

Глава 4

Менеджмент души: взаимоотношения, моральные ценности и мотивацию

Прежде всего — часто приходится делать работу, которая мало кому может понравиться, и делать ее с рабским подострастием, лебезя и виляя хвостом, что, может быть, и не всегда необходимо, но у вас есть ощущение, что это нужно делать, так как ставки слишком высоки, чтобы рисковать. А здесь еще эта мысль о собственных дарованиях, пусть небольших, но дорогих собственному сердцу, которые нужно всячески скрывать и которые неизбежно будут загублены, а вместе с ними и я сам, и моя душа, — все это становится ржавчиной, убивающей дыхание весны и подтачивающей деревья изнутри.

Вирджиния Вульф «Собственное пространство»

По всему миру самые разные организации предпринимают сотни тысяч начинаний, направленных на изменение текущего положения, стремясь в каждом отдельном случае найти новые стратегические направления, модернизировать производственные процессы, снизить затраты, улучшить качество обслуживания либо повысить производительность. На услуги консультантов, проведение семинаров, урегулирование конфликтов, специальную подготовку, приобретение соответствующей литературы ежегодно тратятся миллиарды долларов, а на практическую реализацию разработанных программ модернизации затрачиваются миллионы человеко-часов. Однако следует отметить, что успех этих начинаний будет тесно связан с качеством коммуникаций, настроением и мотивацией сотрудников, гибким, чутким, внутренне мотивируемым отношением к качеству продукции или уровню потребительского обслуживания. Для практической реализации указанных программ нужны сотрудники, которые не просто будут делать вид, что их работа приносит им неизъяснимое наслаждение (или, по определению Вирджинии Вульф, будут лебезить и вилять хвостом), а те увлеченные натуры, которые действительно будут испытывать удовольствие от участия в подобных проектах.

Слишком часто годы напряженного труда и миллионы долларов, потраченные на гонорары сторонним консультантам и зарплаты своим сотрудникам, оказываются выброшенными на ветер из-за единственной необдуманной докладной записки закоренелого бюрократа, равнодушной оценки авторитарного начальника, непредсказуемого изменения организационной политики, яростного сопротивления нововведениям, обусловленного непониманием менеджмента и его неспособностью адекватно передать информацию, или из-за элементарной неготовности сотрудников приступить к практической реализации программы.

Когда предпринимаются подобные действия, часто не учитывается негативный эффект самой системы менеджмента, которая, несмотря на опыт и лояльность к проекту отдельных менеджеров, подспудно, но неотвратимо затрудняет движение информации, ухудшает моральное состояние коллектива, не позволяет сотрудникам полностью посвятить свою деятельность тому, чтобы повысить качество или уровень сервиса. Самоуправление, напротив, исподволь, но также неотвратимо улучшает качество коммуникаций, укрепляет боевой дух, побуждает сотрудников к тому, чтобы они действительно испытывали удовольствие от улучшения качества, роста производительности и улучшения обслуживания потребителей. Пожалуй, следует рассмотреть, почему дело обстоит именно так.

Коммуникации в контексте иерархии — это улица с односторонним движением

В принципе, организация представляет собой систему, имеющую в основе сеть коммуникаций, которая связывает людей между собой и обеспечивает движение ресурсов внутри системы, придавая внутриорганизационным отношениям и взаимодействию смысл, форму, определенную направленность. Основная масса внутриорганизационной работы состоит в том, что люди излагают или принимают определенные сообщения, ставят вопросы и пытаются на них отвечать, определяют общее направление движения или следуют этому направлению, направляют или удовлетворяют запросы, формируют определенные взгляды или придерживаются их, предлагают или принимают поддержку.

Коммуникации, принимая любые из указанных форм, представляют собой весьма чувствительный, тонко реагирующий объект. Поэтому даже незначительное, на первый взгляд просто несущественное различие в понимании сути, которое характеризует, например, отношения между персоналом и менеджерами, может значительно исказить передаваемую информацию. Независимо от формы коммуникации деформируются из-за присутствия таких возмущающих воздействий, как иерархия, бюрократия, авторитарный стиль управления, глубокая убежденность в том, что персонал нужно заставлять делать то, что, по предположению менеджеров, сотрудники не будут делать по собственной воле.

Иерархия, бюрократия, сосредоточение властных полномочий — все это создает противоестественное неравенство между менеджерами и персоналом, проявляющееся в статусе, привилегиях, влиянии. Эти проявления неравенства превращают организационные коммуникации в улицу с односторонним движением, что допускает возможность неверного истолкования смысла сообщений и намерений сторон. При этом нельзя исключать хронические срывы даже в том случае, если коммуникации тщательно продуманы и выстроены. Отношения на такой основе побуждают каждую из сторон задавать не пытливые, развернутые вопросы по существу, а делать весьма ограниченные, узкие, язвительные замечания, не относящиеся к делу, задавать вопросы с заранее известным ответом, игнорируя непонравившиеся реплики. Такие отношения обуславливают то, что доклады менеджеров превращаются в лекцию, запросы — в беспартийное требование, желание менеджера выяснить мнение подчиненных выливается в жесткий допрос, вероятность выполнения данного обещания будет зависеть от подчиненности, а предложение поддержки будет пустым или бессмысленным.

Эти факторы определяют то, что сообщения не достигают назначенной цели, а содержание организационных коммуникаций несколько видоизменяется. Сама используемая менеджерами поведенческая модель определяет то, что персонал либо вообще не будет слушать своих начальников, либо будет делать поверхностные, недостаточно честные,

эмоциональные или просто неуважительные замечания, в результате чего начинает пропадать доверие, становится трудно говорить о сотрудничестве, возрастает вероятность конфликтов, никто не хочет брать на себя ответственность за результат. Если бы такие негативные последствия поразили хотя бы часть коммуникационной сети, это все равно привело бы к огромным потерям, которых вполне можно было бы избежать.

Менеджмент как метод организации труда делает все, что в его силах, чтобы свести неразрешимые проблемы к вопросам, у которых может быть решение, попытавшись урегулировать их, не интересуясь не только мнением подчиненных, — которые, как правило, точнее осведомлены о существовании проблемы, так как имеют к ней непосредственное отношение, — но и исходными данными. Поступая таким образом, менеджеры не только грешат против логики, но подрывают также морально-этические принципы. Но что еще хуже, они теряют из виду ту информацию, которая могла бы существенно повысить качество принимаемых решений.

Критерием свободы является возможность выбора. Осуществляя выбор между альтернативными вариантами, мы тем самым не только информируем окружающих о том, кто мы такие, но и остаемся сами собой. Выбор требует ответственности, — отказываясь от выбора, мы не просто становимся безответственными, мы занимаем по отношению к другим приниженное положение. Когда у нас нет выбора, мы обречены на рабское прозябание, нас сковывают невидимые цепи, возникновению которых мы, пожалуй, обязаны только самим себе.

По сути, управленческие решения являются местом демонстрации силы, влияния и доминирующего положения при решении совместных вопросов. Это выбор одной группы, который неизбежно затронет интересы других сторон без их ведома. Управленческие решения независимо от их сути уже сами по себе вызывают такую вполне предсказуемую реакцию со стороны персонала, как сопротивление, апатия, инфантильность, цинизм. В значительной степени усиливается враждебность, сопровождаемая пассивно-агрессивной моделью поведения, иссякает энтузиазм коллектива. Пропадают такие обычно ценимые управленцами качества, как творческий подход, инициатива, ответственность, лояльность и ряд других качеств.

Решения, принимаемые в контексте самоуправления, напротив, представляют собой демонстрацию хозяйского подхода, сотрудничества, демократии. В данном случае выбор делают все, кою могут затронуть его последствия; что требует участия всех заинтересованных сторон. Уже сами по себе такие решения определяют такую заранее известную реакцию, как готовность брать на себя ответственность, независимость, автономность, заинтересованность. Улучшается качество коммуникаций, укрепляется боевой дух коллектива. Такие решения в значительной степени способствуют полному раскрытию творческого потенциала, лояльности, хозяйственности и других поведенческих аспектов, к которым менеджеры обычно относятся с одобрением.

Не так давно на одном Интернет-форуме всем рядовым сотрудникам было предложено представить на рассмотрение наиболее характерные высказывания своих менеджеров. Наиболее яркие выдержки, иллюстрирующие нашу точку зрения, приведены ниже. Если не делать поправки на комизм этих высказываний, то весь их негативный эффект, сказавшийся на моральном климате и производительности, будет совершенно очевиден:

«Все, что мне нужно, — это конкретный список неопределенных проблем, с которыми нам предстоит столкнуться».

«Вы не должны пользоваться электронной почтой для передачи данных и обмена информацией. Она нужна для нашего бизнеса».

«Этот проект крайне важен, мы не можем допустить, чтобы его реализации помешали еще более важные цели».

«То, что это правильно, не служит оправданием того, что вы действуете с опережением графика. Никто не поверит, что вы решили эту проблему за один день! Мы работаем над ней уже несколько месяцев. Короче, поработайте еще несколько недель, а я дам вам знать, когда будет самое время сообщить всем о полученных результатах».

«Скончалась моя сестра, а ее похороны были назначены на понедельник. Когда я сообщил об этом своему менеджеру, он заметил, что она умерла как будто специально, чтобы я не вышел на работу в самый загруженный день в году. Затем он поинтересовался, нельзя ли перенести похороны на пятницу, пояснив, что это было бы для него более удобно».

«Мы знаем, что у нас есть проблема с внутриорганизационным обменом информацией, но мы не будем это обсуждать с персоналом».

«Однажды мой начальник попросил меня представить отчет о состоянии проекта, над которым я работал. Я уточнил сроки, спросив можно ли представить его завтра. Ответ: "Если бы он мне нужен был завтра, я бы завтра и попросил!"»

Эти курьезные комментарии не являются чем-то исключительным, общение с начальством представляет собой неиссякаемый источник таких нелепостей. В самом деле, мы настолько привыкли к нефункциональным коммуникациям, что нам уже трудно разглядеть их системную подоплеку. Мы должны выразить свою признательность герою комиксов Дилберту (см., например, рубрику «Take rest with Dilbert» в газете «St-Petersburg Times») не потому, что он высмеивает идиотизм отдельных менеджеров, а потому, что он раскрывает идиотизм самой системы, которая становится все более бессмысленной, неэффективной, чреватой весьма болезненными ошибками. Мы смеемся, потому что мы не находим времени, чтобы провести диагностику системных пороков и устранить их.

Нас беспокоит, конечно, не столько доля абсурда, характерная для высказываний отдельных менеджеров, сколько вопрос о том, почему эти нелепости не только становятся возможными, но и остаются как таковые, и насколько они связаны с самой системой менеджмента. Нам хотелось бы выяснить, насколько подобные высказывания имеют отношение к сказке о голом короле, которому никто не осмеливался сказать, что он голый, из-за его исключительного положения и власти. Мы настолько привыкли к подчас бессмысленному, властолюбивому и назойливому поведению начальников самых разных рангов, что мы готовы мириться даже с самыми нелогичными и вредными последствиями их

деятельности. Как ни печально, все мы в какой-то степени являемся их соучастниками, если не хотим найти способ выявить нелогичность и показать смехотворность их решений, исправить последствия.

Иерархия и коммуникации

Ян Карлсон, легендарный президент *SAS Airlines*, который, повысив стандарты качества, вывел свою компанию на лидирующие позиции в отрасли, так описывал нежизнеспособную основу коммуникаций в условиях иерархического менеджмента:

Задача топ-менеджмента заключается в том, чтобы, принимая все необходимые для функционирования компании решения, сохранять ее работу под контролем. Решений предстоит принимать столько, что этот процесс не оставляет времени ни на что другое. Отсюда естественно следует вывод, что необходимы посредники, которые должны донести суть этих решений до всех подразделений. Поэтому сформировался заметный слой представителей среднего управленческого звена, которые составляют на основе решений топ-менеджмента инструкции, правила, программы и приказы, обязательные к исполнению рядовыми работниками. Несмотря на то что эти посредники называются «средним управленческим звеном», по сути, они не имеют к менеджменту никакого отношения, если понимать под «менеджером» того, кто принимает свои собственные решения в сфере своей компетенции. В действительности менеджеры средней руки выполняют функции ретранслятора, информирующего о решениях, принятых на верхних уровнях корпоративной пирамиды.

Неспособность принимать решения в сфере собственной компетенции или хотя бы ретранслировать решения высшего менеджмента как можно точнее и пропускать информационные потоки не только сверху вниз, но и в обратном направлении — не является чем-то исключительным. Скорее, все это является заранее прогнозируемым результатом иерархического распределения власти, из чего следует вывод о необходимости реконструкции систем и структур, которые возлагают на менеджеров ответственность за осуществление организационных коммуникаций.

С целью определить, какие проблемы персонал относит к категории «не обсуждаемых», Кэтлин Д. Райн и Дэниэл К. Ойстрах провели в ряде компаний опрос, показавший, что к «исключительной сфере компетенции менеджмента» персонал относит 49% предложенных вариантов. Неготовность персонала говорить на указанные темы объяснялась в основном опасениями нежелательных последствий и возможной мести со стороны начальства. Однако значительная часть вопросов, не подлежащих обсуждению, скрывала более глубокую проблематику, которая, получив должное внимание, могла бы быть успешно раскрыта, что существенно повысило бы шансы организации на успех.

Коммуникации могут способствовать усилению, развитию, могут выступать в качестве поощрения, а могут быть неподобающими, неприятными, могут заставить испытать глубокое разочарование. Посмотрите на рис. 4.1 и спросите себя, что произойдет с любыми коммуникациями в данной структуре?

Показанное стрелочками движение информационных потоков, характерное для организаций, построенных на принципах иерархии, дает представление и о некоторых других весьма распространенных недостатках. Во-первых, нисходящее движение информации сопряжено с тем, что при прохождении каждого уровня управленческой структуры она претерпевает едва заметные изменения, что обуславливает необходимость максимального упрощения исходной информации для того, чтобы она дошла до пользователя в неизменном виде. В результате непосредственные исполнители, гадая, что же конкретно имелось в виду, начинают руководствоваться не подлинными решениями топ-менеджмента, а слухами и сплетнями.

Во-вторых, огромный объем информации, стремясь пробиться снизу вверх, подвергается определенной фильтрации, и конечной цели достигает лишь незначительная часть восходящих информационных потоков. На каждом из уровней управленческой структуры эта информация будет по возможности сжиматься и упрощаться, что может сделать ее практически бесполезной. Таким образом, «верхи» заведомо теряют связь с «низами», принимая в результате принципиально важные решения, основываясь на неточных данных, что неизбежно заставит непосредственных исполнителей усомниться в компетентности высшего руководства. В то время как основной объем информации по определенной проблеме исходит из основания организационной пирамиды, большая часть решений, касающихся урегулирования этих проблем, спускается сверху. В результате те, кто сверху, принимают неадекватные, неэффективные и несвоевременные решения, а те, кто снизу, чувствуют свое бессилие и унижение, ощущают проявляемое руководством недоверие.

В-третьих, может нарушаться порядок распространения информации. Каждый менеджер имеет возможность изменить значение передаваемой информации, заблокировав или хотя бы задержав её движение, руководствуясь собственной оценкой её значимости. Кроме того, можно немного исказить содержание самого сообщения. Поскольку подразделения, составляющие одну из вертикалей, в какой-то степени находятся в состоянии конкуренции за ограниченные ресурсы, а борьба между менеджерами с движением к вершине пирамиды становится все более ожесточенной, логично предположить обусловленный личными интересами или интересами отдела мотив исказить передаваемое сообщение или вообще «не дать хода» информации. Также следует отметить, что относительная изолированность разных подразделений служит причиной распространения слухов и дезинформации.

В-четвертых, в каждом отделе и на каждом уровне управления поступающие сообщения будут каждый раз заново интерпретироваться так, чтобы соответствовать собственным ожиданиям, собственному восприятию, собственной практике, собственным желаниям. Если сообщение снизу содержит критическую информацию об отделе или самом менеджере, то, скорее всего, следует ожидать либо жесткой редакции, либо прекращения движения информации, и случится обратное, если отдел или менеджер будет представлен в выгодном свете. В связи с этим прослеживается тенденция пропускать хорошую информацию о своих коллегах и плохую информацию о своих соперниках.

В-пятых, какие бы формы ни принимало искажение информации, в локальных масштабах это заведомо вызовет личную неприязнь, противостояние отделов, ощущение вины и неполноценности, сопротивление переменам, недоверие, неразрешимые конфликты, снижение мотивации и рабочего настроения, другие последствия, имеющие весьма длительный негативный эффект. В более крупных масштабах это может привести к настолько серьезному параличу и нарушению функциональности, что это может вызвать окончательный крах всей организации.

И это далеко не все искажения, обусловленные воздействием иерархического управления организацией. Менеджеры, контролируя пропускные коммуникационные каналы и ретранслируя как восходящие, так и нисходящие

информационные потоки, крайне затрудняют доступ к существенной информации. В свою очередь, это льет воду на мельницу слухов и сплетен, которая активно работает в тех организациях, где подорваны основы доверия и систематически искажается информация.

Слухи и сплетни

Немало времени и энергии персонал тратит на то, чтобы создать альтернативную системе управленческих связей неофициальную сеть коммуникаций, в основу которой положены распространяющиеся в организации слухи. Разветвленная «подпольная» система распространения информации, питающаяся слухами, инсинуациями, предвзятыми, субъективными оценками и кривотолками, является частью культуры любой организации с функциональными нарушениями.

На одном из проводимых нами семинаров мы стали свидетелями разговора между менеджерами о новой инициативе по сокращению штатов, касающейся их отделов. Прелесть в том, что об этой инициативе должны были официально объявить только в конце рабочего дня! Как только это решение было принято на уровне исполнительных директоров, эта информация сразу стала достоянием неофициальной коммуникационной сети и лишь потом дошла до того, кому она предназначалась. Нередко наилучшим информационным источником служат именно распространяющиеся в организации слухи, и даже несмотря на то, что они бывают порой крайне неточными, общие тенденции они отражают в принципе правильно.

Многие менеджеры сообщают о том, что они часто ощущают свою беспомощность при попытке хоть как-то контролировать опутавшую организацию систему распространения слухов. Их коробит злонамеренность слухов, они осознают невозможность ответить, определить источник распространения слухов также не представляется возможным, и, наконец, менеджеры чувствуют себя в изоляции. Забавно, но ведь именно стремление руководителей не допустить персонал к важной информации во многом является причиной развития альтернативной системы коммуникаций.

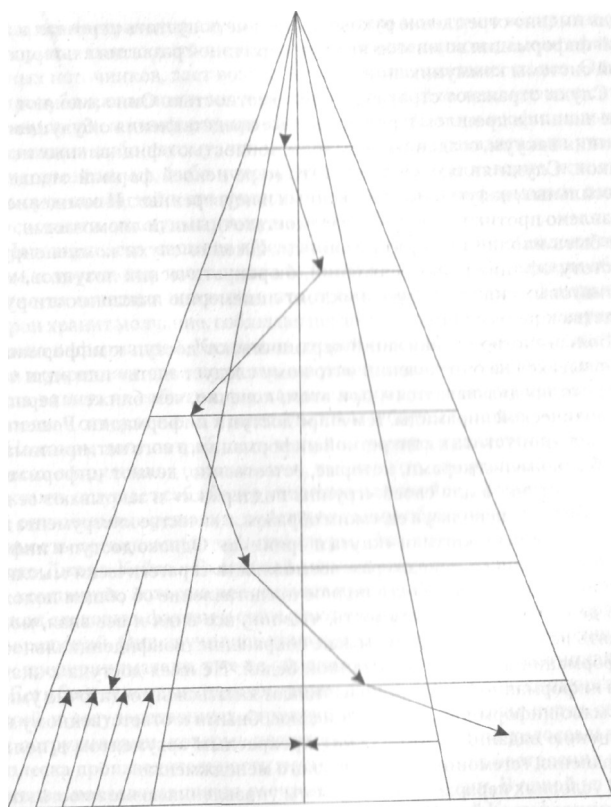


Рис. 4.1. Иерархия и коммуникации

Слухи отражают страх перед неизвестностью. Они заменяют точное знание о прошлом и реалистичные представления о будущем, заполняя вакуум, созданный немногословностью официальных источников. Слухи являются в какой-то мере некоей формой отмщения бессильных, напуганных, униженных и неуверенных. И отмщение направлено против тех, кто обладает достаточными полномочиями, чтобы быть вполне информированным. Именно слухи компенсируют пустоту официальных заявлений, бюрократических лозунгов, маркетинговых гиперболов, противостоят лицемерию и склонности руководства к репрессиям.

Большинство организаций ограничивают доступ к информации, основываясь на определении «что кому следует знать» или «для чьих глаз что предназначается», при этом, конечно, чем ближе к вершине иерархической пирамиды, тем шире доступ к информации. Решение о том, кого допустить к конкретной информации, а кого нет, принимается обычно менеджерами, которые, естественно, делают информацию более доступной для своей «группы поддержки» и накрывают ее для «оппозиции», используя ее, таким образом, в качестве инструмента для осуществления политики «кнута и пряника». Однако доступ к информации дает также менеджерам возможность стратегически мыслить, поскольку они имеют более полное представление об общем положении дел. Это создает видимость, что они, все видя и все зная, могут влиять на события. В этом смысле сохранение конфиденциальности информации кажется наклканной бедой. Не имея доступа к значимой информации, сотрудники начинают казаться недостаточно умными,

мало информированными и неспособными к ответственному выполнению заданий, а это служит прекрасным аргументом в пользу сохранения гегемонии иерархического менеджмента.

В условиях иерархической системы управления возможность контролировать или хотя бы отслеживать доступ к информации идет рука об руку с влиянием и статусом, порождая, тем не менее, проблему искажения и снижения доверия к информации. Организация, как и любая другая система отношений, подвергается опасным перекосам и разложению не только по причине лжи и неверной оценке информации, но также из-за ее сокрытия и излишней конфиденциальности.

Ограничение доступа к информации, связанное с потребностью обладать исключительным знанием, обуславливает формирование системы распространения слухов, которая, довольно точно воспроизводя информацию, недостаточно надежных в определенном смысле официальных источников, дает возможность узнать практически все. Однако продублированность системы коммуникаций заставляет относиться с недоверием к информации как официальных, так и неофициальных источников либо потому, что менеджеры могли исказить или утаить некоторые данные, либо потому, что персонал мог неверно истолковать суть попавшей в его руки довольно скудной информации, пытаясь составить полную картину на основе фрагментов.

Недоверие, создавшееся в результате того, что одни обладают знанием, а другие нет, часто имеет те последствия, что менеджеры абсолютно не осведомлены о том, что происходит в «низах». Каждая из сторон хранит молчание, соблюдая негласное соглашение не совершать обмена информацией. Каждая из сторон совершенствует свое мастерство и укрепляет свои позиции, а в результате теряет всякую способность влиять на события, так как последующие коммуникации будут связаны с отторжением, предательством и бесчестностью.

На самом деле потребность в знании распространяется абсолютно на всех сотрудников организации, так как тот, кто располагает всеми фактами, ощущает себя более уверенно и спокойно, принимает наиболее оптимальные решения, действует таким образом, чтобы повысить ценность организационной структуры. Эти выводы представлены в книге Джона Кейса «Открытый менеджмент: грядущий переворот»: «В компаниях, которые исповедуют принцип открытости, люди привыкли следовать фактам и оказывают существенную помощь в принятии решений. Они научились думать и действовать как собственники, как предприниматели, уже не ощущая себя наемными работниками».

Есть бесчисленные примеры корпораций, некоммерческих организаций и государственных структур, открывших карты перед своими сотрудниками, которые значительно выиграли от колоссального всплеска производительности и улучшения рабочего настроения коллектива, последовавших за раскрытием информации. В одной из производственных компаний, расположенной в Южной Калифорнии, которая обеспечила доступ сотрудников к самой последней информации о потребителях и клиентах, издержках и доходах, а также к повсеместно считающейся конфиденциальной информации об окладах и премиальных, производительность труда выросла примерно на 40%.

Есть множество способов раскрытия информации. Компания может сжать свою организационную структуру, доверить информацию командам, выстроить горизонтальные коммуникационные связи, обновлять информацию в корпоративной электронной сети, поощрять конструктивную критику и выявление проблем, сформировать консенсус, обеспечить стоимостную оценку по всем направлениям, обеспечить обратную связь на постоянной основе.

В организациях, руководствующихся принципами демократии, информационный барьер существенно снижен, происходит обмен опытом и знаниями, слухи подвергаются сомнению, между отдельными сотрудниками существует здоровая конкуренция, а разделенная ответственность за общий успех организации значительно крепнет. Там, где необходимость информированности каждого сотрудника не подвергается сомнению, меньше времени уходит на опровержение дезинформации, разрешение конфликтов, компенсацию ущерба, причиненного распространением слухов и домыслов. С ликвидацией ряда управленческих функций и воплощением идеи самоуправления значительно повышается производительность труда, улучшается качество коммуникаций и моральное состояние коллектива.

Влияние менеджмента на моральное состояние коллектива

Как только компания упрощает организационную структуру, она становится более подвижной, усиливается взаимодействие подразделений, а связи с потребителями и их обслуживание становятся более значимыми для достижения финансового успеха, моральное состояние коллектива улучшается по целому ряду причин. Во-первых, потребители тонко ощущают то, как персонал относится к своей работе в данной организации. Они интуитивно осознают, что качество получаемых ими услуг значительно выше там, где персонал вполне доволен работой в своей организации.

Во-вторых, поддержание связей с потребителями означает нечто большее, чем просто предоставление определенного продукта. Это значит взаимодействовать с потребителем и предугадывать его желания. Нездоровая рабочая обстановка обычно затрудняет установление надежных связей с потребителями, на которых отражаются негативные последствия снижения морального состояния коллектива из-за неразрешенного конфликта с руководством.

Однако первопричины этих проблем лежат значительно глубже, затрагивая не только отношение персонала к потребителям, но и сами принципы менеджмента. Несмотря на благие намерения и опыт отдельных менеджеров, система менеджмента способствует снижению мотивации и плохому рабочему настроению коллектива только потому, что кто-то указывает непосредственному исполнителю, что и как он должен делать.

Хотя любые оценки морального состояния коллектива довольно субъективны, они все же дают определенное представление о том, как сотрудники относятся к себе, к своим менеджерам, своей организации, коллегам и решаемым задачам. Подавляющее большинство известных нам статистических исследований основным фактором снижения морального состояния коллектива называют менеджмент. В опросе, предпринятом нами в одной из довольно крупных корпораций, сотрудники сослались на следующие особенности поведенческой модели менеджеров, которые они считают основной причиной пониженного настроения:

- Слишком жесткая критика
- Фаворитизм и политика двойных стандартов.
- Неоправданная жесткость дисциплины и неоправданное ограничение сроков.
- Невежливый, неуважительный стиль общения.
- Противоречивые, бессодержательные, спутанные сообщения.
- Утаивание информации, скрытное принятие решений.
- Недейственная обратная связь.

- Сниженная способность реагировать на исходные данные, невосприимчивость к идеям.
- Присвоение чужих идей.
- Отстраненная, индифферентная или высокомерная манера поведения.
- Бесчестность, проявляющаяся даже в мелочах.
- Приоритет собственных интересов над интересами коллектива.
- Закостенелость, деспотизм, нерешительность, стремление сложить с себя ответственность.
- Стремление абстрагироваться от конфликта, вызвать его или сыграть в конфликте роль нападающей стороны.
- Неспособность следить за собственной речью.

Персонал в основной своей массе избегает говорить о снижающих моральное состояние коллектива поведенческих особенностях в присутствии своих начальников, что отчасти объясняется исключительным положением менеджмента. А поскольку не получается открытого, честного, своевременного, искреннего разговора и не приходится говорить об истинном стремлении преодолеть конфликтную ситуацию, моральное состояние коллектива будет ухудшаться и далее. В условиях практически всех организационных культур рядовые сотрудники более свободно разговаривают между собой, чем со своими менеджерами, контролируя свои высказывания в присутствии начальства таким образом, чтобы не оказаться в опале. Это связано с тем, что, несмотря на общественную поддержку демократических ценностей, свобода слова еще не вполне закрепила свои позиции в отношениях на работе, так что подвергаться наказанию за свои высказывания по-прежнему остается для сотрудников вполне обычным делом.

Наиболее типичные поведенческие особенности менеджмента, влияющие на моральное состояние коллектива, замалчиваются персоналом. Отметим такие распространенные явления, как отдача бескомпромиссных команд, попытки контролировать самые несущественные детали, склонность отчитывать подчиненных, жесткое следование «генеральному курсу» компании, чисто формальный интерес к мнению подчиненных, уклонение от сложных задач, попытки спрятаться за спину вышестоящего начальства, попытки снять с себя ответственность за допущенные ошибки и переложить ее на чужие плечи, жесткое наказание «назначенных виновных». Если мы учтем также причиненный ущерб и упущенную выгоду, обусловленные таким деструктивным личным или, скорее, принятым в данной среде стилем поведения, мы приходим к астрономическим цифрам, которые значительно превысят оклады практикующих такое поведение менеджеров.

Пожалуй, самое главное — это признать тот факт, что в большинстве случаев для повышения «боевого духа» коллектива существует простое средство. Нужно просто серьезно отнестись к поступающим жалобам и наделить персонал полномочиями и ответственностью за устранение выявленных им же проблем, то есть ввести самоуправление. В одной организации, где мы собирали и анализировали данные опроса, касающегося морального состояния коллектива, многие отказывались принимать в нем участие, так как компания ни разу не отнеслась к их мнению хоть сколько-нибудь серьезно, ничего не делая, чтобы урегулировать выявленные проблемы.

После обобщения результатов были организованы встречи с каждой из рабочих групп, где присутствовали менеджер по персоналу и главный операционный директор корпорации, с тем чтобы получить сообщенные нам сведения без посредников, которые могли бы смягчить резкость высказываний, принизив степень значимости проблемы. Каждую группу мы разделили на небольшие команды на условиях почти полной анонимности, предложив каждой из них более подробно пояснить, на что следует обратить особое внимание и какие пути решения установленной проблемы они видят. Менеджеру по персоналу и операционному директору мы посоветовали незамедлительно попытаться реализовать выработанные предложения и поблагодарили группы за проявленную честность и волю. В последующем опросе на эту тему принял участие абсолютно весь персонал, показав улучшение морального состояния коллектива на 40%. На просьбу выразить свою точку зрения о причинах такого улучшения все сослались на то, что менеджментом наконец было проявлено внимание к выдвигаемым предложениям, в результате чего повысилась самооценка коллектива.

Игра в догонялки

Когда организация придает своим ценностям статус непререкаемой истины и использует менеджеров в качестве инструмента защиты своих ценностей, она тем самым сообщает персоналу между строк о том, насколько она ценит подчинение внешней власти, снимая с персонала ответственность за принятие нетипичных решений. В иерархических организациях и менеджеры, и рядовой персонал нередко оправдывают свои неэтичные поступки, мотивируя их своим долгом, состоящим в том, чтобы сохранять лояльность организации и подчиняться приказам, желанием доставить удовольствие начальству, или соответствовать интересам организации, или нежеланием потерять место. Подобные оправдания подрывают саму основу этики как фундамент для принятия решений, замещая ее амбициями, отстранением от работы, мотивом выживания, они разрушают организационную целостность, не позволяют развиваться лидерству на ценностной основе, способствуют нарушению устойчивости, последовательности этики.

Чтобы скрыть свое неэтичное поведение, менеджеры и рядовой персонал активно используют целый арсенал оправданий, предлогов и отговорок, среди которых наиболее распространены ссылки на письменные указания и зафиксированные процедуры, сложившуюся практику, сведения, не подлежащие распространению. Менеджеры склонны выживать тех сотрудников, которые находят такую практику порочной и открыто выражают свое мнение. В качестве самозащиты персонал применяет тактику азартной, изматывающей игры в догонялки, где работники пытаются всячески уклониться, увильнуть, спрятаться и применить самые разнообразные, порой весьма оригинальные приемы, позволяющие избежать ответственности и скрыто выйти из подчинения.

Отделяя исполнение от ответственности, организации, пронизанные духом менеджмента, создают такую среду, где правила можно обойти, неправильно истолковать, перевернуть с ног на голову, ограничить их действие, выполнить требования чисто формально, отретушировать, проигнорировать или переформулировать так, что первоначально заложенные в них цели окажутся недостижимыми. Все это будет вполне предсказуемым и даже неизбежным результатом попытки применить абстрактные правила на практике, которые никак не учитывают элемент случайности, человеческий фактор, возникновение возможных осложнений, вероятность изменения обстоятельств. Проблема состоит в том, что в результате стандартизированные правила всегда поощряют тех, кто выполняет требования игры в догонялки, чтобы избежать губительного эффекта.

Эта психологическая игра требует присутствия в качестве игроков рядового персонала, который подчиняется правилам, разработанным менеджментом; менеджеров, которые подчиняются правилам, разработанным на уровне директоров; директоров, которые подчиняются правилам, разработанным на правительственном уровне. В эту игру играют абсолютно все, отчасти от скуки или нежелания превратиться в зомби или робота, страха перед приоритетом ценностных ориентиров и морали, угрозы потерять место.

Организации часто вполне терпимо относятся к подобным играм, и не только потому, что в эту игру играют все, а искусное отлынивание от работы или неподчинение инструкциям не может не вызывать восхищения, но и потому, что заранее невозможно с уверенностью предсказать, что это не окажется новой, потенциально весьма эффективной моделью поведения. Большая часть значимых открытий, изобретений и инноваций нарушали те или иные правила, которые считались ранее незыблемыми. Если мы обратимся к социальным или политическим аспектам, то любые существенные изменения, начиная от войны за независимость до движения за гражданские права, также ломали кем-то установленные нормы.

Проблему можно сформулировать так: когда нарушение правил усиливает поведенческую модель, основанную на ценностных ориентирах и принципах этики, а когда оно может, наоборот, подорвать основы этой модели? Гражданское неповиновение представляет собой классический пример такого нарушения правил, которое, бросая вызов несправедливым законам, защищает ценности более высокого порядка. Оглядываясь на прошлое, мы считаем акты гражданского неповиновения оправданными и в некоторых случаях даже героическими, так как они были предприняты во имя таких некогда игнорируемых или подавляемых ценностей высшего порядка, как, например, гарантированное конституцией равенство в правах.

Это вовсе не значит, что любое нарушение существующих правил должно иметь одинаковую трактовку. Например, возвращаясь к игре в догонялки, персонал не готов занять открытую, принципиальную позицию против несправедливости, предпочитая вместо этого просто снять с себя всякую ответственность.

Влияние менеджмента на мотивацию

В то время как моральное состояние коллектива и отдельного сотрудника является чем-то вроде моментального психологического снимка, выхватывающего психологический фон в отдельно взятый момент времени, мотивация дает некоторое представление о том, что заставляет людей менять себя или направлять свою энергию на достижение конкретной цели. Этой теме посвящены многочисленные работы, нередко предлагающие менеджменту те средства, которые могли бы стимулировать персонал работать лучше, быстрее, качественнее. Тем не менее в большинстве этих трудов редко проводится параллель между мотивацией и негативным эффектом иерархических структур управления, бюрократических лабиринтов, авторитарного принятия решений и самой системы менеджмента. При этом широко известно, что, когда персонал ощущает свое влияние и значимость, участвует в командной выработке решений, когда не забывают о его мнении относительно проблем и достигнутых результатов, мотивация возносится на ранее недостижимую высоту. Замечено, что люди, от которых ничего не зависит, которые не разделяют общих ценностей и не знакомы с принципами демократии, работают далеко не так охотно и упорно, как те, у кого все это есть.

Менеджмент мотивирует персонал извне, подталкивая его в нужном направлении. Однако это неизбежно вызывает определенное, порой весьма значительное, сопротивление, которого может не быть при наличии внутренней мотивации. Сосредоточившись на поведенческих аспектах и практических результатах, менеджмент не учитывает те многомерные аспекты труда, значение которых несопоставимо больше. Отметим среди них рост мастерства, накопление опыта, возможность воплотить новые идеи, увлеченность и самые высокие уровни мотивации. Эти параметры или аспекты могут поставить на пользу делу только истинные лидеры, ими нельзя управлять извне, тем более нельзя кого-то наделить такими полномочиями в приказном порядке.

В принципе мотивация — это ответ на вопрос о том, зачем это нужно в данном случае. Если спросить большинство наемных служащих, зачем они работают, основная масса ответит: «чтобы заработать на хлеб» или «чтобы купить, что захочу». То есть они рассматривают работу как инструмент удовлетворения своих потребностей, а не как потребность саму по себе. Тем не менее людям необходим осмысленный труд, поэтому неудивительно, что в отношении своих увлечений ответы на тот же вопрос выглядят совсем иначе. Работа позволяет выразить собственную индивидуальность и определяет стиль и принципы наших взаимоотношений с другими людьми. Мы работаем из «любви к искусству», ради удовольствия оказаться полезным, ради самовыражения. Все это не может существовать без принципов равноправия, личного взаимодействия, участия, кооперации, наличия необходимых возможностей, внешнего одобрения.

Работа в иерархических организациях подразумевает работу тех, кто обладает большими возможностями, чем ты сам. В этом случае теряется вовсе или снижается удовольствие от работы, обусловленное собственной значимостью для окружающих, самооценкой или просто радостью от того, что ты занимаешься любимым делом. Здесь мотивацию персонала подрывает явное противоречие между собственной щедростью и эгоизмом. Организация использует мощнейший фактор мотивации, разрешая персоналу объединяться в созданные в соответствии с демократическими принципами команды и управлять своей деятельностью самостоятельно. Это влечет за собой передачу таким командам полномочий в объеме, который позволяет принимать ответственные решения. Совместное обсуждение, интегрированность в рабочий процесс, делегирование ответственности дает повод для похвалы не только себе, но и всем окружающим. Эти принципы определяют приоритет личности и личного развития, не говоря о социальном вкладе и сотрудничестве.

Доктрина организационной демократии и самоуправления незамысловата:

- Каждый сотрудник наделен правом активного участия в процессе принятия решений, имеющих для него значение.
- Каждый наделен равным правом быть выслушанным с должным уважением.
- Мнения всех сотрудников имеют равное значение.
- В достижении поставленной задачи каждый сам себе лидер.
- Всеобщее сотрудничество и кооперация должны обеспечивать оптимальные результаты.

Несмотря на опыт и приверженность делу отдельных менеджеров, менеджмент как система вступает с этими принципами в категорическое противоречие. Менеджмент снижает моральное состояние коллектива и полностью уничтожает мотивацию только из-за того, что неизбежно связан с практикой иерархического управления, формирования свода бюрократических правил и с авторитарным управлением, тогда как обратный эффект гарантирован при условии сотрудничества, участия в процессе принятия решений, творческой реализации, самоуправления и увлеченности делом.