

Под редакцией

Йоахима Фраймута

# Страх в работе менеджеров

Психология и иннова-  
ционный менеджмент

Перевод с немецкого



Издательство Гуманитарный Центр  
Харьков, 2005

УДК 159.9.019.4

ББК 88.4

**Авторы:** Бернер Сабина, Фраймут Йоахим, Геберт Дитер, Грайф Зигфрид, Кифер Бернд Уве, Куртц Ханс Юрген, Леонгард Кай, Литч Элизабет Мария, Мейер Анна, Нибер Петер, Ортманн Гюнтер, Циркель Михаэль

**Научные редакторы:** заместитель директора Института прикладной психологии, кандидат филол. наук А. А. Киселева (Украина, Харьков); доцент кафедры психологии и педагогики личностного и профессионального развития, кандидат психол. наук Е. И. Петанова (СПбГУ). Автор предисловия к русскому изданию Е. И. Петанова.

Перевод. Изд-во Гуманитарный Центр О. А. Шпилова, И. В. Развалюева.

Йоахим Фраймут. Страх в работе менеджеров/  
Пер. с нем. -Х.: Изд-во Гуманитарный Центр. 2005,- 416 с.

ISBN 966-8324-13-7

*Книга «Страх в работе менеджеров» рассматривает актуальную тему, которая волнует многих, но о которой не принято говорить. Потому что менеджер должен быть бесстрашным. Эта книга о том, каким образом работа менеджера формирует страхи и опасения. И как эти страхи, в свою очередь, влияют на выбор концепции, стратегических целей, культуры, структуры организации, способов мотивации персонала и поведения в конфликтах. Именно этим книга и уникальна. Поскольку ее написали консультанты, язык ее интерактивен, богат метафорами и позволяет не только осознать, но и изменить свое представление. Книга, прежде всего, предназначена предпринимателям и руководителям, а также профессионалам в области психологии и управленческого консультирования.*

*The book «Fear in Manager's Works» deals with the topic of the day, disturbing many people, but considered unusual to be spoken of. Because a manager must be fearless. This book is about how manager's work forms fears and apprehensions. And about the way these fears influence, in turn, the choice of a concept, strategic aims, culture, organizational structure, ways of personnel motivation and behavior in conflicts. Here lies the originality of the book. As it was written by consultants, its language is interactive, rich in metaphors and makes it possible not only to realize, but also to change one's understanding. The book is primarily designed for entrepreneurs and managers, as well as professionals in psychology and management consulting.*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».*

ISBN 3-8017-0886-1 (нем.)

ISBN 966-8324-13-7

© Hogrefe Verlag fuer Psychologie  
Goettingen Bern Toronto Seattle, 1999  
© Грайф Зигфрид, Куртц Ханс-Юрген, под редакцией Фраймута Йоахима, 1999  
© «Гуманитарный центр», перевод на русский язык, оформление, 2005

**«Если Вы не будете лояльны по отношению ко мне, я Вас выгоню!»**

**Управление персоналом: игра со страхом?**

**Анна Мейер**

*Кто боится трубочиста?*

*Нет, мы не боимся!*

*А если он придет?*

*Тогда мы убежим!*

*Страх – это*

*детская игра?*

### **1. Страх – проявление слабости, которое не уместно на предприятии**

Чувство страха знакомо как руководителям, так и подчиненным. Однако они не очень любят говорить о нем, так как «это что-то личное». Из результатов опросов известно, что переживания страха люди описывают как: «дискомфорт», «болезненные ощущения в области живота», «состояние, когда невозможно думать ни о чем другом», «нечто, парализующее все тело», «постоянное чувство неуверенности в себе», «состояние безвыходности». В опросах также звучат такие реплики: «люди не научились говорить об этом», «это неприятно, особенно для человека в моем положении», «я рад, когда такое состояние, в конце концов, проходит»...

И руководителям, и подчиненным страх знаком не только по профессиональной жизни. Он известен с раннего детства. В детском возрасте ребенок воспринимает страх одновременно и как слабость, и как свою беспомощность перед превосходством другого человека, чаще всего, взрослого, проявляющего силу. Ребенок воспринимает себя как слабого, а своего противника – как сильного и могущественного. Таким образом, накапливая опыт, он учится соотносить собственную

**Способы преодоления  
страха формируются в  
раннем детстве**

ценность со своим положением. А, поскольку люди знают, что ситуации, вызывающие страх, неизбежны, они воспринимают их, с одной стороны, как нечто неприятное, но в то же время, как данное свыше. Таким образом, действуют согласно девизу «нужно пройти через страх» (как в личной, так и в профессиональной жизни).

На предприятии – в процессе коммуникации и совместной работы – руководители и подчиненные налагают запрет на обсуждение чувства страха. Его рассматривают как недостаток, личную проблему отдельного человека, о которой большинство склонно умалчивать. Человек сам должен решать ее на индивидуальном уровне. Поскольку и по сей день на предприятиях все еще господствует мнение о том, что именно рациональное мышление обуславливает действие, то такие эмоции, как страх считаются иррациональными, некой психической патологией. Они мешают, им не место на предприятии.

**Страх индивидуализирует**

**Сомнение в себе**

Кроме того, из собственного профессионального опыта каждый знает, что сотрудники в одной и той же ситуации реагируют по-разному. То, что вызывает страх у одних, оставляет спокойными других. Как так может быть? Прежде чем почувствовать и проявить страх, каждый соотносит ситуацию с определенным личным опытом, полученным ранее. Тем самым он производит собственную негативную оценку, которая затем уже сама по себе закрепляет реакцию страха уже на физическом уровне. Это сопровождается также появлением сомнений в себе и ощущением беспомощности. Субъективная оценка ситуации происходит молниеносно и несознательно. Сотрудник воспринимает в результате «только» свою реакцию страха.

Сотрудников, которые в определенных производственных ситуациях проявляют страх, считают некомпетентными. О них говорят как о людях, которые плохо переносят нагрузки и стрессы. При этом возникает вопрос, который редко произно-

**Естественный отбор**

сят вслух: соответствуют ли эти сотрудники занимаемой должности. Аналогия с ес-

тественным отбором здесь кажется неслучайной: «ситуации стресса или страха могут преодолеть только самые сильные и приспособленные индивиды» (Huether, 1998, с.28).

Структуры управления и процессы коммуникации, которые вызывают страх, также никто не анализирует, они воспринимаются, как неотъемлемая часть производственных будней. На предприятии, где управление основано на принципе патернализма и «страх перед господином», как и прежде, считается целесообразным принципом управления, который, по сути, способствует порядку на предприятии. Руководители вызывают страх у подчиненных, чтобы стимулировать их безоговорочно подчиняться. Страх рассматривается как инструмент управления.

**Страх как инструмент управления**

## 2. Примеры использования страха в управлении

### 2.1. «Если Вы по отношению ко мне не будете лояльны, я Вас выгоню!»

Руководитель начинает свою беседу с подчиненным. Как реагирует сотрудник? Он столбенеет, бледнеет и оправдывается. Что же происходит? С какой целью руководитель это говорит? Он угрожает профессиональному положению сотрудника. Он демонстрирует свою власть, которая растет в результате делегирования полномочий. Он показывает, что у него есть право распоряжаться сотрудником, и что он, при случае, обязательно этим воспользуется. Верно лишь то, что считает верным он сам. Квалификация, компетенция сотрудника, его участие в деятельности, командное поведение, лояльность по отношению к целям и задачам предприятия не влияют на решение о том, оставить ли его на предприятии. И только личная лояльность сотрудника по отношению к непосредственному руководителю является решающей. Что побуждает этого руководителя так считать? И что вообще он понимает под лояльностью?

## 2.2. Руководитель внушает сотруднику страх, потому что он сам его испытывает!

Руководитель боится потерять свое положение, статус, власть и привилегии. Он боится потерпеть неудачу и прослыть неудачником среди коллег. Для того чтобы быть успешными, руководители вынуждены рассчитывать только на компетентность и лояльность своих сотрудников. Страх руководителя заключается в том, что он боится оказаться зависимым, сомневается в собственных способностях и опасается, что сотрудник ослабит его позицию или обнаружит его слабые стороны.

**Руководители, внушающие страх, сами его испытывают**

Таким образом, его положение будет под вопросом. Каждый руководитель зависит от лояльных сотрудников, которые компетентно и включенно решают важные задачи, готовы рисковать, осознают свою ответственность и признают его статус. Он зависит от совместной работы, которая основана на доверии, от критики и самокритики и поэтому вынужден привлекать во внимание сильные и слабые стороны участников взаимодействия. Руководитель, который боится потерпеть неудачу, должен демонстрировать свое превосходство. При таких условиях совместная работа, несмотря на различные позиции в иерархии, немаловажна для руководителя. Для него приемлемой может быть только субординация, при которой он дает указания. Руководитель требует от сотрудника лояльности, которую тот демонстрирует: услужливо и послушно. Он не требует лояльности по отношению к задачам и целям предприятия, а требует безоговорочного подчинения ему, для того чтобы стабилизировать свое положение. Также и сегодня на предприятиях все еще практикуется форма древнейшего отношения между хозяином и слугой. Лояльность в этом смысле означает подчинение и адаптацию к указаниям руководителя. Собственные мысли и действия сотрудника, критическая рефлексия мотивов поведения, инициатива нужны только тогда, когда они подкрепляют позицию руководителя или его «украшают». Поскольку только в этих, диктуемых им условиях он чувствует себя уверенно.

**Хозяин и слуга**

Для сохранения собственного положения руководитель определяет обязанности сотрудников так, чтобы они участвовали в процессе, не понимая его целиком. Это гарантирует ему контроль над содержанием работы. Кроме того, он наделяет своих сотрудников незначительными полномочиями, чтобы, таким образом, с самого начала ограничить их действия, за которые они несут ответственность. Сотрудники должны работать на него, а принятие решения – в его власти.

Наделение сотрудников незначительными полномочиями

Руководитель применяет определенную тактику для того, чтобы сохранить свое положение. Точно также он выбирает способ взаимодействия с коллегами и сотрудниками. Он оценивает то, что для него важно, например, могут ли другие быть ему полезны. Но еще более тщательно он оценивает то, могут ли они представлять для него опасность. Таким образом, он пытается выяснить, кем для него является сотрудник: другом или врагом. Врагов нужно побеждать, но элегантно, не привлекая большого внимания окружающих. Лучше всего это удастся сделать посредством штрафов, изоляции сотрудника, понижения в должности, целенаправленной дезинформации, клеветы. Принимая такие «меры», руководитель как бы предупреждает об увольнении. Он недвусмысленно демонстрирует это сотруднику своим негативным отношением. Однако привести приговор в исполнение должен сам сотрудник. Поэтому об увольнении не говорят вслух, у руководителя есть время, и он выжидает. Он оказывает давление на сотрудника и постепенно его усиливает. Наилучшим решением для руководителя является то, что сотрудник отчаивается и «осознает», что так дальше не пойдет, и для всех будет лучше, если он уволится сам или все разойдется «по согласию сторон». Но, разумеется, все это произойдет по инициативе сотрудника, то есть это будет именно его желание уйти с предприятия, но отнюдь не желание его руководителя. Сам же руководитель лично не примет в этом никакого участия.

Руководитель вынуждает сотрудника уволиться, чтобы сохранить свое положение

Руководитель вынуждает сотрудника уволиться, чтобы сохранить свое положение

### 2.3. Взаимодействие между руководителями равного статуса

Совместная работа руководителей и взаимодействие с коллегами на высших уровнях управления часто обусловлено конкуренцией и недоверием и приводит к созданию временных коалиций, которые существуют до тех пор, пока их считают

**Умалчивание и терпение**

целесообразными и полезными. Такое поведение руководителей является составной частью культуры управления, в которой

человек является средством достижения цели. При необходимости любой руководитель использует кого бы то ни было для достижения определенных личных целей. Как показывает анализ различных ситуаций управления на предприятии, «совершенствовать необходимо не положение вещей, а самого себя». Таким образом, все руководители знают правила игры. Одно из этих правил гласит: «не показывай свои истинные намерения своим коллегам». Поведение коллег по управлению, как правило, не обсуждается, его просто молча терпят. И подобное молчаливое терпение иногда нужно проявлять по отношению к самому себе.

В этом случае основной мотив поведения руководителей – сохранение собственного положения, а не достижение целей и задач предприятия или принятие на себя обязательств. На предприятиях, которые котируются на бирже, чаще всего существует именно такой способ поведения

**Давление финансового результата и переменчивость успеха**

руководителей. Принцип биржевой стоимости акций гласит о том, что общество существует для того, чтобы действовать в

интересах акционеров, повышая тем самым ценность предприятия в каждом его подразделении. Повышение дохода, к которому стремятся, проявляется в финансовом результате и политике дивидендов. Выплаты, прибыль, полученные преимущественно от права акционера на покупку новых акций, а также повышение курса акций должны превосходить фактический доход от ценных бумаг других капиталовложений. Личный успех руководителя – это вклад, который он сделал в повышение ценности предприятия. Руководители тем самым

принимают участие в достижении успеха предприятием, причем подтверждением этого служат финансово-экономические показатели фактического дохода акций. Эти обстоятельства значительно усиливают давление успеха на руководителей. Сами руководители осознают быстротечность успеха. Они переживают свою зависимость, реагируют на это страхом и пытаются сохранить свое положение, используя стратегии индивидуального поведения, так как личный статус зависит от положения в иерархии. Предполагается, что чем выше ранг занимаемой должности, тем больше повышается личная ценность и личное значение руководителя. Высокий ранг предполагает наличие привилегий, перед ними преклоняются. Но с какой целью нам это нужно: на предприятии, в семье, в обществе?

### 2.4. Как атмосфера страха влияет на сотрудников?

Наказание отдельных сотрудников в назидание другим вызывает у всех остальных ужас. Хотя сотрудники и не понимают причин такого обращения, они все же радуются тому, что их не трогают, и что возникшая проблема касается не их, а кого-нибудь другого. Они пытаются максимально скрыть свой собственный страх и беспокойство, связанные

**Наказывать кого-то в назидание другим**

с возможной потерей рабочего места. Внешне они стараются демонстрировать прилежность, почтительность и благодарность. Порой негласные и вместе с тем действующие «правила игры» совместной работы и управления напоминают, по сути, религиозные заповеди. Они объясняют каждому, кто и при каких условиях сможет работать на предприятии, а кто – нет. И эти правила известны каждому. Сотрудники познают их на собственном опыте, выучивают наизусть, а затем иронизируют по этому поводу: «ты должен чтить своего начальника и быть ему благодарным»;

«ты должен думать и выражать только те мысли, которые нравятся начальнику»;

«ты должен отрицать свои собственные способности и, прежде всего, самого себя»;

«ты должен говорить лишь тогда, когда начальник предоставит тебе слово»; «ты должен соглашаться со своим начальником и не критиковать его поведение, иначе он может принять это на

**10 заповедей оказания почестей начальнику**

свой счет». Такие заповеди являются показателем культуры предприятия. Каждый точно знает, какой свободой действий обладает, и как он должен адаптировать свое поведение к нормам, принятым на предприятии, чтобы в нем выжить. Игра со страхом оказывает свое влияние – это способ обуздать людей. В процессе совместной работы руководители не признают сво-

**Спираль страха, манипуляции, зависимостей...**

ей зависимости от персонала и действуют только на основании переданных им прав управления и с учетом ситуации на рынке труда. Сотрудники воспринимают себя пол-

ностью зависимыми от руководителя до той степени, что больше не воспринимают свои способности и потенциал к действиям. Тогда они ищут кого-то, кто их выручит из беды. Таким образом, возникает спираль действий, обусловленных двусторонней зависимостью. Сотрудники становятся управляемыми и отчуждаются от собственных способностей даже в ситуации, когда ставят задание самим себе.

Сотрудники должны работать так, чтобы показывать высокий результат, выполнять большой объем работ и быть социально компетентными настолько, чтобы в любой ситуации быть гибкими и добровольно подстраиваться под новые условия работы предприятия. Однако при этом они должны несколько приглушить собственные ощущения, собственную чувствительность,

**Люди должны работать как машины**

поскольку «давление сверху» и сама производственная ситуация легко «выбивают» сотрудника из колеи. Это приводит к тому, что сам он уже не может взять себя в руки и нуждается в информации о смысле происходящего. А вот это уже совсем нежелательно, поскольку неосведомленный сотрудник работает лучше. Однако занимая такую позицию, мы не учитываем тот факт, что люди, работающие как машины, больше не способны к интеллектуальному труду, поскольку для этого необходимы чувство и разум.

Сотрудники редко обсуждают такую ситуацию на предприятии. Для большинства из них жизнь представляется именно такой. Собственная семейная жизнь, обучение в школе, профессиональная практика, религиозный, социальный и куль-

турный опыт показывают человеку, что такое поведение сотрудников, такие структуры управления и способы мышления приняты повсеместно. Иерархия – этот «святой порядок» – не ставится под сомнение. Поэтому и власть, которая использует насильственные методы по принципу произвола, тоже не обсуждается. Субъективно отдельный человек воспринимает эту власть как нечто чрезвычайное могущественное, при этом он чувствует себя одиноким и беспомощным и радуется, если на него не обращают внимания.

Следует заметить, что сотрудники даже научились думать, ориентироваться и оценивать ситуации в категориях иерархии. Они мечтают о профессиональной карьере, в которой они бы занимали более высокое положение, чем другие. Как и их руководители, они не в состоянии справиться с одной и той же иллюзией – они считают себя более важными и ценными, чем другие. Люди научились идентифицировать себя по профессиональному и социальному положению. Если вдруг человека лишат повышения в должности, у него снижается самооценка, так как он лишается основы для профессиональной карьеры. Это развевает иллюзии. «О сотрудниках больше не говорят». Это воспринимается как покушение на собственную идентичность.

**Мыслить согласно категориям иерархии**

При этом все принимают в этом участие, фатально покоряясь судьбе, включая коллег, радующихся тому, что проблема их не коснулась. Реальность и привычное состояние предприятия включает то, что все жалуются на такое положение вещей, но при этом все принимают участие в этой игре.

**Все принимают участие в игре**

### **3. Культура управления с помощью страха препятствует внедрению инноваций**

Такое поведение руководителей помогает им сохранить положение и статус. Однако оно представляет угрозу для дальнейшего существования и развития предприятия, которое нуждается во внедрении инноваций как некой движущей силе.

Часто традиционная организация деятельности по принципу тейлоризма является вполне результативной. Тем не менее, на предприятиях, успех которых зависит от сотрудников, готовых думать и действовать в интересах предприятия, брать на себя ответственность, приступать к решению новых задач, не опасаясь риска, такое поведение руководителей отравляет атмосферу сотрудничества. В нормальных условиях сотрудникам интересна их работа, они проявляют внутреннюю мотивацию и принимают участие в процессе. Они стремятся к раскрытию и дальнейшему развитию своих способностей. Они заинтересованы в работе, наполненной смыслом, а не просто в некоем «занятии».

Но поскольку на первом месте стоят цели предприятия, то люди рассматриваются как средство их достижения – их работа пользуется спросом, и они должны приносить результат. Поэтому, когда они начинают задавать вопросы, имеет ли смысл то, что они делают и то, как они это делают, это всегда

**В культуре управления царит атмосфера страха**

вызывает беспокойство. Развитие потенциала к обучению, внутренняя мотивация, увлеченность в культуре управления, где

царит атмосфера страха, очень ограничены. Процессы обучения сводятся только к воспроизводству знаний и простой адаптации. Сотрудники приспосабливаются только к текущим условиям. Они боятся допустить ошибку, представить себя с негативной стороны. Поэтому они больше обеспокоены тем, как сохранить свое рабочее место, а также, как компетентно и эффективно решить задачи, за которые они несут ответственность. Барьером в обучении являются возможные результаты. Это приводит к тому, что знание, опыт и новые идеи пропадают и не находят применения. Но именно они являются источником инноваций, пока еще неизвестных возможностей и совершенно нового опыта.

#### 4. Что может произойти, если не подавлять сотрудников, внушая им страх?

Может быть, они обратились бы в бегство, как в детской игре, о которой мы говорили в цитате в начале статьи? Это требует

мужества. Менее опасна текущая ситуация – ее все же проще изменить, чем наше слепое согласие и общий пессимизм по отношению ко всему тому, что считается неизбежным» (Forrester, с.61). Не подавлять

**Преодоление подавленности**

сотрудников, внушая им страх, значит подвергнуться угрозе изоляции. Поскольку статусная власть существует благодаря известному принципу «разделяй и властвуй», то коллектив, скорее всего, ведет себя так, что каждый в первую очередь думает только о себе. Таким образом, отношения солидарности между сотрудниками исключаются. Систематические разобщение и изолирование «неудобных» лиц может стать целенаправленным методом управления. Принцип «разделяй и властвуй» служит инструментом власти лишь

**Разобщение и изолирование**

до тех пор, пока сотрудники снимают с себя ответственность, соглашаются с этим поведением и практикуют его сами.

#### 5. Деликатное применение власти – (не) иллюзия?

Реакции страха и злоупотребление полномочиями не отделяются друг от друга. Руководитель имеет власть и право управлять. И речь идет не об отрицании этих полномочий, а об их соответствующем, деликатном применении. Это, конечно же, предполагает, что руководители переосмысливают собственное «Я», свои ментальные установки, мотивы действий и сами действия. Однако отношение руководителя к самому себе и к другим проявляется единственно лишь во фразе «кадры решают все».

Часто действительность разрушает эти иллюзорные мечтания. Да и у какого менеджера есть время для подобных размышлений? Ежедневник переполнен записями. Бизнес, международная конкуренция, изменчивость рынка, структура предприятия, по-видимому, не оставляют места для подобных размышлений.

**Деликатное применение власти**

## Серая пантера готова к прыжку: ожидание увольнения

### Менеджеры старой закалки в период изменений на предприятиях

Бернд-Уве Кифер

#### 1. Введение

Возможно несколько замысловатое название статьи все же отражает характерные отличия двух типов менеджеров преклонного возраста, с которыми я часто сталкиваюсь в своей практике консультирования по проблемам, возникающим в период изменений в организации.

С одной стороны, можно встретить менеджеров преклонного возраста, которые в процессах внедрения изменений с большой увлеченностью и вдохновением разрабатывают новые идеи и решения и изменяют, главным образом, самих себя. Такой образ у меня сформировался на одном производственном предприятии. Хотя оно находилось в сложном экономическом положении и переживало период сокращения штата, эти руководители, «засучив рукава» пытались вместе с другими членами организации сохранить успех управления некоторыми отделами и добиться такого же положительного результата в целом для предприятия. Причем эти пожилые менеджеры делали это без принуждения, испытывая радость и удовольствие от выполнения работы. Этот тип менеджеров преклонного возраста я хотел бы назвать менеджерами со знаком «плюс».

С другой стороны, можно встретить менеджеров преклонного возраста, которые ограничивают сами себя и подавляют других сотрудников, выполняющих свои обязанности. С такой ситуацией я столкнулся на одном государственном предприятии, которое в тот момент не испытывало давления рыночных обстоятельств. Так ключевые менеджеры подглядывали друг за дру-

Тип менеджера со знаком «плюс»

Тип менеджера со знаком «минус»



гом, стремились сохранить свое положение и препятствовали коммуникации, необходимой для позитивного развития предприятия. Эти менеджеры отчасти были настроены пессимистично и боялись потерять работу. При обсуждении сложившейся ситуации они объясняли, что, в общем, знают о будущих кардинальных изменениях на предприятии. Но они надеются, что это случится, когда они уже будут на пенсии, так как предприятие начнет готовиться к изменениям лишь через 3-7 лет. Этот тип менеджеров преклонного возраста я хотел бы назвать менеджерами со знаком «минус».

## 2. Обсуждение основных тезисов

Мой опыт общения с менеджерами преклонного возраста в период изменений побудил меня провести специальный анализ этой темы.

При этом меня интересовал вопрос: как поведение людей одного возраста с одними и теми же профессиональными задачами может быть настолько разным? Это непосредственно связано с разными способами развития предприятия и разными жизненными ситуациями каждого отдельного

**Индивидуальные причины для участия в изменениях**

сотрудника, с личной интерпретацией значения процессов изменений. Этот факт мы можем объяснить различиями в биографии, присутствующими у каждого менеджера преклонного возраста.

Но это еще не объясняет преобладание того или иного типа менеджеров на одном предприятии. Очевидно, определенную

**Влияние культуры предприятия и тенденции**

роль также играют тип предприятия, его рыночная ситуация и ситуация развития, которые способствуют тому, что тот или

иной тип менеджеров будет выражен сильнее.

В этой статье я также уделю внимание некоторым социальным явлениям. Так, стремление вернуть молодость, индивидуализация, уменьшение солидарности, конфликт между поколениями и т.д. – все это влияет на поведение менеджеров преклон-

ного возраста. В этом отношении стоит обратить внимание также на кризисы в обществе.

Поэтому далее я рассмотрю различные жизненные ситуации этих менеджеров, в том числе и ситуации их личностного развития. Затем я представлю Вашему вниманию различные способы поведения менеджеров пожилого возраста на различных предприятиях с разными рыночными ситуациями и разными фазами развития. В конце я проанализирую эту тему на социальном уровне и попытаюсь исследовать в целом влияние социальных взаимодействий на поведение людей на предприятии.

При изложении этого материала я основывался на своем опыте, полученном в процессе консультирования. Теоретическую базу я представляю очень кратко.

Я буду, где только возможно, сравнивать поведение пожилых и молодых людей в процессе изменений. Я также представлю влияние управленческого поведения на развитие предприятия и назову различные меры, которые способствовали выведению предприятий из кризиса. В конце статьи я представлю Вашему вниманию мои собственные оценки и рекомендации по отдельным пунктам.

Менеджерами преклонного возраста я называю сотрудников старше пятидесяти лет, выполняющих функции руководителей высшего звена на разных уровнях иерархии.

## 3. Использовал ли человек шансы для развития или же потратил их впустую? Ситуации личностного развития и жизненные ситуации у менеджеров преклонного возраста

*Какие этапы жизни человека интересны для анализа темы статьи?*

Я хотел бы рассмотреть, прежде всего, то, что происходит, когда наступает кризис среднего возраста: то есть, в период от 40 до 45 лет, а также в более поздний период в жизни человека.

Кризис среднего возраста застает нас, как правило, в самый неожиданный момент. Наше тело напоминает нам о том, что жизнь конечна, а наши дела идут неважно. В душе мы снова задаемся вопросом о смысле жизни и своем призвании. И все это происходит на этапе, когда мы, как правило, успешно упорядочили наши личные и профессиональные отношения и мысленно уже многократно распланировали их до «конца карьеры». С другой стороны, эти (профессиональные) отношения уже «застыли» в определенном порядке. Поэтому вопрос о том, хотел бы я еще добрых двадцать лет так работать и жить, невозможно так легко проигнорировать.

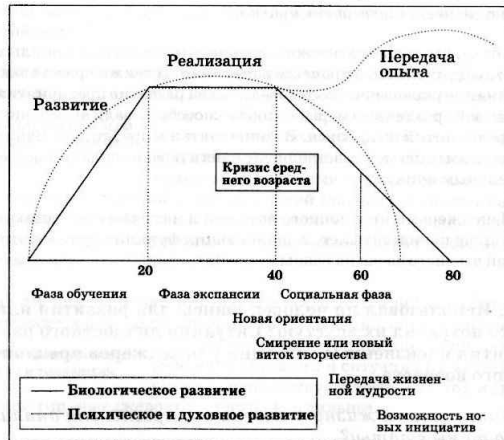


Рис. 1: Фазы развития человека

Короче говоря, задача этого жизненного этапа развития (от 40 до 45 лет) состоит в том, чтобы найти утвердительный ответ или, другими словами, определить для себя смысл жизни и собственное призвание. Это привносит идеалы, наполняющие смыслом нашу деятельность до конца жизни. Таким образом, мы внутренне чувствуем себя свободными и воспроизводим новую энергию, заинтересованность и творчество. После себя мы хотим оставить человечеству результаты нашего профессионального труда.

**Развитие собственных идеалов**

В пятидесятилетнем возрасте такое развитие приводит к следующим результатам. С одной стороны, люди, которые нашли свое призвание, отличаются высоким профессионализмом, признанным всеми. С другой стороны, они хотят передать другим, особенно молодым людям, как можно больше своих знаний и умений. Да, они хотят что-то оставить после себя.

Однако не все люди принимают задачу развития, которая встает перед нами с наступлением кризиса среднего возраста. Мы вольны решать «за» или «против» — принимать или не принимать эту задачу развития. Многие вновь возвращаются в период своей юности.

**Неправильное регулирование стрелок**

Другим, наоборот, не удастся найти свое призвание. Или они отказываются его принять. В обоих случаях цена высока; а именно: личная цена и та, которую должны заплатить другие (напр., предприятие и общество).

Внутренняя свобода не появляется сама по себе. Люди, которые считают наоборот, как правило, не готовы передавать свои знания и опыт.

Мой первый тезис заключается в том, что менеджеры преклонного возраста, которые признают и участвуют в процессах изменений на предприятиях, уже приняли и решили задачу своего развития, и могут использовать это в будущем для достижения целей предприятия.

**Второй тезис** описывает противоположный пример. Менеджеры преклонного возраста, которые не определили свое призвание или не достигли в этом успеха, мешают и тормозят процессы изменений на предприятиях из-за того, что у них нет собственной альтернативы развития.

*Почему люди не стремятся к дальнейшему развитию после кризиса среднего возраста?*

Во-первых, это не зависит от того, занимается ли человек управлением или нет. Если мы замечаем, что физические силы нас подводят, мы начинаем паниковать.

«Улучшение внешне-  
го вида»

Особенно тогда, когда мы должны быть в хорошей физической форме или хорошо выглядеть, как с профессиональной, так и с личной точки зрения. Поэтому в этот момент мы склонны еще раз попробовать доказать себе, что можем вернуть нашу «былую» физическую силу. Как правило, на этом очень хорошо зарабатывают продавцы спортивной одежды и фитнес-центры, что вполне понятно. Когда первая паника проходит, мы принимаем вызов.

Такое доказательство принимает драматические формы лишь тогда, когда люди пытаются вернуть молодость (напр., развод -

Отрицание собствен-  
ного возраста

молодая жена - снова дети; новое хобби, езда на мотоцикле - что типично для двадцати - тридцатилетних; экстремальные виды спорта; и т.д.). Вся жизнь проникнута отрицанием возраста и старения.

Через несколько лет это приводит к фрустрации и пессимизму, и тогда человек осознает, что он бесповоротно проиграл эту борьбу.

Во-вторых, отсутствие дальнейшего развития тесно связано с профессиональным образом менеджера. Тот, кто дошел до определенного уровня управления в иерархии одного предприятия, полагает, что он закончил свое развитие и уже набрался

опыта. Другие уже не ожидают от него особого дальнейшего развития, кроме того, это развитие может даже повредить карьере. В таком человеке руководитель начинает сомневаться, а того ли человека он подобрал на эту должность.

Развитие считается  
законченным

Но почему менеджеры в этом возрасте (за 40) ведут себя так, даже в то время, как слышат свой внутренний голос, «призывающий» их к дальнейшему развитию?

Я полагаю, что они систематически заглушают свой внутренний голос. Поскольку человек уже состоялся как менеджер, у него на предприятии практически нет коллег, с которыми можно было бы говорить о вопросах своего личного развития. Так как менеджер получает извне только отрицательные сигналы, он больше не верит своему внутреннему голосу и не прислушивается к нему. И это, в конце концов, приводит к тому, что он сам начинает верить в то, что процесс самосовершенствования уже закончен, и он не нуждается в дальнейшем развитии. Он чувствует себя *совершенным* (в обоих значениях этого слова).

В результате у менеджера возникает ощущение того, что он находится в «золотой клетке», из которой он не может уже вырваться, и за которую он должен был заплатить высокую цену личной свободы. Менеджер уже не допускает мысли о том, чтобы совершить «побег».

*Как же обстоят дела у тех менеджеров предприятий, которые приняли решение в пользу своего развития. И как у тех, кто такого решения не принял?*

Менеджеры преклонного возраста со знаком «плюс», как правило, увлечены, мотивированы и креативны. Они активно видят на все, что происходит вокруг них. Они обращают внимание на то, насколько полно их подчиненные могут раскрыть свои способности в рамках поставленных целей и стараются им в этом помогать. Они хотят добиться успеха вместе со своими подчиненными и делают для этого все возможное. Они яв-

ляются сторонниками открытой и партнерской коммуникации, в которой двусторонняя обратная связь относительно вопросов достижения совместно согласованных целей является нечем-то собой разумеющимся. В целом, в их взаимоотношениях с сотрудниками царит атмосфера доверия, так что недоразумения быстро устраняются, а о расхождении во мнениях говорят открыто и честно. Свое личное ноу-хау менеджеры передают дальше своим сотрудникам и не боятся, даже в этом возрасте, браться за новые дела и учиться решать новые задачи.

**Социальная компетентия**

В целом, такие менеджеры выдвигают высокие требования к самим себе и своему окружению. При этом они являются примером для других, заботятся о направленности работы своих сотрудников и о том, чтобы работа приносила им радость. Они становятся мастерами не только в своей профессиональной сфере, но также приобретают высокую социальную компетентность. Часто им удается создать активную и очень успешную работу в группе. При этом совсем неважно, кто, в конечном счете, сделал больший или меньший вклад в достижение успеха группы. Главное, что в этом участвовали все.

Таким образом, менеджеры со знаком «плюс» и их подчиненные лучше других готовы к предстоящим изменениям. Вместе они смогут разработать ясное видение будущего. Даже если при этом они выходят за пределы своих функциональных обязанностей в силу своей широкой компетентности, их не накажут и будут далее привлекать к выполнению других задач на предприятии.

**Готовность рисковать вместо чувства страха**

Они тоже это знают, а поэтому не опасаются за свое будущее. Меня всегда удивляла в таких менеджерах полная готовность к риску. Сотрудники на предприятии, как правило, борются за то, чтобы работать в одной команде с такими менеджерами.

Совсем иная ситуация с менеджерами со знаком «минус». Само собой разумеется, что и они заинтересованы в успехе — но только в своем собственном. Поэтому они четко следят за тем, чтобы быть очень хорошими специалистами. Они стремятся со-

хранить все на своих местах и тщательно следят за тем, чтобы никто другой в их отделе не был лучшим специалистом, чем они. Это приводит к тому, что такой менеджер ограничивает коммуникацию со своими подчиненными только рамками функциональных обязанностей, он также замыкает на себя все взаимодействия сотрудников с внешней средой. Такая коммуникация помогает менеджеру контролировать свой отдел и изолирует подчиненных от внешнего мира. Нарушение подобного порядка строго карается, так что профессиональный успех подчиненных всегда зависит от благосклонности менеджеров. Таким образом, сотрудники уже открыто не высказывают мнения, которые отличаются от мнения их начальника. Так что, в конечном счете, об этом отделе складывается определенное мнение. Недоразумения приводят к конфликтам, создается атмосфера, парализующая действия сотрудников. Царит ярко выраженное недоверие. Сотрудники на предприятии всячески избегают работы в этом отделе и радуются, когда им не нужно там работать. Такое поведение менеджера обеспечено его статусом в организации и личной властью.

**Самосовершенствование из чувства страха**

Такие отделы очень плохо подготовлены к процессам изменений. Профессиональной компетенцией обладает, как правило, только менеджер. Сотрудники, в лучшем случае, имеют среднюю квалификацию. В конечном итоге, они должны стать «козлами отпущения» в случае ошибок менеджера, а также извиняться за них перед другими. Но часто процессы изменения ставят под вопрос необходимость такого поведения и становятся действительной угрозой для менеджера и его сотрудников. У менеджера нет альтернатив, соответствующих его статусу, поскольку отсутствует достаточная компетентность в других областях. Он боится потерять свою собственную власть и поэтому применяет ее для того, чтобы воспрепятствовать изменениям или — если возможно — вообще предотвратить их. Кроме того, беспокойство за свое положение приводит к экзистенциальному страху потери, которое в дальнейшем приводит к еще большей изоляции, еще бо-

**Изменения воспринимаются как угроза**

**Боязнь потери**

лее сильному давлению снаружи (и возможно, даже изнутри), к углублению чувства страха и т.д. Так образуется замкнутый круг.

*Как реагируют предприятия на подобные действия менеджеров преклонного возраста?*

Хорошо, когда в процессе изменений на предприятиях работает много менеджеров, которых мы отнесли к типу со знаком «плюс». Это помогает предприятию адаптироваться к новым требованиям, например, к требованиям рынка. Ситуация на предприятии существенно осложняется, когда оказывается, что лишь немногие менеджеры относятся к этому типу. И если эти немногие менеджеры уже занимают высокие посты на предприятии и обладают соответствующей властью, то в процессах изменений они служат примером для других сотрудников и помогают им мобилизовать силы. Но если дело обстоит иначе, то в таком случае менеджеров со знаком «плюс» часто изолируют от других менеджеров преклонного возраста, или предприятие их попросту увольняет, нанося себе тем самым непоправимый ущерб.

Вначале на менеджеров со знаком «минус» предприятие, как правило, вообще не реагирует, несмотря на то, что они оказывают катастрофическое влияние на внутреннюю обстановку на предприятии. Профессиональные умения и профессиональный

**Недооценка социального климата и культуры предприятия**

успех этих менеджеров не дает существенных поводов для каких-либо замечаний.

Требования к социальной компетентности на предприятиях часто остаются лишь на словах и не приводят ни к каким результатам. Кроме того, в организации устанавливается взаимосвязь (иногда даже неправильная) между профессиональным успехом и социальной компетенцией. Часто на предприятии либо избегают оценки и анализа культуры и социального климата, либо очень небрежно относятся к полученным результатам. Если в управлении такого менеджера со знаком «минус» возникают какие-либо проблемы, то, как правило, виноватыми оказываются, прежде всего, подчиненные. И когда проблемы этого менедже-

ра становятся известными, то к этому моменту ресурсы отдела (такие как развитые навыки, мотивация и т.д.), необходимые для проведения процесса изменений, как правило, оказываются уже израсходованными. В результате этого предприятие оказывается на грани экономического кризиса, вплоть до ликвидации со всеми вытекающими отсюда последствиями для руководителей и сотрудников.

**Виноваты, прежде всего, сотрудники**

*Как, по мнению консультанта, предприятие может себя защитить от подобных проблем?*

Необходимо сразу отказаться от предрассудка, что управленческие навыки мы приобретаем лишь достигнув определенной ступени иерархии. Каждый сотрудник предприятия, независимо от занимаемой должности, нуждается в постоянном развитии и обучении. Сегодня на предприятиях пренебрегают анализом профессиональной биографии менеджера. Поэтому на любом предприятии, по моему мнению, в программе развития управленческих навыков такой анализ обязательно должен присутствовать. И это необходимо делать не один раз в течение всей трудовой жизни, а несколько, и обязательно в тот период, когда руководители преодолевают кризис среднего возраста.

**Анализ профессиональной биографии как стимул к развитию персонала**

Развитие менеджеров может происходить с помощью совместного обучения на предприятии руководителей разного возраста или, в отдельных случаях, посредством обучения ключевых руководителей за пределами предприятия.

Кроме того, я предполагаю, что и для маленьких предприятий существует программа для дальнейшего развития руководителей.

По моему мнению, менеджер должен принимать на себя управленческие функции только на некоторое время и с четко определенными целями развития. Я думаю, что будет достаточно 2-3 года, с последующим отстранением на такой же про-

Управленческие функции представляются лишь на некоторое время

межутков времени. Это подталкивает менеджера к постоянным размышлениям об альтернативных функциях, к развитию соответствующих навыков и к пониманию того

факта, что власть предоставляется на определенный период и имеет свой конец.

Трудовые коллективы и группы, включающие людей разного возраста, помогают пожилым менеджерам передавать свои знания другим.

Группы, состоящие из сотрудников разного возраста

Таким образом, руководители, которые до настоящего момента не приняли решения о собственном развитии, получают признание, передавая свои профессиональные навыки и опыт другим, более молодым сотрудникам предприятия.

Кроме того, некоторым менеджерам преклонного возраста полезно принять на себя роль наставника, так как это дает им возможность развиваться дальше, при этом не потерять лицо и оказывать помощь другим, принося пользу предприятию.

#### 4. Как влияет предприятие на личностное развитие менеджера – содействует или мешает?

Прежде всего, я хотел бы обратить внимание на размер предприятия. В маленьких организациях практически отсутствуют

Небольшие организации заставляют менеджеров развиваться

пожилые менеджеры со знаком «минус» (об этом свидетельствует мой опыт консультирования). Эти предприятия чаще всего являются пионерами в отрасли, что вынуждает их или четко сформулировать смысл и цели предприятия

или через один-два года потерять свое место на рынке. Это требование к формализации смысла и цели приводит к тому, что каждый менеджер организации должен все время развиваться, иначе он потеряет свое место. Если так не будет происходить, то организация при небольшом количестве менеджеров не способна выжить. У пожилых менеджеров практически не остается шансов отказаться от задачи собственного развития.

На предприятиях средних и крупных размеров мы чаще обнаруживаем этот тип пожилых менеджеров, но частота их появления варьируется.

Поэтому мой третий тезис гласит: нельзя лишь по размеру предприятия судить о том, сколько пожилых менеджеров со знаком «минус» можно на нем обнаружить.

Вторым значимым отличием, которое влияет на преобладание того или иного типа менеджеров является сфера деятельности организации. Однако я полагаю, что это отличие не обуславливает в полной мере преобладание какого-либо типа менеджеров. Так, менеджеры обоих типов присутствуют, как на производственных предприятиях, так и на предприятиях, предоставляющих услуги, при этом их частота варьируется незнательно.

Четкие различия в преобладании менеджеров того или иного типа обнаруживаются только тогда, когда мы анализируем рыночную ситуацию и успех этих предприятий на внутреннем рынке. Таким образом, на конкурентоспособных предприятиях, которые обладают устойчивым положением на рынке, я намного чаще встречал пожилых менеджеров со знаком «плюс».

Динамика рынков заставляет менеджеров развиваться

В качестве примера можно привести результаты консультирования одного производственного предприятия, на котором преобладали менеджеры со знаком «плюс». Здесь практически не было различий между молодыми и пожилыми менеджерами в том, насколько динамично они реагировали на изменения. Пожилые менеджеры развили высокую динамику относительно внедрения и проведения изменений. Процессы обучения, связанные с дальнейшим развитием, были не только понятны, но особенно востребованы у пожилых менеджеров.

Со всем по-другому обстоят дела на предприятиях, которые являются монополистами, то есть не чувствуют или пока еще не чувствуют давления рынка. Здесь я намного чаще, чем на других предприятиях, встречал пожилых менеджеров со знаком «минус». Пожилых менеджеров со знаком «плюс» здесь фактически не было.

В качестве примера можно привести результаты консультирования одного государственного предприятия, предоставляющего услуги. На нем было много пожилых менеджеров со знаком «минус». Здесь можно было увидеть явно выраженную разницу между молодыми и пожилыми менеджерами. Более молодые менеджеры реагируют уже на первые угрожающие сигналы, поступающие от рынка. В то время как пожилые менеджеры полностью отрицают их существование. Однако молодые менеджеры не могут реализовать себя, поскольку высшее руководство предприятием осуществляют исключительно пожилые менеджеры со знаком «минус». У руководителей предприятия отсутствует образ будущего. Обучение сводится к изучению того, как избежать ошибок и обеспечить личную безопасность. Предприятие продолжает использовать сформированный ранее благоприятный имидж на рынке, но внутренняя атмосфера постоянно ухудшается, так как инновации постоянно игнорируются.

Поэтому мой **четвертый тезис** гласит: ожесточенная конкурентная борьба на рынке стимулирует пожилых менеджеров развиваться, и, тем самым, увеличивает долю менеджеров со знаком «плюс». Наоборот, монопольное положение предприятия на рынке мешает пожилым менеджерам принять необходимость личного развития. Люди, которые в середине жизни ориентированы на развитие, выбирают работу на конкурентоспособных предприятия

По моему мнению, преобладание менеджеров того или иного типа зависит не только от положения предприятия на рынке. Важную роль также играет этап его развития.

В специальной литературе различают следующие этапы развития предприятия: становление, дифференциацию и интеграцию. При этом мы исходим из того, что **Влияние этапов развития предприятия** каждый этап развития может приобрести определенные качества, которые могут быть востребованы позже. И переход из одной фазы в другую вызван критическими ситуациями, подобно индивидуальному развитию человека. Если на этапе становления количество людей на предприятии превышает определенное число, им уже нельзя управлять по-прежнему. Тогда ответственность ложится на нескольких человек и возникает необходимость в определении зон ответственности. Таким образом, предприятие дифференцируется. Если такая дифференциация через какой-либо период времени приведет к ограничению зоны ответственности и чрезмерному бюрократическому регулированию, то предприятие попадет в следующий кризис. Процесс развития переходит к этапу интеграции. Это приводит к реорганизации процесса деятельности с помощью перераспределения зон ответственности между руководителями. После этого предприятие ищет новые ориентиры и новый смысл, которые обеспечат ему успех в будущем.

Ситуация на этапе интеграции подобна той, что переживает человек в среднем возрасте. Кажется, что жизнь человека упорядочена, но, тем не менее, есть внутренний стимул к поиску смысла жизни и собственного призвания и, соответственно, к развитию. На предприятиях, которые находятся на этапе дифференциации, очень многие люди, пережившие кризис среднего возраста, еще не восприняли необходимость развития (как подтверждает мой опыт). Поскольку генеральный руководитель и топ-менеджеры на этих предприятиях уже давно перешагнули соответствующий возраст для развития, мы обнаруживаем здесь большое количество менеджеров со знаком «минус».

**Менеджеры со знаком «минус» часто встречаются на предприятиях, находящихся на этапе дифференциации**

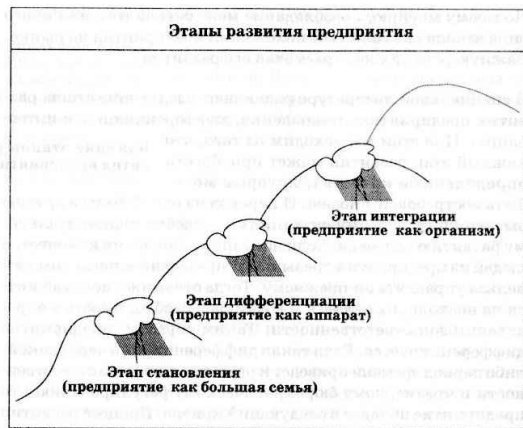


Рис. 2: Этапы развития предприятия

Это взаимное влияние может, в конце концов, привести к тому, что все руководители высшего звена будут пожилыми менеджерами со знаком «минус». Если такое

**Недостаток компетентности руководителей в управлении кризисами**

предприятие попадет в кризисную ситуацию (ограничение сфер влияния руководителей, увеличение бюрократичности и рост конкуренции на рынке и т.д.), то на нем может не оказаться менеджеров, которые были бы способны помочь предприятию и предприняли бы необходимые шаги по развитию, опираясь при этом на собственные силы. Подобные структурные кризисы сегодня происходят на многих крупных предприятиях (верфях, предприятиях угольной и сталелитейной промышленности и т.д.) с известными негативными последствиями для работающих сотрудников и нашего общества (массовая безработица, угроза социальной системе и т.д.).

*Как сказывается на развитии предприятия преобладание менеджеров со знаком «плюс» и со знаком «минус»?*

Прежде всего, рассмотрим ситуацию, когда в организации преобладают пожилые менеджеры со знаком «плюс». Такие менеджеры встречаются на производственном предприятии, которое находится в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Поскольку это предприятие отказалось от жесткого регулирования процессов увольнения, связанных с уходом на пенсию, на нем осталось 60% менеджеров старше 45

**Пожилые менеджеры как катализаторы изменений**

лет и достаточно большое число управленцев старше 50 лет. У менеджеров уже есть серьезные профессиональные достижения. Но достижения в области управления выражены слабо. Давление рыночной ситуации очень высоко, и пожилые менеджеры реагируют на нее высокой мотивацией, энергией и увлеченностью. Можно заметить, что пожилые менеджеры «заражают друг друга» в хорошем смысле этого слова. Все они убеждены в необходимости постоянных изменений. Они, с одной стороны, конкурируют друг с другом, но, с другой стороны, оказывают поддержку в решении всех важных вопросов и проблем. Они высоко ценят командную работу, профессионально успешны и хотят сохранить это состояние дел в будущем. В коллективе хорошая атмосфера и, как следствие, сотрудники охотно работают на предприятии.

На сегодняшний день они больше всего озабочены поиском решений, которые помогут пожилым менеджерам избежать потери профессиональных достижений. Они предполагают, что такие потери очень вероятны в ближайшие годы, поскольку сотрудники массово достигнут пенсионного возраста. Так как предприятие находится на этапе становления, то, по моему мнению, решение этой проблемы состоит в том, чтобы предприятие преодолело следующие этапы развития. И первые шаги уже предприняты. Особенно удивляет тот факт, что уже сегодня пожилые менеджеры серьезно задумываются о том, как ограничить бюрократизацию предприятия в последующих этапах его развития. Этап дифференциации в

**Страх менеджеров потерять свои профессиональные достижения**



начале рассматривают «только» как переход к этапу интеграции. Он кажется быстротечным, поскольку для успешной интеграции предприятия необходимо разработать собственные критерии дифференциации (напр., объяснение ролей, разработка правил).

Совсем по-другому сложилась ситуация на государственном предприятии, предоставляющем услуги. На нем преобладали пожилые менеджеры со знаком «минус». Многие руководители этого предприятия были старше 50 лет. Государственная

#### Сопротивление изменениям

структура практически исключает возможность раннего ухода на пенсию. Предприятие имеет неплохой имидж на рынке и определенный период времени является экономически рентабельным. Изменения во внешней среде (рынок, политика, общество) либо никак не сказываются на его жизнедеятельности, либо сотрудники предприятия их никак не воспринимают. Структура предприятия сильно дифференцирована и бюрократична. Отдельные подразделения предприятия ведут обособленную жизнедеятельность и изолированы друг от друга. Пожилые менеджеры (руководители высшего звена) внимательно следят за деятельностью своего подразделения и обращают внимание на то, чтобы другие специалисты в нее не вмешивались. Такие менеджеры всегда боятся изменений, так как ни они, ни их подчиненные не могут управлять изменениями. Никто не готов взять на себя ответственность за судьбу предприятия, также как и никто не готов принять вызов возможных изменений. Если же кто-то проявляет подобную инициативу, он неизбежно сталкивается с пассивным сопротивлением. В личной беседе с руководителями становится ясно, что все они надеются уйти на пенсию до начала изменений на предприятии. А до этого момента все должно оставаться по-прежнему. Соблюдение этого правила игры, принятого всеми, тщательно контролируется. Тот, кто нарушает его, становится «козлом отпущения» и отвечает за все сбои в работе.

Молодые менеджеры среднего звена управления адаптировались к такой ситуации на предприятии, смирились и стали циничными. Атмосфера на таком предприятии плохая. Конф-

ликты не обсуждаются. Любое движение подавляется. У сотрудников нет видения будущего. По моему мнению, у такого предприятия действительно нет будущего, поскольку на нем преобладают пожилые менеджеры со знаком «минус». Среди руководителей нет никого, кто был бы способен все это изменить. Таким образом, изменения могут произойти только в результате внешнего влияния. Но к такому повороту событий предприятие не готово из-за недостаточного уровня развития.

**Пессимизм и цинизм молодых сотрудников**

Преобладание пожилых менеджеров со знаком «минус» в высших эшелонах власти блокирует энергию предприятия, необходимую для проведения изменений. Наличные ресурсы предприятия (особенно мотивация сотрудников) используются для того, чтобы предотвратить наступление изменений. Таким образом, ресурсы иссякают к моменту, когда они так необходимы. В результате, предприятие не в состоянии справиться собственными силами с этими изменениями. Чаще всего это сказывается на подчиненных, которые теряют свои рабочие места, а руководителям все же удается спокойно пойти на пенсию, получив при этом хорошее вознаграждение.

**Поглощение энергии изменений**

Таким образом, речь идет о коллективном отказе от развития предприятия в будущем.

*Как реагируют предприятия на подобные действия своих пожилых менеджеров?*

Если пожилых менеджеров со знаком «плюс» больше, то предприятия пытаются использовать их действия для своего функционирования. Нужно, чтобы энергия и заинтересованность менеджеров со знаком «плюс» были достаточно продолжительными. Как правило, они поддерживаются на двух уровнях. На первом уровне вводятся соответствующие кадрово-экономические инструменты: системы стратегического планирования и управления качеством, согласование целей, двусторонняя оценка персонала «сверху и снизу», сис-

**Стимулирование изменений с помощью системы управления**

темы стимулирования, влияющие на результативность, планы по продвижению и развитию для сотрудников и руководителей и т. д. Цель этих инструментов – создать открытую, партнерскую коммуникацию, которая поддерживала бы у сотрудников чувство причастности к успеху предприятия. Эта коммуникация существует в форме диалога и сориентирована на достижение общего согласия. Второй уровень предполагает стимулирование непрерывного процесса обучения сотрудников и руководителей предприятия. Таким образом, обучение на всех уровнях является катализатором изменений.

**Вытеснение проблем**  
Предприятия ведут себя пассивно (из-за недостаточного потока энергии) до тех пор, пока на них преобладают пожилые менеджеры со знаком «минус». Ситуация остается неизменной до появления кризиса,

когда спасение собственными силами уже невозможно и предприятие уже не в состоянии реагировать на внешние изменения. Поскольку проблемы наиболее явно проявляются, прежде всего, на эмоциональном, а не экономическом уровне, то параллельно процессу рационального осмысления проблемы начинается поиск «козла отпущения». Такая стратегия защиты требует

**Поиск «козла отпущения»**

большого количества энергии и лишает предприятие работоспособности, препятствуя развитию у сотрудников способностей творчески решать проблемы. Экономический кризис только усиливает застой, и предприятие ведет себя как «кролик перед удавом». Кризис уже нельзя разрешить изнутри. Предприятие терпит экономический крах.

*Как, с точки зрения консультанта, предприятие может себя защитить?*

На предприятии необходимо проводить мероприятия, которые, с одной стороны, будут способствовать тому, чтобы число пожилых менеджеров со знаком «плюс» было больше, а с другой стороны, количество менеджеров со знаком «минус» сокращалось. Причем эти процессы должны затрагивать все предприятие в целом, а не только группу пожилых менеджеров.

Кроме того, важно отметить значение культуры предприятия. Современные предприятия действуют слишком рационально. Поэтому мероприятия, направленные на увеличение количества менеджеров со знаком «плюс», важны для осознания и изменения культуры предприятия.

**Стимулы для осознания и изменения культуры**

Я хотел бы обратить внимание на то, что при таком подходе к культуре, имидж предприятия и идентификация его сотрудников взаимосвязаны. Даже когда внешний имидж предприятия сохраняется, его сотрудники все меньше и меньше отождествляют себя с ним.

Этапы развития предприятия также следует структурировать с учетом культуры предприятия. Для этого мы должны знать, на каком этапе развития находится само предприятие и его отдельные направления деятельности (внимание: они могут быть разными!). Этот анализ поможет определить, в какой степени

**Структурирование этапов развития предприятия**

должны быть сформированы навыки, характерные для этого этапа развития предприятия (включая навыки руководителей), а также понять, какие шаги необходимо предпринять на следующем этапе. Эти шаги касаются нашего видения целей, стратегий, структур, ролей и правил игры, методов и инструментов, процессов и технического оснащения.

По моему мнению, непрерывный процесс обучения организации может способствовать изменениям на предприятии. Сотрудникам и руководителям необходимо овладеть соответствующими знаниями и усовершенствовать свою квалификацию.

В целях профилактики я предлагаю проводить на предприятиях, переживающих этап дифференциации, регулярный аудит процессов управления. Они предназначены для проверки того, располагает ли (еще) управление предприятия достаточным количеством энергии для осуществления процессов изменений и готово ли к их проведению. Можно также проана-

лизовать, все ли руководители высшего звена принимают на себя ответственность за предприятие и его будущее, и способствуют ли изменениям существующие в организации стратегии, структуры, процессы, методы, инструменты и системы. Если обнаружатся отклонения, необходимо сразу разработать и реализовать мероприятия, способствующие изменениям, а не дожидаться, когда угроза появится извне (например, со стороны рынка).

В кризисных ситуациях невозможно уменьшить число пожилых менеджеров со знаком «минус» только за счет внутренних процессов. Может потребоваться несколько необычный вариант консультирования (напр., консультирование владельцев акций), которое побуждает предприятие к изменениям за счет проявления собственниками своей власти. Как правило, это вмешательство начинается со смены управленческого персонала. Я думаю, что предприятие не должно допускать подобного положения дел, хотя реальная практика некоторых организаций свидетельствует об обратном.

## 5. Как развитие общества влияет на личностное развитие человека?

*Какие социальные тенденции влияют на развитие предприятия, и каким образом это происходит?*

Проблема пожилых менеджеров и изменений на предприятии непосредственно связана с состоянием общества и имеет политическое значение.

Например, рассмотрим вопрос пенсионного обеспечения. Система пенсионного обеспечения была разработана для того, чтобы оказать материальную поддержку людям тогда, когда они больше не в состоянии сами зарабатывать средства к существованию. Эта система является ответом на требования отдельного человека к обезличенному «государству» или «обществу». Однако это соглашение между человеком и государством дает трещину, если снижаются количество браков и уровень рож-

даемости. Это соглашение теряет силу также и тогда, когда готовность человека брать на себя ответственность уменьшается и возникает желание переложить ее на окружающих. Мы понимаем, что в будущем при таком положении дел финансировать пенсионное обеспечение будет очень сложно. Поэтому было бы разумно уже сейчас заняться поиском политических решений, ответственность за которые должны принять как молодые, так и пожилые люди.

Общество пытается лечить симптомы, а не причины, что приводит к конфликту поколений. Его результатом, как правило, являются бурные обсуждения, на основании которых принимается решение. Так, пожилые люди отправляются на пенсию, или им предлагают неполную занятость. В результате этого они не успевают передать свои опыт и знания молодым. Таким образом, утрачивается весь опыт, достигнутый предыдущим поколением. Молодежь считают идеалом будущего, а пожилой человек со своим опытом только мешает.

Но кто получает пользу от такой ситуации? Я считаю, это пожилые люди, облеченные властью, которые не решили для себя задачу личного развития. Они не заинтересованы в собственных изменениях, так как они угрожают их личной власти. Политики, обладающие властью, хотят занять видное положение и получить определенные функции, они также заинтересованы в их распределении и сохранении. Таким образом, стремление пожилых политиков сохранить личную власть приводит к бессмысленному расточительству ресурсов, необходимых для социального развития.

Когда я распространяю свои гипотезы о том, какие последствия имеет преобладание пожилых менеджеров, не решивших задачи личного развития, на более крупные общественно значимые группы (партии, объединения и т. д.), у меня невольно возникает подозрение о коллективном отказе от развития, существующем в более крупных масштабах.

**Новый подход к системе пенсионного обеспечения**

**Опыт и знания не передаются дальше**

**Отказ от развития проявляется и на социальном уровне**