Психология для бизнеса: коррекция поведения сотрудников или как добиться, чтобы они делали то, что следует и поскорее

Бизнес состоит из человеческого поведения чуть более чем полностью. Было бы странно не учитывать те законы, что человеческим поведением движут, хотя бы самые широко распространенные. Вот о коррекции человеческого поведения и чего по этому поводу думает наука мозговедения хотелось бы поговорить.

Начнем с того, что мозговедение не разделяет поведение на плохое и хорошее. Ибо это оценочные категории морали, которые ситуативны и к объекту исследования отношения не имеют. Мозговедение классифицирует поведение как **избыточное или недостаточное**. Соответственно, речь идет о компенсации избыточного или недостаточного поведения.

Все очень просто. **Избыточное поведение** — это когда индивид делает то, чего делать не следует. Или делает что-то с явно чрезмерной интенсивностью. **Недостаточное поведение** — это когда индивид не делает то, что надо бы, либо делает это с недостаточной интенсивностью.

Важно понимать, что это **два разных** отклонения от желаемого! Которые имеют разные механизмы компенсации и воздействия, поэтому попытка лечить геморрой каплями в нос, понятное дело, успеха иметь не будет. Хотя в бизнесе мы наблюдаем это ежедневно.

Едем дальше, переходим к методам.

Избыточное поведение компенсируется просто: каждый акт избыточного поведения должен иметь максимально быстрые и предсказуемые для индивида отрицательные последствия. Про принцип неотвратимости наказания говорят не зря, так и должно быть! Предсказуемы последствия должны быть по вероятности наступления, в идеале равной единице, по виду и объему последствий. Т.е. один лишний гав — одна лишняя плеть. Не иначе.

С недостаточным поведением все иначе. Парадокс, но гарантированная и предсказуемая награда очень слабо способствует компенсации недостаточного поведения. Почти никак. Вероятно, этот парадокс наука как-то объясняет, но у нас нет цели в детально разбираться в механизмах, не диссертацию пишем. Придется просто поверить, что это так.

Идеальный механизм компенсации недостаточного поведения строится на следующих принципах:

- возможность получения награды за каждый конкретный акт требуемого поведения — вероятная, а не гарантированная. Вероятность должна быть достаточно высока, чтобы время от времени все же выпадать, но достаточно далека от единицы. Правильнее всего обозначить ее словом «иногда».
- вид и размер награды должны быть в принципе предсказуемы и известны глобально (что такие существуют), но абсолютно не предсказуемы в пределах конкретного акта желаемого поведения. В очень широких пределах. То есть за одно и то же действие ты можешь получить и конфетку «Мишка» и месячный тур на остров с пальмами. Как повезет!
- момент осознавания наступления или ненаступления награды, ее вида и размера должен быть максимально приближен к самому акту желаемого поведения.

Ничего не напоминает? А? Ну да, казино, игровые автоматы, лотерея и так далее. Все эти вещи построены как раз на вот этой особенности человеческого сознания. И это не просто работает, это работает почти неотвратимо: большинство специалистов согласно, что максимум, чего можно добиться для игроманов — это сравнительно устойчивой и продолжительной ремиссии. Добиться же полного излечения невозможно, ибо слишком глубокие механизмы психики здесь задействованы.

Как видите, простая схема «сделал правильно — получи пряник, сделал плохо или не сделал — получи кнут» — не работает. Ну, то есть работает, конечно, но ограничено.

Ну а теперь вернемся к бизнесу, в конце концов заголовок статьи был о нем.

Во-первых, необходимо очень четко видеть, где мы имеем дело с недостаточным поведением, а где с избыточным. Критерий очень простой:

- недостаточное — не сделано, то, что должно быть сделано.
- избыточное — сделано то, чего делать не следовало

Каждый раз, когда сталкиваешься с «не таким» поведением людей, первое, что следует сделать — это остановиться, тщательно задуматься, и, не обманувшись и не ошибившись, отнести проблему к одному из этих двух типов. Это ключевой момент.

Если мы имеем дело с избыточным поведением (например, сотрудники курят где не надо, как самый простой пример), то способ компенсации прост: надо организовать дело так, чтобы каждая попытка закурить где не надо максимально быстро приносила совершенно предсказуемый результат в виде, к примеру, штрафа. И очень быстро нежелательное сойдет на нет. Как в каждом конкретном случае обеспечить скорость, неотвратимость и предсказуемость наказания — здесь общих рецептов быть не может.

В большинстве случаев в бизнесе мы имеем дело именно с недостаточным поведением! Т.е. люди **не** делают то, что мы от них ожидаем. Надеюсь, из сказанного выше уже стало понятно, что наказывать их за это — порядочная глупость. Да, это работает, но работает крайне ограничено и мгновенно перестает работать при ослаблении контроля и прекращении карательных мер. А нам бы хотелось, чтобы «сама и с песнями»!

Давайте попробуем с этим что-то сделать. Для этого:

1. Надо четко сформулировать: какой акт поведения (действие) мы хотим, чтобы совершался? Не вообще, «работать хорошо», это ерунда какая-то, а очень конкретно. В каждом деле можно определить некую «контрольную точку», момент, в который мы «фиксируем поступок».
2. В момент «фиксации поступка» должен «крутануться барабан», причем желательно, чтобы человек совершал некое дополнительное действие (дергал за ручку «однорукого бандита») и выпасть (хотя чаще — не выпасть) выигрыш. В широких пределах.
3. Механизмы, определяющие выпадение и размер выигрыша должны быть за пределами человеческого контроля. Т.е. ни в коем случае не решение человека, а рок, судьба, фатум, Великая Случайность.
4. Выигрыш должен быть не фикцией, должна быть уверенность в том, что он реально получается на руки! Тут надо быстро создать прецедент.

Вот и все! Через не очень продолжительное время люди будут стремиться поскорее совершить это действие, чтобы «дернуть за ручку». Бегом бежать будут! Механизм компенсации запущен, компенсация работает.

Еще один парадокс в том, что механизм компенсации реально меняет поведение человека, и эти изменения относительно устойчивы. То есть при отмене этого механизма люди вовсе не скатятся сразу на исходный уровень: уже выработана новая привычка, модель поведения, в определенной степени — зависимость, а организм послушно вырабатывает положенные эндорфины и без дополнительных вознаграждений. После чего последует плавная деградация, поскольку вероятнее всего самому человеку, для его внутренних целей это действие не нужно.

Простыми словами, мы вознаграждаем человека лотереей за нужные нам действия. Взяв за основу этот механизм мы можем «подкручивать» его исходя, например, из трудоемкости действий. Ведь несправедливо, если кто-то получает десять билетов в день, а кто-то — один в месяц. Как пример, если мы используем систему управления задачами, то мы можем выдавать по «билету лотереи» за каждый плановый человеко-день выполненной задачи в момент ее успешного закрытия. Справедливо? Вполне! Только эта лотерея должна быть мгновенной, без томительного ожидания ежемесячного розыгрыша. И вероятностной, а не делением общего месячного бюджета на число счастливчиков.

Воздействие тем сильнее, чем чаще мы можем его оказывать, даже если вознаграждение невелико. Очевидно, что чем реже мы имеем повод «выдать билет», тем более высокими должны быть ставки в игре. Таким образом, возможно, нам потребуется даже две или три лотереи. Мелкая — для ежедневных-еженедельных действий, сдал вовремя документы, быстро отгрузил и т.д.. Крупная — для сравнительно редких и значимых событий — например, заключение крупного контракта, завершение проекта и т.д. Деля «лотереи» на классы мы можем стимулировать очень разное поведение не порождая конфликтов из за несправедливости. Но надо понимать, что «джекпот» — весьма значимый по меркам сотрудника выигрыш должен быть в любой из них. Равно как ни одна из них не должна подразумевать 100% вероятность выигрыша.

И последнее, по порядку, но не по важности. Все вышесказанное ни в коей мере не отменяет и не заменяет обычных механизмов мотивации. Ибо мотивация и компенсация поведения — это две принципиально разные плоскости, не сильно связанные друг с другом, как бы Вам не мерещилось обратное.

Поэтому система оценки и премирования/наказания сотрудников «по итогам» должна быть на месте, и быть логичной и продуманной. А описанные механизмы просто помогают людям, «форматируя» их под потребности бизнеса. Классические «системы мотивации» хорошо действуют на рациональную часть личности, которая у каждого развита в разной степени. «Компенсационные меры» действуют на подсознание, которая так же у каждого свое и в разной степени определяет поведение, они будут сильнее всего действовать на «раздолбаев по жизни, которые даже ради премии пальцем о палец не ударят». Жадничать тут не надо, попытки заменить одно другим закончатся предсказуемо плохо.

Есть у меня подозрение, что именно описанное выше лежит в основе модного сейчас тренда под названием «геймификация». Хотя это всего-навсего прикладная психология.

Я буду очень признателен, если Вы поделитесь информацией о результатах подобных экспериментов. Особенно меня интересуют конкретные метрики по изменению поведения сотрудников, а если еще и в динамике, то это просто праздник какой-то. Найти меня несложно.

Оригинал статьи.