



Книга На вершине пирамиды

Теория человеческих потребностей Маслоу как источник жизненной силы для вашей компании

Чип Конли
Jossey-Bass, 2007
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Философия бизнеса Чипа Конли – это готовое практическое руководство по достижению успеха. Автор показывает, как найти себя, помогая другим – в данном случае создавая для сотрудников, клиентов и инвесторов “пиковые переживания”, как он их называет. Давая рекомендации об улучшении корпоративной культуры, автор использует необычный исходный пункт – знаменитую иерархию потребностей Абрахама Маслоу. Каждую из глав завершают практические советы по созданию “пиковых переживаний”, а для интересующихся этим вопросом приведен список литературы. *BooksInShort* советует эту книгу прежде всего тем людям, которые чувствуют, что утрачивают трудовой энтузиазм.

Основные идеи

- Иерархия потребностей, разработанная психологом Абрахамом Маслоу, применима не только к человеческой психологии, но и к бизнесу.
- Если в основе бизнеса лежат правильно выбранные принципы, он будет развиваться даже в самые трудные времена.
- Сотрудники испытывают чувство благодарности по отношению к тому руководителю, который умеет ценить хорошо сделанную работу.
- Когда сотрудник понимает, что его работа является частью общего дела, он будет относиться к ней творчески и с энтузиазмом.
- Клиенты становятся лояльнее, когда вы их внимательно слушаете.
- Удовлетворяйте потребности клиентов быстрее, чем они осознают их сами.
- Сотрудничайте только с теми инвесторами, которые разделяют стратегию компании и одобряют ее корпоративную культуру.
- Дайте инвесторам возможность ощутить свой вклад в успех вашей компании.
- Обрисуйте “сердце” своего бизнеса – источник мотивации для каждого, кто работает у вас в компании.
- Для человека, нашедшего свое жизненное призвание, работа становится непрерывной чередой “пиковых переживаний”.

Краткое содержание

Конли знакомится с Маслоу

По теории американского психолога Абрахама Маслоу, чтобы полностью раскрыть свой потенциал, человек должен удовлетворить ряд определенных потребностей. После того, как человек удовлетворит основные физические нужды, он начинает испытывать потребности более высокого уровня. По словам Маслоу, “человек – это постоянно страждущее создание... Как только одно желание удовлетворено, на его место мгновенно приходит новое”. Все человеческие потребности Маслоу представил в виде пирамиды из пяти уровней: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в признании и потребность в самореализации.

“Эта книга о... сотрудниках, которые полностью реализуют свой творческий потенциал на работе, о клиентах, которые пребывают на вершине блаженства от того, что удовлетворены даже те их желания, о которых они и сами не знали, и об инвесторах, которые, видя, как работает их капитал, понимают, что им наконец удалось реализовать свои амбиции”.

Пирамида Маслоу помогла осознать цели и точно расставить приоритеты не только многим людям, но и целым организациям. В частности, Чип Конли с ее помощью пришел к мысли, что его компания Joie de Vivre Hospitality (сеть бутик-отелей вокруг Сан-Франциско), должна удовлетворять не только базовые нужды клиентов, сотрудников и инвесторов, но и потребности более высокого уровня. Ему захотелось, чтобы все эти люди ощутили так называемые “пиковые переживания”, которые возникают при удовлетворении потребности в самореализации. Выпускник Стэнфордской школы бизнеса, Чип свято верил, что его бизнес является отражением его самого. Первым предприятием Конли стал отель для рок-звезд Phoenix, за время управления которым он сформулировал концепцию “кармического капитализма” – особого подхода к оценке успеха, основанного на том, что кроме прибыли есть еще и последствия наших поступков, которые всегда в той или иной форме возвращаются к нам. В основе кармического капитализма лежат четыре принципа:

1. Любой бизнес основан на тех или иных допущениях о человеческой природе.
2. Большинство компаний просто не осознают этого факта.
3. Количественно измеримые вещи гораздо важнее для бизнеса, чем более тонкие и сложные явления (например, психология человеческих взаимоотношений).
4. Ученые и консультанты только сейчас начинают понимать роль нематериальных факторов в достижении коммерческого успеха.

“Будучи человеком, офис компании которого находится у подножия знаменитого небоскреба «Пирамида Трансамерика», я вполне естественным образом стал одержим пирамидами”.

Разразившийся в конце 1990-х годов “кризис доткомов” имел болезненные последствия для Сан-Франциско с пригородами. Особенно пострадал гостиничный бизнес: многие отели, рестораны и обслуживающие их компании обанкротились, были реорганизованы или закрыты. Затем случились теракты 11 сентября 2001 года, и в течение трех следующих лет корпорация Чипа Конли балансировала на грани выживания.

“«Пиковое переживание» сравнимо с понятиями «быть в ударе» или «находиться на гребне волны»... это непередаваемое ощущение того, что все вокруг складывается наилучшим образом”.

Однажды Конли решил применить к своему бизнесу теорию Маслоу. Он упростил пирамиду потребностей и сократил число уровней до трех, оставив потребности в выживании, успехе и преобразованиях, и назвал ее пирамидой преобразований. Эта концепция легла в основу его взаимодействий с персоналом, клиентами и инвесторами. Благодаря управлению бизнесом “по Маслоу” к 2004 году Joie de Vivre увеличила долю рынка на 20% и удвоила свой валовой доход. Конли открыл новый успешный отель, сократил текучесть кадров на две трети по сравнению с показателями по отрасли, а его компания получила почетный титул “одно из десяти лучших мест для работы в Сан-Франциско”. Пирамида преобразований предполагает поступательное движение от “выживания” к “успеху” и далее к “преобразованиям”. Возможны три интерпретации этой пирамиды – для персонала компании, ее клиентов и инвесторов.

Самореализация сотрудников

Для людей, которые работают на вас, нижняя ступенька пирамиды (удовлетворение физических потребностей в иерархии Маслоу) – это зарабатывание денег. Убедитесь в том, что эта потребность полностью удовлетворена, выполнив следующие шаги:

1. Регулярно расспрашивайте персонал о том, как они воспринимают психологический климат и политику оплаты труда в вашей организации.
2. Интересуйтесь у каждого из них индивидуально, что можете сделать конкретно вы как работодатель для оптимизации этой политики.
3. Сравните зарплату, которую платите вы, со средней зарплатой по отрасли, а также с зарплатами в сотне лучших компаний по версии журнала Fortune. Подражание лучшим компаниям страны может повысить прибыльность и вашего бизнеса.
4. Убедитесь в том, что сотрудники хорошо представляют, что они имеют больше льгот и компенсаций, чем персонал компаний-конкурентов, – иногда люди просто не догадываются о некоторых своих выгодах.
5. Дарите сотрудникам продукцию, которую все равно не смогли бы продать. Например, если пропадают места на стадионе, подарите билеты на них своим подчиненным.
6. Сформируйте из руководителей (включая директора по персоналу) группу для оценки результатов деятельности компании на нижнем (финансовом) уровне пирамиды. Изучайте опыт других компаний в этой области.

“Интуитивно я всегда догадывался (а теперь знаю по собственному опыту), что в памяти остается... не скучная повседневность, а «пиковые переживания», которые... становятся самыми яркими и долговечными воспоминаниями”.

Достойная зарплата и привлекательный набор льгот обеспечивают лояльность персонала – особенно работников с почасовой оплатой. Например, в американской торговой сети Costco текучесть кадров гораздо ниже, чем в Wal-Mart, а количество краж, совершенных персоналом, в 10 раз ниже, чем по отрасли в целом, – а все потому, что Costco щедро платит своим работникам и предоставляет им хорошую медицинскую страховку.

“Дополнительные льготы уже не воспринимаются как нечто дополнительное – напротив, многие работники считают их основной частью пакета компенсаций”.

Большинство нанимателей уверены, что получение зарплаты – это единственная мотивация подчиненных. Однако после того, как люди удовлетворяют свои базовые потребности, зарплата в качестве мотивирующего фактора отходит на второй план. Маслоу замечал, что люди никогда не перестают жаловаться, но из этих жалоб и сетований можно извлечь немало интересных выводов. Так, если сотрудники чаще жалуются на скучные корпоративные вечеринки, чем на высокую стоимость медстраховки, это значит, что они уже поднялись на следующую ступеньку пирамиды.

“Когда персонал компании искренне верит в то, чем он занимается, удовлетворяются потребности всех уровней иерархии”.

Профессор Гарвардского университета Розабет Мосс Кантер писала: “Зарабатывать деньги – это право, а получать признание за свой труд – это

награда”. Потребность в признании – вторая ступень пирамиды преобразований. Эта потребность должна поощряться, начиная с верхнего уровня компании. Руководителям следует выступать примером того, как нужно признавать заслуги подчиненных, и учить этому менеджеров. В Joie de Vivre начальники лично поздравляют сотрудников с днем рождения или с очередной годовщиной их работы в компании. В конце каждого заседания один из членов исполнительного совета обязательно рассказывает о достижениях кого-то из рядовых работников, после чего уже другой член совета вызывает отличившегося, с тем чтобы официально его поздравить. В тяжелые времена хорошие новости приносят облегчение сотрудникам, а в спокойные периоды напоминают об их миссии.

“Придание смысла повседневной работе... – это вопрос не столько улучшения конкретных условий труда, сколько изменения взгляда человека на свою работу”.

Как показывают опросы, превыше всего работники ценят личную похвалу. Вам эта похвала ничего не стоит, а потому не скупитесь на слова одобрения. Далеко не всегда похвалу нужно подкреплять материальным вознаграждением. Если вы все же вручаете какой-то памятный подарок, он должен отвечать нуждам его получателя, а церемония вручения – быть публичной.

“Развитие большинства компаний сдерживается стремлением к постепенным улучшениям, а не к долгосрочным радикальным переменам”.

Работа для человека может быть “просто работой”, карьерой или призванием. Эти три вида отношения к работе соответствуют трем уровням пирамиды преобразований: работу выполняют за деньги, карьерой занимаются ради признания, а призвание наполняет жизнь смыслом. В Joie de Vivre большая часть сотрудников – это обслуживающий персонал отелей, который заправляет постели и чистит туалеты. Как эта работа может удовлетворить потребности высшего уровня? Писатель Мэтью Фокс однажды сказал: “В любой работе есть место монотонному труду; разница же между одним занятием и другим заключается в том, видят ли работники смысл в том, что они делают”. Поэтому компании должны стараться формировать в коллективе чувство общности. Каждый его член должен ощущать, что он занимается важным делом, значимым для всех. Сотрудники Joie de Vivre вместе участвуют в благотворительных проектах и загородных поездках, а также посещают лекции и занятия в “Университете Joie de Vivre”.

Самореализация клиентов

Для клиентов три ступени пирамиды преобразований выглядят следующим образом: потребность в сервисе, который бы соответствовал их ожиданиям, потребность в осуществлении желаний и потребность в удовлетворении неосознанных нужд. Если сервис соответствует ожиданиям клиентов, они останутся довольны вами и не станут порочить вашу организацию в разговорах с другими. С другой стороны, однако, если ту же потребность удовлетворит другая компания, но за меньшие деньги, они к вам больше не вернутся. Выполнение желаний – вот что делает из людей преданных клиентов. Но если вы сможете дать им то, о чем они даже не мечтали, они не только навсегда останутся с вами, но еще и встанут у ваших дверей и сами начнут звать новых клиентов.

“Требование «быть таким, как все» потеряло былую актуальность. Каждый из нас теперь хочет ощутить себя особенным, отличаться от других, и компании, которые сумеют удовлетворить эту потребность, будут щедро вознаграждены”.

Разумеется, просто удовлетворить клиента недостаточно, но без этого нельзя добиться большего. Хотя опросы клиентов о степени их удовлетворенности, как правило, грешат неточностями, постарайтесь извлечь из них как можно больше полезной информации, дополнительно расспрашивая респондентов – особенно тех, кто поставил вам очень низкую или очень высокую оценку. Какие выгоды получит клиент, обратившись к вам? Не предлагают ли ему аналогичных выгод конкуренты? Находятся ли все ваши клиенты в равных условиях? Угадывайте желания клиентов при помощи следующих приемов:

- **Запоминайте.** Ведите досье на каждого постоянного покупателя – оно поможет предугадывать его запросы. В маленькой компании персонал, возможно, запомнит предпочтения клиентов наизусть, но как только бизнес вырастет настолько, что держать в памяти все детали станет невозможно, заведите специальные компьютерные программы для автоматизации управления отношениями с клиентами.
- **Делайте выводы.** Зная о покупательских предпочтениях клиента, можно предположить, что еще он может захотеть приобрести. Например, человек, покупающий компакт-диски, возможно, захочет купить жидкость для очистки их поверхности.
- **Сравнивайте.** Распределите клиентов по категориям. Когда вы покупаете книгу на Amazon.com, программа автоматически предлагает вам другие книги, которые могут представлять для вас интерес, на основе предпочтений других покупателей из той же категории, что и вы.

“Многие считают, что предприниматели и главы компаний наслаждаются жизнью, потому что над ними никто не стоит. Увы, это иллюзия. На работе почти все мы кому-нибудь подчиняемся. Для владельца бизнеса в роли начальника выступает инвестор или кредитор”.

Сегодня высокий уровень взаимоотношений гораздо важнее для бизнеса, чем высокие технологии, а потому главную роль в формировании преданной клиентуры начинают играть рядовые сотрудники, которые непосредственно общаются с людьми. По словам руководства Federal Express, самыми ценными кадрами этой компании являются курьеры, забирающие и доставляющие отправления. Поэтому при приеме на работу кандидатов в курьеры отбирают с особой тщательностью, а затем постоянно обучают.

Генри Форд говорил: “Если бы я сначала спрашивал покупателей, чего они хотят, их желания ограничивались бы более быстрыми лошадьми”. Высшая цель бизнеса – создание таких продуктов, целевые потребители которых еще не догадываются, что скоро станут испытывать в них острую потребность. Например, по словам одного из пользователей Google, эта поисковая система в буквальном смысле стала частью его мозга: человеку больше не нужно запоминать массу информации – за него это делает Google”.

Самореализация инвесторов

Многие бизнесмены считают, что инвесторы – это своего рода роботы, запрограммированные на получение максимальной прибыли от вложенных средств. Пирамида преобразований применима не только к персоналу и клиентам, но и к инвесторам. Нижняя ступень пирамиды – доверие между инвестором и компанией. Первый вопрос, который задает себе инвестор, всегда один и тот же: “Послужит ли этот человек (или компания) моим интересам?” Инвесторы должны четко представлять ваше финансовое положение и размер прибыли, которую они получают. Избегайте инвесторов, которые не понимают ваш бизнес, не согласны с вашим образом действий или не находят общего языка с другими инвесторами. В долгосрочной перспективе сотрудничество с неудачно выбранным инвестором совершенно не стоит той краткой радости, которую принесут его денежные вливания. Регулярно интересуйтесь у инвесторов, что они думают о вашем бизнесе, и будьте с ними откровенны – сообщайте не только хорошие, но и плохие новости.

Второй уровень пирамиды – согласованность взглядов на отношения. Если инвесторов интересует только рентабельность инвестиций, то ваши отношения скорее всего не продлятся долго. Спекулянты уйдут от вас при возникновении малейших трудностей. Помогите инвесторам подняться на второй уровень пирамиды, развивая с ними отношения. Решение о вложении денег, безусловно, принимается исходя из рациональных соображений, но в нем еще есть социальный и психологический аспекты. Для того чтобы добиться совпадения взглядов на взаимоотношения, поступайте следующим образом:

- 1. Выбирайте тех инвесторов, которые заинтересованы в долгосрочных отношениях с вашей компанией.
- 2. Проводите с ними встречи, приглашайте их на ежегодные собрания и другие корпоративные мероприятия.
- 3. Предлагайте им различные льготы и привилегии, будь то скидки, билеты на спортивные соревнования или инсайдерская информация о новых продуктах.

Не забывайте, что пирамида преобразований – это все-таки пирамида, и лишь небольшая часть инвесторов доберется до ее вершины. Это удастся сделать людям, которые заинтересованы в максимально прочных связях с вашей компанией и готовы выйти за рамки отношений, основанных на взаимном доверии. Они хотят, чтобы вы не только их уважали, но и признавали их вклад в успех фирмы. Поделитесь с ними своим видением будущего, вдохновите их на то, чтобы они помогли вам сделать этот мир лучше.

Об авторе

Чип Конли – выпускник школы бизнеса при Стэнфордском университете (США), автор двух книг, основатель крупнейшего в Калифорнии консорциума бутик-отелей Joie de Vivre Hospitality.
