

# Конец менеджмента и становление организационной демократии

Кеннет Клок

Джоан Голдсмит

*Предисловие Уоррена Бенниса*

ББК 65.290-21

УДК 658.01

К50

Русское издание осуществлено по инициативе и при спонсорской поддержке Ю. Б. Иоффе и Д. М. Куниса, совладельцев «Генподрядной компании СТЭП»

К. Клок, Дж. Голдсмит

К50 Конец менеджмента. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.: ил.

ISBN 5-94723-592-7

В книге анализируется устаревающая система менеджмента, основанная на иерархии, бюрократии и авторитате. Представлена критика наиболее важных систематических неудач менеджмента и определение коренных систем и структур, которые их порождают. Рассматриваются практические механизмы организационных преобразований, необходимых для трансформирования существующих организаций в духе новых представлений о ценностях, процессах, характере лидерства. Представлен широкий диапазон практических предложений по созданию таких взаимоотношений в системе менеджмента и выбору таких ценностей, структур, систем, процессов и навыков, которых требует самоуправление.

Книга предназначена для менеджеров всех уровней.

ББК 65.290-21

УДК 658.01

Права на издание получены по соглашению с Jossey-Bass Inc.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

 ПИТЕР®

© 2002 by John Wiley & Sons, Inc.  
ISBN 0-7879-5912-X (англ.) © Перевод на русский язык, ЗАО Издательский дом «Питер», 2004  
ISBN 5-94723-592-7  
© Издание на русском языке, оформление,  
ЗАО Издательский дом «Питер», 2004

## Глава 4

### Менеджмент душит взаимоотношения, моральные ценности и мотивацию

Прежде всего — часто приходится делать работу, которая мало кому может понравиться, и делать ее с рабским подобострастием, 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 веслы и подтачивающей дерево 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 на-

туры, 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 недопониманием 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. Поэто-

му даже незначительное, на первый взгляд просто несущественное различие в понимании сути, которое характеризует, например, отношение 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, игнорировать непоразившие реплики. Такие отношения обуславливают то, что доклады менеджеров превращаются в лекцию, запросы — в безапелляционное требование, желание менеджера высказать 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 мо-

жет быть решение, попытавшись урегулировать их, не интересуясь не только мнением подчиненных, — которые, как правило, точнее осведомлены о существе 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 приниженое положение. Когда у нас нет выбора, мы обречены на рабское прозябание, нас сковывают порой невидимые цепи, возникновению которых мы, пожалуй, обязаны только самим себе.

По сути, управленческие решения являются актом 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 ценные 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, кого 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 харак-

терные 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, сохраняя 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 соб-

ственные 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 любимыми 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 все 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 ее движение, руководствуясь собственной оценкой ее 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 редактур, 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

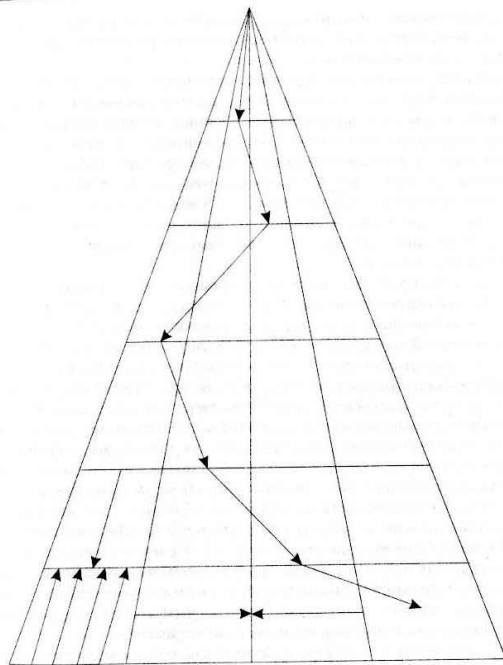


Рис. 4.1. Иерархия и коммуникации

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.

Слухи отражают страх перед неизвестностью. Они заменяют точное знание о прошлом и реалистичные представления о будущем, заполняя вакуум, созданный немногочисленностью 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 гипербола, противостоят лицемерию и склонности руководства к репрессиям.

Большинство организаций ограничивают доступ к информации, основываясь на определении «кто 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 закрывают 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 наклепанной 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 сис-

темы распространения слухов, которая, довольно точно воспроизводя информацию недостаточных 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 Кеяса «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 стать своей организационной структурой, доверять информацию команд, 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, руководящихся 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, скрытое 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 открыто-



го, 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 придем 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 отказались 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 сообщения нам сведения без посредников, которые могли бы смягчить резкость высказываний, принизив степень значимости пробле-

мы. 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 поблагодарить группы за проявленные 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 непрекращаемой 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 неэтичных 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 фундамента 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 заданные в них цели окажутся недостижимыми. Все это будет вполне foreseeable 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 управительском 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 неизбывными. 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 вы-

зов 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 возрастает 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 несподручно больше. Отметим среди них рост мастерства, накопление опыта, возмож-

ность 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 терется 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.

### Цена неразрешенных конфликтов

Возникновение конфликта часто сигнализирует о том, что существуют определенные личные или организационные проблемы, которые по каким-либо причинам не охватываются обратной связью и поэтому блокируют обучение, развитие, качественные изменения. Образно говоря, конфликт в данном случае можно рассматривать как то, что система трещит по швам. Кроме того, это первый признак возникновения новой парадигмы, аварийный сигнал, предупреждающий о близящейся катастрофе, которая тем не менее откроет путь к обновлению и трансформации.

Классические управленческие структуры изобилуют хроническими, неразрешимыми конфликтами между персоналом и менеджментом, потребителями и поставщиками, профсоюзами и менеджментом, производством и дистрибуцией, финансовыми структурами и сбытовой сетью. Источниками значительной части таких конфликтов служат: несправедливость процессов принятия решений, выбор дисфункциональной политики, бюрократические процедуры и конкурентная основа внутренних отношений, дифференцированное применение правил и норм, непроясненное содержание ролей и нечеткое разграничение зон ответственности, выбор враждебной позиции, нерелевные ожидания, искаженные коммуникации, различные ценности и цели у разных сторон конфликта, проблемы ответственности, сопротивление переменам, борьба за ограниченные ресурсы.

Из-за того что менеджеры, считающиеся достаточно ответственной категорией служащих для урегулирования конфликтов, не имеют либо соответствующих навыков, либо желания, бесчисленное множество вполне разрешимых конфликтов переходит в хроническую форму. Конфликты вспыхивают между прагматиками и творческими личностями; между «тревожными» и «спокойными»; между теми, кто говорит, но не слушает, и теми, кто слушает, но молчит, — и в результате бессмысленно расходуются ценные человеческие и организационные ресурсы.

Опрос, предпринятый *American Management Association* и охвативший 116 главных исполнительных директоров, 76 вице-президентов компаний, 66 представителей среднего управленческого звена, обнаружил, что менеджеры, составляющие эту выборку, тратят по меньшей мере 24% рабочего времени на разрешение конфликтов. Опрошенные руководители отметили, что, по их ощущениям, проблема разрешения конфликтов приобрела за последние десять лет существенно больший вес, встав на один уровень, а может, даже получив боль-

ший приоритет, чем стратегическое планирование, установление коммуникаций, мотивация, принятие решений. Если учитывать локальные, мелкие конфликты, то для многих организаций 24% рабочего времени на разрешение конфликтов окажется минимальной цифрой. Время на разрешение конфликтов возрастает до 50% и более, если мы учтем, что менеджер тратит его на выслушивание жалоб; принятие мер против распространяющихся слухов; установление регулирующей обратной связи; наложение дисциплинарных взысканий за поведение, которое определяет возникновение конфликтов; установление «мониторинга лояльности» и непосредственный поиск разрешения конфликта. Если мы умножим эту величину на среднюю зарплату управленца, возможно, мы действительно серьезно задумаемся о подлинной цене неразрешенных конфликтов.

Глупо отрицать, что конфликт оказывает самое существенное воздействие на ту организацию, в которой он происходит, самым негативным образом сказываясь на моральном климате и производительности. Конфликт притягивает внимание персонала, заставляет постоянно думать о нем, проникает даже в область подсознательного, является источником стресса для всех сторон, которые он прямо или косвенно затрагивает. Нередко конфликт перерастает в судебную тяжбу, приводит к потере синергии и ухудшению морального климата, определяет дополнительные финансовые расходы, потерю времени и ресурсов, ухода ценных сотрудников и потребителей, в итоге сокращая количество благоприятных возможностей для изменений и улучшений.

С разрешением конфликтов организация оживает, происходит сокращение неоправданной потерь, растет производительность, появляются новаторские решения, улучшается качество коммуникаций, расширяются синергия и командная работа, упрощаются процессы и укрепляется доверие. Несмотря на то что урегулирование конфликтов занимает некоторое время и связано с денежными расходами, оставая все как есть, мы также теряем деньги и время. При этом политика невмешательства предполагает намного большие издержки, чем те расходы, что связаны с внедрением самой сложной, детально проработанной системы разрешения конфликтов, которую только можно себе представить.

Многие организации уже пришли к заключению, что внедрение программ разрешения конфликтов может существенно сократить размер судебных издержек, позволяя также сэкономить на затратах. Приведем в качестве примеров выдержки из работы Карла Слейкоу

и Ральфа Хэссона «Контролирование издержек, обусловленных конфликтами»:

- Введя системный подход к согласованию и разрешению конфликтов, связанных с кадровыми вопросами, компания *Brown & Root* по результатам всего одного года сообщила о сокращении судебных издержек по искам уволенных сотрудников на 80%.
- *Motorola Corp.* сообщила о сокращении судебных издержек по сторонним искам на 75% в год в течение шести лет, связывая это с внедрением системного подхода к управлению конфликтами в юридическом отделе компании и введением специальной оговорки, регламентирующей разрешение конфликтной ситуации, в контракт поставщику.
- *National cash Register Corporation* сообщила о сокращении судебных издержек по сторонним искам на 50% и снижении текущих судебных дел, находящихся на рассмотрении в суде с 263 до 28 в период с 1984 по 1993 г., связывая это с системным применением практики альтернативного разрешения споров.
- ВВС США отмечают, что благодаря применению согласованного подхода к управлению конфликтами на основе сотрудничества в рамках одного строительного проекта строительство было завершено с опережением графика на 144 дня, при этом удалось уложиться в сумму на \$12 млн меньшею, чем было запланировано в бюджете. Кроме того, благодаря урегулированию конфликтов удалось добиться экономии в размере 50% на каждый из ста исков, связанных с жалобой об упущенной возможности в отношении трудоустройства.

Если мы учтем также: дополнительные издержки, обусловленные распространением слухов и сплетен; вынужденное использование больших листов в связи со стрессами; прогулы, опоздания и перераспределение обязанностей, вызванные конфликтами; необходимость проводить дополнительную переподготовку персонала в связи с неразрешенными конфликтами; оплату труда сотрудников отдела кадров и исполнительных директоров, ведающих вопросами дисциплины и увольнения, а также другие расходы, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликтам, — суммы становятся просто астрономическими. Один из опросов, охвативший 1600 сотрудников, показал, что 22% сотрудников снижают свою рабочую активность в связи с конф-

ликтными ситуациями, более 50% сказали, что они теряют рабочее время, задумываясь о том, не будет ли значительн провоцировать конфликт повторно, 12% показали, что они увольняются из-за инициатора конфликта.

### Системная причина организационного конфликта

По мере того, как потребность в изменениях становится для организации все более насущной, конфликты накапливаются вдоль контура недостатков, которые сокрыты в организационных системах. Возникающие конфликты прямо указывают на неработающие элементы, поэтому их разрешение часто сопровождается выявлением тенденций, обозначающих зарождение новых процессов, принципов, отношений. По этим причинам иерархия, бюрократия и автократия либо занимают оборонительную позицию, либо активно подавляют конфликты, пусть даже ценой организационного обучения.

Значительная часть организационных конфликтов являются чисто личными, имея в основе несовпадение характеров. Однако с накоплением этих конфликтов то, что казалось личным и уникальным по своей природе, внезапно предстает как общее, широко распространенное, вездесущее явление, как побочный продукт функциональных нарушений организационной системы. Однако даже тогда, когда бесчисленное множество проблем трактуются одинаково, сделать обобщения и выявить основополагающую проблему часто не удается.

Чтобы проникнуть в суть организационного конфликта, нам нужно отстраниться от отдельных слов и поведенческих особенностей, оценив *контекст*, в котором этот конфликт происходит. Хронический конфликт является признаком того, что система неспособна к самостоятельному реформированию и реконструкции, активно обороняя себя от любого вмешательства, предполагающего фундаментальные изменения. Совокупность этих защитных реакций определяет растущее чувство незащищенности, порождает страх, что вся структура обречена. Благодаря защитным реакциям возрастает сопротивление по отношению даже к самым незначительным модификациям, от которых, видимо, ожидается лавинообразная реакция. С ростом опасений, связанных с возможным распадом системы, сохранить статус-кво, отойти, отбросить организацию назад, отвлечь внимание от основной проблемы, спровоцировав менее серьезный конфликт, могут попытаться даже те, кто явно выигрывают от предстоящих изменений.

Системы с функциональными нарушениями защищают себя от конфликтов не только с помощью прямого уклонения, отказа, подавления и обходных маневров, но и с помощью попыток найти рациональное объяснение и придумать истории, которые персонифицировали бы причину системного диссонанса, указав на конкретного виновника. Эти истории маскируют выявленные конфликтом дефекты системы, успешно отвлекая от них внимание и сосредоточивая его на конкретных злоумышленниках и жертвах. Подобные попытки возложить вину за системные конфликты на конкретных персонажей являются нечем иным, как защитной реакцией на возможные изменения, точно так же, как конфронтация является защитной реакцией, направленной против собственной уязвимости, а бюрократия — защитной реакцией, направленной против обусловленной опытом способности брать на себя ответственность.

Демократическая организация создает сложные самокорректирующиеся системы, которые успешно добиваются разрешения внутренних конфликтов. Они предопределяют переход от бюрократического зстоя к переменам на основе сотрудничества, от принуждения автократии к достижению демократического консенсуса, вывода людей из-под власти иерархии и утверждая принцип равенства горизонтальных структур. Демократические самоуправляемые организации, действующие на принципах сотрудничества, рассматривают проблему разрешения конфликтов в самом широком ракурсе, благодаря чему организационное бытие начинает движение в сторону сотрудничества. Это подразумевает выявление и движение в направлении ядра организационной системы, породившего этот фундаментальный конфликт. Именно здесь можно найти рычаг, который не только положит конец этому конфликту, но и преобразует те ценности, структуры, системы, процессы, отношения, которые иницируют, усугубляют, стимулируют и оберегают его устойчивое существование.

### Разработка систем разрешения конфликта

Крайне редко организация обладает адекватными системами разрешения конфликтов, а те, кто имеет такие системы, не использует их до тех пор, пока организация не потеряет недопустимо высокие убытки. Когда это происходит, ответственность за конфликт перекалдывается на какую-нибудь отдельную фигуру, проблемы относят на внешние обстоятельства, неподвластные действию организационной политики. Не исключено, что разрешение конфликта будет объявлено невозмож-

ным ввиду недостаточной компетентности персонала компании, наконец, возможна ситуация, что предложенное решение окажется достаточно поверхностным и не затронет те скрытые позиции и отношения, которые позднее выступят в качестве источника распространения новых проблем.

В этих обстоятельствах становится совершенно необходимой сложная, многоуровневая самокорректирующаяся система разрешения конфликтов, выстроенная на основе сотрудничества, в которой предусмотрено проникновение во все элементы организации с целью выработки множества вариантов урегулирования конфликтов. Такие системы разрешения конфликтов, допуская применение самых разнообразных приемов, позволяя организации адекватно реагировать на широкий спектр конфликтов.

Основываясь на идеях, первоначально предложенных Уильямом Ури, Стефаном Голдбергом и Джени Брит в работе «Урегулирование споров», определенный подход к проектированию систем разрешения конфликтов способствует тому, что организация начинает видеть конфликты не как отдельные инциденты, а как составные элементы более крупного явления, к которому можно подойти с разных сторон. Это позволяет организации придавать особое значение интегрированным методам, а не частным, обособленным процедурам, эффективно отвечая и на отдельные споры, и на последующие диспуты, вызванные своего рода цепной реакцией. Кроме того, это способствует неформальному подходу к решению проблем, мониторингу, последовательному сворачиванию конфликта; это позволяет подходить к проблеме с разных точек зрения, задействовать в поиске синергетического результата разные методики, стимулирует организационное обучение и системную самокоррекцию.

В организации конфликт можно урегулировать, применив силу, наделив стороны определенными правами, удовлетворив интересы сторон. Основным методом, нашедшим широкое применение в построенных на силе иерархиях, является принуждение, за которым стоит сила, угроза, одностороннее принятие решений, манипулирование людьми. Методы придерживающихся права бюрократий состоят в судебных тяжбах, согласовании на основе противопоставления, уведомлении о проводимой политике, процедуре выборов. В самоуправляемых демократических организациях, имеющих в основе прежде всего общие интересы, эти методы включают в себя посредническую миссию примирения, ведение переговоров на основе сотрудничества, наставничество, неформальное решение проблем. Применение нашего



подхода к разработке систем разрешения конфликта состоит в попытке последовательно сместить акцент с урегулирования конфликта посредством силы на урегулирование посредством права и, далее, на урегулирование на основе интересов, которое предполагает достижение консенсуса.

Важнейшее преимущество решений, принимаемых на основе интересов, состоит в том, что они предполагают выигрыш всех заинтересованных сторон, тогда как системы, основанные на силе или праве, практически всегда предполагают ущерб хотя бы для одной из сторон, нанося тем самым значительный вред отношениям. Системы, выстроенные на интересах, намного сложнее систем, основанных на силе или праве. Они предлагают самые широкие возможности для личного, командного, организационного обучения; целью их применения является не победа над другими, а улучшение отношений, процессов и коммуникаций, укрепление доверия. Как правило, системы разрешения конфликтов формируются, проходя следующие этапы:

1. Анализ первоисточков конфликта, включая его связь с системами, структурами, культурой, коммуникациями, стратегиями, изменениями, ценностями, моральным климатом, стилями и кадровым составом, осуществляемый в рамках «аудита конфликта», призванного выявить и оценить хронические причины возникновения конфликта в организации.
2. Формулирование ключевых идей, определяющих культуру организации, уже существующих традиционных подходов, и неформальных механизмов, используемых для урегулирования конфликтных ситуаций; их дополнение или обогащение теми расширенными вариантами, которые делают акцент на предупреждении конфликтов и концентрируются не на силовых или формально-правовых, казуистических решениях, а на интересах.
3. Количественное и качественное расширение числа возможных вариантов урегулирования конфликтов добавлением как собственных, внутренних, так и внешних, сторонних вариантов; ранжирование этих процедур по критерию затрат.
4. Перечисление всего диапазона вариантов, начиная с изменения процессов и заканчивая обязательным арбитражем, включая как низозатратные резервные правовые и силовые варианты, так и возвращение к неформальному рассмотрению проблемы и переговорному процессу.

5. Улучшение консультативной поддержки, инструментов, облегчающих осуществление проектов, диалога, наставничества, тренерской составляющей, обратной связи, оценки, преобразование тех моделей поведения, которые блокируют использование процедур разрешения конфликтов.
6. Обеспечение переподготовки, стимулирование мотивации, предоставление соответствующих умений, поддержки, ресурсов, необходимых для того, чтобы эти процедуры заработали; последующее повышение уровня понимания того, почему применение этих принципов дает положительные или отрицательные результаты, дальнейшее совершенствование, уточнение этих постулатов.

Целью применения процесса разработки систем является создание таких сложных, комплексных саморегулируемых механизмов разрешения конфликтов, которые будут соответствовать специфичным организационным потребностям, окажутся способными разрешать отдельные конфликты, позволяя довольно крупной организации стимулировать рост, углубленный внутренний анализ, изменения и обучение в индивидуальной манере.

### Примеры систем урегулирования конфликтов

В проектировании систем урегулирования конфликтов чаще всего применяются процедуры, которые включают в себя совещание равноправных коллег, наставничество, воспитательные процедуры, вмешательство команды и конфронтацию, диалог и открытый форум, посредническое урегулирование на коллегиальной или профессиональной основе, разбор жалоб, внутреннее обжалование, формирование наблюдательных советов организации, арбитраж и предварительная независимая оценка, упрощенное судебное заседание, другие аналогичные процессы.

Приведем некоторые примеры тех систем разрешения конфликтов, в разработке которых мы принимали участие:

- Одна корпорация, входящая в список «Fortune 100», после целого ряда судебных вердиктов с неудачным для себя исходом, по которым пришлось выплачивать довольно крупные суммы, приняла решение выработать некоторый исчерпывающий, универсальный подход к урегулированию конфликтов. Представители отдела кадров разработали процедуру разрешения некоторой проблемы условного работника, которая предполагала участие конфликтую-



щих сторон в процессе, имеющем множество этапов. Для выполнения роли адвоката, тренера, организатора неформальных встреч сторон назначался «исполнительный советник» из числа сотрудников, которые не входят в подразделения любой из сторон. Если его миссия оказывается невыполненной, спор передается в наблюдательный консенсусный совет, состоящий из равного числа простых работников и представителей менеджмента, который обладает полномочиями связывать компанию определенными обязательствами. Если и этот процесс не имеет успеха, дело направляется в обязательный арбитраж.

- Одна корпорация, работающая в сфере высоких технологий, страдала от активного проявления недовольства клиентами и хронических конфликтов между представителями персонала и бизнес-партнерами, в связи с чем она была вынуждена пройти процедуру аудита конфликтов, который выявил постоянное раздражение пользователей информационных систем, скепсис высшего менеджмента, плохой моральный климат среди персонала и продавцов, не верящих в возможность использования новых систем. Некоторое смягчение позиции персонала определило то, что был достигнут консенсус в отношении плана урегулирования конфликта. В результате применения этого плана обслуживание потребителей стало более эффективным, улучшилась работа системы дистрибуции, была создана более мощная с технологической точки зрения архитектура.
- В одной производственной компании аудит конфликтов выявил множество разногласий между конвейерными рабочими одного из производственных подразделений. Вспышки гнева, соперничество между членами команды и даже угрозы физической расправы существенно нарушали производственный процесс. Представители отдела кадров сформулировали, проанализировали, классифицировали и установили приоритетность источников конфликта, попутно рассмотрев, насколько эти причины обусловлены организационной культурой. После этого стало возможным указать первые симптомы, сформулировать меры предупреждения конфликтов, подготовить «страховочную сетку», установить «точки» конструктивного выражения собственной индивидуальности, играющие роль некоей отдушны, выявить процедуры разрешения конфликтов и методы повышения эффективности этих процедур. Это позволило существенно снизить риск возникновения и издержки

конфликта; стимулировать внутреннюю полемику, не доводя дело до уплаты судебных издержек; создать среду, которая давала возможность узнать больше о природе конфликта.

- Крупная корпорация произвела реорганизацию, распределив персонал по самоуправляемым командам. Когда менеджеры стали лидерами команд, а персонал, в основном входящий в финансово-экономический департамент, стал руководить собой самостоятельно, он переориентировался на проблему обслуживания и действительно приступил к стратегическому планированию. С началом этих изменений конфликты стали возникать как внутри самих команд, так и между командами, имея в основе: ложные ожидания, непоследовательность в реализации командных ценностей, несправедливое распределение груза ответственности среди участников команд, пережитки управленческого поведения, смещение ролей. В связи с этим команды создали новые структуры управления, системы коммуникации, перераспределили организационные роли, создали новые программы подготовки менеджеров и персонала. Чтобы справиться с системными причинами возникновения конфликтов, они разработали инновационные стратегии, инициировав также открытую дискуссию в отношении несогласованности командных процессов, и добились в результате решительного улучшения морального климата и производительности.
- Между чиновниками городских властей и организованными группами городских жителей было положено начало переговорному процессу относительно местных законов. Целью переговоров были достижение консенсуса между разными группами избирателей и попытка избежать бессмысленных столкновений в связи с разными точками зрения, во-первых, по закону о введении зонирования, во-вторых, по тем вопросам общественной политики, которые прямо затрагивают горожан. Этот процесс, занявший целый месяц, объединил в конечном итоге «слуг народа», представителей бизнеса, обывателей, общественные организации и домовладения, которые занимали по отношению друг к другу самые непримиримые позиции на протяжении многих лет. Проведя несколько собраний, участникам процесса удалось выработать видение перспективы территорий, в результате достигнутого консенсуса предложенное постановление было рекомендовано к исполнению городским советом.

- Аналогичных результатов удалось добиться как Обществу по проблемам бездомных, которому удалось привести враждебно настроенные противоборствующие стороны к консенсусу по рекомендациям, выработанным в отношении проведения общественных акций, так и одолеваемым конфликтами школам, подразделениям колледжей и университетов, группам, выражающим конкретные общественные интересы, где применение процесса разработки систем разрешения конфликтов подтвердило то предположение, что этот процесс является эффективным средством не только для урегулирования конфликтов, но и для обучения на этой основе по мере того, как происходит движение к сотрудничеству.

Несмотря на то что некоторых конфликтов избежать нельзя, большую их часть все же можно предотвратить, сдержать или урегулировать с наименьшими затратами; при этом важно помнить, что любой конфликт заключает в себе ценную информацию как для личного развития, так и для организационного обучения. Если организация добивается определенного успеха в области урегулирования хронических конфликтов, она переходит на новую ступень эволюции, где будет испытывать конфликты другого порядка, открывая для себя новые возможности в деле организационного обучения.

### Системы организационного обучения

Создание сложной самокорректирующейся обратной связи и систем разрешения конфликтов не только обуславливает определенный вклад в личное развитие, а также обучение команды и организации, но и позволяет расширить в каждом из этих случаев собственную способность к сознательному, системному обучению. В своей работе «Пятая дисциплина» Питер Сендж описывает процесс организационного обучения как процесс, в рамках которого опыт преобразуется в некоторые улучшения. Обучающиеся организации разрабатывают, обнаруживают и «вскармливают» специфическую практику обучения на местах; они озвучивают ценности и создают одинаково понимаемый, разделенный смысл вещей; они дают персоналу возможность анализировать те особенности собственной культуры, которые мешают обучению, меняя эти негативные черты; они генерируют системы расширения знания; оценивают на постоянной основе новый опыт с точки зрения результатов, процессов, отношений; распространяют ценные, поучительные примеры и новаторские идеи по всей организации.

Решающим фактором как в личном, так и в организационном обучении будет то, в какой степени люди научились считать допущенные промахи и конфликты событиями, из которых можно извлечь урок. Процесс обучения крепнет, когда допускаемые ошибки приводят к улучшению структур, систем, процессов, отношений. В культурах, которые поддерживают организационное обучение, ясно показывается, что приобретение знаний высоко ценится и от каждого ожидается готовность к обучению. Некоторые организации даже имеют в штате такую должность, как «главный специалист по обучению», в задачи которого входят разработка и осуществление таких стратегий обучения, которые поощряют непрерывный процесс обучения на протяжении всей жизни, способствуют извлечению «морали» из допущенных конфликтов и промахов и донесению извлеченного урока до первоисточника в целях самокоррекции и улучшения.

Демократические организации делают принцип обучения на протяжении всей жизни неотъемлемой частью своей повседневной деятельности, поощряя стремление персонала участвовать в осмыслении текущей практики и рассматривая себя как искателей, экспериментаторов, учеников. Они поддерживают персонал в желании открыто и честно смотреть на собственные провалы. Обзор результатов деятельности они используют как шанс, позволяющий установить цели обучения, а анализ провалившегося проекта как случай, удачно представившийся для самоанализа.

В сознании большинства взрослых процесс обучения неразрывно связан со школой или профессиональной подготовкой. Поэтому весьма распространено мнение, что раз работа уже есть, то больше нет необходимости проходить обучение, учиться самому, как-то развиваться и становиться лучше. Тогда как основной принцип обучающейся организации заключается в том, что работа рассматривается как благоприятная возможность, позволяющая чему-то научиться, получить определенное развитие, стать умнее, лучше узнать себя, расширить собственные возможности. Поддержка, оказываемая такими организациями, способствует тому, что работники действительно становятся вечными искателями истины и дарят плоды своего развития этой же организации, своим коллегам, обществу, самим себе.

### Деятельность наставника и советника, перекрестная подготовка на основе сотрудничества

Среди других систем, предзнакомящихся для организационного обучения, можно отметить деятельность наставника или куратора из чис-

ла коллег, перекрестную подготовку, деятельность советника, определяющего общее направление развития подопечного. Эти системы содержат в себе элемент саморегулирования, который действует не только в отношении воспитуемого или подопечного, но и в отношении самих воспитателей, кураторов, наставников, которые начинают осмысливать собственный опыт, делать выводы из наблюдений, открывают новые способы, чтобы донести собственные знания до цели, и стимулируют процесс обучения и изменений у других. Так же как и более привычный процесс обучения, перечисленные способы создают персоналу благоприятные возможности для практического применения полученных знаний, моделирования способа получения существенной обратной связи, трансформации модели поведения, улучшения отношений, развития способности наблюдать и делать выводы, устанавливать коммуникации, ответственно и даже преданно относиться к своим обязанностям.

Итак, в рамках этого процесса тренеры, наставники, кураторы, участники перекрестной подготовки узнают действительную цену собственным знаниям, учатся передавать их, находят способы повысить собственное умение наблюдать и устанавливать коммуникации. Организации выгодно повышение уровня знаний персонала, предоставление более широких возможностей, позволяющих проявлять гибкость при распределении обязанностей, повышение надежности, уменьшение процента брака. Кроме того, использование этих методов резко усиливает способность работника управлять самим собой.

Некоторые организации создают некое подобие университетов в собственных рамках, предлагая работникам пройти курсы повышения квалификации в профессиональной сфере, курсы, развивающие владение собственной речью, курсы математики, курсы английского как второго языка, курсы коммуникаций, разрешения конфликтов, развития лидерских качеств, поэзии, формирования команд, другие узкоспециализированные курсы. Другие организации, образуя на определенных условиях альянс с аккредитованными институтами, гарантирующими получение степени, предлагают работникам кредит на обучение. Сравнивая эти два подхода, отметим, что, несмотря на то, что «внутренние университеты» не всегда способствуют выполнению задачи самонаправления, они пробуждают жажду к постоянному обучению на протяжении всей жизни, интегрируя образовательные ценности в организационную культуру.

Кроме того, наставничество, кураторство, перекрестная подготовка способствуют становлению демократично самоуправляемой орга-

низации, действующей на принципах сотрудничества. Эти методы поддерживают проявление инициативы, готовность брать на себя риск, выступать с новаторскими идеями, ставя в положение обучающегося абсолютно всех сотрудников. Они выстроены на той предпосылке, что ни один человек не может знать того, что знает команда, и что обучающееся сообщество создает питательную среду для успеха. Уважая разнообразие основополагающих принципов, точек зрения, мнений, культур, стилей, они позволяют увидеть в работниках потребителей, клиентов и граждан, культивируя при этом скромность и сдержанность в суждениях, вызванные тем обстоятельством, что сотрудники начинают сомневаться, что им известна неопровержимая истина.

Чтобы создать подлинно обучающуюся организацию, необходимо претворить в жизнь целый ряд изменений, имеющих промежуточной целью снижение потребности в иерархии, бюрократии и автократии, изменений, ориентированных на окончательное избавление от наследия менеджмента. Обучение смещает акцент с предложения ответов на постановку вопросов, с обвинения, отстраненности, пассивности на ответственность, превентивность, предотвращение, активную позицию. Это означает, что теперь нужны зрелые поступки, а не инфантильность, помощь в достижении консенсуса, а не попытки заставить подчиняться, создание общих ориентированных на ценности норм, а не регламентируемых правилами ценностей.

Усилия, направленные на формирование обучающейся организации, имеют результатом образование более сложной, дополненной разными оттенками способности к саморегулированию и исправлению. В связи с этим открываются внутренние каналы коммуникаций и принятия решений, внося свой вклад в укрепление демократии и самоуправления. В этом смысле организационная демократия является и необходимым условием и причиной организационной эволюции, расширения поля возможностей человека, создания гуманных условий труда.

### Организационное обучение и поддерживающий диалог

Поддерживающий диалог является чем-то вроде источника гармоничного сочетания смысла, значений, понимания и процесса межличностного обучения. Это значит думать вместе согласованным образом. В рамках диалога нечто вроде коллективного, разделенного сознания позволяет мысли вести себя подобно организму, когда соединяется и начинает согласованно действовать, казальсь, несоединимое, произво-

дя на свет единое, сложное, комплексное послание, анализ или идею. Поддерживающий диалог способствует формированию ценностей, вовлеченности сотрудников, формированию отношений, стимулирует становление сообщества, организацию командной работы, обучение группы, укрепление доверия. Благодаря ему формируется обратная связь, выводы, сделанные на основе разрешения конфликтов, образно говоря, «вживляются» в ткань организации, для отдельных сотрудников, команд и организации в целом создаются возможности наблюдать, корректировать и обеспечивать глубокую модернизацию тех элементов, которые являются причиной функциональных нарушений и ошибок.

Диалог имеет место тогда, когда команда делает глубокий разбор проектов, анализируя связанные с ним успехи и неудачи; когда группа наставников встречается, чтобы проанализировать текущие результаты, установить будущие цели и определиться с тем, как они могут со своей стороны поддержать достижение этих целей; когда команда собирается, чтобы выстроить стратегию достижения разделяемых целей и пересмотреть планы, основываясь на данных обратной связи и дискуссии, направленной на самокоррекцию; когда отдельные, изолированные друг от друга департаменты формулируют стереотипы, которые, по их мнению, сложились в их отношении у представителей других отделов, отмечают то, чем они занимаются на самом деле, формулируют то, что им нужно от других, чтобы работа шла лучше.

Практика такого диалога значительно облегчает движение информации в организации, повышает продуктивность работы и улучшает моральный климат, способствует успешности коммуникаций и формированию отношений на основе сотрудничества. Это удается потому, что диалог вовлекает все затронутые конкретной проблемой стороны; заставляет выработать базовые правила поведения; способствует тому, чтобы были выслушаны все стороны, с тем чтобы снизить враждебный настрой и отойти от персонализации проблемы; повышает осведомленность и понимание комплексных, «политических» вопросов, обостряя точность ощущения и понимания проблемы; способствует достижению консенсуса благодаря честному обсуждению событий или представлений, являющихся камнем преткновения, открытому рассмотрению идей с заранее неизвестным результатом, адекватной оценке вклада каждого участника.

Умение способствовать диалогу и заставить сотрудников перестать бояться ответственности и рисков, честно передавать важную для них информацию, сопереживать даже тем, с кем вы не согласны, — это сродни искусству. Эту задачу, задачу поддерживающего диалога, ус-

тановления связей между участниками, расширения концептуальных рамок в целях обучения, выполняют связующие лидеры. Диалог, или разговор на основе сотрудничества, представляет собой сердце самоуправляемой команды и демократической организации. Диалог — это арена, где выходят на поверхность ценности, где решаются проблемы, развиваются более основательные, а не поверхностные представления, проходят проверку боем новые идеи. Диалог — это метод, который используют отдельные люди и целые организации, чтобы чему-то научиться.