому не стоит удивляться, что сейчас американцы работают дольше, чем раньше, и, вероятно, проводят на работе больше времени, чем люди в любом другом индустриальном обществе.

Деньги — это способ накопить имущество, которое позволяет нам подняться в рейтинге сравнительных достижений. Мотивация многих людей — «быть не хуже соседей». Есть и более разумная мотивация: как следует потрудиться сейчас, чтобы не пришлось работать в старости. Движение вверх в иерархии потребностей по Маслоу — естественное стремление человека, а деньги — основное средство, позволяющее этого добиться. Таким образом, желание больше зарабатывать — естественный стимул, и организации часто прибегают к нему, если могут себе это позволить. Однако он редко является таким же мощным и устойчивым мотиватором, как созидательная гордость. Вызванное заработанными деньгами чувство гордости будет поверхностным, если люди не восхищаются нами по другим причинам.

Эти другие причины отражают иные потребности человека, не поддающиеся денежному измерению. Это — внутренние, гуманистические потребности, которые побуждают людей добиваться лучших показателей, полностью раскрывать свой потенциал, сотрудничать с коллегами, вызывающими восхищение и уважение, и способствовать благополучию других. Стремясь удовлетворить эти потребности, люди испытывают мотивирующее чувство гордости. Оно не имеет денежного эквивалента. Но восхищение окружающих, вызванное их усилиями, неизменно мотивирует их стремление к отличному исполнению работы. Обычно мы упорнее всего добиваемся целей, соответствующих нашей личной системе ценностей и убеждений. Для одних людей лучший критерий оценки своей эффективности по сравнению с остальными — количество заработанных денег,

а для других — признание их роли в обществе или бизнесе. Однако лишь немногим людям работа приносит большую прибыль, престиж или общественное признание. Остальным приходится искать подкрепление чувства гордости в повседневно окружающей их среде.

С точки зрения мотивации следует различать эгоцентричную и созидательную гордость. Рассмотрим их подробнее.

Эгоцентричная гордость

Этот вид гордости питается исключительно финансовыми соображениями: чем больше денег можно заработать, накопить и продемонстрировать, тем лучше. Носители эгоцентричной гордости сосредоточены лишь на том, что принесет им больше всего денег и позволит контролировать самые обширные ресурсы (человеческие и экономические). Такие люди, как правило, не склонны проявлять верность одной организации или профессии, но всегда ищут ту, где предоставляются самое высокое денежное вознаграждение и лучшие возможности накопления богатства, а следовательно — наибольшее личное признание и влияние. Неудивительно, что при малейшем шторме они первыми покидают корабль. Лояльность и приверженность компании обитают далеко на задворках их мотивации.

Крах Enron в 2001 году — яркий пример того, как постоянное стремление к наживе и личной власти может сбить с правильного пути умных руководителей и быстро подточить баланс внутри организации. Журнал Fortune назвал падение Enron «фиаско, вызванным высокомерием и жадностью». Конечно, история Enron не укладывается в рамки определения Fortune: в падении корпорации сыграли роль многие факторы. Но с точки зрения мотивации из истории Enron нужно извлечь два важных урока: 1) стремление к финансовой выгоде как первостепенный мотиватор способствует высокомерному поведению и неоправданным рискам;

2) из-за этого стремления люди начинают чрезмерно полагаться на индивидуальные достижения и личную власть, что редко содействует долгосрочной эффективности всей организации.

Но Enron — крайнее проявление необузданной эгоцентричной гордости. Рассмотрим более типичный случай Анила Ксавьера (имя изменено), работавшего в компании ВМС на раннем этапе развития отрасли программного обеспечения в Техасе. Когда я брал интервью у Анила для своей предыдущей книги «Пиковая эффективность» (Peak Performance), он был уважаемым разработчиком компьютерных программ в ВМС. Молниеносный успех компании был обеспечен работой двух групп персонала: старших торговых представителей (некоторые из них получали больше, чем CEO) и «авторов продукции», или разработчиков программного обеспечения. Эти две группы — пример чисто материальной мотивации.

Анил гордился своей зарплатой (более \$1 млн. в год), кабриолетом Jaguar и возможностью заказать самолет, чтобы отправиться с семьей в ежегодный отпуск на горнолыжный курорт. Во время интервью он говорил исключительно о коммерческих результатах своих продуктов, то есть экономической отдаче, и почти не упоминал о качестве своих разработок, профессиональном уровне коллег или реакциях клиентов, за исключением того, что они были готовы платить высокую цену. Анил больше не работает в ВМС; он ушел, получив предложение большей оплаты вскоре после того, как в компании начался экономический спад и его премия была сокращена. Как и большинство людей, которые в основном гордятся материальной стороной жизни, Анил быстро перешел к работодателю, предложившему большие деньги; из-за недостаточной приверженности компании он не захотел переждать спад.

Несомненно, мотивацией для высоких личных достижений служат самолюбие и эгоцентричная гордость. А в некоторых ситуациях — например, в индивидуальных видах спорта или искусстве — мотивация такого типа и результативна, и полезна. В 2001—2002 гг. Дженнифер Каприати была названа лучшей теннисисткой мира. Она добилась этого упорным трудом после нескольких лет неутешительных результатов в профессиональном теннисе. У нее также была хорошая мотивация, чтобы оставаться на этом уровне, и она очень гордится тем, что достигла высшего положения в своей профессии. В статье от 2 июня 2002 года газета *New York Times* рассказала о задаче, стоявшей перед Дженнифер:

Иногда становится заметно, что Каприати находится в очень напряженной ситуации. Она выкрикивает ругательства в адрес судей и жалуется на поклонников. Некоторым официальным представителям теннисных организаций кажется, что это происходит из-за желания Каприати как можно дольше продлить момент успеха. По их мнению, именно из-за этого напряжения Каприати в прошлом месяце разразилась руганью в адрес капитана женской сборной Билли Джин Кинг, которая отстранила теннисистку от участия в Кубке Федераций за отказ подчиняться правилам командных тренировок. Приближался Открытый чемпионат Франции по теннису, и Каприати решила, что ее график тренировок важнее правил команды.

У Каприати был простой и организованный подход к теннису, и она не собиралась менять его даже ради Кубка Федераций, хотя это было эгоистично. Поэтому неудивительно согласие Каприати с недавним заявлением Джона Макинроя о том, что лучшим теннисистам необходимы эгоцентричный характер и самолюбие, чтобы добраться до вершины и удержаться там.

«Мне кажется, самолюбие и гордость — тождественные качества, — заявила Каприати. — Чтобы дойти до вершины, нужна большая гордость. Нельзя сдаваться. В этом году на Открытом чемпионате Австралии мне помогли гордость и самолюбие, я не хотела проигрывать. Если у вас этого нет, вы не чемпион, не боец... Я бы сказала, в теннисе нужен некоторый эгоизм уже потому, что требуется сделать очень многое»*.

* “Capriati Protecting Her Revival,” *New York Times*, 2 июня 2002 г.

Профессиональный теннис — это индивидуальный вид спорта. Поэтому эгоцентричная гордость здесь — перво-степенная мотивационная сила. Но когда начинает действовать командный аспект (например, Кубок Федераций), на первое место должна быть поставлена созидательная гордость, иначе команда развалится. То же самое относится к бизнес-организациям: если не найти разумный баланс между эгоцентричной и созидательной гордостью, пострадает эффективность компании.

Созидательная гордость

Созидательная, или внутренняя гордость принципиально отличается тем, что ее источник — свойства личности и эмоциональная приверженность; это помогает преследовать коллективные, а не исключительно личные интересы. Так как финансовый рейтинг здесь не так актуален, люди концентрируются на более важных факторах эффективности — удовлетворенности клиента, одобрении коллег и наставников, развитии способностей и качестве результатов работы. Созидательная гордость питает внутренние чувства принципиального самоуважения, причастности к группе уважаемых людей и удовлетворения от личного развития.

Самодисциплина — важнейшее качество людей, которых мотивирует созидательная гордость. Они сосредотачиваются на дисциплинированных поступках, которые напрямую влияют на устойчивые определители успеха компании. Корпус морской пехоты США — один из лучших примеров мотивационной силы самодисциплины и длительного воздействия созидательной гордости.

Уже более двухсот лет морские пехотинцы выигрывают решающие битвы для Соединенных Штатов и их союзников. Так как большую часть времени морская пехота находится все-таки не в состоянии войны, перед командованием стоит непростая задача — мотивировать войска, чтобы они всегда

были готовы к бою. И Корпус решает эту задачу, внушая гордость, которая основана на самодисциплине больше, чем на командно-контрольной дисциплине.

Многие новобранцы в морской пехоте — люди, не закончившие школу или колледж, безработные и (или) из неблагополучных семей — словом, те, кого большинство компаний никогда не принимают на работу; они не имеют устойчивых внутренних ценностей и никогда не соблюдали какую-либо дисциплину. В Пэррис-Айленде, где новобранцы становятся морскими пехотинцами, инструкторы строевой подготовки первым делом внедряют строгую дисциплину «сверху». Курс основной подготовки составляет двенадцать недель, практически целиком посвященных внушению ценностей Корпуса морской пехоты США — чести, мужества и приверженности организации. Однако к концу этого курса внедрение ценностей «сверху» систематически заменяется более тонкой и результативной взаимной дисциплиной и самодисциплиной. Когда начинает действовать самодисциплина, на первый план выходит гордость: ведь новобранцы обнаруживают, что они способны на гораздо большие достижения и вклад в общее дело, чем считали раньше. Представьте себе их гордость, когда они побеждают инстинктивный страх высоты, прыгая на канате с 12-метровых платформ, или преодолевают другие препятствия, о которых раньше и помыслить не могли, а самое главное — завоевывают уважение инструкторов строевой подготовки, которым стремятся подражать и которые вначале вызывали у них только страх. Внутренняя гордость, основанная на самодисциплине, образцах для подражания и ценностях, — первостепенный источник мотивации в Корпусе морской пехоты. А сильная эмоциональная приверженность лежит в основе мотивации морского пехотинца.

Посещая учебные центры морской пехоты, я видел множество примеров внушения созидательной гордости

для мотивации морских пехотинцев, участвующих в боевых действиях. Вот лишь некоторые из них:

- Вик Мюррей — мой первый проводник — напомнил мне, как морские пехотинцы гордятся тем, что выносят с поля боя больше убитых и раненых соратников, чем солдаты других подразделений вооруженных сил. Рядовой первого класса, адъютант генерала Кейта Холкомба гордо сказал мне: «Я знаю, что генерал никогда не оставил бы меня в бою, а я никогда не оставил бы его».
- Я видел, как новобранцы пытались переплыть 15-метровый бассейн в полном боевом снаряжении и сияли от гордости, когда им это удавалось. Я каждый раз вспоминал, какое лицо было у моего пятилетнего сына после того, как ему впервые удалось проехать на велосипеде, не врезавшись в кусты. Если вам кажется, что у пятилетних начинающих велосипедистов и у морских пехотинцев не хватает мотивации, чтобы в следующий раз попытаться преодолеть большее расстояние, вы очень ошибаетесь.
- На ознакомительном курсе командования для кандидатов в офицеры участники разделяются на группы по четыре человека и решают задачи, требующие физических действий: например, переправить 90-килограммовый манекен (изображающий раненого пехотинца) через неглубокий бассейн, не касаясь воды и используя только набор из четырех досок разной длины. Эти задачи разрабатываются так, чтобы их нельзя было решить в отведенное время, так как их цель — научить поиску вариантов решения, которое должен принять командир. Но время от времени

группе все же удастся решить задачу, и тогда ее участники всем своим видом выражают гордость, совсем как мой пятилетний велосипедист.

- Заключительное испытание в учебном центре морской пехоты в Пэррис-Айленде носит зловещее название «Тигель» (раньше оно называлось «Неделя война»). Оно состоит примерно из 54 часов непрерывных действий, вызывающих большое физическое и умственное напряжение, причем участники могут есть и спать лишь понемногу. В это испытание входит шестнадцать разных упражнений, которые начинаются на так называемой «Базе воинов», где висит почетная доска с описанием фронтового героя (обычно из числа награжденных Почетной медалью), отличившегося на войне в ситуации, похожей на ту, в которой окажется группа. Эти реальные истории вызывают у новобранцев чувство гордости наследием морской пехоты и ожидание собственных будущих достижений. Но самый трогательный момент «Тигля» наступает в конце этих 54 часов испытаний. Каждый новобранец получает значок с изображением земного шара, якоря и орла (официальная эмблема Корпуса морской пехоты) от своего инструктора строевой подготовки, который тоже прошел все шестнадцать учебных боевых ситуаций со своими новобранцами. Во время вручения эмблемы участникам с обеих сторон редко удается сдержать слезы: ведь инструктор и новобранец глубоко гордятся своими совместными достижениями. Воспоминания об этом испытании остаются источниками гордости, которые мотивируют основанные на ценностях действия новых морских пехотинцев и на военной службе, и в гражданской жизни (ведь не зря один из их лозунгов: «Морпех — всегда морпех!»).

Созидательная гордость основана прежде всего на материальных ценностях и эмоциях человека, а не на материальном вознаграждении и предельно ясной логике. Но этот вид гордости особенно эффективно мотивирует людей во многих организациях, подобных морской пехоте, где деньги не являются реальным источником мотивации. К сожалению, в большинстве крупных компаний сотрудникам платят немного, а возможности продвижения по службе быстро иссякают. К счастью, хотя деньги способны привлекать и удерживать персонал, они редко являются основой мотивации для блестящей работы — за исключением, возможно, высших уровней организации.

И Southwest Airlines, и The Home Depot — отличные примеры компаний, которые могут воспользоваться «возможностью накопления состояния», чтобы привлечь и удержать людей. Ведь это успешные растущие организации, акции которых уже давно и высоко котируются на фондовом рынке. Конечно, владение акциями имеет определенное значение. Но из наших исследований ясно, что в обеих компаниях именно созидательная, а не эгоцентричная гордость значительно больше мотивирует людей. Например, гордость в Southwest Airlines основана на материальных результатах авиакомпании: 1) пять лет лидерства в отрасли по критериям эффективности обслуживания клиентов; 2) время на подготовку к обратному рейсу (которое проходит между посадкой и взлетом) примерно в два раза меньше, чем у любого другого перевозчика: у Southwest Airlines оно составляет 18 минут, а у конкурентов — в основном более получаса. Сотрудники этой авиакомпании знают, что они лучшие, и обладают веской мотивацией для продолжения этой традиции.

А сотрудники The Home Depot очень гордятся улыбками довольных клиентов. Во время интервью с директором магазина в Атланте я спросил, как он определяет,

что уровень сервиса у них лучше, чем у конкурента — магазина Lowes на другой стороне улицы. Он ответил: «Мы считаем, сколько людей выходит из каждого магазина с улыбкой». Конечно, уровень сервиса в The Home Depot отслеживается и более серьезными методами. Менеджеры подкрепляют свои слова действиями, опрашивают клиентов в магазине, рассматривают каждую жалобу и уделяют большое внимание действиям конкурентов.

Сравним истории Деб Берк, которая пять лет проработала в The Home Depot, и Анилы Ксавьера из ВМС*. Муж Деб — успешный бизнесмен, так что она искала скорее интересную, а не высокооплачиваемую работу. Не имея подходящего опыта, она получила работу в отделе столярных изделий одного из магазинов The Home Depot в Атланте. Основные покупатели столярных изделий — профессиональные столяры, ремесленники и подрядчики-строители, откровенные люди, которые не любят дилетантских ответов на свои вопросы. Так что Деб пришлось поспешно изучать хитрости этого дела. Позже она очень гордилась тем, что смогла освоить трудный ассортимент продукции и выработать уникальную способность прибегать к инстинктивным решениям — например, напомнить недовольному клиенту: «Я всего лишь мама!», после чего тот немедленно извинялся и выражал готовность помочь. Каждый раз во время выдачи зарплаты муж Деб шутливо спрашивал: «Ну что, ты получила сегодня деньги или все еще работаешь ради удовольствия?» По большому счету Деб действительно больше работала «ради удовольствия», а не ради денег, так как ее мотивация и гордость стали результатом освоения новой специальности и одобрения со стороны трудных клиентов; в этом уравнении деньги не играют роли. На момент нашего последнего контакта Деб

* См. книгу «Пиковая эффективность».

продолжала работать в The Home Depot, гордясь своими знаниями продукции, навыками обслуживания клиентов и коллегами, и при этом не обращала никакого или почти никакого внимания на размер зарплаты. Вот к чему приводит внутренняя гордость.

Различный опыт на ранней стадии влияет на мотивацию

Эгоцентричная гордость не приносит такого удовлетворения и не мотивирует так сильно, как созидательная. Мы чувствуем внутреннюю гордость, когда другие восхищаются важнейшими аспектами нашей работы:

- ее результатом и пользой для окружающих;
- навыками, которыми мы овладели, чтобы занять нынешнюю позицию на работе;
- людьми, которые уважают нас за нашу компетентность, а не за размер зарплаты;
- репутацией, которую со временем заработала наша организация или рабочая группа;
- людьми (клиентами, коллегами, агентами), которых привлекает наша деятельность;
- чужими достижениями, которые стали прямым следствием нашей поддержки или одобрения.

Эти основные аспекты — источники созидательной гордости. Но их относительная важность для человека зависит от того, что влияло на него в прошлом и влияет сейчас. В результате у сотрудников будет различная мотивация, а лучшие руководители смогут распознать это, используя определенное сочетание инструментов и механизмов для внушения гордости. На то, чем мы гордимся сегодня, ока-

зали в свое время большое влияние наши родственники и школьные товарищи. А эти факторы влияния иногда значительнее слов или дел людей, которые подают пример для подражания в организации, или работодателей. Совершенно различные факторы раннего влияния могут создать схожие виды мотивации и источники внутренней гордости. Это видно на примере двух лидеров в семье General Motors: один из них сделал карьеру менеджера, а другой добился нынешнего положения благодаря Объединенному профсоюзу рабочих автомобильной промышленности Америки (United Automobile Workers, UAW).

Том Уикли из UAW и Джей Уилбер из General Motors Corporation — менеджеры высшего уровня с большой мотивацией. Оба они принимали активное участие в построении «Сети качества UAW-GM» и управлении ею. Эта впечатляющая организация стремится внушить основные ценности и лучшие приемы управления качеством тысячам рабочих в Северной Америке, сотрудничающим с тремя различными организациями (Объединенный профсоюз рабочих автомобильной промышленности Америки, Delphi Automotive Systems и General Motors). Возможно, с точки зрения замысла и воплощения эта система управления качеством — самая масштабная в мире. Джей и Том твердо верят в нее и даже десять лет спустя ищут возможности сделать ее лучше. Хотя General Motors и UAW хорошо платят Джею и Тому, деньги не создают мотивацию для такой эмоциональной приверженности. Интересно, что у Джея и Тома очень разная подготовка и опыт, и их мотивация объясняется влиянием совершенно разных факторов.

История семьи Джея тесно связана с традициями руководства General Motors: его отец и дед вместе работали инспекторами на одном из заводов GM. В юности Джей слышал от них рассказы о забастовках 1937 года — как люди, работавшие под их началом, дошли до разочарования

и гнева, пытаясь добиться изменений на рабочих местах, и как они пытались создать профсоюз, который представлял бы их интересы в переговорах с руководством.

Сам Джей поступил на работу в 1965 году, став сотрудником GM в четвертом поколении (его прадед работал в одном из подразделений GM сборщиком на почасовой ставке). После ряда должностей, требовавших членства в профсоюзе, в апреле 1969-го он был назначен инженером-технологом и таким образом вошел в ряды руководства. В следующем году, в возрасте 23 лет, Джей опять получил повышение, став инспектором по контролю. В тот день отец вынул из бумажника и вручил ему сложенный лист бумаги, который когда-то получил от своего отца, деда Джея. Там было написано стихотворение неизвестного автора:

Не выходи из игры

*Когда дела идут плохо, как это часто случается,
Когда кажется, что твоя дорога идет только в гору,
Когда денег мало, а долгов много,
И ты хочешь улыбнуться, но приходится оскаливаться,
Когда заботы пригибают тебя к земле —
Отдохни немного, но не выходи из игры.
Жизнь нелегка, она пытается тебя согнуть —
Однажды это узнает любой из нас,
Часто вместо победы мы видим поражение —
Не сдавайся, даже если идешь из последних сил,
Ты сможешь добиться победы в другой попытке.
Успех — это та же неудача, только вывернутая наизнанку,
Серебряный луч среди туч сомнений,
И ты никогда не можешь сказать наверняка,
Насколько ты близок к победе.
Так что борись из последних сил,
И когда кажется, что дела идут хуже некуда, —
Не выходи из игры.*

Именно этими ценностями Джей руководствовался в своей работе, и они определяют самые важные источники его гордости. Поэтому GM было довольно легко задействовать эту гордость и получить от нее пользу, мотивируя усилия Джея последние тридцать с лишним лет.

У Тома Уикли был совершенно иной путь. На его убеждения повлияло множество факторов, главным образом связанных с профсоюзом. Его карьера в GM началась 7 марта 1970 года на заводе в Лордстауне после нескольких лет членства в давно существующем профсоюзе компании Chrysler. Так как этот завод был новым, его профсоюз еще не был признан официальным участником коллективных переговоров от имени сотрудников завода. После нескольких конфликтных ситуаций и неразрешенных споров, вызванных таким положением дел, Том пришел к убеждению, что рабочим нужно давать возможность высказываться о своей работе, а руководство должно прислушиваться к их словам. Том занялся организацией профсоюза, хотя сам не намеревался в нем участвовать. Тем не менее товарищи по работе выбрали 22-летнего Уикли членом профсоюзного комитета. Том пережил множество неприятных инцидентов и конфликтов с менеджментом в Лордстауне, его даже несколько раз временно отстраняли от работы и увольняли из General Motors за активную защиту интересов рабочих.

Как раз когда проблемы на работе росли как снежный ком, Том стал сотрудничать с инспектором труда Биллом Мэлоуном. Билл в одиночку смог превратить антагонизм в сотрудничество с учетом интересов и рабочих, и корпорации. Секрет Мэлоуна был прост: всегда отстаивайте то, что правильно, а не то, что целесообразно. По словам Тома, Билл наглядно продемонстрировал, «как ценности и честность одного человека могут произвести разительные изменения в ситуации, которые казались невозможными». Раньше Уикли направлял свои усилия на то, чтобы выиг-

рывать битвы для пользы профсоюза, но не искал способы интегрировать важные интересы обеих сторон. Своим отношением и действиями (а не протестами и спорами) Билл показал: чем одерживать победы для профсоюза, лучше добиваться того, что полезно для построения организации, с учетом интересов обеих сторон — и рабочих, и корпорации. Такой подход благодаря Мэлоуну и Уикли полностью изменил обстановку на заводе — теперь мирные взаимоотношения руководства с персоналом способствуют постоянному повышению эффективности труда.

Так возникла вера Тома в необходимость совершения правильных, а не целесообразных поступков и приверженность такому образу действий. Это и стало источником его гордости и эмоциональной приверженности «Сети качества», где он познакомился с Джем Уилбером. Впоследствии Том и Джей много лет работали вместе над созданием «невероятного партнерства» благодаря тому, что находили общий язык. Несомненно, оба гордятся эффективностью работы корпорации и испытывают сильнейшую эмоциональную приверженность к GM, хотя один из них — потомственный менеджер, а другой — активный профсоюзный деятель.

Том и Джей очень гордятся своим личным и совместным вкладом (хотя они назвали бы его скромным) в заключение Толидского соглашения, одного из самых известных между профсоюзом и руководством в истории General Motors. В феврале 1987 года на конференции по стратегии качества в Толидо (штат Огайо) лидеры General Motors и UAW достигли высшей точки в совместных действиях по усовершенствованию рабочих процессов. Подписание этого простого соглашения было целью, к которой Том Уикли и Джей Уилбер шли более десяти лет. Оставаясь источником большой гордости для сотрудников General Motors и членов UAW, Толидское соглашение дает мотивацион-

ную энергию тысячам людей, которые непосредственно воплощают его как постоянную политику руководства и поведения. Вступительный абзац соглашения (лично подписанного пятнадцатью высшими руководителями GM и UAW) говорит сам за себя и позволяет понять, почему Том и Джей неустанно содействуют обеспечению показателей качества в GM и гордятся этой своей ролью:

Нижеподписавшееся руководство General Motors и UAW берет на себя совместные обязательства по обеспечению положения General Motors на рынке и гарантий занятости сотрудников компании на каждом этапе работы корпорации благодаря постоянному производству продукции высочайшего качества, которую ценят клиенты. Стороны соглашаются, что производство качественной продукции мирового класса необходимо для нашего выживания, и берут на себя взаимные обязательства по воплощению совместно разработанной стратегии качества.

Умение ценить мотивы другой стороны помогало Уикли и Уилберу успешно находить общий язык. Среди руководителей GM или Delphi нет более страстного сторонника профсоюзных приоритетов, чем Джей Уилбер. И вряд ли возможно найти в обширной системе профсоюзного руководства UAW человека, который истолковал бы приоритеты менеджмента GM и Delphi лучше, чем Том Уикли. Эти двое влияют друг на друга как мощные мотивирующие факторы*.

Подобно Тому и Джею, мы хотим гордиться своей работой и коллегами, с которыми ее выполняем. Мы все гордимся разными вещами и действуем на основе разного опыта и под влиянием разных людей. Но при всем этом именно гордость, которую мы чувствуем — эгоцентричная или социальная, — побуждает нас к отличной работе.

* Все сведения в этой главе, касающиеся Джея С. Уилбера и Томаса Л. Уикли, представляют собой сделанные с их разрешения выдержки из их книги «*United We Stand*», опубликованной в 1996 году издательством McGraw-Hill.