

Райнхард К. Шпренгер

МИФЫ МОТИВАЦИИ  
Выходы из тупика

Reinhard K. Sprenger

**M Y T H O S   M O T I V A T I O N**

Wege aus einer Sackgasse

Campus Verlag  
Frankfurt / New York

Райнхард К. Шпренгер

# МИФЫ МОТИВАЦИИ

Выходы из тупика

«Духовное познание»

Калуга

**ББК 65.290-2**

**Ш 846 Шпренгер, Райнхард**

**Мифы мотивации.** Выходы из тупика./ Перевод с нем. - «Духовное познание», Калуга, 2004, 296 с.

Райнхард Шпренгер анализирует на многочисленных примерах широко распространённые системы стимулов и изощрённые технологии мотивирования, используемые на предприятиях. Это премии, бонусы, путешествия-награды и т.д. Контрпродуктивными последствиями при этом являются всё более высокие уровни стимулирования, неразрешимые проблемы справедливого распределения, страсть к вознаграждению, пассивность, маскировка и обман, «кружки жалующихся», «выгорание», цинизм и, наконец, демотивация. Альтернативы таковы: требовать, а не соблазнять, побуждать, а не делать, устранять источники демотивации, создавать рамки для индивидуальной свободы действий, иметь чёткие договорённости и обязательства.

Райнхард Шпренгер является одним из самых признанных экспертов Германии в сфере управления. Его клиентами являются почти все 100 предприятий Дах. Своими книгами *Мифы мотивации* и *Принцип самоответственности*, ставшими уже классическими, Райнхард Шпренгер изменил мир менеджмента.

На русском языке издается впервые.

Перевод с немецкого, с 17-го перераб. и доп. издания.

Reinhard K.Sprenger

Mythos Motivation.

Wege aus eine Sackgasse.

Рисунки: *Thomas Plassmann*

Перевод: *А.Н.Гавриченко, Н.В.Малова*

Макет: *Банзелюк Л.Н.*

Ответственный редактор: *Банзелюк Н.П.*

ISBN 3-593-36894-3

© 2002 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Mein

ISBN 5-88000-104-0

© 2004 «Духовное познание» Калуга

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	7
Мифы мотивации. Десять лет спустя. .	11
Введение . . . . .	15

### Часть первая НАБЛЮДЕНИЯ

Импульс из практики. . . . .	21
Языковой туман «мотивации». . . . .	24
Ментальная эмиграция. . . . .	31
Короткий рычаг мотивирования. . . . .	38
Подозрение как феномен культуры предприятия	45
Грамматика соблазнения. . . . .	60

### Часть вторая РАЗОБЛАЧЕНИЯ

Сизиф: Вознаграждение и подкуп. . . . .	73
Похвала как цинизм власти. . . . .	84
Системы бонусов как игры с нулевыми суммами .	100
Допинг. . . . .	123
Идеи приносят деньги. Приносят ли деньги идеи?	132
Пассивность как концепция руководства . . . . .	146
Обзор обесценивания. . . . .	153
Контраргументы . . . . .	169
Менеджмент заработной платы. . . . .	178

Часть третья  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ

А. Требовать, а не соблазнять. . . . .	201
Экскурс: Вести через диалог. . . . .	213
В. Избегать демотивации. . . . .	217
Ящики с отношениями. . . . .	222
Недоверие. . . . .	229
Заниженные требования к количеству и качеству труда. . . . .	239
Разделение труда. . . . .	247
Недостаток свободного пространства как отсутствие возможности эффективно работать	255
С. Эпилог: эксперимент с самоуважением. . . .	274
Литература	286

# РАЗОБЛАЧЕНИЕ МИФА

или два с половиной

шага к истине

Райнхарда Шпренгера

Райнхарда Шпренгера называют в Германии человеком, изменившим мир менеджмента! Этот титул присвоен ему в конце прошлого века, после публикации «Мифов мотивации». Книга стала бестселлером: семнадцать переизданий с момента выхода первого издания в 1991 году! Общий тираж составил 175 000 экземпляров! Такой успех выпадает на долю далеко не каждого знаменитого беллетриста, здесь же речь идет о книге специальной, написанной специалистом и для специалистов.

Первая причина такого неослабевающего интереса к книге, которую сам автор определил как вызывающую и спорную, прежде всего в теме. Мотивация, мотивирование - одна из самых серьезных проблем современного менеджмента. Вторая - в тех выводах, к которым он пришел в результате ее исследования. Годы заседаний, семинаров и тренингов, горы публикаций посвящены вопросу, как еще лучше мотивировать работников, какими еще приемами и методами добиться от них еще больших достижений, еще большей трудовой отдачи. Ведь умение мотивировать сотрудников на выполнение поставленных перед ними задач считается сегодня, по сути, основной обязанностью и одновременно основным достоинством менеджера. И вдруг появляется исследование, претендующее доказать, что всеми признаваемые, широчайше практикуемые во всех сферах бизнеса системы мотивирования, практически возведенные в ранг высшего искусства менеджмента, завели современное предпринимательство в тупик, что мотивирование как раз и является прямой причиной растущей и также всеми признаваемой демотивации и внутреннего увольнения.

Одного такого заявления, что «демотивация есть прямое следствие мотивирования», достаточно, чтобы мир менедж-

Р. Шпренгер «Мифы мотивации»

мента почувствовал себя потрясенным. Потому что признание этого факта равносильно признанию, что краеугольный камень современной экономической цивилизации положен криво, что нужно перестраивать все ее здание, которое накренилось как Пизанская башня, и находится в нем давно уже стало опасно для жизни. То есть это признание влечет за собой необходимость пересмотра всех основных общепризнанных и долговременным применением как бы узаконенных воззрений, что и как нужно делать в современном бизнесе. Значит, нужно действительно менять весь мир менеджмента.

Но остановимся только на одном коренном моменте, возьмем основную фигуру этого мира - самого менеджера, и посмотрим, как в свете нового взгляда должен измениться он. Если до сих пор основной его задачей было мотивирование персонала, то теперь, согласно Шпренгеру, основной задачей менеджера должно стать умение «не мотивировать, а умение устранять демотивацию». Потому что мотивирование, идущее извне, от менеджера, подавляет исходящую изнутри мотивацию сотрудника. Из этого мы видим разницу между *мотивацией*, которая и приводит человека в этот мир, она есть у каждого, она индивидуальна и обозначает самоуправление индивида, и *мотивированием* как преднамеренным действием начальника или системы стимулирования, что с неизбежностью превращает мотивирование во внешнее регулирование. Это происходит потому, что сознание менеджера всецело (путем мотивации свыше!) направлено на то, как овладеть мотивацией сотрудника, и насильственно сводит сложность, многогранность реальности к «простой и обозримой». Тот, кто мыслит линейно, вынужден изобретать простую непротиворечивую действительность, потому что только в такой «действительности» безотказно работают унаследованные им системы мотивирования и незыблемой остается его власть. Но чтобы соответствовать новому уровню задач, новый менеджер «должен быть в состоянии выдерживать одновременно несколько истин, кажущихся противоречащими друг другу».

Важно также отметить, каким путем пришел Райнхард Шпренгер к своим основопроверяющим открытиям. Этот путь прост, нагляден и повторим. Об этом красноречиво говорит композиция книги. Она состоит из трех частей, которые, несколько отступая от авторской воли, но только чтобы яс-



*Н. Банзелюк. Разоблачение мифа*

нее обнажить их суть, можно назвать так : Наблюдения, Размышления, Выводы. В принципе, это три универсальных упреждения, три шага, которые неизбежно должен сделать каждый, если он хочет разобраться в каком-либо явлении. Важно при этом быть свободным и наблюдать, размышлять и обобщать из самого себя, целостно и непредвзято, а не изпод полы очередной овладевшей умами и затмевающей непосредственность восприятия теории.

Одно из важнейших духовнонаучных течений современности, гетеанизм, был создан Гете после его знаменитого путешествия по Италии. По словам самого Гете, во время своего путешествия он, в сущности, не увидел ничего нового, но то, как он увидел известные ему факты окружающей действительности, это было совершенно новым. То есть это новое, благодаря чему возникло духовнонаучное течение, способное обновить абсолютно все сферы деятельности человека, крылось не в наблюдаемых фактах, не вне, а внутри, в самом наблюдателе.

Примерно то же самое мог бы сказать Райнхард Шпренгер о своем «путешествии» по лабиринтам современных систем мотивирования. Его многолетние наблюдения не привели к открытию новых фактов, но общеизвестное и общепринятое он увидел по-новому. То есть: новизна проявилась не в явлениях внешней действительности, а во взгляде на них.

Чтобы понять, что же произошло на самом деле, вернемся к нашему примеру. Из факта растущей демотивированности всегда делался вывод, что необходимо еще больше и лучше мотивировать. Совершенствованию системы мотивирования как раз и посвящаются годы заседаний и горы публикаций, упомянутые нами в начале. Шпренгер же увидел во внешнем мотивировании прямую причину охватывающей все большие слои рабочих и служащих демотивации, потому что мотивирование, действующее по принципу «сделаешь то, получишь это», *противоречит подлинному образу человека*. То есть он увидел по-новому потому, что в нем самом появилось нечто новое, новое ощущение самого себя, ощущение нового образа человека, позволившие привычное и общепринятое увидеть в совершенно ином свете.

Обнаружение связи между отрицательно действующим мотивированием и упрощенным образом человека - безусловная заслуга автора. Это - факт решающий. Именно от-

крытие этого факта позволило автору сделать важнейший вывод: устранение все возрастающей демотивации невозможно без познания нового образа человека. И никакие комбинирования методов менеджмента и технологий мотивирования, другими словами, никакой промышленно-экономический экumenизм, когда одно механически сочетается с другим, здесь не помогут. Здесь нужно нечто совершенно новое, основывающееся на новом видении человека и мира.

В этих выводах и есть сила двух первых частей книги, *наблюдения и размышления*, но этим же обусловлена недостаточность, очевидная незавершенность третьей части: *предложения*. Критический импульс первых двух частей настолько силен, что позитивный импульс третьей почти не ощущается. Понятно, почему: позитивный импульс третьей части звучит слабо прежде всего из-за недостаточного раскрытия образа человека, знание которого, как это убедительно показал сам автор в первых двух частях, как раз и нужно, чтобы действительно устранить причины демотивации. И хотя Райнхард Шпренгер и утверждает, что третья часть книги и есть его ответ на вопрос, *а как же лучше*, он, тем не менее, тоже ощущает, что этот ответ не полон, что все как бы зависло, что третий шаг к истине целиком еще не сделан... Не случайно он завершает свое введение к книге следующими словами: «Я хотел бы иметь читателей, которые чувствуют холодное дуновение от неприятия всерьез, манипулирования и скрытого обесценивания, когда их «мотивируют». Таким читателям книга могла бы кое-что сказать. Но она должна дойти до сознания и тех людей, которые *решились действовать из другого образа человека*, быть может, скорее чувствуя, нежели уверенно зная, что мир покоряется нашим волевым устремлениям, а не наоборот».

Эти слова - призыв к сотрудничеству, прямое обращение к тем, кто готов действовать из нового образа человека, даже не обладая уверенным знанием этого нового образа.

*Николай Банзелюк,  
независимый консультант  
banzeliouk@kaluga.ru*

## МИФЫ МОТИВАЦИИ

### Десять лет спустя

Начинать. Такова судьба индивидуума. Всегда начинать заново. Нам дана свобода самоопределения и мы должны найти свой собственный путь, пробираясь сквозь чашу целей, интересов и точек зрения. Началу присуще волшебство, утверждали поэты. Одна из их выдумок. Потому что кто из нас мог бы действительно начать всё заново? Даже тот, кто начинает писать, уже отвечает на нечто, ему предшествовавшее, на какую-то помеху, событие, преследующее его как вопрос.

Для «*Мифов мотивации*» этим было, вероятно, то, что я когда-то прочёл в одной старой книге по педагогике, которая по прошествии лет случайно вновь оказалась в моих руках. «Я не верю, что учеников можно мотивировать», - так было там сказано. Я (был ли это я на самом деле?) подчеркнул тогда это предложение, а потом, очевидно, забыл. Не совсем: ни одна из теорий мотивации, проработанных мною во время обучения, не смогла убедить меня полностью. Они казались мне слишком «теоретическими». Позднее, во время стажировки в школе, я познакомился с «фазами мотивации» и «мотивирующим началом», в соответствии с которыми должен строиться урок. Вероятно, учителю нужно было приклеивать себе картонный нос, прыгать перед классом, восторженно выкрикивая: «...а сегодня - Веймарская конституция 1919 года!», - после чего лениво развалившиеся ученики вдруг как наэлектризованные запрыгнут на столы, начнут бить себя в грудь и с горящими глазами скандировать: «Капитан, мой капитан!». Ну, во всяком случае, примерно так. На моё скептическое замечание, что, быть может, лучше вообще оставить это (я не имел в виду, что нужно делать урок скучным), руководительница практики сухо ответила: «Об этом я думаю

уже 30 лет».

Наконец, на предприятии я стал свидетелем разнообразных попыток «пришпоривать», подталкивать сотрудников к получению результатов или каким-то другим образом поддерживать их настроение. Прежде всего сотрудников внешней службы. Очевидно, многие сотрудники подспудно ожидали от меня, что я сделаю что-то, чтобы их мотивировать. Позднее, будучи руководителем семинара, я долгое время сталкивался с вопросом менеджеров: «Что мне делать, чтобы мотивировать персонал?». Но мне хотелось задать при этом встречный вопрос: «Что же вы сделали для того, чтобы их демотивировать?» Скоро я выяснил, что это были преимущественно слабые руководители, которые хотели знать всё новые и новые рецепты мотивирования, те, кто и не хотел, и не мог руководить.

Тогда-то и была написана эта книга. Когда в 1991 году она вышла в свет, у меня не было ощущения, что я затронул особенно актуальную тему. Меня просто раздражали легенды о мотивации и сомнительные попытки повышения эффективности труда персонала с помощью внешних стимулов. Сегодня, спустя десять лет, тема не потеряла своей актуальности, наоборот, выглядит вызывающе свежей. Так как вообще в этом деле наблюдается в большей степени регресс, нежели прогресс: «оплата по трудовому вкладу» - даже в органах государственного управления, больницах и школах - едва ли уже ставится под сомнение; концепции вознаграждения, обеспечивающие успех, предлагаются на всех углах разносчиками товаров индустрии консалтинга; слова «мотивация как задача менеджмента» являются общим местом. В связи с этим успех книги симптоматичен. Он отражает наличие серьёзных проблем. Во всяком случае, тёмный горизонт, на фоне которого такие мысли возбуждают внимание, возник не сам по себе.

Поэтому новое издание книги осуществляется в такое время, когда вопрос о мотивационных основах результативного труда звучит особенно актуально. Постоянный спрос свидетельствует: многие оценивают книгу как «необходимую». Она стала «классикой». Поэтому мне показалось уместным освободиться от всего, что слишком сильно обусловлено временем. Конечно, я сохранил основную структуру такой, какой она вышла когда-то из-под моего пера. Благодаря этому со-

## Предисловие

хранился также стиль рассказа с примерами, без строгой систематизации. Я сократил некоторые подробности, добавил ряд замечаний (например, относительно опционов акций) и дополнил список литературы. Даже там, где сегодня я дал бы более решительную формулировку, я сохранил прежнюю редакцию текста.

Что же касается содержания, нет никаких причин отказываться от аналитической части книги. Напротив: новые исследования мотивации, насколько я могу это видеть, почти полностью подтвердили мой анализ (ср. Frey/Osterloh 2000). Профессор из Гарварда Элфи Кон пишет: «Во всём мире не найдётся исследования, которое подтвердило бы факт устойчивого роста производительности труда за счёт стимулирующих систем». Сегодня я еще больше убеждён в *негативной* связи между внешними (денежно-ориентированными) стимулами и внутренне мотивированными трудовыми достижениями, чем в то время, когда писал книгу: мотивирование разрушает мотивацию. Под флагом «оплаты, ориентированной на количество и качество труда» лечатся только симптомы. При этом не замечают как *отдаленных, так и побочных последствий*, за которые потом должны расплачиваться другие или даже мы все, именуемые «обществом». «Интеллигенты-ремонтники» инсценируют здесь видимость деятельности, чтобы уйти от решения настоящей проблемы: пассивного и непоследовательного управления.

То, что большая часть управленческого персонала упорно отказывается принять во внимание эти взаимосвязи, хорошо иллюстрирует тот факт, что на предприятиях имеется многое, однако нет организации рациональной экономической деятельности.

«*Мифы мотивации*» в своих существенных частях строится на практическом материале. Книга возникла, если можно так сказать, в ходе движения автомобиля, перевозившего «моих» сотрудников внешней службы от одного клиента к другому. Я сидел рядом с водителем и вел записи, положив блокнот на колени. Книга была дополнена сведениями, которые я получил, будучи руководителем семинара, современным и товарищем по несчастью моих коллег по менеджерскому цеху, отцом двоих детей, а также тем, кто сам пострадал от мотивирования, кто пережил не одну бурю управленческих злоупотреблений. Поэтому, как отмечают некоторые рецензен-

ты, книга является ещё и вкладом в «философию искусства жизни». Поскольку эта книга родилась из практики и создавалась для практиков, ее аргументация содержит теорию, хотя автор и не стремился теоретизировать. Если считать верным утверждение Бертрانا Рассела, что комбинация понятности и точности невозможна, я (надеюсь!) принял решение в пользу понятности. В некоторых местах книга является полемической, это полемическое произведение в лучшем смысле слова. Иногда я брал себе в помощники смех, казавшийся мне справедливой и подходящей реакцией на абсурдность происходящего.

Из массы отзывов о книге я хотел бы выделить одно критическое замечание: недостаточно показано, как следует «правильно» обходиться с проблемой мотивации. И в самом деле: в двух первых частях книги преобладают критические, если хотите, «плохие» вести. Я допускаю, что при этом слишком доверился позитивной силе негативного мышления. Нечто опустить казалось мне часто более значимым, нежели что-то добавить. Кроме того, мне явно не удалось должным образом представить третью часть книги в качестве «добрых вестей». В восприятии многих читателей, видимо, слишком доминирует критический импульс первых двух частей книги. Поэтому повторю: часть 3 «Предложения» является моим ответом на вопрос: «Как же лучше?» Тем, кто хотел бы углубить своё понимание этого вопроса, я рекомендую мои книги «Принцип самоответственности» и «Восстание индивидуума».

*Райнхард Шпренгер*

Эссен, май 2001 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Нефтяные компании «Супер» и «Гипер» ежегодно проводят, по примеру Оксфордского и Кембриджского университетов, соревнования по гребле на восьмёрках. В последние годы лодка компании «Супер» всегда проигрывала. Руководство данной компании решает проанализировать видеозаписи последних гонок: в лодке компании «Гипер» видны восемь гребцов и один рулевой. К всеобщему удивлению, в лодке компании «Супер» находятся восемь рулевых и только один гребец. «Что можно тут сделать?» - спрашивает глава компании руководителя кадровой службы. Тот отвечает: «Мотивировать! Лучше мотивировать парня!»

Эта история получила широкое распространение и встречается в разных вариациях. Она указывает на нечто, что, очевидно, переживается подобным образом многими работниками наших предприятий. В ней, как в фокусе, сконцентрировано многое из того, что будет проработано и обосновано в этой книге.

Я хотел бы показать, что хорошо всем нам знакомая тропка мотивирования работников является ложным путём. Я хотел бы обосновать, что практика погонял, именуемая мотивацией, какие бы обличья она ни принимала, не действует. «Не действует» означает следующее: она сопровождается многими контрпродуктивными побочными влияниями и отдаленными последствиями, которые сводят к нулю намеченный эффект роста достижений.

Я намерен развить тезис, заключающийся в следующем: мотивирующий похож на предпринимателя, который неотрывно смотрит на рост кривой оборота, не удастая взглядом динамику затрат. При этом я рассматриваю те последствия, которые имеет преимущественно «успешное» мотивирование для дальнейших действий: те сопутствующие явления соци-

ально-психологического характера, которые остаются незамеченными энтузиастами мотивирования. Я покажу, что мотивирование игнорирует поведенческие механизмы экологического характера и постоянно нарушает внутреннюю мотивацию индивида; что обычное подозрение в недостаточной готовности к производительному труду и в необходимости повысить уровень этой готовности имеет далеко идущие последствия. Словом, мой тезис звучит так:

*Всякое мотивирование есть демотивирование.*

В управленческие технологии и мотивационные системы вкладываются значительные ресурсы, которые в результате скорее вредят предприятию, нежели приносят ему пользу. Кроме того, мотивирование способствует появлению такой модели поведения, основываясь на которой, начинают не требовать, а баловать, и которая отравляет всю организационную культуру: в ней любое управление становится соблазнением.

Данное суждение необходимо обосновать. Ведь целый легион психологов, педагогов, исследователей поведения и теоретиков организации анализировали человеческую мотивацию, а также её влияние на производительность труда; неоспоримо и то, что сотрудники посредством стимулирующих систем могут быть «подвигнуты» к желаемым действиям; ведь отрасль, занимающаяся стимулами, переживает бум; и потом, разве различные вознаграждения с целью повышения уровня производственной мотивации не стали уже давно нормой на всех уровнях управления?

Кто хочет плыть к новым берегам, должен прежде мысленно вырваться из ставшей уже привычной среды, из зеркального кабинета мотивирования. Ведь здесь на каждом шагу нам загораживают путь наши собственные системы. Мы встречаем лишь то, что стало плодом усилий системных плановиков и что вынуждает приспособляться. Если же мы будем прокладывать путь в глубину логики мотивирования, то нам придется думать «без страховочных веревок». Именно к этому я хотел бы призвать читателей.

При этом, в отличие от моих американских коллег, я буду стараться приводить меньше анекдотических сведений в ка-



## *Введение*

честве убедительного подтверждения моих размышлений. На этом пути нам едва ли удастся приблизиться к решению проблемы. В этой книге речь не идёт также о технологиях, как «правильно» надлежит мотивировать сотрудников. Никаких скорых решений вопроса, «что я должен сделать для того, чтобы сотрудник делал что-то, чего он не хочет делать?» Потому что всякая управленческая техника оседает на инструментальном уровне, быстро распознается именно как «техника» и встречает соответствующий прием.

Здесь речь скорее идет о внутренней установке, которая сообщает смысл инструментарию и для которой технологии мотивирования являются только наблюдаемыми образцами поведения на уровне явлений. Однако как мало можно научиться управлению, если сводить его до уровня трюков и при этом не обращать внимания на главную предпосылку, а именно, на установки, ценности, образцы, словом, на личность руководителя, так же мало можно понять механизм мотивирования, ограничившись только инструментальным уровнем.

Следовательно, спорной является функциональная пригодность стимулирующих систем. Спорными являются стоящие за этим основополагающие установки мотивирования. Критики заслуживают сопутствующие социально-психологические продукты зловещего искусства совращения, которым владеют многие руководители-соблазнитель. Более того, поспорить придётся и на тему демотивации.

В книге не идёт речь о моральной основе для «гуманизации мира труда». Это не значит, что об этом не стоит говорить. Речь, прежде всего, пойдёт о производительности, рентабельности, размерах колебаний, физическом и психическом отсутствии и присутствии на рабочем месте, качестве и количестве труда, о спонтанном и творческом поведении, стоящем за ролевым ожиданием. В конечном итоге, речь идёт о прибыли.

Кроме того, следует вести речь ещё и об образе человека, хотя это связано с риском, что всё остальное тем самым может предстать в сомнительном свете.

Я хотел бы иметь читателей, которые чувствовали холодное дуновение от неприятия всерьёз, манипулирования и скрытого обесценивания, когда их «мотивируют». Таким читателям книга могла бы кое-что сказать. Но она должна дей-

*Р. Шпренгер «Мифы мотивации»*

ти до сознания и тех людей на производстве, которые *реши-*  
*лись* на осуществление другого человеческого образа, быть  
может, скорее чувствуя, нежели уверенно зная, что мир поко-  
рится нашим волевым устремлениям.

Но не наоборот.

**Часть первая**  
**НАБЛЮДЕНИЯ**



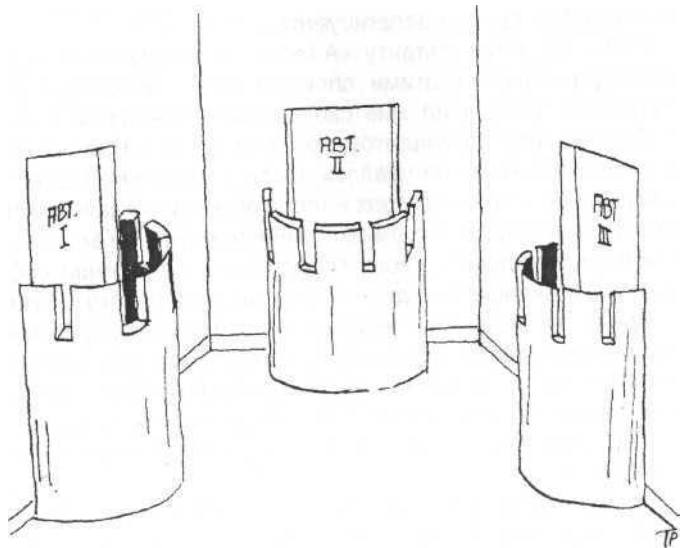
## ИМПУЛЬС ИЗ ПРАКТИКИ

«Мотивация» - это палка в «рукопашной битве» внутри предприятия: «По-видимому, вы неправильно мотивировали свой персонал!» - Вопрос? Суждение? Во всяком случае, хорошая дубинка, вытащенная из мешка управленческого запугивания. Понятие «мотивация» в глазах почти всего управленческого корпуса имеет позитивный оттенок, поэтому постоянно можно наблюдать, как его с легкостью используют, чтобы оклеветать поведение управляющих (хотя, как мы увидим в дальнейшем, это отношение и неоправданно). В соответствии с этим как заклинание повторяется вопрос: «Как я должен мотивировать людей?» Однако ответственность за мотивацию сотрудников, взятая на себя сначала добровольно, под давлением или в соответствии с концепцией роли, в свою очередь, быстро делегируется далее.

Например, к консультанту: «А теперь мотивируйте-ка моих людей правильно!» С этими словами один из менеджеров по торговле препоручил мне свою команду внешней службы. Это смутило: результатом тренинга должно было стать то, чего ему самому не удалось достичь за долгие годы? У меня до сих пор звучит в ушах жалоба одного из отчаявшихся руководителей на симпозиуме по менеджменту: «Как же мы должны мотивировать своих сотрудников, если наша собственная мотивация ежедневно разрушается сверху?». Несомненно: руководители чувствуют ответственность за мотивацию сотрудников (конечно, они определенным образом ответственны, но не так, как это внушают бесчисленные золотые правила) и часто оказываются беспомощны перед этой задачей. Этому есть свои причины, нуждающиеся в точном определении.

К стимулам из практики, которые заставили меня взяться за изучение темы «Мотивация», относится также лихорадоч-

ное стремление производить оплату по выполнению и ввести систему стимулов. Этой лихорадкой в виде планов, содержащих предложения по улучшению, «заболели» даже «верхние этажи» - служба контроля и отделы по работе с персоналом, где довольно трудно измерить трудовые результаты количественными показателями. Именно из бесед с руководителями, работающими в этих сферах, мне стало ясно, что инфицирование всех инициатив надеждой на «экстра-кэш» влечет за собой цепочку парадоксальных сопутствующих явлений. Они-то быстро заставили меня усомниться в мудрости этих систем: отношения между коллегами становятся напряженными, индивидуальные бонусы делают сотрудничество невозможным, развивается невиданного размера эгоизм отделов (слово *отдел* происходит от слова *отделять!*). Один из отраслевых руководителей известного химического концерна с едва скрываемой иронией рассказывал мне о практикуемых на его предприятии правилах: в договоре определяются премии за давно полученные результаты и выполненные проекты. Это легкие деньги часто как раз для тех менеджеров, которые решительно выступают в поддержку разного рода стимулов, влияющих, как им кажется, на повышение результатов труда.



На уровне управления я сделал еще пару наблюдений; прежде всего интересуются хитростями и уловками мотивирования сотрудников более слабые управленческие кадры, более сильные сотрудники, напротив, ведут себя иначе: они не мотивируют! К стимулирующим системам они относятся скорее скептически, и поведение надсмотрщика им чуждо.

Внешняя служба по многим обусловленным традицией причинам давно уже является испытательным объектом для глашатаев мотивации и, кажется, занимает аналогичную отстраненную позицию. Во время моих поездок вместе с сотрудниками внешней службы мне постоянно тайком разьясняли скрытую неэффективность системы бонусов. Обсуждение бонусных планов ведется так, что с ними нельзя сделать ни шагу сверх необходимого. Удивленному глазу открылись тысячи трюков, позволяющих обходить планы. Цинизм был самым распространенным средством против слишком частого демотивирующего эффекта так называемых «списков гонщиков». С мотивированием научились жить, к нему приспособились. Когда о нем заходил разговор, невозможно было не услышать легкого презрения.

Моим любопытством двигало не стремление противоречить некоторой теоретической установке. Его стимулировал практический опыт. Должно же быть объяснение этим парадоксальным феноменам, ведь многие отрасли промышленности организованы по мыслительным схемам теорий мотивации. В интервью, поездках, наблюдениях и опросах сотрудников я стремился вникнуть в суть этих противоречий. Мне стало ясно: «мотивирование» подразумевает нечто, выражающееся в следующих пяти глаголах: вознаграждать, расхваливать, подкупать, угрожать и наказывать. Мне стало ясно также, что управление под холодным солнцем стимулирующих систем всегда представляет собой «соблазнение». И для меня стало неопровержимым фактом то, что всякое мотивирование с механической неизбежностью создает собственного «антипода» - демотивацию.

Что и требуется доказать.

## ЯЗЫКОВОЙ ТУМАН «МОТИВАЦИИ»

«Мотивировать, но правильно!» - «Мотивировать успешно» - «Практические пособия по мотивации», - так звучат заголовки многометровых публикаций на тему: «Мотивация сотрудников». «Опыт мотивации сотрудников» - одно из главных квалификационных требований при найме на работу управленческого персонала.

«Умение мотивировать», несомненно, считается первостепенным качеством способного менеджера. Поэтому едва ли найдется тренинг, который не ставил бы во главу угла дидактико-теоретические и психологические теории мотивации, едва ли можно найти описание теории управления или статью на эту тему, где не было бы параграфа о «стимулирующем характере поведения руководителя, повышающем производительность труда». Работа над мифом.

Повышение производительности - такова цель усилий. Она предполагает, что имеется то, что необходимо повышать, и что есть смысл это делать. Время от времени это может рождать нечто весьма странное. «Транс-мотивационные каскеты», предлагаемые одной фирмой из Мюнхена, обещают пользователю «достижение поставленных целей» посредством «целенаправленной мотивации подсознания». По желанию можно приобрести «Освобождение от чувства вины», «Как остановить выпадение волос», «Меня любят». И вот уже волосы развеваются, на верхних этажах слышатся любовные признания...



## Синоним управления

«Мотивация» является сегодня ключевым словом, почти синонимом «управления». В основе лежит представление о чем-то латентно существующем, то есть о мотивации, которая в нетронутом виде мирно покоится где-то в недрах, пока не будет приведена в движение соответствующим вмешательством извне (управлением), чтобы затем снова перейти в латентное состояние, ибо человек якобы упорно склоняется к лени.

Поэтому «мотивировать» означает приблизительно следующее:

1. Вооружить кого-либо мотивами, которых у него раньше не было.
2. «Поймать» кого-то его же мотивами и предоставить возможность для их реализации.
3. Внушить способы поведения, имеющие субъективное значение (важность).
4. Воодушевить.
5. Стимулировать.

Если «руководить» означает целенаправленно управлять сотрудниками, то связь с мотивированием доказывается и с точки зрения истории языка (лат. *movere* = двигать). И все-таки эта близость вводит в заблуждение, будь то сознательное использование или стыдливое замалчивание. Ведь мотивация представляет собой сложное и многозначное понятие.

## Мотивация - мотивирование

Слово «мотивация» (*motivation*) хорошо понятно американцам; немечивание же этого слова проведено нечетко: имеют в виду побудительные причины, как ответ на «почему?» поведения. «В любом случае, какие бы определения ни получала мотивация, ее изучение касается обоснования человеческого поведения, всегда подразумевается нечто, находя-

щееся внутри и вокруг, что заставляет, побуждает нас вести себя так, а не иначе». Это цитата из справочника. В этом смысле можно пойти в размышлениях до одного из самых ранних документов, исследующих мотивацию, - до Библии.

Современные психологи, специалисты по проблемам организации, а также исследователи поведения ставят вопрос: «Почему сотрудник выбирает эту фирму, а не другую?» - «Почему его привлекает больше эта, и меньше другая работа?» - «Почему господин «Х» больше не старается, хотя его ожидает довольно привлекательное стимул-турне?»

Таким образом, под мотивацией понимается, прежде всего, *состояние активизированной готовности сотрудника к соответствующему поведению*. Сотрудник достигает высоких результатов, потому что заинтересован работой как таковой (внутренне). Это и есть «мотивация» в собственном смысле слова. Если исследовать происхождение слова (лат. *in movitum ire* = входить в то, что движет [человеком]), то это «вхождение», без сомнения, можно интерпретировать как рецептивное «понимание» побудительных причин. Но это слово можно интерпретировать также и как направляемое интересом «подхватывание» и «использование». Из этого можно делать вывод не только о возможности, но и о *необходимости* эффективного управления с осознанной ответственностью.

Как раз здесь кот с воплем выпрыгивает из мешка: в то время как мотивационные психологи застряли в этом «почему?», менеджеры, заламывая в отчаянии руки, спрашивают «как?». «Как мне добиться максимальной производительности труда сотрудников?» - «Как предотвратить внутреннее увольнение?» - «Как мотивировать людей к сверхурочной работе?»

Интерес менеджера заключается, следовательно, не в том, *почему* что-то происходит, а в том, *как* следует влиять на поведение. Усложняет дело то обстоятельство, что он в то время, когда уровни мотивации различны, должен еще углубляться в «почему?», чтобы там, обращаясь к индивиду, еще более эффективно повышать результативность труда сотрудника. Результатом является повышение спроса на тренинги типа «How to».

Поиск рецептов успеха, однако, обязательно ведет к неудаче: они слишком жестки в условиях постоянно меняющейся-

## Языковой туман «мотивации»

ся действительности. Они игнорируют весьма существенную предпосылку: индивидуальную личность руководителя. Они дают возможность лишь обрести выигрыш в вербальной силе, который, однако, приветствуется участниками семинара как весьма полезный. И они - *last but not least* - в значительной степени затушевывают все отдаленные последствия «успешного» мотивирования.

Таким образом, под мотивацией понимается также *создание, сохранение и повышение степени готовности к определенному поведению - руководителями или стимулами*. В данном случае результат достигается потому, что сотрудник стимулируется извне, проще говоря, *оплачивается*. Для такого внешнего регулирования я использую термин «мотивирование» (*Motivierung*). Оно четко отделяется от саморегулирования индивида. Я использую при этом возможности немецкой грамматики, которая в образованных от глаголов существительных с суффиксом «-ung» характеризует ход события (*Isolierung* - процесс изолирования, *Zivilisierung* - процесс цивилизации). Напротив, отглагольные существительные с абстрактным значением, оканчивающиеся на суффикс «-tion», характеризуют скорее *состояние* (*Isolation* - изоляция, *Zivilisation* - цивилизация).

Таким образом, *мотивация* (*Motivation*) относится к *мотивированию* так же, как «почему?» к «как?». Оба понятия зависят друг от друга, и поэтому их нельзя рассматривать поодиночке. У меня мало надежд, что это языковое различие будет воспринято. Но для следующего изложения оно абсолютно необходимо.

## Нашептывание

«Мотивация» - языковая драпировка, которая приближает к мысли, никак не обнаруживая ее. Я давно почувствовал, что она должна скрывать неприятности.

Употребление слова стыдливо и характерно вуалирует существо проблемы: обычное словоупотребление связывает *характер установки* ведомого сотрудника непосредственно с намеренными *действиями* ведущего (лишь как результат

этого и должна возникать мотивация). Цель совпадает с путем.

Неточное и двусмысленное применение понятия никак не противостоит злоупотреблению. Но презрительный отказ уточнить значение этого термина, встречающийся в литературе по менеджменту, не только потворствует злоупотреблению, но становится системой, по крайней мере, находит для себя веские основания. Одно из этих оснований нацелено на классический образец вечно успешного руководства. Если деятельность мотивирующего руководителя, стремящегося продвинуть дело вперед, непосредственно связывается с установкой сотрудника, мышление нашептывает: цель будет непременно достигнута, этому ничто не угрожает: «Начальник должен только сделать нечто мотивирующее, и тогда мотивация сотрудника неизбежно повысится». Таким образом, происходит перенос компетенции отличного руководителя в смысле достижения цели, которая хотя и находит средства и пути, но отказывает им в какой бы то ни было значимости. В этом смысле руководитель напоминает мясника, который уже видит колбасу там, где пока еще бегают свиньи.

Кроме того, в обычном словоупотреблении подразумевается следующее: «Как руководители, вы ответственны за мотивацию своих сотрудников!» Это опять-таки соответствует пользующемуся повсюду популярностью образу «делающего» менеджера (но не образу «думающего»). Требуется менеджер, который «выжимает» из сотрудников все возможное и тем самым, как принято считать, добивается для своего предприятия положительных результатов.

Теперь становится ясным, почему менеджер чувствует возможную вину перед демотивированными сотрудниками: ему кажется, что он «сделал» слишком мало или что-то не совсем так, как надо. Руководство будет всегда терпеть неудачу, если оно упустит из поля зрения двойной характер «мотивации», если оно не будет видеть, что различие между саморегулированием и внешним регулированием вуалируется языковой пеленой «мотивации».

Итак, надо провести четкую грань между

- «мотивацией», которая обозначает *самоуправление* индивида и потому свойственна и принадлежит только ему одному, и

«мотивированием» как намеренным действием начальника или функционированием систем стимулирования, которое, следовательно, с необходимостью выступает как *внешнее регулирование*.

## **Мотивирование - манипуляция**

Литература по менеджменту постоянно бежит от слова «мотивирование» как черт от ладана. Ведь в значении этого слова явно присутствует намерение и, таким образом, близость к внешнему регулированию, к манипуляции.

Да, *манипуляция*. Мотивирование, как его ни крути, есть и остается внешним регулированием, манипуляцией (значение латинского слова - тащить рукой). Аспект контроля явно выходит на первый план. Даже тогда, когда занимаются методическими словопрениями. Но этим пока еще вообще ничего не сказано о его моральной ценности.

Манипуляция - такое воздействие на поведение, которое осуществляется более или менее тайно (но не обязательно во вред тому, на кого она распространяется). Манипулятор с помощью различных уловок побуждает других к достижению результата, не вызывая прямого противоречия. Он дает сознательно измененную, обостренную, приукрашенную, сокращенную или фальсифицированную информацию, чтобы побудить их к желаемому действию.

«Мотивация представляет собой способность подвести человека к тому, чтобы он сделал то, что надо, когда надо и как надо, потому что сам этого хочет». Это сладкозвучное прославление манипуляции Дуайтом Д. Эйзенхауэром стало общим местом в справочниках по управлению. Оно только с трудом маскирует потерю саморегулирования с помощью мнимо языкового парадокса. Другой человек должен «использоваться» для удовлетворения потребностей кого-либо. Однако это не произносится вслух. Часто манипуляция узаконивается как «необходимое зло», чтобы, так сказать, между прочим повлиять на сотрудника для его же собственной пользы. Но что составляет эту пользу, решает манипулятор. Важно при этом следующее: манипулятор должен иметь представ-

ление о скрытых побуждениях, потребностях и слабостях своей жертвы.

Один остроумный человек (Рольф Баллинг) ввел для необходимого сегодня чуткого учета мотивов сотрудника с намерением обольстить его - что должно уладить длящийся десятилетиями конфликт между (легитимной) мотивацией и (достойной отвращения) манипуляцией - термин «мотипуляция». Он используется в ироническом смысле, однако, в конечном итоге, это все-таки тоже попытка выбраться из дилеммы непоследовательного мышления.

Ибо тот, кто говорит, что надо войти в мотивационную ситуацию работников, чтобы дать их мотивам возможность раскрыться, имеет в виду нечто правильное и неправильное одновременно. Неправильное - потому, что ни одно предприятие и ни одно профессиональное объединение не обходится полностью без управления, ни одно управление не обходится без регулирования со стороны. Но при этом речь идет не о том, чтобы мотивировать, «таща за руку», а о том, чтобы раскрывать интересы, договариваться, о том, чтобы была *ясность и последовательность*. Но подробнее об этом мы скажем позже.

# МЕНТАЛЬНАЯ ЭМИГРАЦИЯ

## Внутреннее увольнение

Призрак бродит по нашим предприятиям - призрак «внутреннего увольнения». Известная формула Райнхарда Хена, предназначенная для ментально эмигрировавших из службы сотрудников (модернизируя давно известную «службу по предписанию»), входит в настоящее время в обычный лексикон менеджера.

Этот призрак вовсе не нечистая сила, поселившаяся в мозгу тех, кто быстро дает название чему-либо непонятному или хочет с помощью меткого слова заклеить позором изменников общества высоких достижений. Он ведет свою ужасную игру не только в ходе бесчисленных собраний на верхних этажах, на конгрессах и семинарах, где понимается, называется, классифицируется и отмечается печатями то, что не хочет уместиться в хорошо отработанные процессы системы мотивирования. Управленческие работники, которые часто, кажется, не связаны ничем, кроме внешнего времени своей жизни, объединяются, чтобы прогнать призрак. Ведь он превращает всех в проигравших: тот, кто сидит за письменным столом и мечтает о Гавайях, находится и не за письменным столом, и не на Гавайях.

Внутренне уволившийся сотрудник выглядит примерно так: у него нет больше интереса к противостояниям, он превратился в типичного соглашателя. Подобно дежурному на железнодорожном переезде, он ждет звонка. Он больше не вносит никаких предложений и принимает решения шефа, а также вхождение в сферу его компетенции только со строго дозированным сопротивлением. Иногда он еще пытается высказать собственное мнение, но быстро соглашается, если шеф настаивает на том, что вода течет не с горы, а в гору. Главный

лозунг звучит так: «Избегать ошибок». Сотрудник чаще «празднует» болезнь. Интерес к работе вытесняется деятельностью вне предприятия.

Один руководитель ведущего отдела высказался так: «С некоторых пор я доложил шефу о моем внутреннем увольнении. Я буду выполнять ежедневную, рутинную работу, не буду больше волноваться, буду вовремя приходить на работу, но, прежде всего, буду вовремя уходить домой и посвящать себя личной жизни, то есть своей семье и любимым увлечениям».

Внутренний уход на пенсию при этом не обязательно лимитирует карьеру. Напротив: вместо того чтобы отнестись к изменению в поведении как к предупредительному сигналу, многие руководители полагают, что они «обуздали» упрямого сотрудника и вознаграждают свое *собственное* достижение повышением по службе доселе к этому не пригодного работника. Активно работающие коллеги делают такой вывод: делая вполсилы только самое необходимое, можно, в конце концов, достичь большего.

Последствия для предприятия: «предпенсионное состояние» распространяется внутри предприятия как инфекционная болезнь. Целые фирмы могут находиться под влиянием внутреннего увольнения. По тому, как приветствуют на входе, по тону разговора в приемной и на телефонной станции, по разговорам с водителями фирм, по тому, как сотрудники говорят о фирме с посторонними, по казенному стилю оформления кабинетов, по недостатку жалоб и по нехватке юмора можно заключить: «жизнь начинается после 17.00».

Также и на верхних этажах не все благополучно. Прежде всего, новое поколение управляющих, кажется, не может жить без конфликтов с традиционными представлениями о карьере и целях предприятий. Едва ли современное поколение управляющих позволит только деньгами и статусом купить часть своей жизни.

Между тем, банки данных, относящиеся к внутреннему увольнению, набиты до отказа; цифры о полностью, наполовину или частично внутренне уволившихся работниках, вызывающие страх и головокружение, поневоле ставят вопрос «что делать?» Та же самая старая история: когда вода уже почти накрывает с головой испуганных учеников волшебника, они зовут на помощь старого мага, который еще раз должен вернуть все в правильное положение: мотивировать!



Никому не приходит в голову, что механика мотивирования сама может быть причиной внутреннего увольнения. Вместо этого новый всплеск популярности фразы: «Вы должны правильно мотивировать людей!» Новые идеи, новые шапки-невидимки для соблазнительных улыбок на устах у стимуляторов. Но очевидно, что предлагаемые материальные и нематериальные стимулы день ото дня теряют эффективность. Обещания и требования мотивирования больше не дают в итоге выровненного баланса. Установившееся равновесие нарушилось. *Одно* из объяснений этого факта гласит: изменение ценностей.

## **Изменение ценностей**

Первые пророчества Кассандры о том, что индивидуальная «служба по инструкциям» обретет характер устойчивой тенденции к отказам, прозвучали уже в 1975 году: американский социолог Дэниэл Белл прогнозировал упрочение «уклончивого поведения, ориентированного на свободное время» и уклонение от работы, требующей дисциплины. Латинское слово «industria» (прилежание), казалось, утратило всякую ценность. Данные, долженствующие доказать наличие негативной установки к работе и профессии, постоянно представляется с тех пор Элизабет Нозле-Нойман. Насколько мне известно, она впервые вычленила предполагаемое снижение профессиональной готовности к достижению результата из системы условий, сложившихся внутри предприятия, и обосновала это посредством социологической категории «изменение ценностей».

«Изменение ценностей» - это понятие, содержание которого теряется по мере попыток его обосновать. Оно меньше касается ценностей как таковых, скорее отношения к ним людей и действий, вытекающих из него. Социологическая литература, в которой изменение ценностей исследуется вплоть до малейших деталей общественного устройства, стала за это время просто необозримой. В соответствии с этим необозримы и результаты.

Интересно проследить, какие изменения в сознании про-

изошли, начиная с 50-х гг. XX-го столетия, чтобы понять, как изменилось отношение к работе и к достижению результатов. Сегодня границы между трудом, свободным временем и образованием оказываются все более стертыми. Существует стремление к *новому единству*, неразделенной жизни.

Соответственно значительно сместился и центр тяжести социального признания. До начала 70-х гг. решающую роль играли, прежде всего, «заработок» и «престиж»; с начала 80-х годов большее значение обретают качество труда и возможности самораскрытия личности. Новая способность к критике (гражданские инициативы), основные демократические идеи, феминизм и экологическое движение не останавливаются больше у ворот предприятия. 90-е годы, ознаменованные бумом Интернета, показали, что многие, прежде всего молодые и высококвалифицированные, люди вновь поняли слово «предприятие» буквально: в смысле предпринимать нечто самим, быть творческими людьми, создать собственную фирму - вместо того чтобы вписаться в ряды большой организации. Происходил массовый исход работников с «высоким потенциалом» за пределы заведомо планируемых карьерных иерархий для работы во вновь создаваемых небольших интернет-фирмах. И при этом часто на значительно более низких окладах и почти всегда с более высокой загруженностью. Даже если и выяснялось, что для существования фирмы недостаточно названия с буквами dot или com в окончании, трех студентов, изучающих экономику производства, и одного гаража, обнаружилось, - в том числе для многих менеджеров, - как высоко сегодня в трудовой жизни ценится самоопределение. Человек ищет деятельность с приемлемыми для себя целями, смысл которой он может понять и которая *имеет смысл* для его собственной жизни.

## **Снижение трудовой морали?**

Можно ли уловить в этих тенденциях упадок готовности к выполнению работы? Мы знаем сегодня с достаточной уверенностью (я в значительной мере придерживаюсь здесь исследований Хельмута Клага), что сама по себе готовность к

работе не сломлена, только вот предлагаемая реализация ценностей из мира труда уже не отвечает изменившимся условиям. Предприятия, которые в прошлом быстро и целенаправленно реагировали на изменения рынка, едва заметно или слишком часто замедленно реагируют на изменившиеся представления своих сотрудников о ценностях.

Если попытаться обобщить и связать с нашей темой результаты опросов, проведенных различными научно-исследовательскими институтами, то придется принять во внимание следующее:

- «Профессия, которая мне нравится», и «занятие в свободное время, которое мне нравится» ценятся в одинаковой мере выше, чем все остальное.
- Существует тенденция к увеличению числа работников, которые хотели бы взять на себя «больше ответственности», причем «второму ряду» предпочтение отдается чаще, чем раньше.
- Сегодня на вопрос: «верите ли Вы, что лучше всего было бы жить, если бы не надо было работать?» отвечают утвердительно едва ли больше людей, чем 40 лет назад.
- Степень удовлетворения людей возрастает в той мере, в какой увеличивается свобода действий во время работы.
- «Работа, которая приносит радость», важна для работников точно так же, как и высокий доход.
- Значение «работы, которая имеет смысл», возрастает значительно больше, нежели значение статуса и карьеры.

Вместе с тем ни в коем случае не однозначно, что ценности свободного времени, обладающие в той или иной мере гедонистическим потенциалом, заменяют ценности, относящиеся к сфере труда. Скорее конкретный человек пребывает в напряженном ожидании возможностей всецело использовать самого себя и свой личный потенциал, то есть быть серьезно воспринятым, включенным в деятельность и признанным как *целостная* личность.

Особенно важно при этом следующее: больше не делается принципиального различия между работой и остальной жизнью. Сфера труда и сфера свободного времени теряют свое изолированное положение. Сотрудники все меньше готовы оставлять по утрам у проходной свои установки и ценност-

ные ориентиры. Они все больше требуют, чтобы политика предприятия строилась с учетом меняющихся точек зрения работников.

К тому же несомненно, что идеалы свободного времени, как, например, удовольствие, активность и раскрытие самого себя все больше и больше оказывают влияние на поведение на рабочем месте. То, что работники представляют себе как «идеальную работу», почти полностью совпадает с тем, что многие из них уже делают и находят в свободное время.

Несмотря на возрастающую направленность жизни в сторону свободного времени, очевидно, не наблюдается отказа от стремления к высоким достижениям в профессиональной сфере. Даже напротив: потребность делать на производстве то, что имеет смысл и приносит радость, возрастает.

## Непереносимость

Наши размышления достигли теперь того пункта, откуда четко просматривается новая оценка той массовой склонности к внутреннему увольнению, которая многими наблюдателями интерпретируется как дрейф социальных ценностей в сторону гедонистической ориентации свободного времени. Становится ясно, что новые ценностные ориентации одинаково направлены на весь окружающий мир, в том числе также и на сферу труда. Они находят явно недостаточный отклик в мире труда, так что свободные энергии меняют направление в сторону свободного времени, ... где они, очевидно, скорее обретают возможности для своего развертывания. Одним из многих доказательств, убеждающих в этом, является, например, конъюнктура «активного отпуска». «Субъективное измерение труда», о котором говорит уже Иоанн Павел II в своей энциклике «*Laborem Exercens*», проявляется достаточно широко. Противоположность мира труда и культуры свободного времени более не удовлетворяет. Понимание труда как экономического ресурса и как возможности реализации стремления человеческой воли к формообразованию и выполнению взятых на себя обязательств вновь сближаются.

В этом, следовательно, заключается сущность переме-

ны ценностей: так сказать «недобровольная», компенсаторная реализация ценностей в свободное время.

Но поборники мотивирования сотрудников по-прежнему посматривают с подозрением на *готовность к самоотверженному труду* из внутренней потребности. Изменившиеся ценностные установки упорно игнорируются. По-прежнему исходят из «ленивого» сотрудника и проверяют его на «способность к мотивированию». «Индивидуализация» механизма вознаграждений - так называется новая ловушка. Как правило, на увеличение потребности в мотивировании отвечают соответствующим усовершенствованием классических стимулирующих систем (деньги и статус). Напротив, «передовые» предприятия, поглощенные волной корпоративной идентичности, кладут начало целым каскадам мероприятий, направленных на обретение смысла, ни на йоту не отклоняясь при этом от принципа ослепления и подкупа. Соблазняющая жестикуляция все еще сохраняется. Дух мотивирования продолжает колыхать знамена стимулов. Серьезное отношение к сотруднику отсутствует.

И едва ли кто-нибудь приходит к простой мысли, что само мотивирование, возможно, непрерывно оживляет призрак внутреннего увольнения, что тайная нелояльность может быть как раз результатом практики мотивирования. Мой тезис гласит: *мотивирование - массовое совращение к внутреннему увольнению.*

## КОРОТКИЙ РЫЧАГ МОТИВИРОВАНИЯ

На практике можно повсюду наблюдать, что там, где необходимо мотивировать, это часто происходит слишком поздно. Вновь превратить «отставленных» в «служащих» - чрезвычайно сложное дело. Где нужно приложить рычаг? *Почти все методы мотивирования прикладывают рычаг в сфере труда.* Однако даже если все условия на рабочем месте будут самыми оптимальными, этим будет выполнена только необходимая предпосылка, но не достаточная. Потому что просто упускается из виду, что мотивация сотрудников подпитывается множеством различных обстоятельств и данностей, которые в преобладающей своей части лежат вне сферы труда.

Начальник может еще до некоторой степени управлять трудовой ситуацией сотрудника при помощи таких элементов, как содержание задач, структура организации, бюджет, плотность информации и руководство. Однако уже здесь возможность оказания влияния усложняется, потому что, как мы сегодня уже знаем, прежде всего в случае многолетних разочарований вследствие неисполнения ожиданий следует исходить из групповой демотивации. Здесь имеются в виду широко распространяющиеся зачатки демотивации, которые, перемещаясь по формальным и неформальным путям, определяя установки и позиции, образующие группы. Пресловутые «кружки нытиков» являются самыми известными феноменами, они обладают высокой динамикой заражения.

Остается показать, какие узкие границы устанавливают остающиеся сферы влияния попыткам мотивирования.

## **Индивидуум**

Анализ человеческой мотивации и ее влияния на принятие решений занимали не только философов и психологов, но и ученых-теоретиков, занимавшихся проблемами организации. То, что мотивы деятельности нельзя низводить до уровня только внешних мотивов, что чисто экономические мотивы совершенно недостаточны для объяснения характера человеческих действий, относится к константным положениям всей теории организации. Раздельное рассмотрение вопросов, затрагивающих эти аспекты (в особенности же выделение и предпочтение экономического фактора) основывается на традиционных философских предрассудках.

Сегодня довольно единодушно сходятся на том, что при принятии решений этические, социально-психологические и экономические аспекты проявляются совокупно, каждый раз очень индивидуальным образом и, в зависимости от ситуации, чрезвычайно разнообразно. Многие исследования в этой области показали несостоятельность утверждения, будто бы «мотиваторы» Херцберга всегда ведут ко все лучшим результатам, и что ситуативные переменные играют при этом существенную роль. Поэтому перед сторонниками мотивирования возникает проблема тщательно изучать степень мотивированности каждого отдельного сотрудника, отмечать возможные среднесрочные сдвиги и даже предусматривать «контрмеры» на случай появления обусловленных ситуацией отклонений. И действительно, в специальной литературе усиленно пропагандируется требование индивидуализации систем стимулов, а чуткая реакция на состояние мотивированности сотрудника считается главной добродетелью руководителя.

«Невозможно!» - слышу я возглас большинства руководителей. - «Для этого нам всем пришлось бы изучать психологию и, кроме того, работать 25 часов в сутки». Поэтому спасаются чтением регулярно публикуемых отчетов об исследовании *общего* состояния мотивированности. В зависимости от ориентации авторов одно исследование настойчиво рекомендует материальное стимулирование работников, в то время как другое объявляет начало новой эры, эры стремления к удовольствию от работы. Задаются вопросы: «Если бы Вам надо было выбирать между такими альтернативами: больше

свободного времени (при той же зарплате) или более высокая зарплата (при том же свободном времени), что бы Вы выбрали?» - Потом из этого выводятся какие-то проценты, которые якобы достаточно надежно свидетельствуют об общем состоянии мотивации сотрудников. Идентифицируются «типы», смешанные формы типов, дифференцированно по возрасту и полу, и смешанные формы смешанных форм; то, что важно для одного, ничего не значит для другого; общая практика «брать людей там, где они находятся» неуправляемо ходит по кривой от одного приема мотивирования к другому. То, что еще не попало в мельницу тотальной индивидуализации, принимается с благодарностью, и из этого выжимается экстракт выводов, который должен обеспечить механику мотивирования точными указаниями.

Конечно, исследователи осведомлены о нечеткости своих данных. Однако управляющие, которым эти результаты должны дать ориентиры для действий, в большинстве случаев не обращают внимания на определенную относительность результатов и воспринимают их как «истину». С некоторых пор, однако, социальной диагностике известно, что мотивы, объясняющие действия (то есть названные *после* действия), совсем не обязательно являются мотивами, определяющими действия (то есть имеющими место *перед* действием). Объяснения, как известно, являются поздней рационализацией по большей части неосознанных процессов принятия решений, которая к тому же пытается войти в гармонию с общепринятым. Те же мотивы, которые регулируют деятельность, остаются в основном вне поля зрения.

Следовательно, надо быть осторожным, делая далеко идущие выводы из регулярных публикаций по теме: «Состояние мотивации нации». Они дают указания - и ничего более. Следует придерживаться той точки зрения, что интрапсихические причины решений чрезвычайно сложны и, как это было показано Хауторном в 30-х годах прошлого века для «Вестерн Электрик», значительная часть их артикулируется непредсказуемо. Управленцы, действующие под лозунгом «все хотят только одного» и применяющие практику мотивирования без разбора ко всем сотрудникам, нанизывают на крючок ложную приманку.

Тому же руководителю, кто психологически чувствителен к (меняющейся) мотивации своих сотрудников, придется пой-



## *Короткий рычаг мотивирования*

ти не только на значительные затраты времени. (Это еще можно бы узаконить, хотя, при имеющейся тенденции к расширению сфер руководства, проблема возрастает). Ему придется также - после всего того, что мы знаем сегодня о психической динамике человека, - учитывать значительную нечеткость своего анализа, которая еще больше усиливается в связи с понятным, но и опасным проецированием собственных потребностей на сотрудника.

Кого же может удивить, если сотрудники на основе разных мотивационных структур неодинаково реагируют на анализирующие инструменты предприятия? Все формы отступающего поведения, а также ярко выраженная склонность к поиску являются дорогостоящими последствиями индивидуально ощущаемой как «неподходящей» системы мотивирования. Тот, кто хочет здесь действовать рычагом, должен, следовательно, поддержать полную индивидуализацию приемов стимулирования. Время это не сэкономит. Будет ли это работать - вопрос.

## **Семья**

Другой сферой, оказывающей влияние на мотивацию сотрудника, является, несомненно, семья. «Трудности с партнером по жизни» - существенный тормоз продуктивности. Кроме того, оценки, которые члены семьи дают профессии, фирме и своей работе (как причине отрыва от семьи), имеют очень большое значение для ощущения собственной ценности.

Мотивы, которые побуждают сотрудника к участию в работе предприятия, в конечном счете, не инициируются предприятием и не касаются его. Они задаются другими институтами, в весьма значительной мере семьей. Здесь формируются мотивы, которые привносятся на предприятие. И здесь же достаточно четко действуют механизмы санкций. Эти санкции могут относиться к той сфере оценок, в которой, скажем, работа на предприятиях атомной промышленности наталкивается на сильный внутрисемейный протест. В других случаях, когда деятельность строится (преимущественно) на принципах высокой этики, работа получает полную поддержку. Эти

санкции, однако, могут иметь количественный аспект и относиться к объему труда или касаться требований мобильного образа жизни в соответствии с рынком труда, из-за чего отец превращается в едва узнаваемого «чужого дядю» и тем самым под угрозой оказывается стабильность семьи.

Поэтому предприятия уделяют серьезное внимание семейной атмосфере своих сотрудников. (Известно, что на письменном столике американца обязательно находится семейная фотография, которая даже после давнего развода подерживает в порядке «фасад»). Супруги усиленно втягиваются в профессиональную жизнь. Им «необходимо сообщить чувство», что предприятие думает и о них (оно, естественно, только косвенно думает о них, как о неизбежном зле; весь замысел состоит в том, чтобы повисить производительность труда и привязать сотрудника к предприятию). Рычаги, которые могут противодействовать потенциальной тормозной энергии супруга, известны: талоны на обед вдвоем, семейные программы, поездки-стимулы, участие в корпоративных праздниках, вплоть до участия в PR-компании. Женам предлагают повышать свой образовательный уровень. Девиз: «Успех не делает счастливым, но счастливый - удачлив».

## Социальное окружение

Индивидуальная психическая динамика с ее потребностями, желаниями и ожиданиями точно так же, как и семейный фон, включена в общую социальную рамку, которая все больше и больше ограничивает «мотивируемость» сотрудников. Трезвый анализ этой сферы влияния, находящейся вне предприятия, должен исходить из следующих соображений:

- Хотя кажется, что примат политики над экономикой едва ли больше возможен, но, с другой стороны, экономика во многих отношениях имеет обязательства перед обществом.

Тот, кто хочет применять рычаги, должен знать: все большее число сотрудников разделяет законные требования общественности, касающиеся всеобъемлющей от-

ответственности предприятий за собственную хозяйственную деятельность. Уже это политизирует жизнь на предприятии, связывает ее с системой ценностей, по крайней мере, в том смысле, что скорее может возникнуть беспокойство (например, по поводу использования методов производства, наносящих вред окружающей среде, выпуск экологически сомнительных продуктов, непринятия во внимание интересов муниципальных образований).

Плохая репутация предприятия является серьезным недостатком в глазах собственного коллектива, который едва ли возможно переоценить. Тут не поможет никакая фирменная «философия» на глянцевой бумаге. Но и в четко просматривающейся сейчас борьбе за репутацию лучшего среди тех или иных предприятий общественное одобрение становится для предприятия принципиально все более важным. Стремление к жизни, которая позволяет установить обязательные единые ценностные ориентиры для профессии и свободного времени, становится для многих людей (прежде всего, молодых) целевой идеей, направляющей их деятельность. Сотрудники больше не оставляют свои убеждения у ворот предприятия.

Мотивировать, преодолевая эти установки, во всяком случае, длительно - дело малопригодное. Но уже при краткосрочном и среднесрочном мотивировании оно приводит к возникновению парализующего конфликта ценностей и затрудняет то, что является единственно достаточным условием для действительно плодотворной работы: *воодушевление*.

Это вышеуказанное направление развития совпадает с одним феноменом, который, я уверен, достаточно точно обозначается как «новая критическая способность». Современные работники выросли в относительно благополучии и получили гораздо лучшее образование, чем предыдущие поколения. К этому добавляются изменившиеся условия социализации, все больше молодых людей вырастают в неполных семьях, как единственный ребенок в семье, и потому имеют высокую степень собственной ответственности и четко выраженную индивидуальность. Стремительное развитие технологии, предъявляющее многообразные профессиональные требования, привело к тому, что молодые люди получают хорошее образова-

ние, часто быстро становясь высококвалифицированными специалистами (что в особенности многих пожилых менеджеров ставит перед понятными проблемами).

Как благосостояние, так и образование меняют установку, делают человека более склонным к критике. Для взаимосвязей, о которых здесь идет речь, важно, что это положение дел ведет к появлению особого интереса к честности, правдивости и подлинной причастности. Правдивость, аутентичность и целостность человеческой личности для многих работников, прежде всего молодых, являются сейчас наиболее востребованными качествами. Взгляд на геронтократию многих верхних этажей выявляет взрывную силу этой динамики ценностей: только немногие топ-менеджеры доросли до этого нового требования.

Мне не видится, где к критически бодрому сознанию молодых поколений можно было бы успешно и надолго приложить рычаг мотивирования. В особенности это невозможно тогда, когда на верхних этажах правят недостоверность, недостаточная социальная чувствительность и поза военачальника. «Напустить туману», вряд ли это поможет надолго. От опытного взгляда юных индивидуалистов едва ли ускользнут увертливость, фальшивость и пустой пафос. И как раз самых лучших среди них, специалистов с высоким потенциалом невозможно завлечь, невозможно совратить. Они хотят, чтобы их принимали всерьез.

Демографические данные недвусмысленны: количество молодых людей будет сокращаться. Уже сейчас производственные отчеты крупных концернов полны сетований на то, что на многие места невозможно уже найти кандидатов, обладающих необходимыми качествами. В условиях демографически обусловленного дефицита кадров было бы неосторожным не принимать всерьез тех немногих, которые еще остались. Иначе можно только проиграть в соревновании за немногих лучших.

Но то, что вообще вводятся в действие рычаги мотивирования - это вопрос понимания образа человека.

## ПОДОЗРЕНИЕ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дать определение проблемы означает структурирование проблемы. Ниже приводятся примеры конструкций проблемы, на которых читатель может проверить свою собственную реакцию и осознать последствия. Проблема звучит так: добровольно люди делают не то, что они должны делать.

1. «Человек имеет врожденное отвращение к труду и пытается, где только возможно, труда избегать. Он ищет удовольствия, не требующего усилий. Поэтому нажимом, принуждением, угрозой наказания и контролем нужно заставить человека внести вклад в достижение целей организации». - До тех пор, пока проблема «конструировалась» таким образом, на сотрудника давили рычагом и «побуждали» его к работе. Предприятие имело лишь одну заботу: как сделать работников послушными.

Позднее проблема была переформулирована как протекающая из гедонистического духа времени: радость от трудовых достижений вымирает! И теперь предприятие чувствовало за собой ответственность в той мере, в какой оно все свои усилия направляло на решение героической задачи - внушить сотрудникам решительное «нет» духу времени или воздействовать на него самого с помощью разного рода PR-акций.

2. Проблема может быть сформулирована также следующим образом: физическое и умственное включение человека в работу так же естественно для него, как игра и отдых. Если человек видит смысл в работе, если цели его труда являются также и его собственными целями, тогда он готов добиваться результатов и контролировать себя. При соответствующих условиях человек не только готов брать

на себя ответственность, но он даже стремится к ней. Страх перед ответственностью не врожденный, но является следствием отрицательного опыта. Человек по натуре изобретатель и творец, если только ему это позволяют. Однако на рабочем месте этот потенциал едва ли востребован и используется.

Каждая из этих формулировок дает картину, которая может нравиться или нет - в зависимости от собственной системы ценностей. Негативно окрашенная формулировка быстро отклоняется, но, как правило, обосновывается отклонение не несовместимостью с образом человека, а всегда приводятся научные доказательства, сколь бы «научными» они ни были.

## Центральный вопрос

Сходная формулировка проблемы прячется за кулисами мотивирования. Центральный вопрос управленческого корпуса звучит так: *как мне заполучить рабочую силу моих работников всю без остатка?*

Этот вопрос в неявном виде содержит предпосылку: работники не достигают тех результатов, которых должны, которые являются предметом договора и за которые им платят. С антропологической точки зрения: люди вообще не хотят работать, не хотят вкладывать свой труд; они стремятся к удовольствиям, не требующим усилий, к расслабленности вместо напряжения.

Сформулируем четче: как правило (таково неявно выраженное предположение), все работники *обманщики*. Они утаивают от работодателя часть рабочей силы, которую тот оплачивает.

Я не думал, чтобы кто-нибудь мог утверждать это именно в таком обнаженном виде, пока не встретил высказывание корифея теории менеджмента: «Если вы шеф, то ваш подчиненный стремится к тому, чтобы вас обмануть», - говорил Питер Друкер, либо обобщая свой собственный опыт, либо не прилагая больших усилий, чтобы проникнуть в глубь вопроса. «Многие обманывали других, так как сами боялись быть обманутыми». Это было известно уже Сенеке. Проекция: не-

## *Подозрение как феномен культуры предприятия*

доверчивы прежде всего те, кто был разочарован, с кем жизнь сыграла злую шутку. Недоверие - интеллект обделенных. Уже в 50-х гг. прошлого века Мортон Дойч заметил, что руководитель склонен только тогда не доверять сотрудникам, когда он не доверяет себе самому: шефа, который подозревает себя самого, будут питать соответствующие ожидания, и он тем самым создаст заколдованный круг «недоверие - контроль - уклонение от контроля - недоверие». Питеру Друкеру, видимо, не приходит мысль о том, чтобы принять в расчет влияние руководителей на поведение работника.

Но ведь это вообще-то самый интересный вопрос, *какой вклад вносят руководители в то, что работник ведет себя так, как он себя ведет?*

### **Источник мотивирования**

Тем самым идентифицируется происхождение всякого мотивирования: *источником всякого мотивирования является утверждаемый или наблюдаемый разрыв между фактической и возможной производительностью труда.*

Изобретенное для прикрытия этого разрыва мотивирование представляет собой действие, аксиоматической основой которого недвусмысленно являются подозрение и недоверие.

*Система мотивирования есть недоверие  
в ранге методики.*

### **Террикон недоверия**

По крайней мере, здесь становится ясно (и это касается также и данной книги!), что всякий разговор о мотивации основывается (большой частью неявно) на том образе человека, который составил себе говорящий. Этот образ - смесь из основных антропологических гипотез, индивидуального опыта и духа времени, который обуславливает личные и исторически различные варианты темы. Дискутировать о мотива-

ции означает как раз обсуждать образы человека.

В большинстве случаев они пессимистические: опросы показывают, что большинство управляющих считает своих ближайших подчиненных ленивыми людьми, которых можно побуждать только материальными стимулами и дисциплинировать контролем. Интересно, что большинство управляющих оценивали собственную готовность к достижениям гораздо выше. Если менеджеры сами являются подчиненными, то в своих отношениях к вышестоящим руководителям они, напротив, исходят из принципа равенства. Довольно часто они по признакам способности к творчеству, гибкости и готовности к инновациям оценивают себя в сравнении со своими начальниками более высоко.

Я мог бы добавить к этому одно наблюдение, вынесенное из многочисленных семинаров и конгрессов менеджеров. На вопрос: «С каким процентом от ваших потенциальных возможностей вы выполняете вашу работу?» - руководители всех (!) уровней управленческой иерархии отвечают: приблизительно 100%. Это значит: представление о самом себе и взгляд на другого человека явно расходятся. - На вопрос о том, какую мотивацию они хотели бы получить со стороны своих начальников, управляющие реагируют также преимущественно отрицательно, но считают безусловной необходимостью мотивирование своих работников - в какой-то степени гротескная позиция, учитывая, что почти все управляющие, в свою очередь, одновременно являются и подчиненными.

«Человека производящего нужно подгонять», - говорил Вольфганг Реллер, бывший шеф Дрезденского Банка. А кто будет подхлестывать Вольфганга Реллера? - Подозрение явно скользит по иерархии сверху «вниз», где сидят те, кто уклоняется от трудовых достижений, те, кто сам себя отправил на пенсию. Абсурдный террикон недоверия.

## **Культура подозрений**

Здесь уже намечается два аспекта. Первый: для мотивирования существенно то, что оно применяется асимметрично, то есть сверху вниз. Второе: обнаруживается также имманентная двузначность мотивирования, которое, со своей сто-



## *Подозрение как феномен культуры предприятия*

роны, убедительно только тогда, когда одной ногой стоит на стороне недуга, против которого оно, как кажется, борется.

Воздействия на культуру предприятия огромны. Услуги недоверия образуют почти единственный действительно монопольный ассортимент, который навязывается сегодня любым совместным делам на предприятии. Даже там, где командой экспертов вводится система управления через согласование целей (МБО), обеспечивающая прозрачность, и философия МБО удостоверяется на многих семинарах как этически убедительная, целенаправленная и обеспечивающая регулирование, даже там, тем не менее, неумоимо продолжают «заманивать» и «соблазнять». Почему? Только потому, видимо, что управляющие по-прежнему не доверяют подчиненным. Результат: организация, основанная на подозрении.

Я был свидетелем разговора топ-менеджеров одной фирмы. Руководитель подразделения сказал: «Надо бы внешней службе хорошенько дать под зад». Это было сказано почти шепотом. А ведь шепот, очевидно, и так является основным законом мотивирования. Многое нельзя произносить вслух. Произнести слово «стимулировать» во всеуслышание? В кругу управляющих часто обмениваются понимающими взглядами, когда высказываются мнения, что работники вообще вялые и малоинициативные (при этом не осознается, что повседневные мнимые подтверждения этого образа человека большей частью можно объяснить эффектами «самоосуществляющегося прогноза»).

Еще раз о «самоосуществляющемся прогнозе»: недоверие, говорит социолог из Билефельда Никлас Луман, обладает неопровержимой тенденцией усиливаться и утверждаться, когда речь идет о социальном взаимодействии. Если я недоверчив, то мое недоверие оправдывается. Однако система контроля, являющаяся результатом этого, функционирует лишь до тех пор, пока не найдутся способы обойти контроль. В Испании говорится: «Pensar la ley, pensar la trampa». (Понять закон, значит открыть его лазейки). И Роберт К. Мертон вторит: «Недоверчивые начальники всегда будут переживать, что работники будут постфактум оправдывать своим поведением их недоверие». Если руководители считают своих работников глупыми, ленивыми и несамостоятельными, те и будут вести себя так. По крайней мере, фильтры восприятия не допускают никакого другого суждения. Обнаруживается

двойственность, столь типичная для мотивирования, - с одной стороны, стремление восполнить мотивационный пробел, с другой - мешать этому ожиданием разочарования от поведения работников.

Говорится также и о «границах контроля». В атмосфере мотивирования это словосочетание рационально и логично, так как основанная на подозрении культура предприятия предполагает контроль начальника над работником. Под знаком все более плоских иерархических пирамид словосочетание «границы контроля» должно быть заменено словосочетанием «границы доверия». Сопоставимые организации - оркестры, церкви, больницы, предприятия-партнеры - функционируют, несмотря на часто очень большие сферы доверия, так как основные ценности известны и жизнь строится в соответствии с ними. Это значит: чем более плоской является структура организации, тем более важна культура предприятия, строящаяся на доверии.

Однако пессимистический образ человека подразумевает, что освобожденная человеческая натура не заслуживает здесь и сейчас никакого доверия. Это мышление подает себя здесь как позитивистское. Оно объясняет себя опытом. Обманщики приводятся как доказательство того, куда можно зайти, если будешь сентиментальным и уступишь «модным идеологиям». Не вникая во взаимосвязи или, наоборот, не замечая единичности феноменов, регистрируют тот факт, что люди часто ведут себя вопреки договоренности, алчно и враждебно по отношению к сообществу. Поэтому для консервативного учения об управлении было и остается чрезвычайно важным злоупотребление доверием, так как оно является решающим доказательством пессимистического взгляда на человека, образующего, в свою очередь, основу для авторитарного регламентирования или соблазняющего мотивирования.

Согласно этой точке зрения, уже изначально по природе своей «существуют» обманщики, ленивые и уклоняющиеся от труда люди. Точно так же, как существуют деревья, животные и звезды. Это мышление игнорирует становление человека и то, чем он является как существо социальное. То, что действительно встречаются обманщики, алчные, ленивые люди, еще ничего не говорит об их сущности. Универсальность какого-то феномена принципиально не является дока-

## *Подозрение как феномен культуры предприятия*

зательством того, что для него имеется генетическая основа, точно так же, как нет доказательства и против генетической базы, если иногда встретится исключение из правила, кажущегося универсальным. Ведь никакое поведение не является в человеке запрограммированным. Врожденный характер имеет всегда только, так сказать, «синька». Чтобы на ней что-нибудь проступило, должны быть в наличии в определенное время определенные факторы внешней среды. Это мышление игнорирует, что в тесно сплетенных процессах недоверчивый прогноз *всегда* сбывается. И оно игнорирует, прежде всего, собственное участие в создании камня преткновения: «пробел мотивации» из «утверждаемого» превращается в «наблюдаемый».

Следствием этого мышления на многих предприятиях становится культура подозрения, в которой недоверие всегда готово выпрыгнуть из засады. Это климат, который олигополизирует ответственность и тем самым сковывает инициативу и развертывание идей. Климат, в котором повестку дня определяют плохое информирование, принимаемые в одиночку решения и господство клики, где все будет регулироваться и беспрерывно (и как раз поэтому!) мотивироваться. *Недоверчивые* руководители мгновенно надевают маску людей, *ориентированных на производственные показатели*. И возникает характерный для нынешних предприятий полумрак: всеобщее подозрение в обмане, недоверие как принцип, управляющие, которые проецируют свой собственный возможный обман, поскольку они не доверяют сами себе, не доверяют и другим; словом, положение, в котором обманщики обманщиков называют обманщиками.

Что остается? Доктрина подозрения. Она исходит из того, что люди в принципе неохотно выполняют свою работу, поэтому их нужно особенно стимулировать, чтобы они вообще ее выполняли. Уже эта подтасовка является увертюрой к бесконечной цепи подтверждений, которые дает самоосуществляющийся прогноз. Подтверждением является фактическое присутствие мрачных, внутренне уволившихся сотрудников. Их рассматривают не как готовых к высокой производительности, но как *по некоторым причинам* демотивированных. Утверждается прямо противоположное, - что они в принципе неохотно работают и нужны дополнительные основания, чтобы они вообще ... Вопрос веры? Я думаю, есть достаточно

причин предположить, что первое, оптимистическое суждение, является проблематичным, у него есть слабые стороны, и основывающаяся на нем культура предприятия остается несовершенной. Предприятие же, которое делает ставку на второе предположение, стоит на сыпучем песке неразрешимого парадокса. Это никогда не функционирует. В книге о теории управления, которая много раз переиздавалась, говорится без тени сомнения: «Мотивированные работники являются результатом, а не исходным пунктом управленческого действия».

Нет! Я покажу, что скорее мотивированные работники являются исходным пунктом, а демотивированные сотрудники - результатом этого мышления. Одним словом: *всякое мотивирование суть демотивирование.*

## **Модели, теории**

Здесь я хотел бы сказать о *действенности* мотивирования. Для этого совершенно не нужно блуждать в чащобе псевдорациональных теорий мотивации. Они появляются и исчезают, они так же преходящи, как почти каждая модель менеджмента. Кальцаферри выразил это несколько запутанно и весело: «Мы работаем в структурах вчерашнего дня методами сегодняшнего над завтрашними проблемами преимущественно с людьми, которые в позавчерашних культурах построили структуры вчерашнего дня и не переживут послезавтрашний день внутри предприятия».

Тратятся ли усилия на различение «мотиваторов» и «факторов гигиены», результат языкотворческого подвига Фредерика Херцберга, пытаются ли оживить уместность теории «Х», или теории «У» (Mc. Gregor), или теории «Z» (Ouchi), или же на Абрахама Маслоу, сокращенного до карикатуры (человек как пачка иерархически расположенных потребностей), навьючивают авантюрные конструкции потребностей и их удовлетворения - все это кажется мне, если иметь в виду логику мотивирования, в некоторой степени безразличным. (При этом названная именем Маслоу пирамида, несмотря на ее давно доказанную научную несостоятельность, и сегодня еще торжественно провозглашается консультантами всего мира как

## *Подозрение как феномен культуры предприятия*

своего рода ключ к мотивированию работников. Вероятно, потому, что выглядит «очень убедительной» и так похожа на иерархическую пирамиду организаций. В связи с этим было бы интересно провести исследование, насколько эта модель определила господствующее мнение о стоящем на самой вершине самораскрывающемся и мотивированном руководителе и вялом коллективе, который влачит существование на низшей ступени потребностей и, следовательно, ему требуется мотивирование).

Даже если в последнее время предпочитают теорию ценностных ожиданий, относящуюся к науке о поведении, бесконечные вариации учения о мотивировании, которые не приносят ничего нового под холодным солнцем техники совращения, видимо, сходятся в научной концепции Пауля Фейерабенда: *Anything goes* (все сгодится). Все они характеризуются высокой степенью неразборчивости и произвола. Их научный авторитет чрезвычайно слаб, какой бы «ученостью» они ни прикрывались. И все они не «функционируют», так как, с одной стороны, возможность переноса подобных моделей на мир труда предполагает организационные условия, которые равно утопично последовательны и рациональны, как, скажем, модель идеальной бюрократии Макса Вебера. С другой стороны, они не функционируют еще и потому, что видят в работнике не взрослого равноправного партнера, а аппарат, рефлекторно реагирующий на возбуждение, которым можно манипулировать. Ведь они в действительности не принимают сотрудника всерьез как партнера; ведь их сущностью, как и прежде, являются недоверие и манипуляция. И, прежде всего, потому, что они игнорируют отдаленные и побочные последствия их применения. Тут пресса безмолвствует.

## **Удовлетворение потребностей?**

Нужно ли нам еще задерживаться на Маслоу? Так как бесчисленные эксперты по мотивированию все еще берут его в советчики, выскажем несколько коротких замечаний.

Вся психология мотивации основывается на стремлении живых существ к удовлетворению потребностей. Тогда моти-

вирование обрабатывает пространство, обозначенное производимыми человеком желаниями. Прежние, тем не менее не утратившие свою актуальность традиции мышления основываются на представлении, согласно которому человек принимает себя за нечто весьма бессмысленное, существо, состоящее почти исключительно из потребностей. Через эти потребности и предложения, как их удовлетворить, его можно побудить делать все, если только ни одной из потребностей не будет нанесен вред. Цинично-провокационный подтекст, выдающий себя за лучшее достижение ума, звучит так: «Все покупается; вопрос только в цене». Такую теорию можно свести к следующему уравнению: *определенная потребность + соответствующий стимул - желаемые действия*.

Это уравнение не пугало, которое я сооружаю, чтобы иметь возможность эффективнее ударить по нему, а действительно то самое мышление, которое оказывает в настоящее время большое воздействие на управленческую стратегию широкого сектора индустрии.

Чтобы преодолеть отвращение среднестатистического человека к собственной работе, управленческий корпус пользуется методом «кнута и пряника». Когда заметили, что пряник всегда побеждал кнут, обратились к изначально очень неразнообразному арсеналу стимулов из доходов и статуса, чтобы усовершенствовать дальнейшие способы соблазнения. Пирамида потребностей Маслоу и теория двух факторов Херцберга как раз хорошо подходили для упрощения сложных взаимосвязей. Только названные концепции не могли долго устоять перед натиском научной проверки. Так родилось новое. Например:

$$M = IV_b + P_1 \times [IV_a + \sum_{i=1}^n (P_{2ix} \times EV_j)]$$

Это ничего вам не говорит? Это всего лишь мотивационное уравнение из теории управления «путь-цель». Или (я надеюсь, что вы сможете следить за мыслью): «В настоящее время надо исходить из многочисленных единичных потребностей, управляющих деятельностью. Они лежат в основе индивидуального репертуара поведенческой готовности (!), который, на основе выработки различных степеней интенсивности мотивов посредством раннего (т. е. допрофессионального) опыта социализации и с добавлением неучтенных преж-

## *Подозрение как феномен культуры предприятия*

де компонентов окружающей среды, вызывает у индивида ожидание усилия, результатов и наград. Оно должно быть подхвачено предприятием и имеет следствием индивидуализацию стимулирующих профилей в качестве всеобщего основообразующего принципа управления».

Все ясно? Это немного злонамеренно сконструированное предложение описывает (конечно, совершенно недостаточно) «последний крик» психологии мотивации: теорию ценностных ожиданий. Таким образом, легко понять, когда автор пишет, что «мотивировать работников - нелегкая задача!».

## Разведывательный маневр

Раньше полагались прежде всего на «пробуждение» потребностей, что имело выход на интрапсихическую PR-кампанию, где ясно проглядывала тенденция к соблазнению. При этом исходили из предположения, что потенциально заложены все потребности, их нужно только соответствующим образом стимулировать и актуализировать, и все с восторгом побегут, куда надо.

Руководящие кадры, которые хотели бы управлять таким способом, имеют в качестве сообщника психологию. Так, подведение психологической базы под все жизненные обстоятельства способствовало также распространению культуры подозрения: ведь она утверждает некий мета-уровень, на котором за наблюдаемыми феноменами скрывается то, что на самом деле руководит человеком. Выявить это нечто означало бы тогда владеть искусством управления. Разного рода типизации, предлагаемые психологией и с благодарностью подхватываемые руководящими кадрами, казалось бы, упорядочивают сложное и запутанное многообразие складов мышления работников, создавая спектр, понятный и удобный для пользования. Когда хаос индивидуального своеобразия сгущается в типы и делается обозримым, тогда с этими типами можно определенным типичным способом «обращаться» (уже одно это слово стоит целых томов).

Не в последнюю очередь источниками высокой чувствительности к моделям потребностей являются всякого рода

культуры уюта и хронические дебаты поколения 68-го года о потребностях. Это знакомая территория. Жажда смысла этого поколения была также тем фактором, который подготовил почву для этой специфичной «мотивационной работы» на наших предприятиях. Но даже там, где эти конструкции оказываются слишком грубыми, на помощь приходит психология с ее *иерархическими* моделями потребностей. Известно: «каждый работник стоит на другом вокзале»; то есть, надо считаться с разными потребностями. Отсюда вытекает известный метод «забрать с вокзала», чтобы определить степень влияния мотивации на работника и быть в состоянии им управлять.

Таким образом, управленческий персонал, все еще находящийся в полном отчаянии, оттого что работники неодинаково реагируют на стимулирующие и шлюзовые инструменты предприятия и не стартуют все как один, может иметь надежду. Радикальная индивидуализация стимулирующих профилей обещает желаемые реакции. Начальнику надо «всего лишь» прочувствовать жизненный стиль, цели и мотивы каждого отдельного сотрудника и пройти по уровням потребностей, которые каждый раз меняются, исследовать совокупности потребностей в их скачкообразности, одновременности и колеблющейся интенсивности.

Вот они перед нами, эти руководители, которые целыми днями сидят и смотрят в подзорные трубы на внутренние «млечные пути» своих работников. Более или менее незаметно они наблюдают, на каком «уровне потребностей» находится тот или иной работник. Как только таксономия типа будет «простукана», сразу же точно знают, как этого работника двинуть вперед. Мгновенно готовится аппетитный кусочек и подвешивается перед носом сотрудника.

Менее завуалированная «мотивационная беседа» напоминает ухищрения разведчика, когда (как говорит Рольф Баллинг) «изо всех сил стараются выведать, какую мотивационную гайку можно повернуть, чтобы мотивировать работника». Существует убеждение, что надо только верно определить эту гайку (правильную потребность работника). Тогда можно будет отрегулировать его мотивацию в соответствии с собственными представлениями. И плох тот руководитель, кому это не удастся. Так «просто» выглядит это во времена расширения сфер управления и под диктатом повседневной



## *Подозрение как феномен культуры предприятия*

спешки. Кто может найти время для такого длительного наблюдения за сотрудниками? Кто захочет настраиваться на перманентно меняющиеся потребности, когда маркетингу уже давно знаком «парадоксальный» клиент, которому едва ли уже свойственно единообразное поведение типичного покупателя? Разве не следует принимать в расчет и «парадоксального» работника? Скорость изменений ценностных установок очень сильно возросла, прежде всего у молодого поколения, немного слабее она у старшего поколения. Теперь невозможно, как прежде, исходить из константных ценностных установок, которые могли бы, как показывает анализ, явиться стабильной основой мотивирования. И что, возможно, всегда следует понимать под «кооперативным стилем управления»: *так ли* обращаются друг с другом взаимодействующие партнеры?

На семинарах и тренингах теперь учат «знанию человека как предпосылке толкования личности и ее поведения». Так, некоторые управленческие кадры все еще охотно используют денежные и статусные стимулы. Это они знают назубок. Здесь у них никто «не сорвется». Правильно в этом случае вот что: не всеми работниками можно управлять одинаково. Более приемлемо, конечно, «ситуативное управление», зависящее от степени зрелости работника. Но как быть с *пониманием* личности и ее поведения? С психологическими разведывательными методами? Будем копать в профилях потребностей? Только одно замечание, касающееся этих тренингов: «Я знаю многое о тебе», - вообще является одним из утверждений, наиболее враждебных взаимопониманию. *Знание* о ... создает видимость превосходства; это создает и сохраняет господство над другими, вместо того чтобы искать связи и стремиться к пониманию. «Но ведь я должен понимать кого-то, если хочу воспринимать его правильно»: *воспринимать кого-то*, да, но это нечто совсем другое. - Все больше встречается людей, которые принимают мухоловки за мыслительные модели.

Но как подойти к потребностям своих работников? «Каждый знает: есть нечто, побуждающее его к действию; но что это такое, он, тем не менее, не знает. Он знает также, что внутри у него есть побудительная сила, но какого она рода и откуда появляется, он не знает», - говорит древний психолог Сенека. Этим он предвосхищает кое-что из того, что сегодня

опять проникает в общественное сознание: нас действительно занимают (я сознательно не говорю «нами управляют») разного рода противоречивые мотивы, которые могут быть либо одинакового ранга, либо разного, одновременными или последовательными во времени. Сочетаются ли они вообще друг с другом?

Да почему же нет? Человеку никогда не свойственна однозначность, но почти всегда раздвоенность, многообразие, смешение побуждений. Высказывания работников, которыми они обосновывают, например, свое недовольство низкими окладами, ничего не могут тут изменить. Также как и регулярно публикуемые результаты опросов, упорно стремящиеся доказать, что повышение зарплаты является средством мотивирования. А это заблуждение. Если обратиться к другим статистическим материалам, то большое число работников оказывается вдруг внутренне мотивированными «искателями смысла». Эти разные результаты в значительной мере зависят (это мы знаем сегодня с достаточной степенью уверенности) от постановки вопросов. И что это такое: «удовлетворение»? И можно ли вообще (таково основное предположение мотивационной психологии) «удовлетворить» потребности? Пока идет гонка за удовлетворением потребностей, его еще нет. А когда оно есть, оно быстро обесценивается. Для любой достигнутой цели его уже нет. Оно принадлежит прошлому. А где будущее?

Ни одно удовлетворение не полно настолько, чтобы его не могло превзойти большее следующее или другое, или просто то, которого еще нет. Итак, вперед! Обгоним его. Но стоп. Что это за удовлетворение, которое мы как можно быстрее толкаем опять в будущее, едва оно появилось? Оно постоянно уходит прочь от того, кто его только что достиг. «За горизонтом тоже есть земля», - говорил Удо Линденберг, один из последних немецких философов, обладавший мощным влиянием на аудиторию.

Немного изменив известную цитату Фрейда, хотелось бы сказать, что в плане Творения действительно не предусмотрена способность людей к *удовлетворению* потребностей. Удовлетворение потребностей - эпизодический феномен принципиально мимолетного характера. Представление о примерно стабильном удовлетворении потребностей - иллюзия, прежде всего, если выработка желаний была приведена в дви-

### *Подозрение как феномен культуры предприятия*

жение невротическими переживаниями лишений в детстве. Если основываться на этом, то управление будет не чем иным, как разбиванием горшков: никогда не знаешь, что под ними окажется.

В обобщенном виде образ человека с точки зрения мотивирования выглядит примерно так:

- Люди, как правило, не склонны трудиться с полной самоотдачей.
- Люди представляют собой иерархически выстроенный ряд потребностей.
- Люди есть механизмы «стимул-реакция».

## ГРАММАТИКА СОБЛАЗНЕНИЯ

### Пять основных глаголов

Итак, как же восполнить мотивационный пробел? В контексте ранее сказанного мы можем теперь уточнить «центральный вопрос» управленческого корпуса, поставленный в самом начале: *как я могу довести работника до того, чтобы он сделал то, что он сам не хочет делать?*

Ответ гласит: посредством стратегий мотивирования. Они представляют собой комбинации способов поведения, с помощью которых многие руководители руководят, родители воспитывают детей или дрессируют собаку. Их можно сократить до пяти слов:

*«Делай это, тогда получишь то».*

На предприятиях сформировалась целая грамматика, для которой типичными являются следующие пять основных глаголов:

- вознаграждать
- хвалить
- подкупать
- угрожать
- карать

Ниже я представлю три известные основные комбинируемые модели как экстремальные образования. В реальной практике они смешиваются, и на них многократно налагаются другие образцы. (В данном случае я частично придерживаюсь достойного благодарности опыта структурирования, предпринятого Рольфом Баллингом).

## Стратегия «принуждения»

Типичный руководитель в данном случае тот, кто принудительно «закручивает гайки». Он внушает своему работнику: «Делай то, что я говорю, иначе я тебя накажу!» - или формулирует обещание в позитивном тоне: «Функционируй, тогда я не трону тебя!» Здесь, прежде всего, используются такие технологии мотивирования, как угроза и наказание. Сюда относятся, например, и «мотивирующее сдерживание» (никогда не знал, что бы это могло значить). Такой руководитель мирится с реакцией подчиненных, - боязнью и досадой, - пока получает точно запланированный продукт труда. Наблюдаемый страх расценивается как признак стабильности. Важна установка работника, его мысли и чувства руководителя не интересуют, так как они не играют никакой роли в «машинном производстве».

Действенность стратегии принуждения зависит от того, имеются ли в распоряжении руководителя санкции, которые настолько значимы для работника, что он предпочитает демонстрировать ожидаемое от него поведение. Конечно же, в этих условиях работник пытается работать как можно меньше, избегая принуждения и при случае «убегая». Устанавливается визуальный контроль и система, предотвращающая бегство. Стратегия принуждения, отнюдь не новая, сталкивается с трудностями, если:

- а) бегству не могут помешать власть, законы, договоры и исключение лучших альтернатив;
- б) продукт труда не может быть точно измерен и/или соотнесен с конкретным лицом.

Едва ли можно измерить трудовой вклад инженера, обеспечивающего качество продукции, который, благодаря тому, что может предвидеть, предотвращает возможные ошибки. Точно так же и результат труда кадровой службы. Как может конечный контроль установить, кто из 20 рабочих, производивших кинескоп, сделал его непригодным из-за неосторожного движения? - Прежде всего потому, что система контроля едва ли могла при разумных затратах стать совершеннее, была разработана вторая стратегия: «Сегодня надо мотивировать людей. Одними окриками делу не поможешь».

## **Стратегия «заманивания»:**

В данном случае руководитель «закручивает гайки» с помощью премий. Он бывает, как правило, дружелюбным. Его девиз: «Делай, что я говорю, иначе ты сам себе навредишь». Его обещание: «Напрягись, и ты получишь то, что тебе причитается!» Преобладающими средствами мотивирования являются косвенное вознаграждение и косвенное наказание, но самостоятельно регулирующиеся, т. е. с помощью системы, функционирующей только по инициативе работника: если работник прилагает усилия, он автоматически получает заранее предусмотренное вознаграждение; если он остается пассивным, вознаграждения не будет. В качестве вознаграждения в этой системе (как «приманка») используется некоторый процент от доходов. Он декларируется как «переменная часть» (зарботной платы) или «бонус» и как бы «возмещается» только при достижении результатов. При напряжении выше нормы возможна даже реальная прибавка к доходам.

Так же как и в стратегии принуждения, внутренняя установка работника здесь не имеет значения. Но с точки зрения управленческих кадров большое преимущество состоит в том, что система регулируется самостоятельно: работник в значительной мере может сам определять собственный трудовой вклад и несет ответственность за последствия, как в хорошем, так и в плохом смысле.

Поэтому система сталкивается с трудностями (что нередко приводит к временной реставрации стратегии принуждения):

- а) если систему бонусов можно отменить или обойти;
- б) если большинство работников не в одинаковой мере реагирует на стимулы, одинаковые для всех;
- в) если неизбежная несправедливость вызывает беспокойство среди сотрудников;
- г) если трудовой вклад не поддается количественному учету.

В особенности последнее из названных условий (все большее количество профессий требует труда, который поддается лишь качественной оценке) подарило нам третью стратегию.

## Стратегия «соблазнения»

Типичный руководитель здесь тот, кто «закручивает гайки в душе». Он призывает работника такими словами: «Делай то, что я говорю, но охотно!» Его обещание: «Будь моим, и будешь чувствовать себя великолепно!» Собственные цели должны быть как бы «внедрены» в личность работника, но это должно быть незаметным для него. Целью является «идентификация»; лозунгом: «Правильно или неправильно - это моя фирма».

Технологиями мотивирования являются соответственно подкуп, вознаграждение, похвала. Я цитирую Баллинга: «То, чего здесь хотят, это чтобы были сторонники, которые хотели бы усилить чувство собственной ценности принадлежностью к этой системе и согласием с ней. Достижение этого сочетается в большинстве случаев с обещанием величия, например: «Мы - номер один на рынке, и ты будешь величиной, если идентифицируешься с нами». Или: «Наши изделия - супер, и ты супер, если продаешь их». (...) Такая система дает возможность слабому Я идентифицировать себя с чем-то великим и ожидает творческой деятельности в собственном понимании. На психологическом уровне предложение звучит так: «Следуй за мной (за нами), мы используем тебя, но ты сэкономишь усилия, нужные для становления».

Значительное отличие от стратегий принуждения и заманивания состоит в следующем: внутренняя установка работника здесь уже не может быть любой, она не безразлична, она *решающая*. Требуется преклонение. Нередко под прогрессистским колпаком «корпоративной идентичности» хотят иметь работников, которые, как подростки, делают на предплечье татуировку, воспроизводящую логотип фирмы.

Однако фан-культура стратегии соблазнения остается недееспособной, когда обещанное великолепие оказывается пустым звуком и исчезает; например, когда изделия оказываются миражом, когда общественность критикует предприятие или вследствие сомнительного поведения руководства фирмы («По их делам вы узнаете их!»). Система соблазнения в принципе не способна научить: хотя ошибки и делаются, но в них уже не признаются, потому что они могли бы разрушить

идентификацию. Многочисленные крахи фирм ясно свидетельствуют, что ошибки не замечались до тех пор, пока не замечать их становилось невозможно. В фан-культуре любая критика рассматривается как загрязнение собственного гнезда.

Особый интерес вызывает отношение таких фирм к «сошедшим» и «неприспособившимся». Например, такие фирмы, как (пойдем за примером немного дальше) *Роллинг Стоунз*: «Из *Стоунз* не уходят, а вылетают с треском!», - возмущался Мик Джаггер, который был глубоко оскорблен добровольным уходом гитариста-виртуоза Мика Тейлора. Тоталитарные притязания не терпят дезертирства. Правда, кто-то из оставшихся людей позавидует такому «мужеству», но ему заплатят за выдержку: «Я воздержусь от ухода, но и тебе придется кое от чего воздержаться!» (Основная структура каждого такого конфликта: самое невыносимое - это свобода, которую позволяет себе другой). На мятежника навешивается ярлык «предателя», и он должен в определенных случаях рассчитывать на беспощадную месть системы. Такие фирмы ни в коем случае не радуются возвращению «блудного сына», напротив, даже если терпят убытки из-за недостатка специалистов, они реагируют с непреклонным реваншизмом: *империя наносит ответный удар*.

У «неприспособившихся» в таких фирмах тяжелая жизнь. При этом система создает их с неизбежностью. Ведь вряд ли можно поддерживать длительное время чувство, что «мы круче конкурентов». Видимость разоблачается. Шару с горячим воздухом постоянно нужен горячий воздух. Именно: горячий воздух. В этой логике каждое нарушение функций тут же становится «кризисом идентификации» работника. Когда работник, уже не в слепом восторге, нетвердыми ногами плетется за знаменами предприятия, наступает конфликт, даже если он по-прежнему увлечен своей работой. Прежде всего, этот «мечтатель», «упрямец» и «умник» попадает под усиленный нажим приспособления. При сопротивлении его оплетают как кокон, изолируют и постепенно выталкивают. Если он увольняется, то может спастись. Если он остается «верным», то впадает в цинизм; мне кажется, что именно *такова* преобладающая установка современного поколения менеджеров.



## **Стратегия «видения»**

Крупные многонациональные концерны особенно хорошо поняли, что они уже не могут больше «мотивировать» сотрудников (только) старыми методами. Необходимо учитывать изменившиеся, центробежные ценностные установки. Кроме того, необходимо «устранить» многочисленные мелкие принудительные подгонки, обесценивания и повседневные неудачи посредством достоверного контекста, по крайней мере, истолковать их в утешительной форме. Там, где распространяющийся и ищущий смысла индивидуализм сталкивается с давлением системы и ограничительными структурами, должно быть понятно, какой высокой идее идет на пользу ограничение индивидуальных возможностей реализации личности. То есть эти предприятия все еще хотят «мотивировать», но более утонченными инструментами. Здесь требуется правда предприятия. Поэтому мы рассмотрим один из самых прогрессивных (и, тем самым, одновременно самых завуалированных) методов современного мотивирования сотрудников: *видение*. Свет в конце туннеля? Или туннель в конце света?

Там где материальные стимулы больше не дают желаемого эффекта, рекламируется «идея», суггестия «восхитительных возможностей», от охватывающих все предприятие до «vision for division» (видение для каждого подразделения). Целью является «полная идентификация». Предприятие - «монолит» (а литье происходит всегда сверху). Это требование имеет при ближайшем рассмотрении тоталитарную направленность, и его можно без проблем использовать с целью лишения самостоятельности. Работник становится «последователем». «Идентификация» стимулирует «фан-культуру» с признаками пубертата, которые невозможно не заметить, соблазнительное и соблазняющее: «Будь моим! Тогда ты великолепен!». Эта культура, однако, едва ли годится для того, чтобы создавать растущую и взрослую «лояльность» (я предпочел бы этот термин).

Различие ни в коей мере не является только словесным, но имеет высочайшее практическое значение: при полной «идентификации» и в атмосфере прямо-таки мужской верности любая критика получает ярлык пораженчества. Под по-

стоянной угрозой внутреннего увольнение или расстройств извне работники глотают безвкусный гипс высших ценностей предприятия и готовы отвергнуть не только критиков такого сомнительного удовольствия, но даже и тех, кто просто не хотел бы участвовать в такого рода трапезе. Таким образом удается избежать ущерба от критики, но организация теряет и способность к обучению. А если мелкие повседневные решения не соответствуют видению, как это часто бывает, возникает пробел в доверии, нарастает сомнение, даже угрожает демотивация? Закрасить пафосом философии предприятия! Людей не надо больше гнать вперед, их надо тянуть (*push and pull*); им, как пишут Беннис и Нанус, «следует *придать чувство*, что они находятся в активном центре социального устройства». Вот она снова: эта поза дающего, которая (хитроумно!) довольствуется «чувством» работника, вызванным с помощью манипуляции, вместо того чтобы стараться найти условия реализации возможностей для активного участия в жизни предприятия. Так как прежние управленческие двигатели, поощрение и наказание, продолжают оставаться в силе, мотивирование сотрудников представляет собой в целом общающую настроения смесь из пророчеств о светлом будущем, угроз наказания и заманчивых обещаний.

«Добиваться внимания посредством видения» и фокусировать энергию, проектировать и распространять единую картину реального, достоверного и привлекательного будущего организации, картину состояния, которое втягивает и мобилизует силы, - эту картину я хотел бы омрачить. Не в том смысле, что я не убежден, что деятельность предприятия должна иметь направление, чтобы привлечь работников и возложить на них обязанности. «Если нет цели, народ портится», - говорил еще мудрый Соломон. Но способ, с помощью которого новая литература смешивает «контекст-менеджмент», «менеджмент видения», *New Age* и *Light Age* и новое этическое сознание в экономике (где, однако, этика реально существующего этажа правления сводится только к размышлению о «моральном доходе»), имеет в себе нечто патерналистски-авторитарное и даже тоталитарное.

Для меня важен прежде всего способ осуществления - кто и как моделирует видение. Снова те же самые паравоенные модели: вот одинокий генерал, орлиным взглядом окидывающий свое воинство, жаждущее цели и направления. Он

сообщает воинам смысл их действий своей смелой и увлекающей речью. Он - носитель единственной правды. Характерно, что новая волна возбуждения энергии у работников рекламирует целый ряд великих антрепренеров-предков. Прежде всего, Джона Ф. Кеннеди с его целью путешествия на Луну, Альфреда Слоуна из Дженерал Моторс, Ли Иакокка от Форда и Крайслера, Стива Джобса из Эппл, Эдвина Лэнда из компании «Полароид», вплоть до Мартина Лютера Кинга с его словами «у меня есть мечта». Таковы мечты этих «great men», которые увлекают людей. Мечты, которые должны их притягивать и наэлектризовывать и которые они отталкивают и низвергают, когда больше уже не хотят брести как слепые фанатики под гипнозом идеи, не являющейся их собственной. - Поначалу она может частично стать их собственной, во всяком случае, не с неизбежностью, - но это уже дело переговоров, а не гипноза.

Видение, однако, не моделируется совместно, оно обнародуется. Оно не интересуется отдельным человеком с его очень конкретной правдой, его очень индивидуальным жизненным сценарием. Оно не интересуется, насколько работа полезна для личности, позволяет ли она человеку развиваться в процессе труда и находить свой индивидуальный смысл. Оно хочет утвердить *универсальный* смысл. Макро вместо микро. Великий проект вместо индивидуальной правды. Тремоло, таящее в себе корпоративную идентификацию вместо уравнивания интересов.

Силу суггестии, исходящую от видения (предмет многочисленных семинаров), можно сегодня сравнительно точно проиллюстрировать одним предложением Антуана де Сент-Экзюпери. Как невинно он подходит: «Если ты хочешь построить корабль, тогда не созывай мужчин барабанным боем, чтобы достать древесину, раздать задания и поделить работу, но научи людей тоске по широкому бесконечному морю». - Чья тоска? - И чей корабль? Каким бы поэтическим гарниром не сопровождалось бы высокое (или пустое) искусство техники воздействия, нельзя не видеть того, что «обучающий» здесь скрывает свой первичный интерес, мошеничает и внешними стимулами склоняет других к работе. Люди, строящие корабли, в истории являются глупцами. Стыдливо совращенные. - А чье путешествие? В наказание, вероятно, кораблестроителям даже не разрешат участвовать в путе-

шестви. Во всяком случае, это остается открытым. -А почему именно к морю? Содержательное обсуждение цели не ведется.

Но и как инструкция для руководителей (управление посредством видения) образ Сент-Экзюпери многозначен, при более внимательном рассмотрении он содержит в себе циничное ядро. Он не даст никакого ответа на такой понятный вопрос капитанов индустрии: «Где мне так быстро раздобыть море?»

История становится коварной, если кораблестроители, вопреки ожиданию, получают разрешение на путешествие, и капитан индустрии вынужден, как волшебник, изобретать новую видимую цель. Хотя она и достаточно древняя и годится скорее для худших времен, она ничего не потеряла от своего совращающего воздействия: «Мы все находимся в одной лодке», - так звучит теперь голос, гармонизирующий все неудобные индивидуальные интересы (например: «В формации посредством информации»), выравнивая все внутренние конфликты, сплачивая всех неприспособленных и инакомыслящих в сообщество, объединенное общей судьбой. Это *есть* манипуляция. Видимая цель: мотивирование после мотивирования.

Как защищаться? Но и тогда остроумие команды знает совет. В мгновение ока лодка превращается в галеру: «Все на весла. Шеф едет на водных лыжах!»

## **Искатели успеха - уклонисты от неудач**

Кратко описанные выше стратегии представляют собой огромные затраты познавательных сил и инструментария для восполнения пробела, который диагностирует методично осуществляемое недоверие между фактическим и возможным результатом труда работников. Как бы по-разному они ни представляли себя, их общей константой является *подозрение*. Но, может быть, наличие мотивационного пробела только утверждается? Или он действительно существует?

Далее я постараюсь рассмотреть обе эти возможности. Упрощенно я выделяю два типа работников, которые пред-

ставляют две основные модели работников в каждой фирме и на которых я проверяю воздействие мотивирования:

1. Сотрудников, у которых не существует мотивационного пробела, и которые, напротив, вполне мотивированно ищут успеха и удовлетворения в работе, я называю «искателями успеха».
2. Сотрудников, у которых мотивационный пробел *фактически* существует, которые в разной степени немотивированно выполняют свои задачи с дозированным прилежанием и при этом, по возможности, не хотят, чтобы их неудачи замечались, я называю «уклонистами от неудач».

Механика мотивирования приводится в движение для обоих типов: угрозы и наказания используются больше для уклонистов; подкуп, поощрение и похвала больше для искателей успеха. Как правило, встречаются смешанные формы, которые «одним ударом» хотят «поразить» одновременно оба типа работников. Необходимо еще больше мотивировать (по крайней мере, поддерживать их настроение) искателей успеха быть еще *чуть-чуть* успешнее. А это (что важно), в принципе, снова приводит к утверждению, что результаты утаиваются, к существованию мотивационного пробела! А из уклонистов надо сделать искателей успеха. Удастся ли это? Исследуем процесс мотивирования для обоих случаев.

Мой тезис гласит: искатели успеха, если они хоть однажды разочаровались из-за недостатков мотивирования, станут уклонистами. Мотивационный пробел, которого раньше не было, возникнет на самом деле. А уклонисты еще глубже погружаются в демотивацию. Короче говоря: эта система в любом случае терпит поражение.



**Часть вторая**  
**РАЗОБЛАЧЕНИЯ**





## СИЗИФ: ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ПОДКУП

*Всякое мотивирование характеризуется  
неразрешимостью дилеммы Сизифа*

Волшебное слово, которое тотчас же вытаскивается наружу, когда мотивированных искателей успеха хотят сделать еще чуть-чуть успешнее: вознаграждать! И, правда, нелегкая задача: найти «правильное» вознаграждение, «правильного» размера, в «правильное» время, да еще и «справедливое». «Вы должны обещать вашим работникам вознаграждение», - твердым голосом оглашается совет, который быстро обещает дальнейший рост и который, если иметь в виду подлинный смысл поговорки, дорогого стоит, когда, например, думают о премии, надбавке и стимулах. И этот совет, осуществленный на практике, «помогает». Но это только кажется. Кривая оборота начинает слегка подниматься. К сожалению, только на очень короткое время. Как раз в тот момент, когда появляется желание откупорить первые бутылки с шампанским, кривая опять плавно опускается. Что делать? Сетовать на ненадежность работников? Начинать игру заново? Постоянно подключать двигатель премий к вечному «продолжайте в том же духе»? Разворачивается абсурдный танец ухищрений с обеих сторон, во время которого часто непонятно: а не рыба ли это ловит рыбака.

## Стимулы: на надувной лодке по пустыне

«Участие» в этой игре не имеет верхних границ: если еще три года назад можно было обойтись гоночным велосипедом, то уже годом позже это должна была быть недельная поездка на Tour de France. В прошлом году работников для мобилизации их сил стимулировали кругосветным путешествием. А на следующий год их хотят уже выманить из засады целым каталогом ценных выигрышей. Главный приз: на надувной лодке по пустыне.

И здесь уж приспособились к утонченным вкусам путем индивидуализации предложений: например, гостиничной сетью Мариотт предлагаются индивидуальные программы одиноких путешественников, в которых выигравший может сам определять цель и условия путешествия. На национальном шоу стимулов-премий (NPIS) в Чикаго спектр предложений был таков: удостоверение водителя трамвая, строительство соломенных хижин на Багамских островах, танцы в гробнице египетского фараона, участие в тушении пожаров в Манхэттене, вплоть до обеда с каннибалами на островах Фиджи или завтрака в отеле в Сингапуре с гориллой за столом. Быстрее. Дальше. Гротескнее. А если уже нет необходимого толчка? Можно еще кое-что придумать!

Нечто особое изобрел известный производитель металлов из южной Германии. Он в ходе прямо-таки аномального творческого процесса придумал «отрицательный стимул». В соответствии с девизом «никто не должен уйти с пустыми руками» он предлагает сотрудникам отдела продаж, не достигших высоких объемов реализации, нечто вроде велосипедного турне по Хунсрюку, залитом ноябрьскими дождями (при появлении солнца поездка прерывается), что должно побудить к достижению более высоких результатов и десятидневному отдыху на Мальорке в следующем году. Глупо? Во всяком случае-, 6 пунктов на восходящей вверх кривой стимулов.

Куда это ведет? - По крайней мере, к буму отрасли стимулов. По этому буму и по возникающим отсюда для предприятий расходам последствия мотивирования являются действительно *измеримыми!* Новые стимулы идут нарасхват. Как все болеутоляющие средства. Но отрасль цинична и знает: у сти-

*Сизиф: вознаграждение и подкуп*



мулов короткие ноги. Ведь ясно, что мотивировать можно лишь за счет постоянно обновляющегося мотивирования. Вознаграждение, однажды неожиданно полученное и честно предоставленное в качестве заслуженной благодарности, изменяется, заглядывает вперед и движется в сторону подкупа: *всякая премия превращается в постоянный доход*. Она содержит в себе обещание снова и снова за аналогичные дела ... горе, если вознаграждение отсутствует или оказывается меньше ожидаемого.

Поэтому стимулы, закладываемые в программы повышения производительности труда, из года в год постоянно взвнчиваются. Но на каждом новом круге меркнет исходящий от подкупа ореол очарования. Предельная эффективность снижается. За относительно все меньшие результаты предлагается все больше. (О налоговой проблеме в подобных случаях принято молчать. Чтобы избежать обложения налогом стимулирующей поездки, ее декларируют как образовательное мероприятие. Все же некоторые работники задаются вопросом по поводу некоторых очень авантюрных стимулов: сколько зарабатывает на мне предприятие, если оно может тратить такие большие суммы на стимулы? Мотивируют ли такого рода размышления?)

## **Проблема справедливости**

Действительно обратное: как раз сотрудники внешней службы в лучшем случае обладают ментальностью «снятия сливок», они приспособились и берут все, что можно взять. В худшем случае обнаруживается демотивирующее действие: появляется подозрение, что их доля участия в результатах предприятия недостаточна. В самом худшем случае действие катастрофично для сотрудников, которые не получают ничего. Так, на каждом втором предприятии, организуемом соревнования, только каждый десятый получает желанное вознаграждение. Те, кому не достается ничего от пирога стимулирования, рассматривают систему как несправедливую и имеют для этого свои веские, понятные причины. Вознаграждения должны оцениваться как справедливые большинством работников, включая и тех, которые их не получают. Это бывает редко. И тот, кто знаком с конструкциями стимулов, знает, что проблема справедливости неразрешима.

Сизифиада. Несостоятельная мечта. Непрерывно они стремятся к кульминации, к которой их влечет сила, обещающая освобождение. Однако отделу рекламаций не позволяется достигнуть высшей точки: он ее никогда не достигнет. Разве только во время короткого помрачения сознания при награждении памятной медалью? Постоянное сравнение создает масштабы и шкалы ценностей; относительное всегда на месте и не признает никакой действительно высшей точки. «Но мотивационный толчок, который это вызывает ...?» Да, действительно: «толчок» происходит от слова «толкать», и если речь идет о работниках, которых постоянно надо толкать...

Картина вечного желания и неосуществления: как Сизиф никогда не может вкатить камень в гору, так и винт новых стимулов, однажды приведенный в действие, должен ввинчиваться бесконечно. Те из руководителей, кто закручивает гайки в душе, делают это психологически прочувствованно и натренированно, а те, кто закручивает их с помощью стимулов, открыто используют приманки, как в данном случае.

Вопрос остается открытым: кто кого завинчивает? Руководители прыгают между стимулами, как Дуглас Фэрбэнкс сре-

ди корабельных снастей, с саблей наголо, будучи то победителями, то побежденными, то понукающими, то понукаемыми, беспорядочно снующими по мировому океану манипуляции. Меня не трогает одышка теоретиков мотивирования, которые жалуются на инфляцию притязаний и избалованность своих работников. Потому что каждому ясно: в центре кажущейся рациональности учения о мотивировании находится иррациональное доктринерское ядро.

С тенденциозной незаконченностью, сизифовым характером мотивирования идентифицируется еще один примечательный элемент. Барханы культуры стимулов: в перемещающихся дюнах стимулирующих приманок все участники погружаются в песок тем глубже, чем тверже они ступают.

## **Вознаграждение мотивирует?**

Как объяснить эту дилемму? Какие подспудные психические силы здесь действуют? Наука о поведении выяснила по этому поводу нечто примечательное.

Одного пожилого человека ежедневно дразнили и оскорбляли соседские дети. Однажды он придумал уловку. Он сказал детям, что даст им одну марку в том случае, если они на следующий день вновь повторят свои оскорбления. Дети пришли, позлили его и получили за это деньги. Потом этот пожилой человек пообещал им, что если они завтра опять к нему придут, то он даст им 50 пфеннигов. Дети снова пришли и опять повторили свои оскорбления за плату. Когда же пожилой человек потребовал у них того же, но теперь уже только за 20 пфеннигов, дети возмутились: за такие малые деньги они не хотели его оскорблять. С этого момента старик обрел покой.

Американский социальный психолог Элфи Кон, которому мы обязаны этим примером, подтверждает тем самым целую серию новейших психологических исследований, которые, кажется, опровергают фундаментальный закон обучения: вознаграждение - не самое лучшее средство улучшения трудового усердия. В приведенном примере дети сначала были внутренне мотивированы к тому, чтобы злить пожилого чело-

века. Позднее они злили его потому, что за это полагалось вознаграждение. Их внутренняя мотивация была разрушена мотивированием; она превратилась во внешнюю. И привлекательность, напряжение, любопытство пропали.

Если давать студентам возможность выбирать между легкими и трудными заданиями, то они делают, большей частью, выбор в пользу более трудных заданий. Если же им обещается денежное вознаграждение, то они почти всегда выбирают простые и легко измеримые задачи (Shapira, 1976). Стереотипно повторяется то, что уже всегда функционировало, что, исходя из прежнего опыта, обещает быстрый и непосредственный успех. В жертву приносятся инновативность и творчество.

В другом исследовании девочки получили задание научить новой игре маленьких детей. За успешное «обучение» каждой был обещан бесплатный билет в кино. Другая группа девочек получила аналогичное задание, только им не было обещано никакого вознаграждения. Результат удивил: более успешными «учительницами» были те девочки, которые взялись за задачу «даром».

Другие исследования, построенные подобно данным, подтверждают: если детям дают задание, выполнение которого связано с вознаграждением, они быстро теряют интерес, становятся недовольными и добиваются более низких результатов, нежели те, которые выполняют задачу без обещанного вознаграждения. Причина: они действуют не потому, что видят в этом смысл, а за вознаграждение, которое «замещает» им этот смысл.

Я слышу возражение скептика: «Но ведь дети еще не испорчены! А тот, у кого за плечами карьера, сделанная на вознаграждении, тот ничего не сделает без дополнительного стимула». Как хорошо, что скептик ошибается. Я хорошо помню работника одного концерна, который очень преуспел в продаже другим предприятиям системы подбора персонала. Однажды он получил от руководства предприятия чек на 5000 марок. В благодарственном сопроводительном письме премия была связана с ожиданием, что он и впредь будет так же настойчив в продаже системы. Работник тут же прекратил усилия.

Конечно, быть может, этот случай не правило. Но надо все-таки задуматься о том, что премии вытягивают все в сферу про-

## *Сизиф: вознаграждение и подкуп*

фаназии. В особенности тогда, когда работа выполняется с воодушевлением и инициативой. «Деньги иногда как пинок под зад», - говорит на *Уолл Стрит* Блауманн-отец сыну брокеру, который после повышения курса ценных бумаг хочет вернуть ему сумму денег большую, нежели ранее взял займы. Вывод из вышеприведенных примеров: все воодушевление *идеей* растворяется кислотой вознаграждения.

Стимулы низводят всех работников на уровень ватаги «детей», делающих нечто ради вознаграждения. Для них уже важна не деятельность, а только последующее вознаграждение. Общее настроение глубочайшего отчуждения.

Также и для менее рефлектирующих взрослых расчет только кажется, что оправдывается. Ведь независимо от того, факт это или только предположение, что «взрослый» работник без мотивирующего стимула не обнаруживает желаемого поведения, биология поведения ясно показала, что человек быстро привыкает ко все более высокому уровню стимулов и без дополнительного стимулирования показывает весьма низкую готовность к высоким трудовым достижениям.

## **Дилемма Сизифа**

В связи с этим представляет интерес принцип «двойной квантификации», известный из биологии поведения. Он объясняет действие, исходя из отношения двух переменных: «силы импульса» (мотивация) и силы раздражителя (мотивирование). При соответствующей степени раздражения необходим, следовательно, только незначительный собственный стимул, чтобы вызвать действие: чем больше сила раздражителя, тем меньше требующаяся сила импульса. Так как острота раздражителей, как известно, быстро притупляется, их необходимо все больше взвинчивать, что ведет к повсеместно распространяющейся инфляции притязаний. Соответственно уменьшается сила собственных импульсов. Средства саботируют свои цели. Закон, который можно отсюда вывести, я называю сизифовой дилеммой мотивирования. Он гласит:

*Всякое мотивирование разрушает мотивацию.*

Этот закон, влекущий за собой необозримые последствия, неуклонно превращает всех мотивированных работников в населяющие наши предприятия демотивированные орды «уклонистов от неудач». Мотивационный пробел между существующей и возможной результативностью труда, о котором прежде только говорили, - из-за чего и возникла идея мотивирования, - возникает *действительно*. Одним словом, мотивирование - это болезнь, лекарством от которой оно себя считает.

Эта закономерность рождает также потребительскую позицию постоянного недовольства и ленивого ожидания, которая ждет манящего толкача/тягача и знает, что он придет, если только настойчиво ждать. Люди привыкли к тому, что их балуют. Как охотник за головой преступника на диком Западе ждет, пока награда за поимку убийцы будет достаточно высокой, так же настойчиво надо ждать, пока винт времени перекроет воздух менеджменту и потребуется помощь премиальной приманки. Эта механика порождает требование соблазнения, с которым большие группы работников подступают к менеджменту и которое уже настолько вошло в привычку, что, очевидно, никому не бросается больше в глаза. И если менеджмент соответствует ожиданию и не в состоянии противостоять требованию соблазнения, он порождает как раз то, чего следует избегать и что следует устранять: демотивацию. Все более высокие притязания. И все меньше собственной инициативы. Ожидание вознаграждения вместо ответственности. Менеджмент гонится за все новыми требованиями. Собаки травят охотника.

## **Недовольство как следствие избалованности**

Прямо-таки гротеск: в той мере, в какой разрушается собственная инициатива, обязательность перед самим собой, короче говоря, мотивация, ведутся красивые речи об индивидуальном предпринимательстве, предприимчивости и ответственности. Как будто бы речами хотят оживить то, что прежде уже засыпали землей.



Это еще не все: когда при увеличении силы раздражителя собственная стимулирующая энергия изымается недостаточно, потенциал человеческой активности также остается неиспользованным. Это, например, удовольствие, испытываемое от осуществления планов, от приведения вещей в движение, но, прежде всего, креативность и любопытство. Следствие: фрустрация, агрессивная скука, постоянно растущие претензии и переход энергии в привередничество и жалобы. Виртуозная стимуляция со стороны стимуляторов-механиков, работая на холостом ходу, производит (по иронии обстоятельств!) скрытое брюзжание, недовольство как типичное следствие избалованности. Топливо для кружков жалобщиков на наших предприятиях. Вот тот доход, который получается при инвестициях во все новые стимулы.

При этом неблагодарность работников с точки зрения экологии поведения не только вынуждена, но также и морально оправдана. Так как они, разумеется, не должны быть благодарными! Стимулы и бонусы все больше и больше становятся частью оклада, заранее заложенной в бюджет прибавкой в денежном измерении, отказывать в них, собственно говоря, можно только «необоснованно». Кроме того, стимулы являются обычным делом и у конкурента. По крайней мере, было бы справедливо не обманывать сотрудников, говоря, что стимулы выражают «добавочное» достижение. Они представляют собой заранее учтенные расходы на зарплату и маркетинг. Нет никакой причины для благодарности.

У меня нет особой надежды на то, что понимание сизифовой дилеммы мотивирования скоро побудит современного менеджера к изменению своего поведения. Мое сомнение обосновано структурой менеджерской системы. Ведь менеджерская культура в финансовом отношении рассчитана на краткосрочность, быстрые успехи, быструю ротацию работ и ментальность типа «после меня хоть потоп!». По существу, она соответствует мышлению, основанному на принципе стимулирования. Краткосрочные выгоды в управлении, которые, несомненно, могут быть достигнуты, играют на руку краткосрочным способам видения и поведения. Эту механику можно назвать приватизацией пользы и социализацией (последующих) расходов.

На худой конец, те, кто закручивает гайки стимулами, могли бы утешиться интерпретацией Сизифа, данной Альбер-

том Камю, который в мифическом герое увидел прототип героического человека, сознательно принимающего на себя иррациональность и абсурдность жизни. Что ж!

## **Плоскостные служащие**

Рассмотрим кратко следствие дилеммы Сизифа, другое доказательство тезиса, что всякое мотивирование оказывает продолжительное разрушающее действие на мотивацию.

Поскольку иерархии стали более плоскими, а пирамиду заменила «луковица», управленческий персонал придумал новое слово: гетерархия. В условиях расширяющихся объемов управленческой деятельности, признаком которых являются сокращенные пути коммуникации (и расходы, которые следует сокращать) как следствие рационализированных управленческих уровней, непредвиденную актуальность приобретает прежний вопрос: «Как я должен мотивировать персонал?». Запланированные шаги в карьере вдруг пресекаются. Винт мотивирования, кажется, закручен до упора. И это рождает новую огромную проблемную группу на предприятиях: «плоскостных служащих» (plateaued employees). Это те работники и руководители, которые при соответствующих условиях достигли бы следующей (уже не существующей, выпавшей) ступени иерархии, в отношении которых, однако, принято считать, что для перехода еще на одну ступень ответственности у них нет необходимого потенциала или их нельзя повышать в должности вследствие структурно-организационных причин.

Таково проклятие мотивирования: десятилетиями работников мотивировали извне обещаниями карьеры, нацеливали их на более высокие позиции с помощью высоких окладов и различных знаков отличия. И вот теперь это вдруг объявляется призраком вчерашнего дня, совершенно не отвечающим современному положению. Служащие, жаждущие сделать карьеру, в массовом порядке превращаются в демотивированных отставников: поколение фрустрированных. Как звучит новая цель? «Организация должна расширить свои критерии успеха так, чтобы большинство «плоскостных» мог-

ли чувствовать себя победителями».

«...чувствовать себя победителями!»: едва ли можно сказать более цинично. Изнурительная оборона, модели остаются прежними: системы мотивирования быстро облачаются в другие одежды, форсируются служебные перемещения между подразделениями, пересматривается структура званий, устраиваются поддерживающие тренинги, расширяется спектр символического признания (вводится, например, «Золотой значок» служащего для какого-то уровня!). Все это расточительная и легко просматриваемая маскирующая активность, которая только в редчайших случаях достигает того, чего намерена достичь: энергии и инициативы, короче: мотивации.

Ученики чародея уже не могут избавиться от вызванных ими духов. Внутренняя мотивация десятилетиями последовательно разрушалась все новыми внешними поощрениями. Теперь винт надо закручивать сильнее. Редко кто уже допускает, что кто-то делает что-то потому, что он *хочет* это делать.

Первым шагом к тому, чтобы заново раскрыть этот засыпанный, но дремлющий в каждом человеке источник энергии, должна быть ясность, открытое обсуждение ситуации и новые договоренности. Второй шаг должен быть таким: вновь запечатать джина мотивирования в бутылку, сократить количество приманок, иначе пламя неудовлетворенных ожиданий будет разжигаться и дальше. Сделать это при укоренившихся традициях, безусловно, трудно, но и самый длинный путь начинается с первого шага.

## ПОХВАЛА КАК ЦИНИЗМ ВЛАСТИ

*«И как же тебе удалось справиться с ним?»  
«С помощью похвалы...» (E. Kishon)*

Еще Авраам Линкольн сформулировал мысль, которая может войти в справочники по управлению: «Верно, мы все очень восприимчивы к комплиментам. Мы все хотим признания, и такого признания, которое идет от сердца, но находим его очень редко. Все люди имеют к этому сильное желание, неутолимую жажду. Но только немногие, которым удастся утолить эту жажду других, только они имеют действительную власть над людьми, и когда такой человек умирает, тогда даже могильщик проливает слезы». Это высказывание Линкольна надо читать очень точно. Тогда раскрывается своеобразное напряжение темы, прокладывающей путь от признания, идущего от сердца, к потребности, которая называется «власть над людьми».

Скажу сразу: эта глава адресована, в первую очередь, «передовым» руководителям. Если в некоторых пунктах моего анализа меня поддержат сторонники «жесткого» курса, то я могу сразу заверить, что всякое единение с ними для меня крайне нежелательно.

## Базовая потребность во внимании

То, что не хлебом единым жив человек, давно известно. Прежде всего, ни один из нас не может отказаться от признания, если он не хочет стать неуверенным в себе, озлобленным и несчастным. Редко мы можем получать это признание в достаточной мере, и немало людей выглядят как «бродячие дефициты признания», так как они сами и люди вокруг часто очень экономно с ним обходятся. Из всех щелей своего бытия высасывают они это согревающее чувство одобрения.

Базовая потребность во внимании и признании всегда была предметом исследования, прежде всего детской психиатрии. Рене А. Шпиц, как и другие исследователи до него, указывал на то, что грудные младенцы, если не прикасаются к их телу, не брать их на руки и не выражать голосом нежные чувства, даже при прочих благоприятных обстоятельствах дегенерируют, часто болеют и даже могут умереть. Совсем наоборот обстоит дело с детьми, которые рождаются в неблагоприятных условиях (отсутствие гигиены, пониженное питание), но вырастают здоровыми, потому что получали достаточно внимания.

Маленький ребенок, который не имеет еще достаточно критериев для оценки своего поведения, настоятельно нуждается, в соответствии с преобладающим мнением ученых, в похвале родителей, которая направляет его деятельность. Пусть это не будет предметом дискуссии; похвала для детей слишком часто представляет собой внимание типа «Fast Food» со стороны поколения родителей, страдающего от дефицита времени.

Можно с уверенностью сказать, что дети, не получающие положительного внимания, восполняют его для себя своего рода *негативным* способом. Другими словами: ребенок, получающий недостаточно внимания или совсем не получающий его, охотнее воспримет злые слова и взгляды, чем вообще останется без внимания. Кажется, что этот рефлекс функционирует хорошо, как это установлено в исследовании британских ученых: согласно их данным, британские дети ежедневно получают в среднем 412 негативных замечаний, и только 37 позитивных!

## Экономия признания

И нам, взрослым, очевидно, требуются «порции поглаживания». процитирую высказывание одного из менеджеров: «Когда я задумываюсь, почему я встаю по утрам, то это вовсе не потому, что я должен зарабатывать деньги, а потому, что я надеюсь, что кто-то стоит где-нибудь на углу и говорит: *«Это ты хорошо сделал».*

Но уже само понятие «порции поглаживания» указывает на инструментальное, механическое обращение. Именно на наших предприятиях «экономное использование поглаживаний» - экономное признание - служит поводом для многих «психологических игр» вокруг внимания и близости. Опросы сотрудников вновь и вновь говорят о тяжело переживаемом дефиците признания в организациях. Ведь несмотря на то, что «порции поглаживания» имеются в распоряжении в неограниченном количестве, они вследствие обычно практикуемой формы межлического общения стали предметом жесткого распределения: мои супруг/супруга и дети получают еще много, друг уже меньше, а мои сотрудники еще меньше и т.д. Внимание к человеку искусственно ограничивается и превращается в манипуляцию, при помощи которой я, подобно обращению на «ты», дозирую дистанцию и близость.

Этот щедрый жест присущ и похвале: похвалой «одаривают». И уже только поэтому она, по опыту многих руководителей, прямо-таки провоцирует материальные ожидания.

## Похвала пользуется спросом

Когда мы добились каких-то результатов и другой человек говорит, что он одобряет их, нас это, как правило, радует. Мы чувствуем себя признанными, и у нас бывает больше желания и мужества делать так же и дальше. Но если все, что мы делаем, воспринимается всегда только как нечто само собой разумеющееся или даже подвергается критике, мы теряем желание, мужество и на долгое время доверие к самим себе. Во всяком случае, так кажется.

## *Похвала как цинизм власти*

Поэтому в теории менеджмента в последние годы похвала, как совокупность приемов управления, пользовалась популярностью. Похвала «вошла в моду». С тех пор как притупились и заржавели стрелы из арсенала холодной управленческой войны (принуждение, угроза), похвала считается особенно гуманной, близкой формой обращения работников предприятия друг с другом. В организациях происходит «очеловечивание». В соответствии с девизом следопытов Бадена Пауэлла «ежедневно хорошее дело» высшей формой управленческой мудрости считается: «Ты должен раз в день похвалить своего сотрудника».



Кооперативные стили руководства, больше декларируемые, нежели реальные, все более дифференцировали технику похвалы и создали тем самым «хвалящего» менеджера как воплощение поведения руководителя, ориентированного на сотрудников. «Мотивирующая» похвала должна напрямую входить в души работников и становиться там ключом к высвобождению невиданной энергии, - хотя некоторым менеджерам вскоре стало ясно, что формальное манипулирование повседневной похвалой быстро превращало желаемый эффект в его противоположность.

Проблема заключается в том, что советы, если они вообще берутся на вооружение, тотчас же становятся механическими инструментами. Это значит, что необходимо вводить интервалы между похвалами. Открываются «текущие счета похвал». Когда-то сердитые менеджеры превращаются в машины для метания похвал, а сотрудники только покачивают головами, замечая: «Он опять был на семинаре». Новая причуда техники управления уходит в пустоту.

Следует признать: многие люди на рабочем месте болезненно переживают дефицит признания. Но чувствуют ли они дефицит похвалы? Здесь уместен скепсис. Потому что похвала при более точном ее рассмотрении представляет собой весьма противоречивый и коварный стиль поведения, роковое действие которого проявляется не сразу. В известных обстоятельствах она, однако, скорее вредит отношениям между начальником и подчиненными, чем идет им на пользу. И это следует пояснить.

## **Дилемма похвалы**

Явно обнаруживается дилемма похвалы: если начальник никогда не хвалит, сотрудники жалуются; хвалит он слишком часто (пресловутая грубая лесть), похвалу не воспринимают всерьез. Но как часто это «слишком часто»? От работника к работнику и от ситуации к ситуации это может сильно меняться. Есть немало людей, которые подвергались резкой критике за работу, которой они очень гордились. Но также много и таких, которых более чем достаточно хвалили за работу, которую сами они едва ли признавали особенной. Быть может, было бы уместным выдержать интервал между похвалами...

Невозможно решить также и проблему справедливости. Что у одного бросается глаза, и за что он получает одобрение, то у другого не замечается. «Каждым орденом, которым я награждаю, я создаю 99 завистников и одного неблагодарного», - так говорил уже Людовик XIV. Круг едва ли можно разорвать: «Как бы это ни делалось, это делается неправильно». Это было известно и другому великому психологу управления: Иисус никогда не хвалил своих последователей.



## Манипулирующее использование

Разумное и честное поведение предполагает достоверное и рассчитываемое пространство действий. Но если в *условиях мотивирования* управление опускается до уровня соблазна, невидимо присутствует подозрение в манипуляции и доверительность покинула многие отрасли экономической жизни, то тогда самая доброжелательная и сердечная похвала может быть заколдованной. Существует и сохраняется подозрение, что ею хотят манипулировать.

Именно в этом дело: с похвалой на наших предприятиях обращаются в высшей степени *манипулирующим образом*. Кое-кто даже, вероятно, ловил себя на том, что после довольно приятной беседы, сопровождавшейся похвалами и «поглаживаниями», он чувствовал странное напряжение и подавленность, просто был не в своей тарелке. Объяснение здесь простое: похвалой незаметно манипулировали. Под девизом: «Сначала хорошо погладить и только потом раскрыть свои истинные намерения (отвод или критика, «конечно, конструктивные!»)».

Это традиционный метод. «Похвала и порицание» как словосочетание уже давно объединились. Похвала должна даже усиливать воздействие порицания, как это утверждается в одной из теорий управления: «Только тот начальник, который хвалит, может хорошо выполнять функции порицания».

Понятие «порицание» оказалось затем, видимо, излишне старомодным и было заменено «критикой». «Похвала», будучи явно менее подозрительной, сохранилась в прежнем качестве: «лучшая половина» пряника и кнута.

«Похвала и критика» (так это теперь называется) суть вещи тесно взаимосвязанные. Результат налицо: манипуляционная политика «переменных ванн», которая хотя всякий раз немного разнообразнее обволакивает зависимость работника от поднятого вверх или опущенного вниз большого пальца шефа, но ни в коей мере не уменьшает ее, не говоря уже о том, чтобы делать ее ясной. Похвала дегенерирует, превращаясь в увертюру к последующей «конструктивной» критике. Это своего рода «тактичная мыльная пена». Как правило, она быстро обнаруживается и, следовательно, лишена всякого самостоятельного значения.

Как часто можно видеть работника, нетерпеливо ожидающего, когда закончится похвальный зачин. Ему ведь известно, что это только «цветочки», а «ягодки» еще впереди. Хорошая стартовая площадка для бесконечных дебатов спорщиков.

Еще более ясно это проявляется при «выхваливании». Здесь манипуляционный характер похвалы в определенной мере искажается до того, что становится очевидным. То же самое происходит и в случае с целенаправленно применяемой «похвалой с неправильной стороны», которая может быть вводной фазой перевода на более низкую общественную ступень. Члены правления больших предприятий знают, как опасно получать похвалы от председателя перед большой перестановкой кадров.

### **«Компенсаторный» вариант**

Возможно, кое-кому из читателей знакома ситуация, когда ему хотелось просто отклонить похвалу, потому что он не верил в компетентность того, кто его хвалит. Или потому что он чувствовал, что чествуют того, кто позволяет собою пользоваться. Или потому что шеф так деформировал его предложение, что похвала звучала почти как издевательство. Вероятно, интуитивно такое поведение сразу воспринималось как *компенсаторная похвала*, но, возможно, не отвергалось, потому что для этого не хватало мужества. В соответствии с заповедью: никогда не отвергай похвалу, даже если ты ее не хочешь! Нельзя ведь так бесцеремонно обращаться с человеком, который и не помышляет ни о чем плохом!

Но точно так же можно сказать: похвала ограничивает свободу действий работника. И, прежде всего, когда похвалами «осыпают». Способен ли кто-нибудь противостоять похвале? Тот, кого хвалят, выглядит так, будто им манипулируют. Он пристыжен, беспомощен и не свободен. «Нападение еще можно отразить, перед похвалой мы бессильны». (З. Фрейд).

*Похвала убивает свободу.*

## *Похвала как цинизм власти*

Могущественный, коварный инструмент. Могущественный потому, что кажется таким невинным.

### **«Тактический» вариант**

Преимущественно манипуляционную стратегию пользования похвалой многие люди воспринимают практически одинаково. Они оказываются почти беспомощными и «стыдливо» отклоняют похвалу. «Но это же само собой разумеется». - «Это ведь была моя обязанность!». Те, кого это коснулось, сопротивляются, потому что, еще начиная с детских лет, они жили по законам «экономии поглаживаний» и не научились правильно реагировать на обращение такого рода. Люди, конечно же, еще и потому отклоняют похвалу, что они инстинктивно чувствуют ее манипуляционный характер и становятся недоверчивыми: «Он говорит это только потому, что чего-то от меня хочет».

И в самом деле: некоторые руководители как бы консервируют похвалу до поры до времени, чтобы при необходимости «расходовать» ее, а именно, когда от работника ожидают какой-либо сверхплановой работы и похвала «входит в оплату». Премии также публично преподносятся как похвала. Получивший похвалу работник, быть может, раза три действительно выбегает сияющий и делает самые невероятные вещи; в четвертый раз он колеблется, в пятый раз он тихо говорит «нет». Он чувствует умысел, и у него портится настроение.

В преувеличенной, плакатной похвале содержатся скрытые требования на будущее. Нередко они выражаются в присоединяемой фразе: «Продолжайте таким образом!» И в данном случае недостаточная ясность действует только во вред. В особенности это касается так называемых «уклонистов от неудач», у которых вследствие этого растет страх, что они не соответствуют требованиям. Ввиду чрезмерно завышенных ожиданий многие работники испытывают состояние напряжения и замыкаются. Желаемое воздействие не достигается.

Есть и такое мнение: ленивым и бездельникам должно стать стыдно за то, что они мало принимают участия в делах

предприятия, в то время как хорошие и добросовестные поднимаются на пьедестал, чтобы служить эталоном для всего коллектива. Кроме того, производится значительное количество социальной зависти, которая объединяет работников (исключая тех, кто на пьедестале) в затаенной зависти. В наше время, когда грубый индивидуализм должен быть принесен в жертву корпоративной идентичности, нельзя не принимать во внимание этот социальный цемент.

Итак, наряду с компенсаторной похвалой идентифицируется *тактическая* похвала. Для менеджера, преуспевающего в мотивировании, это находит выражение в следующей «управленческой мудрости»: «Некоторых работников можно просто подхлестнуть похвалой». - Нужно ощутить во рту вкус этого: «Подхлестнуть похвалой». Но мудрое изречение уже давно гласит: «Похвала есть средство так далеко продвинуть человека вперед, что он ее заслужит».

А что делают с критиками на предприятии, с теми неудачниками, которые прозрели? Руководитель отдела улыбается: «Все очень просто: захвалить до смерти. То, что может «прикончить» критика, так это похвала власти. Тогда все зрители думают, что если мы еще в состоянии хвалить наших самых ярких противников, то все еще не так плохо». Открытое общение? Едва ли. Вместо этого сирены чарующими голосами поют похвалу.

Об этом пении можно сказать, что его воздействие тем более соблазнительно, чем более тайно, чем лучше оно скрывает его силу. И кто очарован им, тот одновременно и одурочен и пристыжен. Сирены не только губят того, кому поют, они еще высмеивают его за то, что он слушал их мелодии и не мог им сопротивляться. Если кого-то похвалили, то ему стыдно. Ведь он видит себя как бы экспонатом на выставке. Потому что стыд есть чувство болезненно воспринимаемой «выставленности напоказ», с чем ему не дается справиться. И действительно, похвала конфузит.

О том, как настойчиво соблазнительны хвалебные звуки «сирен», свидетельствует то, что мы, как в детстве, с едва преодолимой тоской стремимся не к результату своей деятельности, а, перескакивая через этот результат, страстно хотим получить похвалу, так что повод для нее становится нам почти безразличен. Превосходно выразил эту мысль Сенека: «Вещи хвалят не потому, что они желательны, их

## *Похвала как цинизм власти*

желают потому, что хвалят».

А в профессиональной жизни? Здесь рациональность результатов труда исчезает ввиду возможного внимания авторитета. Результат - скверная «презентационная культура» многих фирм. Важным становится уже не дело, а то, нравится ли оно шефу. Тогда появляется надежда на похвалу, которая мотивирует многие «специальные гастроли» у шефа. Пока тот не отрезвит работника, задав ему циничный вопрос: «Вы думаете, мне может нравиться то, что вы делаете?»

## **Соревнование хитрецов**

*Тот, кто пользуется похвалой как мотивом, наказывается рапортами об успехах.* - Это было бы приемлемо в том случае, если бы удовлетворялась только индивидуальная страсть к похвале, а в остальном работники побуждались бы к быстрому и эффективному достижению целей. Но велика опасность получения сообщений о мнимых успехах. Подразумевается разного рода обман на этикетках, в статистике, в сообщениях о том, что работа идет полным ходом, в нецеленаправленной активности, результаты которой невозможно проверить. Если дарящий похвалу шеф докапывается до истины, то он, глубоко оскорбленный, жалуется на эгоизм и увертливость своих работников, т. е. на те черты характера, которыми он хотел сам воспользоваться в качестве рычага для получения *своей* выгоды. И потерпел неудачу в соревновании хитрецов!

Где-то подспудно витает абсурдная мысль, что цели жаждущих похвалы честолюбивых карьеристов в значительной мере идентичны целям предприятия. Если вначале они и могут совпадать, то после нескольких успехов и полученных за них поощрений дело принимает прямо противоположный оборот: карьерист использует предприятие для создания собственного имиджа. Все для него служит материалом для презентации самого себя, за которую он требует аплодисментов. Последствия для предприятия в лучшем случае сомнительны.

## **Монополисты интерпретации**

Вышеизложенные рассуждения дают основание еще для одной точки зрения. Выяснилось, что похвале всегда предшествует оценочный процесс, который относится к проделанной работе или поведению, то есть, собственно говоря, не к личности как таковой, но к чему-то такому, что сделано этой личностью. Поэтому похвала носит ясно сознаваемый характер обмена: похвала в обмен на приложенные усилия.

Существенный признак похвалы, тесно с этим связанный, есть тот факт, что она всегда определяет *монополию на интерпретацию*. Это значит, что есть тот, кто может сказать, что хорошо и правильно, и другой, который должен терпеливо снести это суждение. Похвала - *иерархическая* категория. Хвалят сверху вниз. (Впрочем, как и в молчании, только наоборот: молчат снизу вверх.) Похвала определяет, следовательно, «верх» и «низ», говоря четко: отношение господина и слуги. Шиллер выразил это так: «Граф будет хвалить своих слуг».

Похвала не только косвенно обращает кого-либо в шефа; ее активно используют для собственного возвышения. Герой Петера Слотердейка ван Лейден говорит с агрессивным пафосом: «Я спрашиваю, кто он такой, чтобы судить там, где он должен всего лишь наблюдать. Ведь судить означает иметь притязание на превосходство...». Так и некоторые хвалебные письма, направляемые большому количеству адресатов, «возвышают», прежде всего, хвалящего. И кажется, что все от этого что-то имеют. И многие начальники по этой причине, руководствуясь больше чувством, нежели сознанием, слегка приподнимают руки, будто они хотят погладить кого-то, а на губах у них вертится комплимент. Ведь известно: только слуга делает господина.

В немецком языке это отношение сохранилось в глаголе «be-lobigen» («поощрять, выносить благодарность»), который явно содержит в себе указание на направление «сверху вниз», причем приставка be- в немецком языке означает часто «от», «прочь». Итак, восхваление идет сверху, от позиции доброго родителя, по направлению к примерному ребенку, с благодарностью принимающему похвалу.

Это неравенство по отношению к власти выражается так-



же и языком тела, в жесте «похлопывание по плечу». Хотя под этим подразумевается преимущественно «признание», но, по сути, речь идет ведь о нанесении удара, о жесте сверху вниз. Он символизирует власть. (Похлопаете ли вы своего шефа по плечу, выражая признание?) Английское слово «stroke» (удар) сохранило двусмысленность вербальной похвалы и невербального похлопывания по плечу: оно означает, с одной стороны, нежное «поглаживать», а с другой - «бить, сердить».

Похвала в адрес вышестоящего (руководителя), следовательно, будет иметь раздражающий оттенок. Она воспринимается как пренебрежение и дерзость. Потому что *кому позволено говорить, тому дозволено и хвалить*.

На такой односторонности и асимметрии отношений основывается, следовательно, сущность похвалы. Она порождает отношения «родитель - ребенок» и создает, в особенности на предприятиях, целые легионы несамостоятельных детей, жаждущих похвалы: безответственных, явно получающих недостаточно, приспособившихся. И это те самые «антрепренеры», которых ищет весь мир? Это те выдающиеся, которые обеспечивают и развивают нашу конкурентоспособность своим пионерским духом и творчеством?

Наоборот: похвала умаляет достоинство! Тот, кто зависит от похвалы, старается до тех пор, пока не получит, что хочет. Он прилагает усилия до «барьера похвалы». Тем самым он делает похвалу шефа и, следовательно, его критерии оценки масштабом своего величия.

Может ли предприятие довольствоваться этим? Таким способом не рождалось еще ничто неординарное. Только тот, кто тотально внимателен, кто погружен в свою задачу без оглядки на возможную похвалу, тот с полным правом может носить атрибут «великий». Это те, кто действуют с вдохновением и решимостью, независимо от одобрения или неодобрения. Они не нуждаются в том, чтобы их хвалили. Они полностью захвачены своей задачей (а не производят красивые «акробатические трюки») и являются подлинной опорой предприятия.

Однако еще большее опасение внушает влияние восхваления на индивида. Потому что если от чего-то зависишь, то легко теряешь равновесие. Независимо от того, насколько мы зрелы, если мы откровенно заглянем в себя, то многие из нас найдут в себе желание иметь кого-то, кто бы заботился и защищал нас, как мать или отец. (В этом одна из причин, почему многие руководители просто переносят принципы воспитания детей в практику управления.) Многие люди с детства носят в себе неутоленную потребность пользоваться силой других людей. Их внешнее поведение может создать впечатление, что они во многих отношениях зрелые люди. Однако им не удалось воспринять решающий факт человеческого существования, а именно, что их центр тяжести находится не где-нибудь еще, а покоится в них самих. Они молча ожидают от своего окружения, что оно даст им то, чего у них, как они ошибочно полагают, нет: доверие к самим себе в подлинном смысле слова, живую силу «самости». В противовес этому похвала воспитывает бессилие.

Когда эти чувства управляют нашей жизнью, определяют качество нашего существования и становятся решающим стимулом всей деятельности, тогда мы зависимы. Человек, жизнь которого управляется ими, страдает от пассивно зависимого личностного расстройства, одного из самых распространенных психических расстройств в эпоху нашей технической культуры. То, что М. Скотт Пек говорит о зависимости от любимого человека, действительно и для похвалы: «Это худшее, что



## *Похвала как цинизм власти*

вы можете сделать для самих себя. Было бы лучше для вас, если бы вы зависели от героина. Пока он есть у вас, героин никогда не оставит вас на произвол судьбы и всегда сделает вас счастливым. Если же вы от другого человека ждете, что он сделает вас счастливым, то вы будете беспрестанно разочаровываться».

Возможно, кто-то посчитает это преувеличением. Но с уверенностью можно сказать: если кто-то может хвалить кого-либо, то он смеет и порицать его. А кто зависим от похвалы других, живет в постоянном страхе, что не получит ее. Он теряет всегда: если он ее не получает, то теряет чувство собственной ценности; если он ее получает, то теряет уважение к самому себе, из-за зависимости от суждения других людей и от «производной» уверенности, которая соответствует уверенности ребенка.

Жадно желая, чтобы окружение аплодировало им, многие никогда не взрослеют, хотя и становятся старше.

## **Обратимая похвала**

Избегать похвалы? Прежде всего для меня было важно указать на многозначность похвал. Кроме того, можно ведь и поговорить с сотрудниками о похвале, сбалансировать ожидания, не просто принять желание похвалы, а способствовать развитию сознания. Многие сотрудники, несомненно, ждут похвалы начальника. Это обусловлено и воспитанием, и традицией. Они ждут ее даже тогда, когда она заставляет их принять детскую адаптивную позицию. Они теряют уверенность, если их ожидание, их надежды на похвалу не оправдываются. По меньшей мере, похвала дает возможность понять, что шеф согласен. Это лучше, чем неясная реакция или ее отсутствие. Можно к тому же добавить, что всегда имеет значение и способ выражения похвалы, то есть, находят ли что-либо без особых претензий замечательным или всякое соответствие замазывают оглупляющим сиропом хвалебной речи или выставлением напоказ.

Еще раз замечу, потому что мне важно быть понятным: в контексте иерархических отношений руководителей и подчи-

ненных даже самый сердечный жест вызывает подозрение в желании манипулировать. И это нельзя опровергнуть указанием на «честную» похвалу. В этом отношении оценка похвалы зависит от условий окружения. На предприятиях похвала используется, как правило, как компенсация или как тактическое средство. Не всегда отношения начальника и подчиненных являются такими симметричными и открытыми, что похвала становится подлинной, свободной и не манипулирующей. В условиях власти это почти иллюзия. Только если, наоборот, сотрудник может похвалить начальника (причем начальник, со своей стороны, не должен подозревать стратегическую похвалу), похвала была бы формой позитивного обращения, в котором мы все так нуждаемся, а не «рыболовным крючком». Правило, следовательно, может звучать так: *хвали только тогда, когда похвала является принципиально обратимой!*

Как бы то ни было: похвала есть и остается вещью «second hand». Вместо этого я хотел бы предложить поведение, которое первоначально, очевидно, не очень четко может быть обозначено как «признание» и «принятие всерьез».

## **Замечать, обращаться, быть внимательным**

Первая заповедь признания звучит довольно тривиально: *сорадуйся!* Радуйся успеху сотрудника. И это следует выражать открыто, жестами и мимикой. Но это тяжело делать тем руководителям, которые воспринимают успех своего работника как угрозу авторитету, обусловленному занимаемой должностью.

Вторая заповедь не связана с результатами труда. Она гласит: *замечайте* сотрудника! Многим работникам свойственно чувство, что их не видят, не замечают, фактически «пропускают». Никакого отклика не бывает на предложения и инициативу. Почти никакой реакции начальника вообще на присутствие, либо всего лишь мимолетная реакция, которая только мешает сосредоточить сознание на «более важном». «Признание - это растение, которое растет преимущественно

## *Похвала как цинизм власти*

но на могилах», - писал Роберт Лемке.

Нужно чувствовать реакцию, иметь обратную связь. Никто другой не выразил это такими простыми и ясными словами, как это сделал Бото Штраус: «Ты следуешь за тем человеком, который дает тебе почувствовать, что он тебя замечает и которому ты кажешься серьезным. Ведь всюду встречаются лишь безразлично скользящие взгляды, мелькающие искорки нечеткого видения. Но когда тебя воспринимают, ты чувствуешь как легкий подъем то, что уже началось как неудержимое изнурение, опустошение твоей личности».

«Признание» и «позитивное внимание», кроме того, постоянно выражаются посредством *дружелюбия* и *внимания*. Они находят выражение посредством вербального и невербального *расположения*, посредством подлинного *интереса* к сотруднику в смысле (лат. *inter-esse*) «быть между», посредством партнерского характера повседневного контакта.

Эта принципиальная позиция дружелюбия и расположенности не должна быть, я повторяю, связана с условиями работы, не должна относиться к конкретному результату труда работника, которого надлежит похвалить. Она должна относиться к личности как к *таковой*; должна быть выражена по отношению к каждому сотруднику только на основании его «существования» как члена производственного коллектива.

Сегодня только немногие люди могут себе представить, что у них есть право на позитивное обращение, внимание и признание вне зависимости от того, сделал ли он то или другое, а только потому, что они «тут». Ханс Йонас проиллюстрировал это человеческое требование примером новорожденного, который обращается к внешнему миру с призывом, на который нельзя возразить, с призывом обратить на него внимание и принять его.

«Хорошо, хорошо», - слышу я голоса некоторых читателей, - «и в повседневных делах тоже?» Однажды мне довелось испытать это самому. Я несколько месяцев принимал участие в делах компании ЗМ (Германия) и сидел однажды вечером после долгих часов изнурительного пребывания на конференции в сауне с одним руководителем, по иерархии «весьма отдаленным». Почти вскользь он сказал, обращаясь ко мне: «Хорошо, что Вы с нами».

Много похвал я забыл, а эти слова нет.

## СИСТЕМЫ БОНУСОВ КАК ИГРЫ С НУЛЕВЫМИ СУММАМИ

*Практика бонусов на предприятиях — болезнь,  
лечением которой она себя считает.*

### **Цвет денег**

Гете: «К золоту стремятся, от золота все зависит!» Экономический журнал: «100 самых высокооплачиваемых менеджеров». Бестселлер: «Как выиграть деньги?» Предприниматель: «Готовность к результатам - это исключительно вопрос оплаты».

Может сложиться впечатление, что успешных людей стимулирует всегда лишь одно: деньги. Деньги движут миром. И все делают для этого все. (Вот, пожалуй, верное решение загадки: стоит только всем непродуктивным платить высокую зарплату, как они мигом начнут порхать от одной вершины успеха к другой).

Опросы, однако, все больше подтверждают прямо противоположное мнение. Радость и удовольствие от работы, разнообразная деятельность, требующая самоотдачи, самостоятельное планирование целей, образование и повышение квалификации, а также участие в управлении оказываются значительно более важными, чем привлекательная зарплата.

Но, независимо от моды в ценностной динамике: то, что деньги в качестве «мотивации» очень мало эффективны, это старая история психологии производства - мотивирующий «полураспад» повышения заработной платы составляет 48

## *Системы бонусов как игры с нулевыми суммами*

часов. Только в условиях послевоенного времени и до конца 70-х годов можно было исходить из того, что людей для компенсации их материальных потребностей надо последовательно «подвигать» с помощью денег. Теперь, в начале XXI века, когда в индустриальных странах Запада материальные потребности в значительной степени удовлетворены, это условие исчезает.

Не хочу быть неправильно понятым: каждый хочет хорошо зарабатывать. Я не говорю также, что с помощью денег людей нельзя «оживить», хотя бы на короткое время, для дополнительного приложения сил. И многие менеджеры, которым нужны кратковременные успехи, схватятся за эту соломинку. Соломинка дает следующее ключевое положение: любое мотивирование в лучшем случае создает мотивацию, подобную пылающему костру из соломы. (Плоды потом большей частью пожинает кто-то другой). Но многие признаки, в противовес всем новым тезисам об изменении ценностей, указывают на то, что деньги все больше оказываются недостаточным условием для того, чтобы надолго компенсировать дефицит смысла, недостаток свободы и демотивирующую культуру предприятия. Едва ли сегодня найдется кто-либо, чье время можно купить только одними деньгами.

Однако данные эмпирических исследований неоднородны. И такими они останутся. Ценности, стили жизни и социальные культуры стали фрагментированными. Мы живем, по словам Джона Нэйсбитта, в обществе многих возможностей, в котором единицы, группы и явления всегда заново дифференцируются и создают «новую необозримость», которая заставляет ломать голову не только маркетологов. Успех и решающая роль таких некоммерческих предприятий, как «Гринпис», Международная амнистия, Красный Крест, церковные учреждения и, прежде всего, крупных спортивных организаций-союзов показывают, что не всегда деньги имеют решающее значение: их члены работают на общественных началах или за сравнительно небольшое вознаграждение и нередко с отличными результатами.

Конечно промышленные предприятия - это не федерации по плаванию, и уж вовсе не Красный Крест. Однако здесь остается вопрос, нельзя ли взять там кое-какие уроки. Хотя бы вот этот: трудовое усердие нельзя купить только за день-

ги, и сегодня меньше чем когда-либо. Деньги могут привлечь многих, но они не «мотивируют» к длительному стремлению добиваться все более высоких результатов. Если предприятие не будет удовлетворять желание работников получать работу, имеющую смысл, приносящую эффект и дающую радость, то как раз самые хорошие работники покинут это предприятие. Да, самые ценные сотрудники часто те, которые в любое время могут перейти в другую фирму. Останутся же те, которые на других предприятиях никогда не получают столько, сколько они получают здесь за ту работу, которую они готовы и в состоянии сделать. Отсюда следует: хорошая оплата может быть даже фактором *негативного* отбора сотрудников. Нежелательный *селекционный эффект* может быть именно у тех сотрудников, которые ищут «легкой работы», будучи ориентированными на свободное время. Тому, кто говорит, что тут могли бы помочь только деньги, помочь невозможно.

## **Власть над мотивацией**

Новый менеджер должен выдерживать одновременно несколько истин, кажущихся противоречащими друг другу. Уже физик-атомщик Нильс Бор указывал на то, что не может быть единственно правильного решения. Сознание менеджера, направленное на обретение господства над мотивацией сотрудников, насильственно сводит сложность реальности к «обозримости». Тот, кто мыслит линейно, вынужден поэтому изобретать простую непротиворечивую действительность, чтобы вообще быть способным действовать линейно. Только это, как ему кажется, может гарантировать власть.

В чрезвычайно дифференцированном обществе с его относительными ценностями древний источник саморегулирующейся механики стимулов обретает новую, даже драматическую актуальность: до некоторой степени неприятное представление о не поддающейся влиянию, скачкообразной и независимой мотивации сотрудника. Мотивации, которая, кажется, уходит из-под влияния управляющего персонала, избегая тем самым всякого расчета. Набрасывать сеть побудитель-

## Системы бонусов как игры, с нулевыми суммами

ных стимулов на эту не поддающуюся расчету колеблющуюся переменную - не многим более чем попытка рационализировать иррациональное и сделать его управляемым. Эта попытка питается страхом потеряться в джунглях индивидуального, не поддающегося расчету и в какой-то степени угрожающе хаотичного.

Чтобы гарантировать возможность учета и осуществления, сошлись на «простых истинах», на чем-то, что должно *надолго* обеспечить мотивацию и чего хотят все: на деньгах. Предпосылкой является следующее: мотивацию можно купить. В беспокойные времена, когда растет темп изменений, и дивергентные ценностные установки стоят рядом, такое якобы «прагматическое» мышление может даже представлять собой угрозу для предприятия. Если, однако, продолжают и дальше все больше с такой же степенью сил обращаться к «оправдавшему себя» рецепту предложения денег, то это происходит потому, что все еще существует желание иметь власть над мотивацией сотрудников. Чем меньше у мышления прагматиков ориентиров ввиду сложности современного положения, тем решительнее и настойчивее в поисках помощи прибегают к тому, что ранее якобы доказало свою «состо-



тельность». Возврат к динозавру практики стимуляторов: системе бонусов.

## **Все хотят одного**

Прежде мы больше говорили об основополагающих интерпретациях и предположениях. Теперь мы обратимся к структурам, к которым относятся эти мысли. Системы бонусов облачают желание господствовать над мотивацией работников и просто механически управлять ею. Хотя повсюду эра тейлоризма заканчивается, системы бонусов предполагают наличие неослабевающей веры в механистический образ человека. Эти королевские пути якобы автоматического мотивирования заманивают открыто. Они без тени сомнения исходят из того, что человек является механизмом «раздражение-рефлекс».

Они рассыпают свои приманки и наказания в равной мере над каждым сотрудником без различия. Не застаем ли мы механиков системы бонусов снова за разбиванием горшков? Действительно: те руководители, которые завинчивают гайки мотивации бонусами, похожи на бьющих горшки детей, которые с завязанными глазами беспощадно колотят все вокруг в надежде, что под случайно разбитым горшком-работником они обнаружат соответствующую денежную потребность. Они игнорируют в своем стремлении к «обозримости» простой факт, что финансовый стимулирующий профиль и индивидуальный профиль потребностей часто существенно расходятся. Не надо даже лишний раз обращаться к часто упоминавшемуся здесь изменению ценностей: кого может удивить, когда сотрудники, руководствуясь различными мотивами, по-разному реагируют на «шлюзовые» инструменты предприятия? Это можно было бы и перетерпеть, если бы системы бонусов делали только добро (а именно, мотивацию) тем, кто на них реагировал положительно (это надлежит в дальнейшем проверить). У тех, однако, кого не волнует шелест денежных купюр, все формы отступающего поведения, а также явно выраженная склонность к поискам являются дорогостоящими последствиями системы стимулов, индивидуально воспринимаемой



как «неподходящая». По меньшей мере, налицо постепенная утрата идентификации с работой и предприятием.

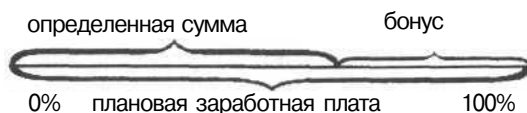
## «Негативный» штраф-подозрение

Следующие факты ведут в «горячую точку» моих размышлений. Не каждый захочет последовать в данном случае за мной к смысловому центру системы бонусов. Вспомним: источником всякого рода мотивирования является подозрение. Это подозрение гласит: «Если у меня нет возможности задерживать выплату тебе денег, ты не выкладываешься на работе». При этом допускается, что работник придерживает часть своих возможностей выполнить работу, что приводит к возникновению мотивационного пробела между фактическим и возможным объемом труда. Чтобы ликвидировать этот пробел, было изобретено мотивирование. Графически это можно изобразить приблизительно так:



«Бонусное» мышление ориентируется именно на такой график. Искусственный дефицит: создается ситуация нехватки, которая должна побуждать к тому, чтобы прилагались особые усилия. В соответствии с 100% результатом труда, определенным договором, устанавливается плановая заработная плата, затем часть дохода отделяется и предусматривается в виде «переменной составляющей дохода». Тем самым премия-bonus превращается, собственно говоря, в malus, урезание, который, приукрашивая себя, облачился в языковую тогу добра. (Кого могла бы прельстить система malus-ов?)

Если перенести это на данный выше график, то схема будет такая:



Тем самым раскрывается логика системы бонусов: в этом варианте бонус есть не что иное, как *удержание из зарплаты по причине недоверия*, заранее наложенный, своего рода *негативный штраф-подозрение*. «Оплата по трудовому результату», - так говорят. «Доход, ориентированный на недоверие», - вот что это на самом деле. Подразумевается: «Я не верю, что ты хочешь достигнуть результата, предусмотренного договором. Если же ты будешь придерживаться договоренности, то получишь свой полный заработок. Если нет, то навредишь сам себе».

Такова одна из кардинальных ошибок управления, когда дубиной бонусов разрушается ответственность сотрудников за достижение условленных в договоре трудовых результатов. Потому что действие штрафа-подозрения на скрытом социально-психологическом уровне имеет не мотивирующий, а демотивирующий характер. Следует исходить из того, что работники, согласно их собственным оценкам, выкладываются полностью, готовы к трудовым достижениям и в состоянии выполнить условия договора (и только пропитанный недоверием взгляд отрицает это). Однако тогда бонус предстает как вещь абсурдная и противоречит требованию индивида о справедливой оплате. В сознании работника бонус является частью заработной платы, и люди негативно воспринимают тот факт, то им приходится добиваться этой доли заработной платы, которая принадлежит им по праву! О диффузном реваншизме как последствии обесценивания мы еще скажем.

## **Соотносимо? Справедливо?**

Опросы работников уже не один год подтверждают, что среди них «высоко» оценивают свою трудовую мораль 95 и более процентов. Со стороны менеджмента было бы совершенно бессмысленно сомневаться в этих цифрах или, более того, стремиться доказать сотруднику, что ему не хватает готовности к трудовым достижениям. Рыночная ситуация вбирает в себя такую необозримую сумму переменных, что только в самых редких случаях, например, при снижающихся то-

## *Системы бонусов как игры с нулевыми суммами*

варооборотах, удается выделить переменную «готовность к достижению результата». Невыплата плановой заработной платы (определенного жалования и бонуса) *всегда* воспринимается сотрудником как несправедливость, независимо оттого, что менеджмент имеет по этому поводу другое мнение. Всегда будет оставаться дефицит легитимности в последовательном применении переменной доли дохода, неуверенность, которая потом «сглаживается» с помощью гарантированных, фиксированных, минимальных, консолидированных бонусов или бонусов, санкционированных задним числом и т. д. Каждая выплата постфактум уходит в пустоту. Поощренные сотрудники ни в коем случае не откажутся от сформировавшейся у них определенной притязательности в мыслях и одновременно от обжалования размера бонусов как установленного произвольно.

Некоторые предприятия хотели бы, напротив, вознаграждать не только результат сбыта, но и точность прогноза. Квота участия в прибыли поднимается тогда быстрее, когда выполнение приближается к 100% плана. Предпосылкой является то, чтобы ограничительные условия деятельности не менялись в течение запланированного периода. Это напоминает используемую экономистами при прочих равных условиях оговорку: колебания на рынке не учитываются. А в настоящее время данные рыночных прогнозов в связи с постоянно меняющимися условиями рынка зачастую уже через две недели после установления бонусных планов меняются настолько сильно, что исчезает основное условие для системы бонусов: отсутствует *соотносимость трудовых вкладов*.

Так, часто еще исходят из того - приведем пример из организаций по сбыту - что у нас якобы имеются региональные рынки, которые соответствуют границам областей сбыта, поэтому возможно индивидуальное и точное соотнесение результатов в сфере сбыта. Межрегиональные сети торговцев (конечно, включая посылочную торговлю) превращают это в иллюзию. Точно также и возрастающее международное влияние так называемых «продаж, пересекающих границы» уничтожает предпосылку всякой вариативной оплаты: индивидуальное и прямое соотношение между вложенным трудом и сбытом.

Две команды отдела сбыта одного из предприятий по производству медицинской техники противопоставили себя друг

другу на основе положения о бонусах: команда А, которая продавала по низким ценам товар клинике, хотела продолжать обслуживать частнопрактикующих врачей, ранее работавших в клинике. Команда В, которая посещала частнопрактикующих врачей и продавала им товар по более высоким ценам, захотела обеспечить себе новые доли бонусов и включить этих врачей в список своих постоянных клиентов. Все врачи (дело стало тем самым критическим) восстали против.

Дело обстоит так: систему бонусов можно устанавливать только с нечистой совестью. Ведь она создает серьезные проблемы в отношении справедливости. Ведь соответствующее описание целей, которое в достаточной мере учитывает сложность рынка, редко удается. Этот вывод резко противоречит мнению многих менеджеров, которые, напротив, считают весьма справедливой систему, когда платят за выполненную работу путем вариативного вознаграждения: «Потрудишься усердно, выполнишь работу, получишь и свои деньги. Если результата нет, получай меньше».

На первый взгляд это может показаться приемлемым, справедливым согласно принципу оплаты по количеству и качеству труда и рыночной экономике, но приносит удовлетворения не больше, чем определенная доля мести. Архаическая потребность отплатить тем же является элементом примитивных культур, который создает и поддерживает власть. И эта система имеет то неслыханное преимущество, что штраф механическим способом сам себя регулирует: непродуктивный штрафует себя сам! Это вызывает удовлетворение.

Создается, однако, *ложное* чувство справедливости. Такие саморегулирующиеся системы наказаний сразу совершают несправедливость по отношению к «штрафнику» и довольствуются этим. Они не учитывают сложное переплетение всевозможных причин, состоящих из рынка, конъюнктуры, цены, продукции, конкуренции, управления, но сводят эту сложность до одного единственного параметра: готовности сотрудника к исполнению работы. Они не исследуют причины и не дают решений. Они лишь усугубляют проблемы, в то время как должны их решать.

С работниками, находящимися в сложных рыночных обстоятельствах, поступают безответственно, наказывая

«штрафами». Это не совсем неправильно. Однако это имеет свои последствия. Потому что если с кем-то поступают несправедливо, то он, со своей стороны, также с механической уверенностью захочет поступать несправедливо с «другими», с «системой». Изобретения в системе наказаний всегда воспринимаются как несправедливые. Наличие «прямой связи» между приложенным трудом и товарооборотом, на чем зиждется принцип всех бонусных систем, в строгом смысле слова никогда не было доказано. Следствие - популярный оправдательный блюз. Демотивация и жажда реванша.

### **«Преимущество»: изменяемость расходов**

Надо протереть глаза: менеджеры, которые непоколебимо выдерживают длиннейшие переговорные марафоны и которых невозможно провести, не замечают иррационального смысла системы бонусов. Они склоняют голову перед абсурдными противоречиями этой механики, перед Великой хартией недоверия. Но нельзя сказать, что стратеги полностью убеждены в том, что они нашли в финансовом эквиваленте недоверия верный винт настройки работника. Ведь тогда, во-первых, цели достигались бы всегда, т. е. прогноз всегда бы сбывался, и, во-вторых, надо было бы только давать работникам больше денег, и успех не заставил бы себя долго ждать.

Однако убеждает и, как кажется, принудительно заставляет придерживаться испытанной системы бонусов другое механическое преимущество, более глубокая причина: при невыполнении намеченных целей (например, объемов продаж) автоматически, в связи с невыплатой вариативной доли дохода, снижаются затраты на заработную плату (и удовлетворяется, как уже было сказано, извращенная потребность в ответных мерах). С точки зрения работодателя это преимущество. Он следует прямо-таки авантюрной логике. Ведь если невыплата части дохода (так утверждается) действительно должна пробудить энергию работников, действуя мотивирующим образом, то при невысоких объемах продаж, воз-

можно, ведь действуют другие рыночные факторы, за которые, как правило, работник едва ли может нести ответственность.

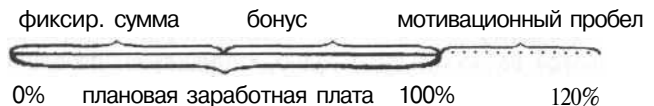
Как раз те работники, которые имеют высокую переменную долю в доходах, должны «отдуваться», платить, как говорится, по счетам - частями своего оклада. При малом обороте снижаются затраты на персонал, предпринимательский риск перекладывается на работников. Более того: низкий уровень социального обеспечения угрожает как раз тем работникам, которые в течение своей профессиональной жизни получали высокую долю от бонусных сумм, так как они не учитываются при начислении пенсии. Справедливо? По меньшей мере, сомнительно.

### «Позитивный» штраф-подозрение

Как сказано: систему бонусов можно использовать только с нечистой совестью, ...если она не должна использоваться как *двойное оружие*:

1. Бонус (по сути дела, Malus) как негативный штраф-подозрение для тех, в чью готовность к высшим трудовым достижениям не верят и которым угрожают потерей дохода при невыполнении поставленных задач.
2. Бонус (в подлинном смысле слова) как нечто вроде «позитивного» штрафа-подозрения для тех, в чью готовность верят и которым хотят предоставить случай заработать еще больше путем более интенсивного труда.

Графически это можно представить в следующем виде:



Это звучит хорошо: возможность заработать больше путем более интенсивного труда. Но это, прежде всего, не что иное, как соблазнение по хорошо знакомому образцу. Его ис-

пользуют, во-первых, для того, чтобы обещать высокие оклады, когда ситуация на рынке труда принуждает к повышению уровня заработной платы. А, во-вторых, видится соблазнительно улыбающаяся голова Януса, олицетворение хорошо известного глупого принципа подозрения. Из его уст звучит: «Твой результат мог бы быть, если бы ты хотел, выше договорных 100 процентов. Но эту долю своей способности к более высоким достижениям ты сознательно утаиваешь от меня и готов предоставить ее в мое распоряжение только за эту дополнительную оплату». Итак, этот работник тоже обманщик. Он - «мошенник», на которого накладывается некая разновидность «позитивного» штрафа-подозрения. Происходит подкуп под девизом: «Если ты сделаешь еще то или это (к чему в нормальных условиях ты не готов), то получишь соответствующее вознаграждение». Отсюда вытекают две возможности:

1. Он на самом деле обманщик, он ловко провел переговоры, сознательно занизил свою трудоспособность, чтобы (подобно гандикапу, предоставлению форы в теннисе) иметь конкурентное преимущество. Профессор из Гарварда Томас фон Бонома написал об этом так: «Если вы верите в то, что доля на рынке составляет десять процентов, обещайте восемь, потому что ваше вознаграждение зависит от перехода за пределы договоренного, а не от достигнутого результата (и уж совсем не от того, что вообще возможно достичь [примеч. Р. Шпренгера]). Ведь вы не хотите упустить ни единого бонуса, - или?» Открывается абсурдное игровое поле для маскировки и обмана. Надо быть только сообразительным.
2. Он не обманщик, но его производительность труда можно было бы увеличить. Он мог бы при соответствующих стимулах мобилизовать свой резерв и достичь лучшего результата.

Для первого случая годится тот анализ, о котором шла речь выше. Во втором случае мы имеем классический пример допинга. Но об этом в следующей главе. А пока я хотел бы остановиться еще на некоторых перекосах практики бонусов.

## **Регулирование ассортимента продукции и последствия**

Широко распространено регулирование ассортимента продукции посредством бонификации определенных изделий или групп изделий. Либо доли бонусов по-разному распределяются по группам продуктов в соответствии с целевым назначением (дробление бонусов), либо - что намного более дифференцированно - определенным изделиям, в соответствии с их стоимостью, приписываются коэффициенты, на которые умножается оборот, чтобы рассчитать доли бонусов (регулирование с помощью коэффициентов).

Остается открытым, нельзя ли достичь намечаемой от такого регулирования прибыли также на основе ясных соглашений. Но эта идея, кажется, никому не приходит в голову. Все становится абсурдом, когда эксперты по маркетингу на координационных заседаниях в отчаянии ломают руки, жалуясь на плохое положение дел с ассортиментом продукции. Администрация отдела сбыта должна заботиться о том, чтобы продавались также и изделия, за которые бонусы не предусмотрены. Быстро начинается изобретение новых систем, чтобы восстановить ассортимент.

Это проклятие злого дела: похоже на шизофрению, когда доходы работника связываются с продажей определенных изделий, а затем начинается беспокойство, что он концентрируется только на тех изделиях, от которых зависит его доход.

Ощущение полной нелепости возникает, когда в поле зрения попадает дидактика тренингов продажи. Там вполне уже освободились от менталитета проталкивания, свойственного прежним временам, и обучают теперь, широко используя различные носители информации, «стратегической продаже», «деликатной продаже», «консультированию» покупателей и долгосрочному «привязыванию» клиентов, но прежде всего - это стандарт всякого тренинга продажи - честному анализу потребностей в беседах продавца и покупателей. Потребность клиента служит ориентиром для действий продавца.

В сценах, показываемых в видеофильмах, снова и снова выясняется потребность покупателя, затем она подтверждается и клиент получает соответствующее предложение. За-



тем продавец высаживается с «бонифицированным» заданием в «поле», чтобы продвинуть на рынке то или иное количество продукта X. Что он, разумеется, и делает, так как большая часть его переменного дохода связывается с тем, чтобы он энергично выполнял свою миссию. Смешно. И это имеет последствия, ибо рождает цинизм.

## **Слабости концентрации**

Предшествующие размышления ясно показывают, что тут что-то не сочетается: либо стратеги тренинга проходят в процессе обучения мимо практики, либо регулирование ассортимента продукции посредством бонусов является реликтом, сохранившимся из эры энергичной продажи, и полностью себя изжило.

Ясно, как продавец решает эту дилемму: он ориентирует свою деятельность, прежде всего, не на потребности клиента, а на потребности собственного бонусного плана. Он концентрирует усилия на исполнении предписаний, гарантирующих ему собственную заработную плату. Таков результат бонусных систем: мышление, нацеленное на выполнение плана, - но не на предприимчивость.

Это напоминает доклад о положении дел в советской промышленности, который сделал Хрущев на заседании Политбюро в начале периода развенчания культа Сталина: советские фабрики стали жертвами центральных органов планирования, их плановых показателей и производственных задач, которые давали мало свободы действий. Как сообщил Хрущев, для мебельных фабрик план давался в рублях. При невыполнении плана директорам угрожала Сибирь (в лучшем случае), а при подозрении в контрреволюционной деятельности - худшее. Поэтому плановое задание выполнялось скорее, если делались большие кресла из очень дорогостоящего материала. В результате склады были забиты громадными креслами, они не могли поместиться ни в одной из квартир, в которых жили малообеспеченные люди, в то время как нормальных стульев нигде не было. То же самое и лампы. Их нигде не было, потому что квоты для стекольных заводов ус-

танавливались в весе, а изготовленное стекло было вследствие этого очень толстым и непригодным для ламп.

Однако не обязательно заглядывать в социалистическую лавку старьевщика. Заведующий отделом сбыта одного из концернов рассказал мне, что владельцы небольших продовольственных магазинов на юге Германии, взглянув на визитную карточку, почти что «побили камнями» и выгнали на улицу его работников. Причина была в следующем: агенты другого подразделения того же самого концерна несколько лет назад продали маленьким магазинам огромное количество бытовых губок (и тем самым наверняка сняли хорошие сливки в виде бонусов).

В США одна авиационная компания попробовала повысить точность времени отлета. В качестве критерия был определен отъезд самолета от места посадки пассажиров. Часть дохода экипажей была поставлена в зависимость от соблюдения ими временной точности выхода. Экипажи добились того, чтобы пассажиры своевременно поднимались на борт, кроме того, они в точно указанное время выруливали самолет, ... и часами ждали разрешения на старт. Это ожидание очень раздражало пассажиров, втиснутых в узкие кресла. Это что, ориентация на клиентов?

Важно следующее: механические системы мотивирования явно ведут к тому, что работники концентрируют внимание на калькуляции и манипуляции с переменной долей дохода, вместо того чтобы заботиться о клиентах и конкуренции. Их энергия направлена внутрь (к заработку), а не вовне (к рынку).

Даже те, кто десятилетиями использовал соответствующие системы, не убеждены в их положительном воздействии. Рефлексы проявляются, как показывает опыт, большей частью незадолго до оптимальной цели, гарантирующей бонусы, и распространенная практика - ни в коей мере не желательное приложение усилий, а, скажем, откладывание и затягивание сделок, что для предприятия часто выливается в игру с нулевыми суммами. Формы вознаграждений, зависящие от результатов труда, часто соблазняют работников к тому, чтобы видеть только краткосрочный успех, чтобы в конце года или квартала получить значительные суммы.

Если бы это был действительно «успех»! Счета выписывают по договоренности 31-го числа, а 1-го снова аннулируют их. Именно в конце хозяйственного года все «вносят», что

можно внести, чтобы вкусить прелести бонуса. Работнику отдела сбыта приходится бежать к «хорошим друзьям» и приписывать им по чистой дружбе несколько изделий. Последствия расхлебывают уже в следующем хозяйственном году: застой в заказах, возвраты, кредиты. Или «приберегают» на следующий год, если нет шансов выйти в «верхнюю» десятку бонусной классификации. Каждый продавец знает: нет ничего лучше, чем плохой предыдущий год! Так как эти системы наказывают за успех текущего года в следующем году (120% этого года становятся 100% следующего года), то будущее нужно представлять по возможности мрачно, на рынке «огромные проблемы!», ожидается тяжелая конкурентная борьба. Чтобы не завинчивать гайку до бесконечности, требуется кое-что утаивать. Остерегаются продавать слишком много, так как это окажет неблагоприятное влияние на предстоящие переговоры о премиальных на следующий год. Бонусная система *затрудняет* товарооборот! Мне самому известен небольшой отдел по продаже специального медицинского оборудования, который по этой причине уже в течение многих лет старается сократить объемы продаж. Вознаграждение, ориентированное на *количество и качество труда?* Отчего и показала практика, что при формировании системы стимулов примерно 20% времени тратится на систему, 80 же процентов на предупреждение злоупотреблений.

Бонусный план определяет, что надо сделать. По отношению к клиенту это, как правило, рождает позицию равнодушия и отсутствия интереса, позицию, которой требуется более упорное противостояние под таким лозунгом, как «клиент - король». Влево - вправо. Гротеск.

## **Страсть к вознаграждениям**

Это приводит к еще более глубокому размышлению, которое имеет фундаментальное значение для сферы труда: речь идет о роли индивидуальных ожиданий в поведении человека. А именно, рекомендуется четко выделять два отличных друг от друга вида индивидуальных ожиданий. Первый вид касается представлений, ведет ли (и при каких условиях) на-

пряжение сил или труд к точно определенным результатам для тех, кто пользуется плодами трудовых достижений. Это *ожидание* «напряжение-результат»:

Н-->Р

В какой-то мере вслед за ним располагается и другой вид мысленного предвосхищения, которое можно обозначить как *ожидание* «результат-вознаграждение»:

Р-->В

Вся цепочка ожиданий выглядит так:

Н -> Р-> В

Системы вознаграждений обладают кондиционирующей силой, которая формирует человека как работника, управляет его поведением и оказывает обратное влияние на организацию (например, когда ищут «искренне» заинтересованных, достаточно зрелых, уравновешенных и ответственных сотрудников - и едва ли находят их). Если в случае переменных составляющих доходов отсутствует явная гарантированность запланированного годового жалования или если оно может быть повышено, то, как показывает практика, энергия и концентрация работников перемещается от содержания труда к стороне вознаграждения.

Тогда уже не звучит вопрос: «Что я должен сделать, чтобы мой труд принес как можно больше пользы?». Вопрос ставится по-другому: «Что я должен сделать, чтобы получить как можно больше?» Процесс труда и еще больше ценность выполненной работы как бы «преодолеваются» с оглядкой на вознаграждение:



Девиз «сделай это, тогда получишь то» концентрирует человека все больше и больше на «том», а не на «этом». В этом заключается причина, почему так много работников поддерживают высказывание: «Я работаю, чтобы жить!», - и начинают *собственно* жить только с 17.00. Следствием этого является труд с целью получения вознаграждения. Труд, наце-



ленный на финансирование свободного времени. Гигантская программа перевоспитания, чтобы *вырабатывалось* защитное поведение, ориентированное на свободное время, а не воспрепятствование этой позиции. Так создаются «гастарбайтеры».

Когда интерес к работе как таковой подчиняется материальному интересу, тогда работник не чувствует ответственности за результат труда. Выражение «для того, чтобы» направляет энергию. (Надо признаться, что это отработывается уже в детстве: «Если ты съешь все, ты сможешь посмотреть телевизор». - «Если ты будешь хорошо учиться, перед тобой откроются все двери» ... для того, чтобы...)

Здесь заключено также отличие от дифференциации доходов путем повышения заработной платы: через посредничество «для того, чтобы». Система бонусов предполагает, что будет сделано нечто, чтобы получить бонус. Она приманивает вознаграждением как следствием результатов труда. Система заработной платы более инертна, и в этом заключено существенное преимущество: работник может гораздо интенсивнее фокусировать свою энергию, чтобы сделать свою работу «содержательной». Работа не связана с вознаграждением непосредственно, отношение к деньгам не имеет рефлекторно вознаграждающего или штрафующего характера. Энергия может гораздо скорее сконцентрироваться на работе как таковой.

Прочитируем еще раз все того же предпринимателя: «Готовность к трудовому усердию - это только вопрос вознаграждения. Если вознаграждение гарантировано и обещано, результат будет налицо. Добровольные сверхурочные часы не дают никаких положительных результатов. Каждый работник пытается сделать свою сферу ответственности как можно меньшей. Собственная инициатива почти отсутствует». ...? И еще удивляются, когда о работниках говорят, что их интересует только статус и деньги. Действительно: *потому что интерес к содержанию работы как таковой систематически пытались похоронить*. Систематически, с помощью вознаграждений. Если мышление кружится вокруг бонуса, как это предопределено системой, то интерес обращен только к бонусу. Наподобие классического круга самоосуществляющегося прогноза.

Это *эффект вытеснения*: интерес к вознаграждению вытесняет интерес к труду как таковому. Мотивирование (экстернальное, извне идущее) вытесняет (интернальную, изнутри идущую) мотивацию. Взаимосвязь мотивации и мотивирования не аддитивная, как часто предполагается, а негативная.

## **Символ обесценивания**

Большие организации управляются символами и ритуалами. Одним из них является бонусная система. Вводить бонус или нет - это вопрос образа человека. Если кто-либо получает заработную плату, считается способным вести переговоры и заключать соглашения, значит верят в то, что ему свойственна готовность к результативному труду. Если кто-либо получает непостоянный доход, «зависящий от количества и качества труда», то его трудовое усердие ставится под сомнение. Более ясно обесценить нельзя.

Как следствие всеобщей тенденции к индивидуализации и гибкости (что, с моей точки зрения, надо только приветствовать), в качестве инновационной политики вознаграждений предлагаются так называемые Cafeteria-концепции. Для чего? Конечно, для мотивирования. «Усиление мотивации к производительному труду» обещает проспект семинара на тему

«Вознаграждение менеджмента». И еще: «Финансовые стимулы как инструмент управления!» Дух при этом захватывает: разве это управление? За этим следует скорее робко: «Уменьшение расходов за счет формирования системы вознаграждений по количеству и качеству труда». Здесь явно интегрировано подозрение в том, что, возможно, цель не будет достигнута. Чем меньше ориентиров в мышлении исполнителей, и чем больше желание контролировать мотивацию сотрудников, тем больше подразделений предприятия втягиваются в водоворот «гибкости доходов». «Того же самого и побольше» - орнамент невроза.

Огромные затраты, которые и прежде стекались в управление системами стимулов (в условиях постоянных жалоб на то, что бюрократический аппарат несоразмерно велик), не только продолжают расти количественно, но и становятся более интенсивными в качественном отношении, поскольку происходит поиск новых систем, масштабов измерения результатов, норм и целевых установок. Как говорится в проспекте симпозиума Немецкого общества управления персоналом на тему «Вариативное вознаграждение для управляющих», «...традиционное сравнение заработной платы в будущем станет менее информативно выразительным. Гораздо более важно найти для отдельных элементов суммарного вознаграждения масштабы оценки, которые обеспечивают сравнимость вознаграждения и позволяют добиться лучшего управления и контроля». Для инициаторов симпозиума система стимулов является даже стимулом для претендентов. «Доходы в будущем станут формироваться более вариативно, так как в ходе поиска квалифицированных кадров управляющих из нового поколения системы стимулов, повышающих производительность труда, являются для предприятий решающим фактором конкуренции». Я сомневаюсь, что предприятия сделают хороший выбор, если обретут такого рода соискателей.

Все чаще мне приходится читать: «Переменные доли вознаграждения, зависящие от количества и качества труда, как инструмент мотивации *управленческого персонала*». Это чудовищно, хотя, кажется, это уже больше никого не трогает. Что же это за управляющие, если даже *им* не верят, что они готовы выложиться полностью? Если я не могу доверять своему руководящему персоналу, то кому же еще доверять? Это не имеет ничего общего с идеалистическим образом челове-

ка. Это прагматический вопрос: уместны ли сомнения в методах выбора управленческого персонала? Тогда, очевидно, именно там находится проблема, которую нельзя устранить путем стимулирования готовности к высокопроизводительному труду.

В прошедшие годы так называемая оплата «в зависимости от количества и качества труда» распространялась и на менеджеров высшего звена. Возникает вопрос: кто определяет, кто измеряет результат? Под предлогом оплаты в зависимости от хозяйственных результатов или количества и качества труда в 90-е годы вознаграждения менеджерам высшего звена достигли головокружительных высот. Это называется «в соответствии с рынком», как будто бы упоминание о «рынке» устраняет всякие дебаты о легитимности и соразмерности. Нередко поощряли тех самых менеджеров, которые определяли основания для установления размера бонусов, специальных выплат и опционов акций.

Другой эффект проступает здесь намного яснее. Он характерен для всех систем мотивирования, только на более высоком уровне может причинить также и больший вред: активность менеджеров направлена на достижение целей, гарантирующих бонусы. То, что этому достижению способствует «творческое балансирование», что можно продемонстрировать краткосрочные успехи и сокрыть расходы, понятно и так.

Здесь следует заметить: я не против всеобщего участия в доходах предприятия. Хотя оно тоже ведет к близорукости. Но если была хорошая работа, значит, все работали хорошо. Или здесь уже больше не играет роли командная ориентация, требуемая повсюду? Своеобразное противоречие: с одной стороны, с большой буквы пишут: Командное мышление, Сотрудничество, Коммуникация. Вкладываются инвестиции в тренинги и PR-кампании внутри предприятия, чтобы организовать сотрудничество на предприятии как можно более четко и продуктивно. Открывают «сетевое мышление», чтобы укрепить ответственность отдельного человека по отношению ко всей организации. А с другой стороны, по-прежнему говорят об индивидуальном трудовом вкладе, вознаграждается индивидуальное количество и качество труда (что бы это ни было сегодня), поощряется соревнование в отличиях и представлениях посредством таких высказываний, как «кон-



курения оживляет дело». Поскольку мягкими факторами (команда, коммуникация), как правило, пользуются на уровне призывов и внушений, а индивидуальное вознаграждение за труд является структурно образующими жесткими факторами, можно догадаться, что при этом выходит: двойственность и недоверие.

Даже работа с персоналом, прежде всего на крупных американских предприятиях, «обогащается» конкуренцией и бонусными системами. Руководитель главного отдела Департамента по развитию человеческих ресурсов одного из компьютерных гигантов в США хладнокровно пояснил на семинаре, что на эту бессмыслицу он ответил такой же бессмыслицей: «Я получил премии за все проекты последних двух лет, которые уже запылились в моем письменном столе. Это были легко заработанные деньги».

## **Действительность компрометирует идею**

Циничное использование того факта, что люди очень редко научены выполнять работу ради нее самой, и что их можно прельстить деньгами, укрепляет иллюзию, будто посредством переменных долей дохода можно «создать» мотивацию и постоянно ее поддерживать. А также «купить» готовность выложиться и тем самым обеспечить такую деятельность, результатом которой явилось бы стойкое снижение расходов, увеличение товарооборота и прибыли. Но действительность компрометирует эту идею. Бонусные системы блокируют то, чему они якобы способствуют: мотивацию, направленную на работу как таковую.

«Предсказать дождь может каждый. Строить дамбы - вот что важно». И все-таки остается вопрос: «Как же лучше?». Скажем следующее: устранение бонусных систем постоянно связывается с условиями, которые тоже связаны с условиями и т. д. «Системы стимулов: да или нет» для меня не вопрос полевых испытаний, а, в конечном итоге, вопрос воли. Мне кажется подходящим выбор в пользу культуры предприятия как *соглашения между взрослыми людьми*. Соглашения, которое можно обжаловать. Тогда вещи уступят воле.

Потому что если я хочу ответить на вызовы будущего, мне нужны настойчивые, осознающие свою ответственность люди, готовые к достижению договоренностей, которые *охотно* принимают участие в общей работе и которые в рамках общих договоренностей и правил игры сами выдвигают требования к себе, сами развиваются, сами ограничивают себя, но и сами себя определяют. Участвовать охотно значит участвовать *добровольно*. Этих людей я должен воспринимать в любом смысле серьезно, иначе я вырою яму для мотивации. И этим людям я не должен вгонять в тело занозу недоверия, используя изменяющиеся вознаграждения, бонусные системы и прочие стимулирующие средства, нацеленные на рефлексивное поведение. Результат для предприятия в этом случае будет нулевым.

## ДОПИНГ

Известно высказывание одного крупного промышленника о разведенном менеджере: «Видите ли, если этот человек не верен своей семье, я буду идиотом, если стану думать, что он сохранит верность фирме. Значит, рано или поздно у меня будут с ним проблемы». Не надо и говорить о неубедительности аналогии, тем более о циничной и неразумной сути дела, которая обнаруживается при более пристальном взгляде. Если кто-либо так много работает, чтобы обеспечить своей семье соответствующий уровень жизни, что не имеет достаточно времени, чтобы посвятить себя семье или, например, девять месяцев в году бывает в служебных командировках, или работает в фирме, которая оценивает результат и продуктивность чисто количественно, на основе времени, проведенного работником на рабочем месте, тогда результатом часто является отягощенная семейная жизнь. (И как раз поборники семейной гармонии часто, не принимая в расчет эту гармонию, жалуются на образ жизни, приспособленный к рыночным условиям с соответствующими требованиями к мобильности).

Я хочу, чтобы меня правильно поняли: я не отрицаю ответственность отдельного человека за принятие систем разного рода похвал и стимулов или противостояние им. Я также не обращаюсь к совести предприятий, чтобы они отказались от чрезмерного давления результатов, и даже не соблазнили работников. Я не указываю также и на обязанность начальников проявлять заботу. (Не то чтобы этическая аргументация была бы здесь лишней; я боюсь только, что она - пока еще - не поможет). Мне кажется проблематичным, что постоянное стимулирование премиями и бонусами оправдывает себя, что оправдывается нефизиологическое напряжение и труд «на износ». Потому что никто безнаказанно не будет со-

участвовать в этом долго. Напряжение и расслабление - два полюса живого целого. Понукание ведет не к напряжению, а к перенапряжению, а оно никогда не было производительным.

Здесь очень показательным является сравнение с допингом в спорте. Ведь именно бонусные и премиальные системы часто приукрашиваются спортивными и состязательными метафорами. Я исхожу в дальнейшем из образа типичного искателя успеха, который полностью мотивирован, который не опустит манипулятивно планку своей трудоспособности, у которого нет мотивационного пробела, но который охвачен всепроникающим мотивированием и при соответствующих стимулах еще может кое-что сделать, мобилизовав некий резерв производительности.

## **Неутомимо?**

Только около 80-ти процентов от максимальной производительности человека могут быть использованы путем приложения нормальных волевых усилий. Эти 80 процентов являются индивидуально ощущаемым порогом «хорошей сбалансированности». Вот что говорит Макс Хальхубер, профессор медицины: «Каждый человек имеет это чувство индивидуального баланса, индивидуальное состояние равновесия по отношению к трудовому усердию, и это состояние он не может безнаказанно нарушать в течение длительного промежутка времени». Это трудовое усердие человек готов добровольно осуществлять в течение длительного промежутка времени без потери чувства внутреннего равновесия. Это - фиксированная точка, выше которой можно мотивировать лишь на короткое время, но которая долгое время остается стабильной. Остальные 20 процентов максимальной работоспособности находятся вне сферы действия воли и называются «автономно защищенным резервом». Только в экстремальных ситуациях (опасность для жизни, ярость, страх) эти резервы становятся доступными.

Доступ к этим резервам производительности обычно (и достаточно разумно!) «заблокирован» чувством усталости и связанным с ним уменьшением производительности труда.

## *Допинг*

Следовательно, между этим состоянием усталости и полным изнеможением существует еще достаточный «запас надежности». Допинговые субстанции ломают барьер автономно защищенного резерва. Поэтому спортсмен ощущает признаки усталости только *после* использования резерва достижений, то есть в сфере изнеможения. Путем переноса вперед границы усталости скрытые и острые состояния изнеможения могут привести к нарушению кровообращения со смертельным исходом. Как в спорте, так и в бизнесе.

*Мотивирование похоже на допинг в спорте:  
боль не ощущается.*

Посредством мотивирования (допинга) становится возможной нефизиологичная нагрузка, которая может очень сильно повредить здоровью. Допинговые средства, такие как премии, стимулы, похвала и бонусы вводят в действие резерв, который в нормальных условиях защищен болью. И именно на этот резерв нацеливается мотивирование, которое хотело бы стимулировать количество и качество труда, превышающие обычные, определенные договором и тем самым (смотрите выше) «не нарушающие жизнь семьи».

## **Опасность выгорания**

Стимул как заноза, впившаяся в тело, причиняет боль, и оставляет за собой кровавые следы. Рати менеджеров, находящиеся под мнимым диктатом принципа «be positive», сказали «да» идеологии улыбок и механике стимулов, хотя они подразумевали «нет». За фасадами их деловитой важности они медленно выгорели как свечи. Сначала они, здоровые, бежали вслед за деньгами, а позже, с деньгами, - за здоровьем. Как лемминги они отправились в так называемый «burn out», в современный синдром менеджера, который, будучи типичным результатом стимулирования и самостимулирования, питает грибковые культуры индустрии трудоустройства

уволенных.

При этом выгорание (burn out) ни в коей мере нельзя считать следствием преимущественно большого объема рабочих нагрузок. Оно является скорее результатом внутренней установки по отношению к собственному труду, к *переживанию* своего труда. Кто полностью идентифицирует себя с задачей, тот будет воспринимать большую нагрузку как «необходимую», а не как «стрессовую». Автор придерживается позиции, что мотивирование буквально неизбежно приводит к тому, что значение и результат труда в сознании работника отступают на второй план, находясь теперь уже позади ожидания и планируемого стремления к вознаграждению. Теперь важно не «мое дело», а исполнение функций как средство для достижения цели вознаграждения. В итоге получается деидентификация, подлинный корень стресса. Итак, можно сказать, что в той мере, в которой используется мотивирование, в той же самой мере снижается и уровень идентификации с задачей как таковой. Тем самым существует как бы механическая связь между феноменом выгорания и воздействием мотивирования. Как бы ни повышалась сумма компенсаций за причинение боли, боль, тем не менее, остается.

Список «раненых» пополняется ежедневно. Типичный «выгоревший сотрудник» постоянно востребован на периферии своего существования, и эта востребованность угрожает ему все большей потерей самого себя. Он понимает, что это чистое функционирование не ограничивается только сферой производства. Оно продолжается и дома. Он чувствует, что живет в мире сплошных функций, и что признание, которое выпадает на его долю, относится не к нему как к человеку, а только к его функции и его положению, его же человеческое состояние приходит в упадок. Ему примерно 45 - 50 лет, он работает в постоянном напряжении, имеет нарушения сердечного ритма, свою первую язву желудка, высокий уровень холестерина, сидит на развалинах своего несостоявшегося брака. Дети обойдены вниманием, дружеские связи не поддерживаются. Семья, если она вообще еще существует, заплатила высокую цену (намного больше, чем хотели бы признать сами участники): часто она представляет собой лишь немногим больше, чем инфраструктуру для карьеры мужа. Как точно сказал Граффито: «Жена менеджера - вдова, муж которой еще жив».

## *Допинг*

Он постоянно позволял себя мотивировать (при этом все время жаловался на стресс). Со своей стороны, он взял на себя ответственность за мотивацию, за трудовую готовность своих работников. Он не обратил внимания на предупреждающие сигналы тела, но носил переполненный календарь встреч, как орден. Вдобавок он посещал еще (хватаясь за соломинку, но безуспешно) топ-хит среди тренингов поведения под девизом «Говори «нет» без угрызания совести». И тем не менее, в итоге его «повысили», отодвинув с передней линии на периферию предприятия, на необыкновенно значимое место, синекуру, где ему - «застимулированному» и «сверх»мотивированному - не нужно по-настоящему работать, но где он зато не сможет больше делать много неправильного. Высшая точка такой карьеры - инфаркт.

Сначала стимулированные, а теперь застимулированные: выгоревшие и ненужные, они не только стоят теперь у развалин собственной карьеры, но еще и физически обессилены и измождены.

Может быть, это хорошо для предприятия? Но расчет не оправдывается и здесь, как и все расчеты в области мотивирования. Этот расчет не оправдывается «выгоревшим» менеджером, который представляет лишь должность на предприятии, это менеджер, который совершает ошибки с большими последствиями и даже устраивает саботаж, инициирует возникновение кружков жалобщиков, сыплет циничными замечаниями, тянет всех вокруг себя вниз и, наконец, его перемещают на какой-нибудь незначительный пост на периферии предприятия. Ему устанавливают большой оклад, который и приблизительно не соответствует его теперешней степени влияния. Его лишают ответственности за сотрудников, отстраняют от дел. Стоило бы еще проверить, что дороже обходится: милостыня или расходы на трудоустройство уволенного. В отличие от многих других производственных сфер, где стоимость мотивирования постоянно оплачивается потому, что, едва различимая, она прячется в общих производственных затратах, в данном случае непродуктивность метода явная и, если можно так сказать, измеримая. Теперь надо только считать.

Намного дороже обходится это тем отраслям, которым доставляет заботу рискованное поведение сотрудников, занятых на рабочих местах, чреватых несчастными случаями. Так,

например, в горной промышленности результаты все еще измеряются кубометрами выемки пород, соответственно распределяются премии. Поэтому высокий доход можно реализовать лишь тогда, когда идут на сравнительно высокий риск травматизма. Растущие цифры несчастных случаев становятся угрожающими. Они все больше побуждают предприятия заниматься вопросами безопасности. Предприятия предлагают больше семинаров по безопасности труда, на которых старательные преподаватели пытаются говорить о том, чего не допускают структурные условия. Абсурдно и дорого.

## Сцены наркотизации

Что делать, если годами и десятилетиями создавалась зависимость от стимулирующих систем, а призывы к соблазнению звучат так же громко, как и раньше? Можем ли мы совладать с техникой мотивирования, которую сами же создали? Действительно, мотивирование посредством стимулов, бонусов и премий постоянно производит новые *зависимости* от этой системы, эта динамика направлена всегда в одну и ту же сторону и, кажется, отбирает у нас любую возможность свободного принятия решений. Сотрудники почти принудительно превращаются в постоянных пациентов, подключенных к капельнице мотивирования.

Мотивирование превращает предприятие в сцену наркотизации, а допинговые средства - «премии, стимулы, бонусы» - в наркотики. Не случайно ведут речь о мотивационном шприце. В программе воспитания, которая именуется «вознаграждением и подкупом», создаются потребности, которые удовлетворяются только на короткое время, но никогда в достаточной степени. «Наркотик вознаграждения» действует возбуждающе и угнетающе одновременно, и его «употребление» может стать для «нуждающегося» настолько значительным, что он думает о невозможности жить без чувств, вызываемых этим наркотиком. Следствием является зависимость. Временное прекращение приема наркотика (в случае, если цель не достигается) приводит к явлениям отвыкания, к болезненным симптомам в психике и к беспорядочному исполь-



зованию средств, позволяющих вновь заполучить наркотик (это можно наблюдать на наших предприятиях ежедневно!). Новая доза наркотика быстро устраняет симптомы отвыкания, но на непродолжительное время. Поскольку, как было показано, при константной дозе наркотика его действие постепенно ослабевает, Сизиф снова принимается за свой труд: наркодилеры и потребитель увеличивают дозу, чтобы достигнуть *прежнего* воздействия!

Если работнику, попавшему в «наркотическую» зависимость, по каким-либо причинам не удастся раздобыть наркотик легальным путем (посредством достижения результата в работе), он смиряется с судьбой, уходит в демотивацию или пользуется частично криминальной энергией, чтобы выманить вознаграждение. На основе двойной морали мотивирующего предприятия работник, оказавшийся в зависимости, должен заплатить за неразрешенное вымогательство прибавки прямой штраф, но он всегда штрафует себя в форме беспокойства, чувства зависти, страха, психосоматических болезней и потери самоуважения.

## **Отвыкание**

Нет безобидных наркотиков. Каждый прием наркотика, а также баловство со стимулами и премиями есть не что иное, как саморазрушение. Разрушение мотивации. Поэтому руководитель должен решить, хочет ли он постоянно инвестировать во все новые наркотики, чтобы поддерживать хорошее настроение у своих работников или уменьшать явления отвыкания, или он будет поддерживать ответственность работника за самого себя и готовность идти на риск. Если мотивирование есть путь, лишаящий ответственности, который был выбран по собственной воле, то всегда можно повернуть обратно. Кто думает, что «лучшие» люди оставляют его потому, что он отказывает в выплате премий и бонусов, тому я предлагаю проверить масштабы собственных ценностей. Разве «лучшие» люди будут увольняться исключительно из-за недостаточно высоких премий?

Если работники сделали уже несколько шагов к внутрен-

нему увольнению, то, как показывает опыт, деньгами их не вернешь. Когда их спрашивают о причинах недовольства, то большинство хватается за самое близлежащее, за то, что менее всего нуждается в объяснении: «Если бы платили больше, это лучше мотивировало бы нас». И снова пророчице исполняет само себя: кто сказал бы «нет» премии, образ которой маячит впереди? Так перед лицом широко распространенного внутреннего увольнения новые рецепты мотивирования - это те же самые старые. Лозунг: того же самого и побольше.

Я бы рискнул усмотреть в текучести кадров, обосновываемой отсутствием стимулов и премий, даже *позитивную селекцию*. Сравнительно легко пережить потерю людей, которых постоянно нужно подталкивать (и которые реагируют на это спешкой, лихорадочной, демонстративной деловитостью, самопрезентацией и имитацией труда. Несравнимо большее удовлетворение и, конечно, больший успех на длительную перспективу можно получить в работе с теми сотрудниками, которые на основе четких договорных условий делают то, что они делают, не ожидая дальнейших стимулов. Для них имеет значение *результат* их труда, а не вознаграждение, которое, возможно, последует за результатом. Они делают нечто потому, что это «их дело». (Проверка наличия такой установки к работе, кстати сказать, есть важнейшая задача подбора персонала, потому что поздняя ясность часто обходится дорого - для обеих сторон).

Я знаю, все это звучит обобщенно и кажется страшным упрощением, но разве это не страшно? Еще раз: здесь не идет речь против участия в прибылях. Это также и не обвинительная речь против дифференциации доходов на основе четких договоренностей о количестве и качестве труда. И я должен, чтобы не быть неправильно понятым, все время повторять: и конечно же, это не выступление против принципа оплаты по труду. Я формулирую проблему таким образом: окупается ли вообще для предприятия практика «краткосрочных целевых выплат», в особенности чрезмерное побуждение работника к производительности труда, которой он не достиг бы без дополнительного стимула и которая принуждает его терять индивидуальное состояние равновесия. Никто не может безнаказанно игнорировать в течение длительного отрезка времени то индивидуальное чувство внутреннего ба-

## *Допинг*

ланса, в котором поддерживается равновесие процессов, доставляющих энергию и расходующих ее. Постоянное стимулирование приводит к «чрезмерному раздражению». Утомительное тщеславное стремление к перевыполнению плана приводит к болезни.

Это поняли и те политики на предприятиях, которые занимаются вопросами доходов. Поэтому они создали бонусные ступени, которые резко повышают ценность бонусных долей, если плановое задание выполняется почти на 100% или немного выше, а при 120% плавно переходит в линейность. Едва ли поэтому «стоит» работать намного больше. Тем самым должно быть предотвращено слишком большое увеличение бонусной доли и опосредованно - наряду с реакцией на различные показатели рынка - «выгорание» работника. Это лечит симптомы. Но ничего не меняет в принципе подкупа, в отношении между собакой и колбасой.

## ИДЕИ ПРИНОСЯТ ДЕНЬГИ. ПРИНОСЯТ ЛИ ДЕНЬГИ ИДЕИ?

Власть общепринятого, «мы всегда это делали!», «другие ведь тоже это делают!», часто мешает нам видеть его в подлинном свете: решает ли оно проблемы, для которых когда-то было придумано? Отделы по рассмотрению предложений (ОРП) на предприятиях также представляют собой модель решения проблем, согласованную людьми при определенных исторических обстоятельствах. Она еще и сегодня базируется на желании снова объединить в коммуникации оба разделенных «лагеря», планирование и исполнение, потому что теория и практика часто расходятся.

Корни ОРП можно проследить вплоть до 80-х годов 19 века: одна из шведских верфей и знаменитые основные правила Альфреда Круппа («Generalregulativ») подготовили для этого почву. Поэтому полезно рассмотреть первоначальную проблему организации, для которой была когда-то изобретена и институционализирована модель рассмотрения предложений. Она имеет приблизительно следующие правила:

- Традиционное разделение планирования и исполнения привело к неэффективности.
- В сотрудничестве таится огромный резерв креативности.
- Эту креативность сотрудники не предоставляют предприятию добровольно.
- Необходимо создать стимулы, чтобы сотрудники вносили рационализаторские предложения, и опыт их использования поступал в сферу планирования.
- Нужно создать орган, который будет оценивать предложения и вознаграждать за них в соответствии с их коэффициентом эффективности.

*Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

## **Наверху и внизу**

Это мышление исходит из различной мотивации на предприятии. Для руководителей (это неподвижные движители) непрерывная рационализация продуктов, технологий и условий труда рассматриваются как само собой разумеющиеся и вознаграждаются жалованием, в то время как на нижнем уровне иерархии сидят «еще-не-мобилизованные». Мотивация к рационализации «там внизу» выражена меньше или вовсе отсутствует. Этим, находящимся внизу, нужно постоянно «подгонять», «подталкивать», «придавать им ускорение» и реализовывать прочие желательные кинетические образы.

То, что преимущественно (отрицательно) действует там, это пренебрежение. Унизительная попытка подкупить тех на предприятии, от которых, «собственно», этого не ожидают.

Это, как и прежде, старая технологическая схема управления миром, верхи и низы, образующая позвоночный столб ОРП, за который они несокрушимо держатся, несмотря на некоторые искривления позвоночника. Главное, что у них есть «метод», который делает креативность просчитываемой и *избегает человеческой общности, которая может быть действительно креативной*. Антигуманная парадигма: идеи - да, но, пожалуйста, в меру, причесанные и по порядку. Привлечь сотрудников к общей ответственности? Диалогическое руководство в партнерских сетях? Совместное развитие в «обучающейся организации»? Постмодернистский социальный хлам! Нет, нет, мы делаем это совершенно по-другому. Мы привлекаем и хвалим, пожимаем руки, гладим по головкам, раздаем деньги и благосклонно одариваем. (Нам и так нужно слишком много изменить, чтобы все оставалось по-старому).

## **Иметь идеи - высказывать идеи**

Полезно представить себе развитие рационализаторского предложения в две ступени:

- иметь рационализаторскую идею
- предложить рационализаторскую идею.

Иметь рационализаторскую идею: разве кто-нибудь *все-речь* считает, что премиальные действительно могут заставить людей быть *креативными*?

Что бы ни было нам известно об источнике креативности - его никогда нельзя зарядить извне. Пряник и/или кнут способны привести к тому, что люди (по крайней мере, некоторое время) работают осторожнее или быстрее, но никогда не делают их инновативными. Креативность всегда мотивируется изнутри - она всегда основывается на любопытстве и радости от дела.

Силы, направленные на решение задачи, не могут увеличиться наградой (приходящей извне, не являющейся частью дела). Нельзя *приложить усилия*, чтобы быть креативным. Рационализаторские идеи «случаются», они приходят в голову; а интерес, повышенный при помощи денег, вовсе не добавляет *способности* быть креативным. Креативность нельзя ввести приказом, ее нельзя купить. Напротив:

### *Вознаграждение разрушает креативность*

Существует наверняка не меньше двух десятков научных исследований, которые несомненно доказывают, что вознаграждение вынуждает человека предпочитать простые и быстро решаемые задачи. При этом люди склонны все меньше брать на себя риски, искать новые возможности, сопровождать комплексные и длительные процессы. Джон Кондри из университета Корнуэлла обобщает: вознаграждения - это «враги любопытства». Идеи приносят деньги. Но деньги не приносят идей.

Второй вопрос состоит в том, подаются ли рационализаторские предложения. В каких условиях сотрудник открывает рот? Здесь, на первый взгляд, может поддержать премия. Соответственно этому звучат победные кличи: «С тех пор, как у нас есть ОРП, число рацпредложений увеличилось в четыре раза».

Я утверждаю: большинство цифр - вымысел. Здесь часто безудержно смешиваются желаемое и действительное, плановые и фактические данные. В особенности исчисление прибыли от рацпредложений часто является чистой фантазией.

## *Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

Кроме этого, я не могу разделить приподнятое настроение от таких сообщений об «успехах». Неужели ни у кого эти ликования не застревают в горле? Неужели люди настолько ослеплены, что не замечают несуразности такого «успеха»? Более катастрофического сообщения о культуре предприятий просто не может быть. Оно свидетельствует о качестве управления, демотивирующей культуре труда, о том, как разговаривают друг с другом шеф и сотрудник. Этот успех - объявление банкротства с точки зрения культуры предприятия!

Или - если на предприятии уже есть ОРП - идею отменить премии в беседах встречают контраргументом: «Но ведь тогда количество предложений сократится на 40 процентов!» Однако более точного опроса сотрудников вам не удастся получить! Ведь такой спад вскрывает проблемы, о которых идет речь в действительности. Насколько высока лояльность сотрудников? Насколько они ангажированы, насколько они идентифицированы? Каково их понимание себя? Что препятствует развитию креативности? Какова культура беседы на вашем предприятии?

ОРП в целях повышения резерва креативности для мобилизации голов делает ставку на премии, *причем условия, в каких это должно быть достигнуто, в основном игнорируются*. Поэтому ОРП лечит симптомы, сохраняя отношения, которые *препятствуют* инновации и ангажированности. Таким образом, ОРП - это устаревший метод ремонта, костыль «несмотря на...», разгрузочное устройство. А также система терпеливого оцепенения, чтобы сохранить возможность оставаться пассивными. «Ура» кричат невпопад.

Однако, как часто случается на предприятии, и здесь не удается то, что было запланировано с самыми лучшими намерениями, потому что на основании ошибочного мышления создается избыток, в результате чего намеченных целей не достигают, но зато затрагивается нежелательное. А доброжелательные активисты из-за оперативной спешки или по привычке слепы, чтобы увидеть, как второстепенные и отдаленные последствия сами по себе подрывают намерения. Рассмотрим некоторые из этих последствий.

## **Одержимость вознаграждением**

Из исследований бихевиористов нам известно, что повышение уровня раздражения (мотивирование «извне») влечет за собой снижение «собственного импульса» (мотивирование «изнутри»). Уже вскоре без дополнительного внешнего поощрения не выполняется никакое действие.

Происходит смещение акцента: с интереса к делу к заинтересованности в вознаграждении. Единственная креативность, которая возникает здесь, состоит в том, чтобы использовать систему. Технический руководитель одного химического концерна рассказал мне, что участники встречи ожидают, что скажет инженер, потом они извиняются или прерывают встречу, уходят в свои кабинеты и представляют это в корпоративной сети в качестве собственной идеи. Команда? Кооперация?

В фирменной брошюре относительно ОРП можно прочитать: «...каждое рационализаторское предложение свидетельствует об интересе сотрудника к предприятию». Нет! Он проявляет свой интерес к премии. Он говорит: «Я хочу денег!» Отдаленные последствия: «Без дополнительной оплаты здесь вообще никто пальцем не пошевелит!»

Из книги рекордов Гиннеса мы знаем о британце Джоне Драйтоне, который в течение своей трудовой жизни на британской железной дороге внес 31400 рационализаторских предложений. Из них было реализовано около 100 (!). Если не учитывать того, что эта гиперактивность стала причиной гигантской нагрузки на экспертов и поэтому явилась причиной колоссальных затрат, можно опасаться, что господин Драйтон, скорее всего, все больше пренебрегал своей обычной работой, постоянно находясь в погоне за дополнительной премией. Распространенная практика возводить число рационализаторских предложений в ранг масштаба для измерения успеха, несомненно, вызывает вздутия. В погоне за новыми и новыми рекордами можно высчитать, когда стоимость обработки рационализаторских предложений превысит выгоду от их реализации.

Жажда рационализаторской деятельности: весь опыт показывает, что в случае системы премирования энергия и концентрация сотрудника сосредотачиваются не на содержании



## *Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

труда, а обращаются на достижение вознаграждения. Как считают опытные практики, немало сотрудников используют от 20 до 30 процентов своего рабочего времени для выяснения того, где и как можно сделать еще одно предложение. На некоторых предприятиях даже принято как бы вымогать программы премирования при помощи пассивности. Люди выжидают, пока не будет объявлено о дополнительном поощрении, достают из карманов «припрятанные» рацпредложения и получают деньги. Однако некоторым руководителям тоже нравится видеть себя в роли добренького дядюшки. Это приятное начало наркотизирующей спирали, в конце которой стоит *lean motivation* (гибкая мотивация).

ОРП не только не попадает в цель, но делится в собственные ворота.

## **Культура преследователя**

Производственники прямо-таки подкарауливают ошибки проектировщиков, которые они тогда смогут, со своей стороны, эксплуатировать, предлагая рационализаторские предложения. Прямо сообщить об ошибках значит лишиться премии. В особенности на предприятиях с серийным производством, где социальная дистанция между мышлением и действием традиционно особенно велика, ОРП часто является выпускным клапаном для разочарованных. Иногда проектировщиков прямо-таки выставляют напоказ, особенно если в прошлом остались неоплаченными старые счета. Как следствие, проектировщики все больше боятся себя от всего: «Иначе они нас по стенке размажут».

Еще одна цитата из документа ОРП: «Наше предприятие приветствует, когда рационализаторское предложение может оценить вышестоящий работник». Это всегда представляет собой вопрос перспективы: «Может ли это быть нормальным, если главная администрация подстрекает сотрудников к тому, чтобы вмешиваться в дела своего шефа?» спрашивают одни. «Когда доходит до дела, каждый начальник чувствует себя оклеветанным», - говорят другие. Действительно: любое предложение есть удар. А удар причиняет боль. В особенности, если работник пытается сыграть злую шутку со своим

начальником при помощи инструмента ОРП: *показать* ему, *не произнося этого*: «Я лучше тебя!» В особенности также потому, что традиционно в ролевых образах руководителей глубоко заложено профессиональное превосходство. Тогда рационализаторское предложение работника содержит пренебрежительную компоненту. Шеф чувствует, что его критикуют, в лучшем случае - что его обошли: «Можно ведь было сначала со мной поговорить!» Кроме того, высокая плотность рационализаторских предложений может вызвать подозрение, что в подразделении что-то не в порядке!

Сцены преследования. Модель победитель-проигравший радостно возрождается. (Использование нейтральной комиссии или эксперта только отодвигает проблему на более позднее время, потому что когда-то начальник все-таки узнает о рационализаторском предложении своего сотрудника).

Что же делать начальнику/эксперту? Как записано в учебнике, вначале он должен соблюдать нейтралитет интересов, независимость, оптимальную дистанцию по отношению к подавшему предложение и к его получателю. Достаточно сложно, ведь предложение при существующих обстоятельствах прямо-таки вовлекает эксперта в горячечные интерпретации. Принятие предложения снижает ценность начальника, отклонение предложения снижает ценность сотрудника. Начальник обязан, прежде всего, по принципиальным требованиям трудового права, отделить работу над рацпредложением от непосредственных задач сотрудника, которые он выполняет за зарплату, так как лишь в этом случае выплата премии оправданна.

В отношениях между руководителем и сотрудником это высвечивает еще один аспект оценки, тогда как намного целесообразнее было бы подчеркнуть поощрение как развитие работоспособности. И то, что структурно заданная ОРП дилемма оценки индивидуализируется обращением к конфликтоспособности руководителя, не подвергая сомнению саму структуру как таковую - это цинично.

Сюда добавляется организационно-психологическая проблема: с одной стороны, путем разработки рабочих инструкций, в целях безопасности, удерживают инициативу сотрудника в рамках предписанной ему задачи, а с другой стороны, ему нашептывают: «Перешагни эти границы, тогда получишь вознаграждение!» Ведь это чистойшей воды *двойная связь*:

## *Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

либо я остаюсь в своей сфере, и тогда рационализаторское предложение становится само собой разумеющимся и не премируется. Или же я перешагиваю границы своей ответственности (потому что только таким образом будет выполнено условие для премирования), тогда я вторгаюсь в сферу своего коллеги, соседа, партнера или шефа, но зато получаю премию и автоматически превращаю другого в проигравшего: «Что ж, коллега, прозевал!»

### *ОРП - это легализованное и премируемое доносительство внутри предприятия.*

Недоброжелательство как культура предприятия. Это не самым лучшим образом способствует тому, чтобы сотрудники принимали на себя ответственность за целое. Вместо этого оно подчеркивает мышление, разграничивающее подразделения. Ведь каждый коллега является моим потенциальным преследователем. И если я заставил его проглотить рационализаторское предложение, то он наверняка будет ждать только возможности взять реванш. Одновременно новейшая волна корпоративной идентичности (CI) провозглашает «чувство «мы», «коллегиальность» и «взаимную готовность помочь». Здесь остается только криво усмехнуться. И что бы ни думали о «гибкой» организации, о предприятии «без границ» и «объединенном в сеть» мышлении: никогда не удастся таким образом создать на предприятии конструктивные, эластичные и доверительные сопредельные отношения.

Ах, да, готовность помочь. Многие практики сообщают о распространенных трюках, направленных на подрыв конкуренции внутри фирмы, разжигаемую ОРП. Например, можно - «между нами, девушками» - доить систему, попросив обмениваясь рационализаторскими предложениями: я дам тебе свое, касающееся моего рабочего места, а ты мне-свое. Предпосылка выполнена, премии выплачиваются, все превосходно. Этой уловкой пользуются целые орды актеров и обманщиков, использующих рационализаторство как таковое. Однако это всего лишь естественное следствие, хотя те, кто только что подчеркивал в своих целях живительный эффект премиальной благодати, теперь с возмущением клеймят позором эту форму кооперации как злоупотребление.

Система получила то, что она заслуживает. Заячьи уши трясутся от хохота.

## **Неразрешимые проблемы справедливости**

Бюрократия ОРП глубоко эшелонирована: «записать - подать - проверить - оценить - отобрать - запланировать внедрение - доложить - задействовать силы для решения - внедрить-оценить». «Приспешники!»-думает проектировщик. «Бездельник», - думает новатор. Что же происходит с предложением, если его отклонили? Вершиной бессмыслицы на некоторых предприятиях является то, что можно через третью инстанцию добиться проведения новой проверки.

Ведь в противоположность японской философии руководства, в которой ни одно рационализаторское предложение не может быть настолько бесполезным, чтобы не принимать его всерьез, в Германии предъявляются более высокие требования к рационализаторскому предложению, за которое можно премировать. Это имеет двоякие последствия. Во-первых, многие рационализаторские предложения не вносятся из-за боязни, что их отвергнут. Во-вторых, в действительности многие предложения отвергаются. Что же происходит, когда предложение отклоняется?

Предположим, что эксперт/начальник считает (как бы ни было это справедливо), что предложение пустяковое. «Мы об этом давно знаем...». «Мне действительно нужно это оценивать?» «Зачем тратить силы на эту ерунду?». И он отклоняет. Он почувствует дефицит легитимности этого действия. Как и остающуюся неуверенность. А сотрудник? То, что одному кажется важным, для другого ничего не значит. Сопротивление особенно велико, когда премируют преимущественно предложения, повышающие эффективность, но не облегчающие труд. Сотрудник всегда будет ощущать, что предложение отвергнуто несправедливо, невзирая на то, что эксперт придерживается другого мнения. В особенности, если предложение было направлено на подмостки общественного балагана. А если кто-то чувствует, что с ним обошлись несправедливо, он, в свою очередь, будет обязательно стараться

## *Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

несправедливо поступить с «другим». Он будет мстить. Каждый день понемногу.

Кажущаяся справедливость премий, основанная на их переходности, обманчива. Существующие в некоторых фирмах принципы систематизации рационализаторских предложений, иногда впечатляющие, ведут только к мнимой рационализации несправедливости. Пиррова победа.

Существенную причину дорогостоящей и длительной процедуры обработки рационализаторского предложения следует, вероятно, искать в премии. Это отчаянная попытка достичь справедливости в назначении и определении суммы премии: поклон в сторону обманчивой надежды, что премия справедлива настолько, насколько она поддается расчету.

## **Не допускать к власти наркотики!**

Спросите сами себя: должна ли существовать система рационализации? Каждый трезво мыслящий человек согласится, что было бы лучше, если бы мы смогли совершенно отказаться от этой системы преимущественно ремонтирующего разума.

Так давайте отменим систему рационализации! По крайней мере, давайте отменим рамочные условия, которые делают излишним это дитя кризиса и недоверия. Здесь действительно есть шанс сократить затраты. Давайте сэкономим эти гигантские ошибочные инвестиции, которыми управляет только дефицит и просто своим существованием препятствует истинному участию в креативных процессах. (И не верьте, что можно «пока», как бы в виде перехода, держаться за ОРП. Это как при переломе кости: шина зафиксирует и неправильное положение.)

Давайте прекратим преобразовывать наши предприятия в культуру баловства при помощи затратной политики приманки. Может быть, что без премии некоторые предложения никогда (по крайней мере, в этот период) не увидят свет. Однако разве стоит это гигантских затрат, в особенности же множества разрушительных побочных последствий? За ОРП дер-

жаты только потому, что предприятия хвалятся быстро растущими цифрами рационализаторских предложений (что они считают положительным сигналом), даже для представления сокращения расходов необходимы большие затраты, но при этом не уделяется ни малейшего внимания отдаленным и побочным воздействиям наркотической политики внутри предприятия. Если количество предложений действительно, как прогнозируется, сократится на 40%, это, во-первых, интересное указание на культуру предприятия, следовательно, призыв к действию, и, во-вторых, по меньшей мере, половины этих не сделанных предложений и не жаль, ценность их состояла лишь в развлечении.

Что же с теми 20-ю процентами, которые действительно способствуют снижению затрат на предприятии? Там дело становится принципиальным. По-моему, система рационализации является абсурдным неправильным путем для раскрытия креативности сотрудников. И это взаимосвязано с абсолютно устаревшей мыслительной моделью, лежащей в основе ОРП. В ней рационализаторское предложение представляет собой льготный номер для немногих сотрудников - в сущности, нечто неожиданно чрезвычайное. (В химической промышленности, например, в среднем в рационализаторском движении участвуют лишь 8 процентов работающих). Нечто особенное, что, кроме того, поддерживается морально: многие призывы к участию сформулированы с таким принуждением, что тот, кто не участвует в этих показательных выступлениях, постоянно ходит по предприятию с нечистой совестью. Все это - раннеиндустриальное мышление.

Давайте еще раз посмотрим на первоначальную проблему организации. Речь идет о том, чтобы возложить ответственность на креативного сотрудника как на перманентного борца с проблемами. Речь идет о том, чтобы интегрировать в процесс повседневного руководства креативность и *постоянную* рационализацию. Речь идет о том, чтобы создать рамочные условия для того, чтобы рационализация была повседневной, а именно в точности *такой*:

- не исключением, а правилом.
- не морализирующей, а естественной.  
ничего для немногих, но для всех. Брать на себя руководство!

## *Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

ОРП делегирует системе поощрений задачу руководства «обучаться сообща». Таким образом, руководителям не нужно брать на себя ответственность, они могут оставаться пассивными.

Рассмотрим по этому поводу в качестве примера безопасность труда, к которой относится, как правило, треть рационализаторских предложений. Ведь это не может не быть фальшью, что мы предложения в этой области, которая ежегодно проглатывает миллиарды, превращаем в политику приманок, вознаграждаем их и к тому же морализируем, поднимая вокруг этого шумиху. Здесь активность должно проявить руководство предприятия. Здесь руководство должно ясно сформулировать ожидания и согласовать поставленные цели. Здесь рационализаторская инициатива и креативность должны быть превращены в неотъемлемую составную часть ежедневного процесса руководства - и, следовательно, соединены с общей оценкой работы.

Это доброе старое руководство, которое при серьезном восприятии и последовательном осуществлении функционирует и экономит предприятию больше, чем оно вообще может заработать при помощи мотивировочной суеты. Хочется ли кому-то использовать для благородства модные понятия «Kaizen» (политика малых шагов - каждый день небольшое улучшение) или «KVP», каждый пусть решает за себя. Важно следующее: все сотрудники могут и должны участвовать в этом, вне зависимости от того, работают ли они в одиночку, в специальных командах Kaizen или в кружках качества. Важно не рационализаторское предложение, а систематическая рационализация. Премировать нужно не молниеносную мысль, а совместную, свободную от иерархии диалогическую работу над повседневными процессами оптимизации. Речь идет о непрерывном обмене опытом всех участников.

Следует согласиться с Гвидо Сандлером, членом правления August Oetker AG: «Если у сотрудников есть контакт с начальником, и они вместе работают над рационализацией в группах, мне не нужна система рационализации». В этом деле: речь идет о креативности для решения бесконечного количества малых и больших проблем, для нахождения возможностей рационализации. Лучше постоянная и не бюрократическая рационализация, производимая всеми, чем рационали-

зация в виде исключения, бюрократическая и дорогостоящая, производимая отдельными сотрудниками.

## **Инвестиции в креативность**

Каждый знает: если бы мы были более инновативными, можно было бы спокойно пренебречь всеми так называемыми «недостатками местоположения» - начиная от второстепенных затрат на оплату труда до процедур получения разрешений. Если мы, находясь в Германии, выживем на высоком уровне экономики, то только благодаря росту знания и высокой скорости внедрения инноваций. Является ли система ОРП подходящим для этого путем?

Нет, ОРП есть воплощение анти-креативности. Это болотный цветок времен дикого капитализма, который пытается изменить статус работника средствами поощрения и при этом упускает из виду условия, в которых должна быть проделана эта работа. Однако креативность нельзя стимулировать деньгами. Креативность возникает из удовольствия от учебы и расцветает только в культуре доверия, к которой относятся действительно серьезно. Для действий руководителя это значит: *уменьшить давление оправдания*. Креативность не процветает там, где существует необходимость оправдываться.

Давайте инвестировать в креативную работоспособность сотрудников, вместо того чтобы с недоверием разглядывать готовность к работе! Гораздо более выгодным мне кажется более интенсивно и непосредственно заниматься темой «креативность» и условиями для нее, например, на семинарах креативности. Сегодня это частично обсуждается под девизом «обучающаяся организация». Однако обучающаяся организация и система рационализации - это огонь и вода.

В ЗМ, одном из наиболее инновативных предприятий в мире, недавно упразднили ОРП. Анахронично в начале третьего тысячелетия на предприятии, чье существование традиционно и ежедневно зависит от его инновативной способности, поощрять креативность еще какими-либо дополнительными способами.

Пример ОРП показывает, что нам нужно вначале «от»-



*Идеи приносят деньги. Приносят ли идеи деньги?*

учиться от способности соглашаться с фальшью, вплоть до полнейшей идентификации с ней.

<b>Отделрационализации предприятия (ОРП)</b>	<b>Менеджмент инноваций</b>
<i>Недоверие:</i> сотрудники сознательно утаивают резервы креативности.	<i>Доверие:</i> сотрудники хотят быть креативными.
Предложения касаются круга обязанностей других сотрудников.	Предложения касаются круга собственных обязанностей.
Предложения как исключение.	Рационализация как обычное поведение.
Морализирующие призывы.	Нормально-естественная практика.
Небольшое число участников.	Участники: весь коллектив.
Фокус на точечных недостатках.	Фокус на процессах, ориентированных на клиента.
Предложения, как правило, от отдельных лиц.	Рационализация в команде (кооперация).
Руководителей «обходят».	Руководители вовлекаются.
Премии.	Отсутствие премий.
Писать предложения, вместо того чтобы действовать.	Действовать, вместо того чтобы писать предложения.
Бюрократизация.	Не бюрократично, прагматично.
Оценка центральной организацией (возврат ответственности руководства)	Инновация и креативность как задача руководства.

## ПАССИВНОСТЬ КАК КОНЦЕПЦИЯ РУКОВОДСТВА

*Обращение к саморегулирующимся системам  
стимулирования — откровенное признание  
руководства.*

«Мотивация сотрудников является ключом к успеху!» - заявляет о себе книга «Мотивация сотрудников. Методы - концепции - примеры успеха». Согласен. Однако далее находим примечательное предложение: перед книгой стоит задача «показать предпринимателю и менеджеру, руководителю подразделения и человеку свободной профессии конкретные пути и примеры, каким образом он сможет эффективно мотивировать своих сотрудников - и все-таки при этом сможет оставаться человеком». Послушайте! Кажется, кто-то почувствовал своеобразное напряжение между опасностью расчеловечивания руководителя и (без основания приписываемой им себе) задачей мотивации сотрудников.

Мотивировать и одновременно оставаться человеком: кажется, в этом содержится проблема. Разве при мотивировании пачкаются руки? Однако швейцарский журнал */O Management Zeitschhft* знает, чем помочь: «Превратите Вашу систему оплаты труда в высокоэффективный инструмент руководства! Откройте резервы мотивации в современной форме вознаграждения». Таким образом, намечается «польза» от извлечения руководителей из как бы «саморегулирующихся» систем мотивации. Ведь наряду с автоматическим регулированием затрат и сопровождающим его удовлетворенным чувством справедливости формально-организационные системы поощрения имеют третье механическое преимущество: руководители могут *оставаться пассивными*. Они могут чув-

## *Пассивность как концепция руководства*

стывать себя освобожденными от неудобной задачи быть вынужденными ясно обращаться к недостаткам в работе своих сотрудников, так как, очевидно, те вредят сами себе. Вместо того чтобы ясно сказать: «Я недоволен твоей работой!» - придумывается рафинированный инструментарий из поощрений, чтобы закрыть наблюдаемую или якобы наблюдаемую «мотивационную брешь» между руководящими и руководимыми. Бонус как стратегия, чтобы обойти конфликт. «Ничего-не-деланье» как концепция руководства. Совершенно неверно понимаемое наследство идеологии «положительно мыслить» - «постоянно хвалить» - «бесконфликтно руководить».

Под этим углом зрения призыв к поддержанию мотивации явственно превращается в незамысловатую *концепцию пассивности*. Желание располагать большим количеством методов мотивирования ограничивается потребностью *уклоняться* от открытого общения и разрешения конфликтов.

Уклонение - это поведение, к которому охотно прибегают такие руководители, которые хотят избежать личного внимания и интенсивной заботы о межлических отношениях. Уклонение, однако, с другой стороны, это также поведение, состоящее в том, чтобы увернуться от возникшей проблемы, вытеснить ее, не хотеть приняться за нее. Или просто не верить в то, что ее можно решить. А проблема называется руководством. Руководство в широком смысле слова. *Начальство отдает свой мандат системе поощрений*. Требование создания системы поощрений, таким образом, проявляется как попытка многих (прежде всего, слабых) «руководителей» не делать именно того, за что им платят. Потому что кажется, что руководство осуществляется само по себе. Это имеет преимущества.

## **Прощение долгов руководителей**

Выше уже было упомянуто одно преимущество: система наказывает и вознаграждает без собственного вмешательства. Другой аспект тот, что сам «руководитель», как возможная причина демотивированности сотрудников, критике не подвергается. Руководитель прибегает к системе поощрений,

чтобы отстранить от себя как сотрудников, так и задачи управления. Таким образом он добивается того, что никогда не ошибается. Он никогда не несет ответственности. В крайнем случае, система поощрений недостаточно отрегулирована.

Отсутствие риска в таком образе действий не видно никому. Проблемы, которые связаны с поведением руководства, социальной холодностью и недостаточным вниманием, скрываются. Короче говоря, руководители не виноваты, обвиняется система.

Поскольку самого себя не рассматривают в качестве причины, опять-таки ничего делать не нужно. Вместо этого *лечат симптомы*. «Стиль руководства» остается вне внимания. Однако даже руководителю, которому противна ментальность «закручивания гаек» или которому чуткая и постоянно внимательная работа с состоянием мотивированности сотрудника кажется слишком хлопотной и диффузной, обстоятельства становятся более ясными: деньги управляют миром! Ставка открыто делается на «превентивную» силу гибкости доходов и недоверия авансом («malus») вместо серьезного исследования причин. Проблема руководства кажется разрешенной, мотивационная брешь больше не является темой, демотивация преодолена неверным руководством.

Однако системы поощрений не преодолевают, они обходят. Они *компенсируют* собственные причины демотивации и отстраненности поведения. Даже более того: они имеют тенденцию к тому, чтобы *подменять* руководство. Это они - какими бы простыми они ни казались - несут (совместную) ответственность за то, что активное управление встречается так редко.

В начале данной книги мы сказали, что руководители берут на себя ответственность за нечто, что вовсе не входит в сферу их компетенции: за мотивацию своих сотрудников. Таким образом, они ответственны сверх меры, т.е. если они берут на себя ответственность за мотивацию других, то они чувствуют себя - удивительный парадокс! - приятно освобожденными системой поощрений от необходимости принимать активные управленческие решения. Это безответственно - прежде всего в отношении воздействия систем поощрений, которые, как было показано, заключаются в побочных и отдаленных последствиях мотивирования, лишении самостоятельности, несерьезного отношения. *Возвращение к саморегули-*

*рующимися системам поощрений является откровенным признательным показанием руководства против самого себя.*

К внутренним механизмам пассивности и уклонения относится описанное выше «обесценивание» во всем объеме: собственной личности руководителя («Я не могу руководить!»), сотрудника («Тебя нельзя принимать всерьез, с тобой нельзя договориться!») и конкретной ситуации на рынке. Как часто можно видеть, что при помощи языкового обобщения стараются увернуться от решения конкретной проблемы, «раздувая» ее, - например, когда разговор об ухудшении работы сотрудника выливается в вопрос, мотивируют деньги или нет, живем мы в обществе, ориентированном на трудовые достижения или нет... Альтернативам решения проблемы не уделяется внимания, они обесцениваются.

## **Логика, противоречащая активному труду**

«Ассортиментом продукции следует управлять при помощи бонусов». - Ранее я уже сказал о последствиях этой точки зрения. Здесь меня интересует нечто другое: отделение переменной части дохода от поговоренного жалования в качестве зависящей от трудовых результатов части следует логике «если..., то...», которая в сущности противоречит трудовой активности. Предположим, что руководитель группы связывает свою переменную часть дохода с реализацией каких-либо проектов. Его руководитель говорит имплицитно: «Если ты реализуешь проекты (во что я вначале не верю), тогда ты получишь эту часть». Собственно ужас состоит именно в том, что руководитель вообще допускает это «если..., то». Интегрированное сомнение вновь и вопреки смыслу отдает достижение цели на волю сотрудника, с которым как раз вначале была достигнута договоренность об этом.

Задача руководителя состоит в том, чтобы руководить человеком или группой в соответствии с целью и ситуацией. Для этого он заключает договоренности. Тогда он должен настаивать на выполнении договоренностей. Потому что договоренность есть договоренность. Без «если», «тогда» и «но».

Если договоренность можно не принимать всерьез, и она не принимается всерьез, то ее нет.

Эти соображения раскрывают зерно, противоречащее качественной трудовой активности: этой механике важно вовсе не целенаправленное руководство предприятием, а, прежде всего, простая угроза наказания и удовлетворение абсолютно бесцельного чувства справедливости, ни на шаг не приближающее к общим целям предприятия. Руководителю достаточно наказания, удовлетворенного чувства справедливости, но в остальном он принимает то, что сотрудник не достигает цели. Достижение цели отступает на второй план, на первый выходит угроза наказания.

Очевидно, что не это имелось в виду. Руководители групп здесь для того, чтобы руководить группами, руководители отделов - для того, чтобы руководить отделами. Что это за руководители, которые позволяют прийти в упадок ясным отношениям ответственности и согласований, превращая их в нечто незначительное и необязательное? Даже если бросить на чашу весов вспомогательную и защитную функции системы поощрений для слабых руководителей - объявить этот эффект собственно целью саморегулирующихся систем поощрений значит заявить об отказе от руководства. Тогда это уже не руководители, это статисты мотивирования на предприятии. (Относительный) успех делает их слепыми по отношению к последствиям снижения самооценки. Здесь, как и там: любая внешняя мотивация разрушает внутреннюю мотивацию.

В последнем выводе институционализация саморегулирующихся систем поощрений приравнивается к снижению самооценки руководителя. Вместо того чтобы сотрудник и шеф становились ближе друг к другу, между ними устанавливается система. Это сохраняет дистанцию. Пассивность и потребительские настроения, которые система мотивации воспитывает у сотрудников («Без бонуса здесь вообще никто не шевелится!»), соответствуют уклонению от прямого общения и самоустраненности у руководителей. Тогда задачей руководства остается только смотреть и подбадривать.

Пассивность - это не только комната отдыха для руководителей. Сотрудникам тоже известны жалобы, вызванные желанием снять с них ответственность. Иногда это некачественные продукты, иногда плохой маркетинг; то это неуме-

лое использование принадлежащего фирме транспорта, то слишком мало информации, слишком много свободы, слишком низкое жалование, слишком много сверхурочных. Система иерархии, в принципе, превращает всех в проигравших, почти не дает отдельному сотруднику шансов на индивидуальность, беспощадно подавляет аутсайдеров, - и вообще, при таком состоянии озоновой дыры через 20 лет все кончится. Кроме того, большинство руководителей ни на что не способны. Они даже не смогли бы по-настоящему мотивировать. И действительно, позиция ожидания ярко выражена у многих работников: «Ну-ка, мотивируй меня хорошенько». Нежелание нести ответственность тоже очень удобно. Человек чувствует, что он не отвечает ни за что, ссылается на «тех, кто наверху», на вынужденность или вообще на «обстоятельства». Люди уваливают от требований самоответственности и с трудом развивают активность - только при жалобах. Для сотрудников фатальным при этом является то, что они наносят вред самим себе: ведь жаловаться и оставаться пассивным, не предпринимать ничего конструктивного, это ведет к измождению и ранит чувство собственной ценности - едва заметно, но тем глубже.

## **Дезертиры**

Итак, саморегулирующиеся системы поощрений позволяют сделать это: руководители массами дезертируют, уклоняясь от своей подлинной задачи и прибегают к помощи машинного парка мотивации. Вооруженный инструментами разум имеет лишь одну цель, а именно: иметь возможность оставаться пассивным и не быть вынужденным нести ответственность. Это, собственно, едва ли может удивить, ведь большинство самих руководителей подстегивали при помощи механики мотивации к тому, чтобы взять на себя задачу руководителя, обещающую деньги и статус. Это редко происходило потому, что они действительно хотят *руководить* и работа с людьми им интересна. Часто им достаточно *власти* над людьми и некоторого числа сотрудников в роли признака статуса, а в остальном они продолжают без помех решать

материальные проблемы. Таким образом, у предприятия при назначении на руководящий пост часто существуют две проблемы: одним хорошим делопроизводителем становится меньше, а одним слабым руководителем - больше. Когда я смотрю, сколько времени руководители готовы инвестировать в задачи руководства (не управления), мне снова и снова становится ясно, что руководители получают свои деньги за нечто, чего они вовсе не делают: за руководство. Эти менеджеры благодарны, что большую часть того, что они понимают под руководством (мотивировать!) берут на себя саморегулирующиеся системы.

Следовательно, пока мы при помощи поощрений будем продолжать делать «руководство», как карьерное пристанище, привлекательным и будем продолжать генерировать наших руководителей так же, как и прежде, у меня мало надежды на то, что системы, способствующие развитию пассивности, детьми которых и являются руководители, будут отложены в сторону. И руководители не откажутся от механики мотивации, пока она обещает некоторый выигрыш в пассивности.

Мне же важно, чтобы люди брали на себя руководство, мне важно вывести руководство из бессилия, причина которого в нем самом. Мне важно заново учредить руководство как руководство. Чтобы работа доставляла людям удовольствие и радость до 17.00. А не только после 17.00. Как добиться этого, как выглядит «позитивная» альтернатива, об этом подробнее в третьей части «Руководство». (Я прошу у торопливого читателя еще немного терпения).



## ОБЗОР ОБЕСЦЕНИВАНИЯ

### *Обесценивание вызывает выплаты, уничтожающие желаемый эффект.*

Теперь я приступаю к центральному аргументу против возни вокруг мотивирования на наших предприятиях. Поэтому в этом месте я иронично звоню в колокол и прошу о повышенном внимании. Уже во введении я признал краткосрочный «успех» мотивирования благодаря приспособлению сотрудника к системе искушения, однако указал на отдаленные и побочные воздействия этого «успеха». Я сравнил руководителя с предпринимателем, который, как замороженный, смотрит на график возрастающего оборота (результат приспособления сотрудника), но не достаивает взглядом динамику роста затрат. Он не делает этого прежде всего потому, что постоянно возникающие затраты становятся видны (если это вообще происходит) лишь через какое-то время, и даже тогда едва ли возможно точно выявить место, где они возникли.

В ходе дискуссий с менеджерами в этом месте мне часто возражают, что эта переменная не может служить руководством к действию, поскольку ее нельзя измерить. Мой ответ гласит, что действительно решающим соображением менеджера является то, *важен ли какой либо фактор*, а не то, можно ли его измерить. Даже если приходится отказаться от количественной оценки, все-таки следует уделить внимание тому, что важно. Было бы просто бессмысленно не принимать во внимание важное только потому, что оно ускользает от точного измерения. Руководитель, игнорирующий это, подобен человеку, который потерял свой ключ и ищет его поблизости от фонаря. Прохожий предлагает свою помощь в поиске и спрашивает: «Где упал ключ?» - «Вон там», - отве-

чает мужчина, - «но там нет света».

Теперь я обращаюсь к *скрытым* последствиям, к этим ускользающим от измерения сопровождающим мотивирование и проявляющимся позже реакциям, - вплоть до их воздействия на общую культуру предприятия, которая в неверном свете мотивирования неизбежно становится культурой обесценивания. Особое внимание уделяется здесь демотивированному сотруднику, уклоняющемуся от конфликтов, тому, кто отработывает программу «полное укрытие» и кто с механической неизбежностью раньше или позже станет результатом мотивации. Для спрятавшегося испытанным средством впоследствии является аргументация, обращающаяся к психологии. Мы рассмотрим ее ниже.

### **Машины «раздражение-реакция»**

Как уже было показано, многие руководители исходят из того, что нужно просто придумать очень тонкие инструменты, чтобы заставить людей делать то, что они не стали бы делать добровольно (причем часто ожидается также, что люди не только *делают*, но - будучи соответственно мотивированными - делают *охотно*). Скрытое здесь предположение, что люди имеют тенденцию сопротивляться работе и обманывают работодателя, не выполняя часть работы, о которой была достигнута договоренность, уже само по себе представляет обесценивание. Если же еще прибегают к теориям мотивирования, рассматривающим людей как иерархически выстроенные пучки потребностей, и рекомендуют целенаправленное управление посредством намеченного удовлетворения потребностей («все покупается!»), тогда не может быть никакого сомнения относительно образа человека. «Сотрудники - это часовые механизмы, которые нужно «смазывать», чтобы заставить их ходить». С этим цинизмом злорадно соглашались все те, кто так бесстыдно пристроился к свите обесценивания, что при достижении цели каждого этапа оказываются в авангарде.

Однако и это еще не все: механическое мышление видит людей просто как машины «раздражение-реакция», подобно

собакам Павлова, у которых при звуке звонка во рту выделяется слюна. Здесь правит бал созданная философом Рене Декартом (1596-1650) теория животного автоматического тела. Декарт представлял себе эти автоматы как бездумные существа, которые лишь задают вопрос о том, «как» они функционируют (типичный вопрос менеджеров, как помнит читатель), однако не спрашивают «зачем». Полые тела, которые не имеют никакого определенного внутреннего содержания. Единственная цель этих животных-машин состоит лишь в функционировании, причем «ввод», в соответствии с законами механики, неизбежно определяет «вывод»: раздражение - реакция - раздражение - реакция и т. д.

Мотивирование в основном основывается на этой привычной мыслительной модели, которую системный теоретик Хайнц Ф. Ферстер назвал «банальной машиной»: если я здесь нажму на кнопку, тогда там загорится свет. Если все равно будет темно, тогда имеется неисправность, которую нужно исследовать и устранить по той же схеме. Следовательно, все совсем просто. Человеческая свобода? Самоопределение? Люди как чрезвычайно сложные системы, со своим стремлением к смыслу? Пустая болтовня!

Соответствующая механика мотивирования получает своих червячков для приманки (раньше исключительно, теперь в основном) из экономического арсенала. Деньги, автомобили, видимая власть должны служить раздражителями. Однако экономическое, как убедительно разъяснил Х. Лопес, относится к внешним условиям действий человека. Однако чувства человека, его воля и действия в весьма существенной мере определяются внутренними условиями, такими как ценности, идеи, мораль. Внешнее мотивирование игнорирует эту сферу и сужает широту осмысления до всеобщего: экономического. И мирится с высокой ценой этого.

То, что это мышление обесценивает, очевидно. Это скрытое обесценивание еще немного ощутимо, если спросить руководящих служащих, хотели ли бы они, чтобы другие мотивировали их при помощи каких либо техник (попробуйте!). Чего там только не выдумывается относительно идеалистической ориентированности, метафизической акробатики ценностей, самоосуществления и моделей осмысления! Они не хотят, чтобы их *мотивировали*; они *мотивированы* или хотя бы *быть* мотивированными. Однако это (естественно) не отно-

сится к большинству сотрудников; их ведь нужно...

Колбаса, которую вешают перед носом сотрудника, должна только быть достаточно поджаренной и хрустящей, морковь, болтающаяся перед мутными глазами осла, должна выглядеть достаточно сочной, и вот уже - хоп! - сотрудник, который только что лениво тащился, взмывает к невиданным высотам производительности. У одной немецкой автофирмы, которая известна во всем мире благодаря своему динамичному имиджу и «радости от езды», это можно прочесть в объявлениях, данных на полный разворот: «Самый новый вид повышения по службе. Мотивационный лизинг (...). Ваш сотрудник получает автомобиль для служебных поездок и для личного использования. Спокойно сравните эту мотивационную модель со значительным повышением жалования. При равных затратах предприятия стоимость нетто и мотивационный эффект, точки зрения сотрудника, несравнимо выше. (...) Несомненно, этот вид повышения по службе высвобождает дополнительную энергию. В форме еще большей ангажированности и еще более высокой идентификации с вашим предприятием. Как говорит уже само название: мотивационный лизинг». Фирме хватает наглости указать: для повышения месячного жалования на 650 марок брутто «мотивационный эффект» составит 44%, тогда как для лизинга фирменного автомобиля бизнес-класса мотивационный эффект указан как 76%. Нужно держать потребителей за абсолютных дураков, чтобы считать, что - я рискну употребить это выражение - они могут поверить в эти методы крысоловов. (Проблема редко заключена в крысоловах, скорее в крысах).

## Компенсации (Pay off)

Еще очевиднее проявляется эта проблематика у внутренне уволившихся. Едва ли кто-нибудь серьезно обращается к причинам их отставки. Едва ли кто-нибудь спрашивает, почему они просто стараются продержаться. Едва ли кто-нибудь серьезно старается исправить это. Именно те, кто избегает неудач, недостижимы, когда вину за их демотивированность возлагают просто на их недостаточную готовность к

производительному труду, а демотивирующие рамочные условия просто выводят из поля зрения. Как бы дружелюбно ни уговаривали руководители этих сотрудников, как бы ни гладили их по щечке - брешь в мотивации (здесь невозможно ее не заметить) возникла по *причинам*, которые редко кроются в злонамеренности или «врожденной» лени сотрудников. Если результаты работы сотрудника не соответствуют ожиданиям, следует, возможно, проверить ожидания. Или же при найме на работу были пробуждены ожидания, которые не оправдались. Или сотрудник недостаточно/чрезмерно загружен. Или он находится не на том игровом поле, возможно, выполняет работу, которую, собственно, не хочет выполнять. К *этим* людям я тоже не смогу добраться при помощи мотивирования, при помощи «подзавода» трудовой готовности, скорее я могу лишь глубже загнать их в демотивацию. Вот ведь что важно: лечатся *симптомы*, но зато тем интенсивнее. Следствие принимается за причину. Тогда можно оставаться пассивным. Постоянно ведутся споры относительно величины «возмещения». Однако не принимать всерьез *причины* демотивации, закрывать брешь в мотивации только угрозами и наказаниями, это означает не принимать человека всерьез, это значит углублять демотивацию.

То, что это мышление приводит к обесцениванию, осознается очень небольшим числом людей, которых это касается. Однако в нас существует очень чувствительный орган, который точно регистрирует все эти маленькие признаки обесценивания, эти неуловимо невнимательные взгляды, это «действительное непринятие всерьез»! Этот орган называется «самоуважение» (я еще возвращусь к этому позже). Он воспринимает даже едва воспринимаемое. Он открывает то, что психологи называют «скрытыми транзакциями» (это информация рядом с «очевидной» информацией и под ней). Он самым тщательным образом ведет учет того, действительно ли наш контрагент уважает нас, воспринимает всерьез, или он хочет подманить нас, соблазнить и «облапошить». Существенно то, что человек чувствует это. Глубоко внутри себя он знает, не всегда осознавая это. Он знает, что он собирает и хранит недобрые чувства, клеивает свидетельства обесценивания, как льготные купоны, дающие право на скидку.

Однако эта часть бессознательной самости еще и действует: она мстит, возмещает свои убытки таким же скрытым или

открытым образом - рефлектируя или не рефлектируя - за то, что ее каким-то хитроумным способом «провели». Она использует книжку льготных купонов. Она заставляет манипулятора покаяться. Положение изменяется парадоксальным образом, мотивируемые превращают мотивирующих в жертвы: они заставляют *платить* себе за утрату своего достоинства, в которой сами виноваты. Психология называет эту реакцию «pay off» - компенсации.

Ситуации pay off инсценируются хитроумно: от деликатного отказа от сотрудничества, манипуляций с отчетом о командировочных затратах, «уводом» в личных целях канцелярских принадлежностей или продуктов, регулярных заболеваний, которые становятся «праздниками», созданием «кружков плакальщиков», в которых рабочее время транжируется с ощущением легитимности, распылением энергии на действия, не связанные с работой, вплоть до «внутреннего ухода на пенсию». На первый взгляд, причинную взаимосвязь этих «выплат» с предшествовавшим обесцениванием можно реконструировать лишь с трудом. Однако они - после всего, что мы знаем об этом - представляют собой «осмысленные» реакции подвергаемого угрозе самоуважения.

## **Разоблаченное мотивирование**

Еще более разнообразны последствия разгаданного сотрудниками мотивирования. Раненое чувство собственной ценности реагирует - абсолютно нормально - открытым или скрытым сопротивлением.

У Кристиана Бадур я взял пример той матери, которой было недостаточно, что ее сын выносил мусорное ведро только тогда, когда она этого требовала. Она непременно хотела добиться, чтобы он делал это по собственному почину. Да еще и охотно. Чего она только не выдумывала, чтобы достичь этой цели! Когда ее попытки не удавались, она читала книги о воспитании детей, беседовала со специалистами и постоянно пробовала новые и новые ухищрения. Ее цель оставалась голубой мечтой. Пока она требовала от сына вынести ведро, он делал это, иногда неохотно и ворча, но он де-

лал это. Однако охотно и по своему побуждению он не делал этого никогда. Чем лучше были ее хитрости, тем сильнее становилось его сопротивление.

Проблема мусорного ведра - это материал, на основании которого легионы консультантов-педагогов, психологов, социологов и самозванцев оправдывают необходимость своей работы. В продаже мы находим все новые теории, интерпретации и, прежде всего, средства борьбы («Десять золотых правил мотивации»). Впечатление не обманывает: чем больше одна сторона вооружается, тем сильнее растет сопротивление другой стороны. Давление всегда вызывает ответное давление. Подобное можно наблюдать, когда новые техники шефа, недавно возвратившегося с семинара, встречаются недоверием и сопротивлением. Понятная реакция. Кто же хочет, чтобы его превращали в подопытного кролика новейшего метода мотивирования?

Представьте себе следующую сцену: ваш начальник с любезной улыбкой выкладывает в понедельник на ваш стол гору работы: «Вы - единственный, кто может справиться с этим до пятницы, и Вы ведь на прошлой неделе тоже совершили нечто выдающееся...» Звучит неплохо, не так ли? Вы знаете, что едва ли сможете справиться с этой работой до пятницы, но говорите «да», хотя думаете «нет». Кто может устоять перед такой любезностью? В среду вы уже злитесь (на начальника вместо самого себя - что было бы правильным). В четверг вы хотите позвонить начальнику и... Да, но нужно выполнять обещанное. Днем в пятницу вы со свирепым видом бросаете готовую работу на стол секретаря начальника (тот уже уехал на выходные). Вы научились: больше со мной ничего подобного не пройдет!

И вы позволяете платить себе: с этих пор вы блокируете все притязания других людей. Вы отказываетесь от сотрудничества, рано переходите к обороне, быстро говорите: «Я не могу!» (вместо «Я не хочу»). Вы становитесь очень недоверчивыми по отношению к невероятно соблазнительным ухищрениям тренированного шефа. Вы знаете: при помощи усвоенного им теоретического преимущества он снова передвинет линию конфликта к своей выгоде.

Сотрудники, которых соблазняют, это дети, которые обоглись. Сегодня хорошим сотрудником можно манипулировать только один раз, если это вообще возможно. Итог: если

однажды человека соблазнили, ясная договоренность более невозможна. Разоблаченная техника беседы демотивирует радикально и надолго. Аутентичность встречи разрушена, доверие к собеседнику улетучилось. Руководитель выдал себя как соблазнитель, а не руководитель.

И этот «соблазн» обладает настырностью, разрушающей целостность, он так близок к «совращению», что лежащую в этом девальвацию можно прямо-таки пощупать руками: уничтожающее влияние того, что называют «техникой руководства». И если фокусы и хитрости на короткое время зажигают солому, но уже вскоре они не в состоянии создать необходимого повышения результатов, никому не приходит идея, что зародыш распада заложен уже в жесте манипулирования, в практике руководства, которая составляет сердцевину несерьезного отношения к сотруднику.

## **Ранняя де-идентификация**

Достаточно часто цепь скрытого обесценивания начинается уже при подборе персонала (по богатству последствий это вообще важнейшая задача менеджмента). Предприятие хочет «мотивировать» лучшего кандидата для подписания контракта и пробуждает в претенденте высокие ожидания. Уже объявления о вакансиях, в которых, как правило, ищут молодых, динамичных, высоко квалифицированных, пробивных, ответственных, способных к работе в команде и т.д. сотрудников с качествами руководителя, возбуждают ожидания, что перед претендентами будут стоять напряженные и предъявляющие к ним высокие требования задачи. В строгой селекции методов отбора подобные ожидания получают дальнейшую подпитку. Во время презентации желаемая деятельность приукрашивается, проблемы замалчиваются.

И потом новые сотрудники часто обнаруживают, что их деятельность предполагает много рутины, но мало возможностей для творчества. Работник отдела сбыта сам обнаруживает слабые стороны продукта, о которых его до этих пор не информировали. Финансирование из-за «непредвиденных обстоятельств» не такое щедрое, как было обещано. Женщина, специалист по маркетингу, только переводит на немец-



кий язык проспекты.

Так рано может начаться деидентификация, разделение на «я - они». Сотрудник считает предприятие обманщиком, а самого себя обманутым. И с этого момента оправдывается все, что он только захочет сделать во вред организации. Если он обманывает обманщика и это обнаруживается, ему причинят нечто, что он снова использует для оправдания следующей акции против организации. Начинается циклическое свинство обоюдного недоверия. Спираль раскручивается вверх.

Совершенно без надобности. Потому что эксперимент, который был проведен в одной американской страховой компании, указал на три эффекта, через которые реалистическая рекрутизация благоприятно влияет на течение фазы интеграции:

- а) улучшение самоселекции претендентов;
- б) претенденты развивают «внутренние силы сопротивления», которые смягчают возникновение негативных побочных явлений их деятельности (эффект «защитных прививок»);
- в) тот, кто, несмотря на негативную информацию, претендует на место, развивает более интенсивную привязанность и сильнее чувствует себя обязанным (поскольку его «принимают всерьез»), чем претендент, который принял решение в пользу места лишь на основании положительной информации.

Противоречия привлекают: умники из числа механиков в области мотивации и это сумеют интегрировать в свою систему и будут использовать для своих целей. Неисправимые по-прежнему существуют.

## **Конференции по итогам года**

Чтобы проиллюстрировать воздействие скрытой девальвации на сотрудников, я выберу сцены жреческой коллегии одной фирмы: конференцию по итогам года.

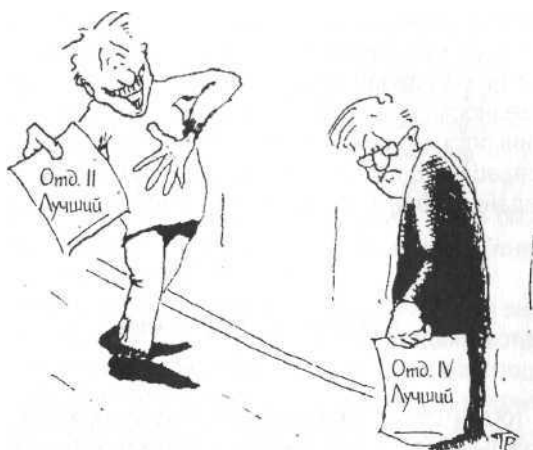
Менеджер фирмы 3D в Германии рассказал мне об этой следующей невероятной истории: «Я ночевал в одной из мюнхенских гостиниц и вечером зашел в бар. В баре находи-

лись многочисленные сотрудники крупной немецкой страховой компании, которая, очевидно, проводила в этой гостинице свою годовую конференцию. Через некоторое время мое внимание привлек седовласый господин, который в сопровождении свиты переходил от одного посетителя бара к другому и повсюду распространял в своем кильватере хорошее настроение. Свита приблизилась, и я смог понять некоторые обрывки разговора: речь шла о прогнозируемых цифрах, итогах года, о славном будущем. Как раз когда я как следует понял ситуацию, седовласый господин обратил свой взор на меня, сияя от радости, направился ко мне, схватил мою руку, поощрительно похлопал меня по плечу и с обаятельной улыбкой произнес: «Я хочу и Вас поздравить с замечательными итогами года. Я знаю о трудностях именно в Вашей сфере, тем более достойны признания Ваши достижения. Благодарю за Ваш труд! Благодарю за Ваш успех!»

## **Оргии благодарности**

Вам никогда не приходила мысль, что никто не принимает всерьез оргии благодарности на конференциях по итогам года? Что эти слова благодарности даже провоцируют у сотрудника подозрение, что у руководителя предприятия действительно есть все причины, чтобы за что-то благодарить, за нечто, что выходит за рамки трудового договора, что, однако, приносит выгоду только тому, кто благодарит, а сотруднику приходится довольствоваться лишь благодарностью? За то, что я выполняю свою работу, мне не нужны какие-то бонусы. Или нужны?

Не хочу, чтобы меня неправильно поняли: я выступаю здесь против официально-плакатной благодарности, благодарности оптом, против благодарности, которая должна манипулировать, которая должна убаюкивать, против формально инсценируемой благодарности, против благодарности, которая отделяется пустыми словами, которая вместо ясного «справедливого обмена» («fair exchange») не хочет разделить совместно заработанные преимущества (что понятно) и затушевывает этот факт (что имеет последствия). Если орга-



низация хорошо поработала, тогда это была общая хорошая работа, и разделение на благодарящих и благодаримых, необходимое для вынесения благодарности, излишне. Я ни в коем случае не выступаю здесь против личной благодарности за что-то индивидуальное, достойное благодарности, но это не предмет для конференции по итогам года.

Обычную риторику мотивирования большинство сотрудников либо не слушает, - если расспросить их поодиночке и в свободной обстановке, - либо реагирует на нее кривой улыбкой. В лучшем случае опытные, уже закаленные множеством мотивационных бурь работники внешних служб спокойно принимают миссионерское вдалбливание «вы - самые лучшие». Они почти не воспринимают этого, когда пузыри об «ориентированном на ценности руководстве персоналом» и т. д. стекают с губ выступающих, как слюна у охотничьих собак. Они уже достаточно нахлебались этого словесного бульона. Комментарий: «Единственное, что меня здесь мотивирует, так это стимулирующие блондинки по вечерам у стойки».

В худшем случае щекотание мнящего себя великим Я и риторические штучки очень быстро начинают оказывать демотивирующее воздействие. Пробуждается подозрение: риторика с целью облапошить или затушевать неправду?

Мотивирование посредством риторики - недоразумение. Чего я хочу: иметь руководителей, которые без обиняков го-

ворят, в чем дело, простыми, но открытыми словами, даже если они при этом путаются! Сотрудники и коллеги быстро понимают, достоверно ли то, что так искусно преподносится, не имеет ли оно двойного смысла, имеет ли оно субстанцию и действенность и за пределами этого торжественного часа? Сократ никогда не принимал всерьез своих собеседников, деградировавших до уровня изрекателей лозунгов.

Граждане Афин заставили его выпить чашу с ядом.

## **Клиент - король!**

Для того чтобы пробудить в сотрудниках желание услужить, каждый год на какой-нибудь заключительной конференции поднимается до высот девиза года один из самых двусмысленных лозунгов: клиент - король! Двусмысленный потому, что он имеет в виду нечто правильное, и все-таки оказывает такое пагубное воздействие.

Он имеет в виду нечто правильное, потому что, несомненно, нужно требовать установления самого тесного контакта с клиентом, т. е. выстраивать все экономическую деятельность с позиции клиента и направлять ее к нему. Одновременно это банально, потому что труд, если он хочет быть узаконенным, обязательно обращается к другим. Труд-это всегда труд для других. Лозунг о царственном клиенте, однако, в своей сущности имеет исторически-феодалную природу: он «издается» главными менеджерами. Как правило, это люди, которые относительно мало общаются с клиентами, в редчайших случаях кто-нибудь из них назвал бы клиента своим королем, более того, во время бесед внутри фирмы они часто представляют клиента как неизбежное зло. Это люди, которые никогда не относят этот лозунг к самим себе.

Сотруднику же подчинение королевской воле клиента подсовывают под нос как идеал поведения, к которому следует стремиться. Подобными изречениями целые поколения продавцов были загнаны в подобострастное приспособление, в позицию, которая к тому же уже давно не вызывает отклика у клиентов: угодливость сегодня является недостатком в сравнении с конкурентами! Тут затрачиваются огромные средства

на мероприятия по тренингу, чтобы укрепить чувство собственной ценности сотрудников внешней службы. Там руководитель внешней службы жалуется, что торгующиеся клиенты ставят его сотрудников на колени, но: клиент - король!

Продавец с такими изречениями в своем багаже никогда не сможет распрямиться, а это необходимо ему, чтобы клиент признал его «партнером». Потому что продавец хочет что-то продать, но и клиент хочет что-то купить - это сначала и принципиально определяет симметричные отношения, а не отношения подчинения.

В этом месте я должен только указать, что люди заставляют оплачивать себе собственную девальвацию, которую от них требуют - а это не выгодно ни клиенту, ни работодателю. Высокая цена за маленькие жесты неприятия всерьез.

Один бывалый работник отдела сбыта сказал мне однажды: «Если клиент король, то я кайзер».

## **Работа как олимпиада**

Попытка просто купить работу часто маскируется указанием на «спортивную жилку» в каждом человеке, на якобы врожденное соревновательное поведение, желание сравнить и измерить результаты. Аргумент как бы претендует на «антропологическое» значение. Однако каждый, кто имеет хотя бы бледное представление о спорте (и, возможно, сам когда-то серьезно занимался спортом), знает, что еще никто не становился олимпийским чемпионом потому, что рассчитывал получить ту или иную сумму.

Распространенная дурная привычка делать из работы олимпийские соревнования к тому же является еще одним примером скрытого обесценивания мотивирования. «Все против всех», - это основная идея, при помощи которой руководители хотят перенести на предприятие так понятый ими основной признак современного спорта. Они делают это в надежде (здесь я следую за Георгом Вольффом) достичь улучшения результативности индивидуального труда. Одновременно (!) они хотят таким образом добиться повышения *общей* производительности предприятия. Едва появится нечто

особое для управления или просто в ходе «длительной олимпиады» объявляются условия соревнования, торжественно открывается «Клуб первой десятки», публикуются «списки гонщиков». Вывешиваются таблицы - в них, как на спортивных страницах ежедневных газет, представлены объемы продаж, снижение числа рекламаций, увеличение числа новых клиентов или количество рационализаторских предложений. «Сотрудник месяца» (полностью следуя социалистическому примеру) осыпается похвалами. Если данных для его избрания недостаточно, то прибегают к предложению от группы коллег. Начинается бодрое «я предлагаю тебя, ты предлагаешь меня». Рекомендуются самопрезентация: для того чтобы оставаться предметом обсуждения или привлечь к себе внимание, каналы коммуникации, начиная со среднего уровня руководства, по меньшей мере через день запруживаются сообщениями. Дитер Дингелькирхен пишет всем: Спешно! Срочно! Важно! Избранный «герой труда» украшается чеком и выставляется на обозрение в газете для сотрудников.

Разве это мотивирует? Это унижает! Никто не может всерьез поверить, что сотрудники могут в течение длительного времени повышать свои результаты, если они в некоем подобии внутрифирменной олимпиады расходуют свои силы «друг против друга», - а это основной смысл «соревнования». Желательная реакция может наступить в течение короткого времени. Однако следует ли приветствовать ее? Один опытный руководитель отдела сбыта сказал мне: «Работника, если он вырабатывает 120% только в соревновании, мне следовало бы уволить». А за счет краткосрочных успехов ни одно предприятие сегодня жить больше не может. Кроме того, оно платит за это высокую цену: нужно постоянно выдумывать что-нибудь новое. Все превращается в трюк, и раньше или позже даже самый последний сотрудник замечает, что его то и дело дурачат при помощи новых приманок. Как сказано, сотрудник компенсирует это обесценивание каким-нибудь скрытым образом. Например, призыв к более высокой «добавке за вредность» становится постоянным требованием.

Идея соревнования становится абсурдной на фоне форсируемой со всех сторон идеи команды. Принцип современного спорта «победители - проигравшие» находится с этим в противоречии, которое невозможно не заметить. Это просто несовместимо, когда с одной стороны всех призывают к коо-

перации и командной работе, а, с другой стороны, систематически инсценируется и вознаграждается «противостояние». «Идея игры» совершенно другая.

Аналогично этому не все люди усвоили одинаковым образом борцовский принцип соревнования. Не все бегут с воодушевлением, если где-то нужно участвовать в каких-нибудь соревнованиях. Сегодня (как и раньше!) гораздо больше людей наслаждаются спортом в качестве зрителей, они предпочитают кресло. Массовый спорт тоже все больше и больше определяется такими мотивами, как «удовольствие», «здоровье» и «общность». В школе они были известны как «некомпанейские», которым не по душе игровая идея «друг против друга». Они просто не участвуют в этом. Импульс мотивации посредством соревнования попадает у них в пустоту. Потому что они охотнее играют «друг с другом». Но даже если соревнование привлекает их, участие в нем сопряжено для них с высокими затратами энергии для преодоления своего внутреннего сопротивления. Это связывает энергию, которая в других условиях была бы использована более эффективно, и, кроме того, не очень-то способствует идентификации с «системой» предприятия. Однако даже для тех, кто ориентирован на борьбу, соревнование течением времени утрачивает свою эффективность. Более того, если рассмотреть в целом, оно действует на предприятие контрпродуктивно. Так, длительные соревнования быстро превращаются в «management by terror» («менеджмент террором») При проведении длительных олимпиад - как в спорте - едва ли возможно избежать больших психических нагрузок. (В спорте больших достижений тоже ограничиваются очень небольшой группой, которая достигает своих наивысших результатов всего лишь несколько раз в году). Кроме того, просто невозможно решить проблему справедливости. «Вечно вторые», группа «среднячков» и, не в последнюю очередь, «замыкающие», на которых постоянно указывают другим, которых «склоняют», в большинстве случаев имеют нормальные и прослеживаемые причины, почему они не могут оказаться впереди. Они воспринимают всю систему как несправедливую и не относят ее к своей персоне. Мотивирует ли это? Скорее, наоборот. Следствие: несколько победителей и огромное количество демотивированных проигравших.

И, наконец, «авангард», те, кто завоевал себе в соревно-

ваниях место под солнцем при помощи хороших результатов, удачи или умения подать себя, - и которые, конечно, хотят еще больше «утвердиться». При этом для кое-кого тоже будут все средства хороши для манипулирования; вероятно, скорее будут вознаграждены именно «неправильные» качества, кроме того, для вытеснения внутреннего «противника» связывается много энергии, которую было бы лучше направить на клиента и на «внешнюю» конкуренцию. Абсурдно представление о том, что цели сотрудника во внутреннем соревновании с целью различения и разграничения идентичны с целями предприятия. Говорят, что «конкуренция оживляет бизнес». У меня есть сомнения относительно применимости этого для конкуренции внутри.

Еще раз: работа - это не олимпийские соревнования. И списки участников гонки, если смотреть в целом, скорее демотивируют, чем мотивируют. Вера в то, что можно разжечь честолюбие отдельного человека, и к тому же можно в борьбе «всех против всех» повесить общие результаты предприятия, в некоторой степени наивна. Скрытые возмещения или защитное поведение людей в сумме подрывают желаемое повышение производительности труда: скрытое обесценивание провоцирует также скрытые расчеты, которые уже скоро уничтожают желаемый эффект.

В остальном следует проверить, не является ли сохраняющийся плохой образ продавца в нашей культурной среде нераспознанным следствием этой механики мотивации. Если правильно, что 50 процентов всех продавцов терпят неудачу из-за низкой силы убеждения, недостаточно выраженной способности воодушевлять и отсутствия уверенности в себе, тогда едва ли можно изменить к лучшему упомянутые личностные дефициты при помощи практики «погонялки». Работа продавца предполагает для раскрытия его возможностей именно ту силу Я, уверенность ориентации и самоответственность, формирование которых постоянно подрывается обесцениванием посредством приманок. Противоречие между финансовыми и материальными обещаниями, а также психосоциальными ожиданиями, которые возлагаются на отдельного человека как побочные воздействия, оборачивается негативом. Неудивительно, что в такой ситуации исчезает вера в то, что мотивирование является волшебным средством, которое постоянно залечивает раны, которые само и наносит.



## КОНТРАРГУМЕНТЫ

«Любое мотивирование - это демотивирование», - эта центральная мысль прослеживается в моей аргументации красной нитью, а для многих красная нить может легко превратиться в красную тряпку. Было бы наивно полагать, что можно безнаказанно подвергать сомнению признанное морально нейтральным, засвидетельствованное как «успешное» и «надежное знание», что можно безнаказанно нарушать придающие уверенность молчаливые договоренности существующего порядка вещей. Практически почти во всех организациях против инакомыслия быстро организуется расследование, из-за (дословно) не-экономичных мечтаний, из-за преднамеренного отделения от остальных. В ходе некоторых дискуссий особое усердие, с которым отвергается критическая проверка мотивирования, кажется мне попыткой спрятать за цинизмом мотивирования собственный конфликт, готовность подчиниться. Уравниловка! Отход от принципа «по труду»! Коллаборационизм с летаргией! И еще много подобных этикеток щедро наклеивают на того, кто пытается продумать до конца логику мотивирования. Некоторые даже чувствуют запах серы, сигнализирующий о социалистическом мятеже. При этом единственный упрек в чрезмерном радикализме, который я допустил бы здесь, - это радикализм во имя *производительного труда*.

Конечно: с незапамятных времен люди всегда воспринимали старое как истинное, а новое как сомнительное. У человека ведь свой опыт. Выступать против ленивых привычек и надежных взглядов, прежде всего против предубеждений, выдающих себя за антропологические, против подозрительного образа человека - трудная задача, в особенности тогда, когда вступаешь в диалог почти с пустыми руками, только с заключительным словом в защиту лучшего аргумента. Выслу-

шаем несколько аргументов против:

«Разве не наступит рутинa, если отказаться от всех систем поощрения?» - Этого гарантировать нельзя. Однако гарантия была бы бесполезна, потому что тот, кто так спрашивает, и так уже не верит в гарантии. Однако это не является и вероятным. Потому что, во-первых, значительное большинство сотрудников и в будущем будут просто *хотеть* работать. Есть еще много людей, кто находит удовольствие в работе и, несмотря на любое мотивирование/демотивирование, страстно осуществляет свои проекты. Именно *они*, в конечном итоге, финансируют затраты на мотивирование: олады тех, кто судорожно ищет успеха, и тех, кто стремится избежать раздражающих неудач.

То, что остается, представляет собой умеренной сложности проблему из сферы экономики и организации производства: средства, вкладываемые предприятием в системы поощрения, не должны быть выше, чем повышение продуктивности, получаемое в результате. Именно здесь коренится древняя интуиция, что *прибыль* является мерой предприятия. Прибыль, понимаемая как разница между произведенной стоимостью и стоимостью поощрений, необходимых для производственного процесса. Понимаемая таким образом прибыль выражала, насколько люди могут раскрыть свою мотивацию на этом предприятии. Важное указание для формирования культуры предприятия!

Однако для завершающего ответа нашего знания, конечно, недостаточно. Разумеется, вопрос в том, следует ли оценивать идеи в соответствии с их прогнозируемым или скорее их *творческим* потенциалом: по тому, стимулируют ли они дебаты, задают вопрос относительно того, что считается данным, и предлагают новые перспективы для жизни на нашем предприятии.

«*Но ведь мотивирование функционирует!*» - То, что здесь выглядит как «данное», является «мнимым». Конечно, людьми можно манипулировать. Конечно, вы можете при помощи нескольких денежных купюр или привлекательного путешествия соблазнить сотрудников, чтобы они достигли «дополнительных» успехов. И, конечно, с другой стороны, стало шиком принижать роль денег в радости, испытываемой от труда. О банальностях, что все хотели бы зарабатывать хорошие деньги, а еще лучше всегда еще чуть-чуть больше,

здесь можно не говорить. Вопрос ведь стоит так: работает ли сотрудник лучше (я сознательно не говорю «больше»), если ему обещают дополнительные деньги? И как долго будет действовать мотивационный толчок, если он действительно сильнее натянет бечеву? Конечно, заработная плата должна быть правильной. Однако «мотивирующее», поднимающее настроение «время полураспада» повышения жалования коротко. Возьмем на заметку описанные побочные явления и последствия: хорошо ли это для предприятия? То, что вы получаете - это кратковременное достижение для приспособления. Так прогорает солома. Но что придет после? «Взять на себя руководство» означает ведь также не давать первому впечатлению обмануть себя, не удовлетворяться просто внешним, якобы гарантированным, а рискнуть взглянуть во второй раз. Это же безобразие для экономики и организации производства: аплодировать только повышению кривой продаж, закрывая глаза на отдаленные, побочные и последующие затраты. Второй взгляд показывает: затраты огромны, как бы ни были они иногда скрыты. Однако тот, кто видит только одну половину, не имеет и половины правды, у него неверно все: мотивирование есть причина феноменов, опустошающих наши предприятия внутри.

Следовательно, само мотивирование - это болезнь, лечением которой она себя считает. И данная книга, спорная и воинственная, - это выпад против невозмутимой непогрешимости тех механизмов мотивирования, которые прикрывают ложью вредные последствия своей деятельности для создания легитимной основы все нового мотивирования.

*«Но люди ведь сами хотят, чтобы их соблазнили!» - Да?* Во-первых, это утверждение достаточно часто есть именно утверждение. Это точка зрения «сверху», кроме того, руководимая интересами, поскольку вознаграждение в качестве инструмента управления кажется незаменимым, и в действительности какие-либо вопросы возникают редко. Внутреннее состояние сотрудничества, которое мнимо или действительно благоприятно влияет на систему мотивирования, является частью системы, а не ее оправданием. Гигантское мероприятие по перевоспитанию, которое превращает всех сотрудников в наркозависимых, делая их тем самым управляемыми и контролируемыми, жестко калькулировано. Повсюду мы встречаемся с причиной следствия причины следствия.

*«Но люди ведь не знают ничего другого!»* - Тогда самое время повзрослеть. Что мешает вам обсудить со своими сотрудниками рассматриваемые здесь взаимосвязи? Создать осознание? Взять на себя руководство? Принять это возражение означало бы отказать людям в способности познания. И, в конце концов, всегда остается ясное решение менеджмента, действительно ли предприятие *хочет* работать только с лабильными, одержимыми страстью к вознаграждению зависимыми людьми.

*«Номы ведь такое успешное предприятие!»* - Вот оно, самоуверенное выпячивание приносящей доходы традиции, которое не заинтересовано в том, чтобы признать право «диссидента» высказать свое мнение. Если анализ и опыт входят в противоречие друг с другом, то, как правило, побеждает опыт. Мой ответ на это распадается на три части. Сначала тезис, провокация:

1. Вы успешны не *благодаря* мотивированию, а *несмотря на* мотивирование! Доказать это, конечно, невозможно. Нельзя рассказать людям, живущим в прямоугольных помещениях, как живет в круглых. Также спорным будет, если выделить из множества параметров, отвечающих за успех, как раз тот, а именно мотивирование, как главную причину успеха. Это было бы рационализацией, которая не становится более ясной даже благодаря постоянному повторению. Я скорее полагаю, что смогу обосновать, что поступающие таким образом предприятия являются *жертвами* своего успеха. Поэтому мой контрвопрос звучит так: «Насколько бы успешными были вы, если бы вы не... ?» Если для кого-то это слишком гипотетично, я предлагаю второй ответ.
2. *Нет ничего более угрожающего для завтрашнего успеха, чем вчерашний успех.* «Только собственный опыт имеет преимущество полной достоверности», - говорит Шопенгауэр и благоразумно избегает слова «истина». Следует дополнить: «И эта достоверность относится, соответственно, только к прошлому». Однако (не только) менеджеры склонны к тому, чтобы со временем рассматривать успешное поведение в прошлом как единственно возможное. Правила, полученные на основе опыта, становятся, однако, обузой, если те окружающие условия, в которых

они возникли, более не существуют, как говорит философ Анри Бергсон. С огромным успехом дело обстоит так же, как с хорошим лозунгом: он может блокировать мышление в течение 20 лет. При возникновении турбулентности многие фирмы реагируют интенсификацией прежних способов действия, методов психоза «больше того же самого»: больше рекламы, больше работы на выезде, больше средств поощрения. При этом они не понимают, что изменились правила игры и параметры конкуренции. Это вообще одна из самых больших коммуникативных трудностей на предприятии - подходить к проблемам с опорой на настоящее, а не на прошлое: «Мы всегда так делали!» И эта энергия упорства имеет тем более глубокие корни, чем более успешным предприятие было до сих пор.

Впечатляющий пример ловушки успеха - это, конечно, исследование, которое «Business Week» провел совместно с McKinley и Standard @ Poor's Compustat Services Inc., названное в книге Петерса и Ватермана «В поисках *наивысших достижений*» «превосходным». В главе «Оп-ля!» сообщается, что по меньшей мере 14 из 43 фирм, которых встречали ликованием, всего лишь два года спустя (!) скатились до положения неудачников. Главные причины: они почтили на лаврах прошлого, стали переносить опробованные практики в будущее, их чувствительность относительно развития оказалась недостаточной. Да, опыт успеха - это самый большой враг перемен. Однажды Говард Рафф нашел для этого золотые слова: «Когда Ной строил ковчег, дождя еще не было».

3. Мой третий «ответ» - это вопрос: какой успех вы имеете в виду? Успех как только результат работы предприятия, выраженный в цифрах? Или успех как качество жизни, удовольствие, личный рост? И как высока та душевная и физическая цена, которую платят члены организации за эти цифры? И не платят ли некоторые больше, чем другие?

Если под успехом мы понимаем лишь выраженный в цифрах результат, то мы движемся в рамках близорукой, хотя и преобладающей логики. Однако существуют и другие измерения успеха. Как обстоят дела с позицией «стиль руководства», которую сотрудники оплачивают ежедневно? Как обстоит дело с психосоциальной стоимостью, как результатом

скрытого обесценивания, происходящего под действием систем недоверия? Сколько стоит утрата самоуважения? Как высоки затраты на экологию, которые едва ли включены в калькуляцию доходов и убытков предприятия, а оплачиваются «другим» обществом? Да, это правда: ни в каких балансах нет сведений о том, сколько человек стали счастливыми или несчастными. А пустопорожняя болтовня о человеке-в-центре-внимания и без того не приносит пользы. Однако с возрастанием турбулентности окружающей среды предприятиям станут жизненно необходимы люди, способные на такие действия при решении проблем, которые «оригинальны в любой ситуации и являют собой целый спектр неожиданных решений» (Рикманн), способные к саморегуляции и самоответственные личности. Однако лучшие сотрудники во времена быстрой динамики ценностей и демографических проблем смогут более легко, чем когда-либо, выбирать те предприятия, которые дадут им возможность положительного баланса счастья, и чья репутация имплицитно содержит в себе «качество жизни». Тогда эта «мягкая» точка зрения снова превратится в аргумент экономики и организации производства. Потому что эти сотрудники будут задавать эти вопросы.

*«Но разве не нужно мотивировать для непрестижной работы?»* - Это не аргумент. С нашей точки зрения, получается следующее: если найдется кто-то, кто будет выполнять эту работу с полной отдачей, - хорошо. Если нет, тогда мы должны изменить работу, реорганизовать ее или упразднить. «Это очень просто звучит», - подумает кое-кто. Да. Однако я не вижу альтернативы, если мы хотим выйти из заколдованного круга мотивирования. Тот, кто полагает, что он может при помощи трюка избежать последствий мотивирования, ошибается. Однако тот, кто полагает, что предложенная альтернатива на практике не может быть реализована, должен знать, какую цену он платит.

*«Критика мотивирования относится ведь скорее к «белым воротничкам, а не к «синим»!»* - Да, она всегда относится к более высоко квалифицированным специалистам и менеджерам, которые выполняют преимущественно более сложные задачи. Однако почему бы и не к синим воротничкам? Разве у них меньше самоуважения? Или их труднее демотивировать? Разве они не склонны к тому, чтобы их оплачивали? Разве не принимать их всерьез дешевле? Не выражает-

сы ли в этом вопросе тот презрительный взгляд «сверху», который делает заявку на достоинство и чувствительность для самих себя, а людей на нижних этажах иерархии воспринимает только как бессознательную, аморфную массу, как «персонал», нуждающийся в дистанционном управлении? Швейцарский профессор экономики Ханс А. Вютрих рассказал мне об одном случае, который произошел с ним на фирме Дельта Эйрлайнз в США. Во время анализа видеосъемки падающего самолета фирмы Дельта случайно оказавшаяся в зале уборщица расплакалась. Она не могла смириться с тем, что «ее» фирма ответственна за утрату человеческих жизней. Разве это не дорогого стоит?

*«Что же делать, если мы работаем на предприятии, где десятилетиями людей мотивировали извне?»* - Начиная с определенного уровня, менеджеры всегда сталкиваются с *целыми* системами и скоплениями проблем, а не только с отдельными проблемными сферами, как, например, финансы, маркетинг или производство. Поэтому они должны иметь в виду символическое воздействие своей деятельности, ее отдаленные и побочные последствия для всего предприятия, учитывать символическое рассеянное воздействие на культуру предприятия даже небольших и самых малых решений. Кроме того, их задача состоит не только в том, чтобы решать актуальные проблемы, но и представлять себе новые, лучшие обстоятельства, предвидеть или создавать шансы и темы. В этом отношении менеджеры получают свои деньги «ни за что» - за нечто, чего (еще) нет. Не за управление статус-кво, не за удобство оправдавших себя рецептов, а за активное создание неопределенного будущего, за поиски и пробы. Однако пока мы это не попробуем, то, что могло бы стать лучшей действительностью, остается (еще) закрытым от знания. Лишь когда мы осмелимся на это, все эти соображения будут подвергнуты испытанию, опровергнуты или подтверждены живой действительностью, и тогда придется склониться перед этим приговором. Это риск. Но предприниматель без риска - это не предприниматель.

Как бы ни тревожили нас некоторые обстоятельства на наших предприятиях - тот, кто как отдельный человек чувствует ответственность за целое, должен остерегаться, чтобы не быть униженным или вовсе выставленным в роли вечного брюзги. Слишком сильна энергия упорства тех, кто пред-

почитает молчание о том, что кажется надежным, разговорам о негарантированном. Где только возможно, все будет горячо оспариваться, следовательно, восприниматься. Другие подумают, что я преувеличиваю, чтобы спровоцировать. Представление одностороннее, потому что они сами односторонние. Будет сделано кое-что, чтобы релятивировать и умалить основные высказывания. Или будут опасаться любого движения, потому что, якобы, все разрушится. - Очевидно, нужно будет объединиться с другими, чтобы (снова) вынести на обсуждение структуру системы мотивирования, определяющую всю деятельность на наших предприятиях. Пробудиться, как указал Роберт Шпеманн, - значит видеть всю действительность. Если появилось сомнение в работоспособности системы, оно больше не забудется.

*А что же делать, если не найдены соратники?* Тем не менее: начинать! Выйти к своим сотрудникам и сказать: «Я здесь не для того, чтобы мотивировать вас! Я здесь не для того, чтобы поддерживать у вас хорошее настроение!» Слишком очевидна беспомощность и неэффективность мотивирования. Все равно, как бы ловко и замаскированно не использовался инструментарий поощрений. В условиях мотивирования любое руководство становится соблазнением. Руководящий работник становится соблазняющим работником. Сотрудник становится марионеткой управляемых потребностей. Их отношения друг к другу напоминают отношения собаки и колбасы.

Однако не предполагается ли в этой критике идеальный образ автономного человека, который, совершенно независимо от рамочных условий своей деятельности, «делает то, что делает»? Кто делает лучшее, что может, потому что это и для него самого лучшее? Кому не требуется ни поощрение, ни вознаграждение, ни признание, ни похвала? Тот, кто делает свою работу исключительно ради нее самой?

Нет. Во всяком случае, не сначала. Для меня важно, прежде всего, показать последствия практики мотивирования и взвесить высокую цену, отдаленные и побочные затраты, которые сотрудники, руководители и все предприятие несут ежедневно. Потому что ошибочно полагать, что при помощи все нового мотивирования можно решить проблему внутреннего увольнения. Справедливо, скорее, что оно вызовет ее появление. Поэтому упомянутый выше идеальный образ лич-



ности не следует здесь класть на весы в качестве предпосылки для немотивирующего руководства предприятием. И, конечно, люди поддаются влиянию. Именно некоторые из самых симпатичных форм влияния - помощь, забота и любовь - ни в коем случае не свободны от манипуляции, власти, совращения и направленности на себя. И никто не совершает что-то выдающееся непрерывно. У каждого случаются «спады». Без долины нет горы. Здесь нельзя требовать «все или ничего», потому что уже Аристотель предостерегал: «Суть политической трагедии в том, что превращает совершенное во врага хорошего». Антрополог Роберт Ардрей указывал на то, что, «пока мы стремимся к недостижимому, мы препятствуем осуществлению возможного».

Так и вышеизложенное не является призывом к пассивности, призывом застыть в неподвижности и ждать пришествия нового, самомотивированного и не поддающегося влиянию человека. Это также и не конец всякого руководства. Однако необходимо сменить сковывающую силу соблазнения на обзывающую силу рациональных отношений. Посмотрим же, что мы можем сделать.

Вообще-то прощание с мотивированием не очень тяжело. Где те райские кущи, утрату которых нужно бы оплакивать?

## МЕНЕДЖМЕНТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

*Разъедините «деньги» и «мотивацию»!*

Деньги важны. Они есть результат собственных лучших сил и символизируют оценку ценностей партнерами по обмену. Хотя повсюду стало считаться шиком принижать значение денег для получения удовлетворения от труда, можно все в большей мере ссылаться на исследования, которые в ответ на вопрос «Что для вас важно?», отводят деньгам средние или низшие позиции. Это ничего не меняет в том, что деньги, как и прежде, привлекают к себе большой интерес. Об этом не в последнюю очередь свидетельствует проходящая тем временем во всем обществе дискуссия на тему «Оплата, ориентированная на количество и качество труда».

Эта дискуссия - и это достаточно часто не замечается или замалчивается - все меньше является спором о мотивационных основах руководства предприятия, а все больше плодом давления затрат или следствием структурной несвободы: если нельзя освободиться от плохо работающих, тогда их хотят, по крайней мере, как-нибудь «наказать». Сначала меняется этикетка на призыве к «переменным» составляющим заработной платы: теперь это составляющие, «зависящие от количества и качества труда». Просто это лучше звучит. Однако скрытая идея такова: тот, кто меньше делает, должен меньше получать. Благодаря этому снижаются затраты. При помощи угрозы штрафа за низкие результаты должны быть, следовательно, достигнуты повышенные результаты! Но ведь это никогда не работало.

Если бы речь шла хотя бы о «трудовых результатах»! Если спросить апологетов принципа «производительный труд должен снова стать выгодным», что же представляют собой этот

производительный труд, который они так словоохотливо обосновывают для Германии, то термин «производительный» быстро сужается до цифрового «достигнут»/«не достигнут». Больше вопросов нет, Ваша честь. Нет, то, что они имеют в виду, что оно снова должно стать выгодным, так это простой «хозяйственный успех». Они не заинтересованы в многозначности понятия производительного труда. В зависимости его от ожидания - тоже. В процессе достижения эффективности труда - еще меньше, потому что для этого руководству пришлось бы самому сесть в лодку. Следовательно, во всей этой дискуссии речь идет не о количестве и качестве труда, а о вознаграждаемом хозяйственном успехе, наказанном неуспехе и соответственно «дышащих» затратах на персонал. Забегая вперед, немного из моего опыта: о новых системах вознаграждения, как правило, размышляют, чтобы сократить или перераспределить сумму всего вознаграждения на предприятии. Потому что вопрос, на который нужно ответить, звучит, очевидно, так: кто определяет, как высоко какой труд должен быть оплачен? Отгадано. Если самые высокие суммы заработной платы в 80-х годах превышали среднюю заработную плату примерно в двенадцать раз, то сегодня они достигают уже сорокакратной величины. Прежде чем идеологические билетеры придут со своей смирительной рубашкой «свободного рынка», следует срочно заверить: я ни в коем случае не защищаю здесь равенство результатов как принцип справедливости, как бы его не понимали, - напротив! - я обсуждаю экстремальные случаи: когда умирает легитимность, а когда - коллективная идентичность, которая удерживает, сохраняет предприятие как предприятие?

Совершенно другой вопрос, можно ли «купить» мотивацию. В вышеизложенном я постарался очень решительно ответить на этот вопрос «нет». Профессор Гарвардского университета Альфи Кон показал, что во всем мире нет ни одного исследования, которое доказало бы стойкое повышение качества труда при помощи систем поощрения («Punished by Rewards» - «Наказанные наградами»)..., причем ударение лежит на «стойкое». Конечно, при помощи денег можно произвести краткосрочные мотивационные толчки (с соответствующими контрпродуктивными долгосрочными последствиями).

Источники стойкой мотивации лежат в другом: это свободные пространства, возможности для обучения, задачи,

предъявляющие вызовы, информированность, доверительное сотрудничество, хорошие, почти дружеские отношения с начальником и коллегами, чувство, что можно внести толковый вклад в уважительное рабочее окружение, в котором подчеркивается радость. Все это может означать для практика только одно: *разъедините «деньги» и «мотивацию»!*

## **Основные проблемы современного менеджмента заработной платы**

Как же сформировать систему вознаграждения? Системы, которая содержала бы все пожелания и избежала всех критичных пунктов, не существует. В нашем распоряжении всегда есть более или менее «грязные» смешанные системы, где, в зависимости от ценностных масштабов, можно лишь задать вопрос о том, отражает ли данная система большую часть пожеланий. Они всегда представляют собой смесь из методической пригодности и выравнивания интересов.

А справедливости нет! (Что не означает, что все должно быть разрешено). Требование обеспечить большую справедливость в оплате труда вполне может рассчитывать на аплодисменты со всех сторон, однако оно, будучи пустой программной формулой, не решает ни одной из давно известных методических проблем. Речь идет не о справедливости; речь идет о приемлемых договоренностях. К чему мы можем стремиться кроме этого, так это к возможно меньшему количеству несправедливости. Даже это достаточно трудно. А то, что каждый оценивает свой собственный трудовой вклад выше, чем вклад своего коллеги, уже давно стало традиционным общим местом дискуссий.

Попробуем поискать систему, которая оказывает как можно меньше отрицательного воздействия. Для этого необходимо ответить на вопросы трех логических уровней:

- привлекать к участию - управлять
- краткосрочность - долгосрочность
- индивидуальный успех - успех команды

Ясно, что выбор системы оплаты нельзя оторвать от

культуры руководства на вашем предприятии в целом. Традиции, кадровые системы и степень зрелости руководителей играют весьма существенную роль. По этой причине систему оплаты перенести с одного предприятия на другое не просто.

Вначале возникает вопрос: чего вы хотите - платить в зависимости от *выполненной работы* или в зависимости от *экономических результатов*? Выполненная работа и результат хозяйственной деятельности никоим образом не одно и то же, как это молча считается всегда. В случае, если вы хотите платить в зависимости от *выработки*, от выполненной работы, вы должны учитывать все переплетения связей между готовностью к этой работе, способностью к ней и возможностью ее выполнения. Как руководитель, вам нужно учесть в расчетах вашу собственную долю в выработке сотрудника. Вы должны *разговаривать* с сотрудником о количестве и качестве труда. О причинности, о возможностях развития. Все это требует усилий. Однако здесь речь идет ведь не о работе руководителя, а просто об оплате.

Итак, в зависимости от *итоговых результатов*. Но рассмотрению итогов присуща очевидная краткосрочная перспектива. К тому же итоговый результат - это известно любому ревизору - в конечном счете, является результатом бухгалтерской презентации. А также здесь почти совершенно не учитываются причинные предположения. И все же: давайте сконцентрируемся на конечных результатах и будем впредь последовательно говорить об оплате в *зависимости от экономического успеха*.

## **Основной закон**

Давайте припомним основную структуру мотивации: «Сделай это, тогда получишь то!» Она очень быстро концентрирует человека на «том», а не на «этом». Поэтому давайте начнем наши рассуждения основным денежным законом ответственной и активной культуры руководства:

*Платите сотрудникам хорошо и справедливо - и тогда Вы сделаете все, чтобы они забыли о деньгах.*

Это - самое важное. Позаботьтесь о том, чтобы ваши сотрудники концентрировались на своей работе, на клиентах, на долгосрочных интересах выживания предприятия. А не на деньгах. Только тогда они возьмут на себя качественную и долгосрочную ответственность за результат труда. Это значит, что вы должны предпочитать *по возможности более простую систему* оплаты. Чем более затратной, детальной, сложной будет система оплаты, тем больше она связывает энергию сотрудников. Например, системы Cafeteria представляют собой программы, которые обеспечивают работой тех, кто их разрабатывает.

Тогда энергия концентрируется внутри, она течет в сторону жалования, занимается всевозможными стратегиями манипулирования («Как мне заполучить самое высокое поощрение?»). Эта энергия ни на йоту не продвинет нас ни на рынке, ни в работе с клиентом. Такие системы способствуют только развитию способностей *приводить доказательства* производительного труда. Они благоприятствуют развитию хитрой эксплуатации, а не развитию бизнеса.

И чем теснее деньги связаны с количеством и качеством труда, тем больше наносимый делу вред.

## **Дифференциация доходов**

Что значит «хорошо и справедливо»?

*Хорошо:* по моему мнению, полезно сравнить заработную плату на сопоставимых предприятиях. Сравните вашу заработную плату с предприятиями этой же отрасли, схожей величины и т.д. Сравняйте не названия должностей, а выполняемые функции. Руководителя отдела на предприятии X ни в коем случае нельзя приравнять к руководителю отдела на предприятии Y. Поэтому разделите сравниваемые оклады по их высоте на три зоны, и платите *по нижнему пределу верхней трети сравниваемых окладов*. Это та точка, которая связывает наименьшее количество энергии. Она достаточно высока, чтобы избежать обусловленных доходами рефлексов поиска, с другой стороны, не так высока, чтобы сотрудники не оставались на предприятии преимуществен-

но из-за денег. Если вы будете платить намного выше рыночного уровня, вы навсегда сохраните и аутсайдеров, потому что нигде в другом месте они не получат за свои результаты таких окладов.

*Справедливо:* едва ли я могу надеяться на широкую поддержку идеи, что оклад должен ориентироваться на *развитие* личных трудовых результатов сотрудника. Таким образом, мне остаются *четыре элемента справедливости доходов:* прежде всего, *стоимость рабочего места* (которая имеет тенденцию к связи с иерархией и часто пикантным образом определяется уровнем максимально исходящего от этого рабочего места вреда). В соответствии с идеей Lean (экономичность) многие предприятия уменьшили количество групп рабочих мест и одновременно существенно расширили сферу охвата оставшимися большим числом сотрудников. Это уменьшает эффект дифференциации. Наряду с объемом допустимого вреда, здесь определенную роль играют тарифные соглашения и верхний уровень квалификации.

*Стоимость рабочего места* ориентируется на предложение и спрос на внутреннем и внешнем рынках труда. Если есть всего десять человек, которые могут предложить требуемый результат, тогда этот параметр высок, что (в исключительных случаях) может привести к тому, что доход отдельного сотрудника может быть выше, чем у его начальника. Напротив, при превышении предложения над спросом многие предприятия склоняются к тому, чтобы «дешево» покупать сотрудников. Это очень близорукий ход! Сотрудник быстро заметит, что по сравнению со старожилками предприятия он получает меньше, он почувствует себя обманутым. И будет мстить. Тихо и незаметно.

Самой большой проблемой на сегодняшний день является тот факт, что стоимость рабочего места в течение трудовой жизни всегда возрастает. При росте гибкости структур предприятий (например, «руководитель на время») должно стать нормальным и временное понижение этого критерия. В общем и целом, стоимость на рынке труда имеет возрастающий к.п.д. при формировании добротной политики вознаграждения.

Совершенно по-другому обстоит дело со *старыми работниками* (имеется в виду система, когда зарплата повышается

с возрастом и стажем работы на предприятии). Деликатный критерий. Те, кто ориентируются на цифровые успехи, умудрились набросить на этот критерий несовременный, пыльный покров. И у них есть для этого полное основание, не нужно даже обращаться к сфере государственной службы, где все еще существуют участки, свободные от понятия выработки. И в экономике у нас во множестве имеются системы старых работников. Если сотрудник долго остается на предприятии, он нередко получает несравнимо больше за счет стажа на предприятии, нежели за счет результатов труда.

Однако сегодня проблема решается по-другому: «Если сотрудники давно у нас работают, мы должны платить им как следует. Однако их здесь больше не будет». Этот цинизм указывает на распространенную практику все раньше отправлять сотрудников на покой. Мне все чаще встречаются предприятия, на которых не найти 60-летних, даже 50 летних работников.

Здесь имеется опасность оказаться в одной связке с архиреакционерами этого мира, если придерживаться - как и я - мнения, что организация, которая почитает возраст не как *возраст*, будет нести колоссальные убытки. Вы не найдете в подобной организации *доверия*, необходимого для сложных кооперативных связей. Кроме того, я все более скептически отношусь к тому, являются ли направленная на карьеру активность молодых сотрудников и интересы выживания предприятия в принципе равнонаправленными. При этом имеется много демонстрации, которая должна оказывать влияние прежде всего на активистов. Легкий пессимизм некоторых пожилых коллег несет в себе и порядочную долю спокойствия, которое в бурные времена может образовать важный фермент. Заметьте: я ни в коем случае не выступаю за абсолютизацию пожилых работников, как в Японии или у нас в государственных учреждениях («Kommt Zeit, kommt Rat. Kommt mehr Zeit, kommt Oberrat»). Я бы хотел, чтобы этот элемент справедливого распределения доходов тоже учитывался, если остальные элементы сопоставимы.

В качестве последнего элемента дифференциации доходов остается *вложенный труд*. В цитатник его апологетам: да помилует вас Господь, чтобы нам не пришлось жить в так называемом обществе выработки. Чтобы наряду с этим еще сохранились другие ценности, такие как принадлежность, со-



лидарность, возраст, законопослушание. Вы тоже когда-то состаритесь. Возможно, согласно критериям выработки, применяемым на вашем предприятии, вы уже сейчас относитесь к «маргинальным работникам». Кто знает.

## **Измеримая выработка?**

«Выработка» - это слово, которое пророки кризиса облизывают, как дети цветные леденцы. «Мы должны платить по труду!» Если спросить, что же такое выработка (попробуйте-ка!), то при этом обнаружится что-то, связанное с кровью, потом и слезами. То, что основные условия, в которых должен быть проделан труд, весьма существенно способствуют результату труда, отбрасывается как нечто несущественное или затемняющее проблему. Вознаграждать или наказывать - вот о чем должна идти речь. Как при воспитании детей.

Измеримость выработки есть миф, который, очевидно, не устранят и несколько последующих десятилетий просветительской работы. То, что качественные аспекты выполненной работы не могут быть измерены, известно уже давно. Точно также довольно широко обсуждалось, что сегодня более чем когда либо важны неизмеряемые, качественные аспекты труда: как я измеряю стоимость «идеи»?

Проблема обостряется, если преимущественная внутренняя ориентация и оптимизация количества заменяются усиленной внешней ориентацией и оптимизацией качества. Как я «измерю» качество, которое проистекает из ожиданий клиента? Как я измеряю оптимизацию надежности? Гибкость? Коммуникабельность?

Однако и количественный результат все еще зависит от ожиданий. Вопрос предела измерения трудового вклада. А его, как известно, при помощи манипуляций опускают как можно ниже. Таким образом, я могу производить мнимо производительную работу, которая, в конце концов, оптимизирует пользу для системы, но не шансы на рынке.

«Однако 98% прогноза являются объективными!» В самом деле? В таких случаях один говорит: «98 % от прогноза на фоне развития рынка представляют собой выдающееся тру-

довое достижение!» Другой говорит: «На 2% ниже прогнозируемого! Драма!» Третий говорит: «Мы должны улучшить наши текущие показатели». Четвертый скажет: «Планирование все равно лишь заменяет случай ошибкой». Одно число, четыре наблюдателя, четыре «измерения». Поскольку и цифры подвергаются субъективной интерпретации, что уж говорить о результатах работы штабных подразделений или участков обработки заказов, чей вклад в успех предприятия вообще нельзя выразить в числах. Измеримость трудового вклада - это иллюзия. Соответствующие системы вознаграждают не по выработке, а по степени достижения цели. Для практика это означает:

### *Оценивать, а не измерять!*

Если уж вы хотите абсолютизировать принцип оплаты за выполненную работу, то я предлагаю *заработную плату*, являющуюся *предметом перманентных переговоров*. Почему бы не вести переговоры о том, что стоит в начале кооперативных отношений, а именно, о заработной плате, почему не делать это снова позднее через регулярные промежутки времени (например, раз в год или каждые два года?) Это освобождает от темы денег, освобождает голову для выполнения задачи и базируется на «честном обмене» («fair exchange»), который подвергается обоими партнерами проверке в определенные моменты: сохраняется ли еще равновесие между «давать» и «получать»? Если спросить сотрудников: «Сколько вы хотите зарабатывать?», - и одновременно объявить о взаимной регулярной проверке согласованной заработной платы, то, как показывает мой опыт, сотрудники ведут себя чрезвычайно реалистично. Введите ответственность своих сотрудников за получаемое жалование!

Во многих подразделениях предприятия dm-Drogerie-Markt размеры заработной платы ежегодно заново определяются в открытых беседах в группах. Для ориентира служат пять диапазонов, с которыми соотнесены доходы, соответствующие задачам. Если группа работает настолько хорошо, насколько хорошо она обращается с самым слабым своим членом, почему бы не распределять имеющиеся в распоряжении день-

ги при помощи совместного процесса рефлексии? Только свобода делает людей ответственными.

## **Нечеткий результат**

Зарботная плата, постоянно определяемая путем переговоров, в настоящее время во многих случаях не может быть реализована в рамках трудового и тарифного законодательства. Так что пока сохраняется - если вы прислушались к моему скепсису относительно саморегулирующихся систем стимулов - *монополия шефа на интерпретацию*. Он должен производить дифференциацию выполненной работы и представлять эти трудовые вклады в беседе. Здесь следует добавить мысль, которая могла бы иметь основополагающее значение для всего руководства сотрудниками на предприятиях:

*Понятие трудового вклада нечетко — и в этой нечеткости заключена его существенная польза!*

У большинства сотрудников нет проблем, если шеф так или иначе оценивает результаты работы сотрудников и затем, - заметьте, по чисто субъективным критериям, - приводит зарплату сотрудника в соответствие с этим. Однако если под давлением сторонников объективности и справедливости вы расчленили понятие трудового вклада, превратите его в цифровую, математическую форму, тогда вы дойдете до состояния аналитического бреда, разрешить которое не может ни один нормальный практик. И, прежде всего, вы не сможете больше освободиться от оргии оправданий. Под знаменем прозрачности и доказательности здесь вершит суд мнимая объективность, которая приводит к унижительным спектаклям с обеих сторон.

Чем более дифференцирована система оценки трудового вклада, тем дальше от практики и менее практичным будет это понятие. Следовательно (и я сознательно подчеркиваю это): *согласование заработной платы в феодальном*

духе - это именно то, что более всего соответствует нечеткости понятия трудового вклада. Несомненно, будет полезно определить заранее некоторый диапазон согласования, как бы в виде планки, которой можно руководствоваться. Однако не следует требовать *увеличить* прозрачность принятия решения о вознаграждении - нет, прозрачности должно быть *меньше*.

Более того: если вы, как это очень распространено, соединяете систему согласования целей с системой заработной платы, тогда вы очень сильно вмешиваетесь в процессы оценки, управляющие поведением. Тогда размышления идут приблизительно в следующем направлении: «Если я принесу три мешка достижения цели, я получу четыре мешка повышения зарплаты». Следствием этого может быть серьезная опасность того, что сотрудники будут придерживаться договоренности о целях. Для того чтобы не пришлось мириться с финансовым ущербом, они концентрируются исключительно на согласованных целях, игнорируют новые, непрогнозируемые импульсы и возможности для бизнеса, поддержка других подразделений упускается из виду, гибкость восприятия задач снижается. В результате наступает *узкое употребление понятия трудового вклада*, которое просто не соответствует действительности на предприятии и скорее даже наносит ей вред.

Я попросил менеджеров одного предприятия, участвовавших в семинаре, принести свои соглашения о целях, а затем попросил их в группах выяснить, что случится, если они все точно достигнут своих целей. Через четверть часа результат был определен: все предприятие развалилось бы. Менеджеры предоставили предприятию намного более широкий спектр результатов труда, чем можно отобразить посредством системы согласования. И разве постоянное дружелюбие сотрудника, с которым другие коллеги и отделы *охотно* сотрудничают, не является результатом? Итак: договариваться по возможно малому количеству целей (*максимум пять*) и отделить эту систему от *системы заработной платы*] То, что степень достижения цели все-таки вливается в согласование заработной платы, производимое шефом, очевидно. Однако именно в непрозрачности содержится большое преимущество для использования в практической жизни, которое упрямо отрицают только летающие вслепую сторонники так называе-

мой «объективности».

Когда система оплаты труда соединена с системой целей, при оценке трудового вклада речь идет только о деньгах, а не о трудовом вкладе. Расставляются приоритеты, так что во главу угла на переговорах ставится не процесс возникновения трудовой активности, кооперация, активизация, но борьба за распределение.

Договоренности о целях служат соединению энергий, служат проявлению трудовой активности; их можно привлекать к оценке успеха лишь в последнюю очередь, - если делать это вообще! Если вы говорите о результате труда, вы интересуетесь тем, достигнут он или нет, учитываете влияния, которые не входят в сферу ответственности сотрудника, говорите о содействии, вы видите самого себя как часть трудового процесса вашего сотрудника. Тогда вы всерьез относитесь к своим задачам как руководитель. Бессмысленно упрекать сотрудника в конце периода кооперации в том, что он не достиг цели. Отклонения от цели - это не ошибки, а важная информация для дальнейшего поведения, для кооперации, для индивидуальной поддержки.

Это следует подчеркнуть, потому что для меня это важно: направленность на цель как на единственный критерий может блокировать процессы обучения. Вместо этого возникает менталитет зашоренности. Связывание достижения оговоренной цели с заработной платой блокирует тем самым самостоятельное мышление, самостоятельную оценку, самостоятельное принятие решение и самоответственность, в то время как другая сторона отчаянно требует этого. Сознательное отклонение от цели - это то, что отличает умных сотрудников от автоматов. Для этих отклонений всегда есть причины, будь это неадекватная оценка ситуации, в которой оказывается сотрудник в результате своих действий, или изменение масштабов для его действий.

Творческий подход при решении задач, о какой бы деятельности ни шла речь, имеет три общих признака:

- постоянное создание новых категорий,
- открытость для новой информации,
- осознание наличия более нежели одной перспективы.

Однако часто соглашения о целях следуют методу подгонки под числа. Вместо того чтобы предоставить сотрудни-

кам возможность развивать новые идеи в пределах их компетенции и проверять их в пределах собственного опыта, внушается, что объективная цель очевидна, как и средства для ее достижения. Единственное, чего этот метод не делает, - он не мотивирует.

## **Оценка трудового вклада**

Конечно, я отвечаю утвердительно на вопрос: «Следует ли связывать руководителей с дифференциацией доходов?» Саморегулирующие системы поощрения приводят к сужению понятия трудового вклада и к выделению количественных измерений цели, которые просто не соответствуют практике и приводят к снижению результатов. Если количественные цели играют особую роль, необходимо усилить истолкование со стороны руководителя.

Если вы хотите механически соединить оценку трудового вклада и систему оплаты, тогда важно, по крайней мере в первом приближении, учитывать нечеткость этого понятия. Конкретно: прочь от изощренной системы оплаты! Выберите всего три категории оценки: работа выполнена нормально - работа выполнена плохо - работа выполнена лучше чем нормально, - и пусть руководители используют возможности своих бюджетов.

Все системы оценки имеют тенденцию к тому, чтобы в течение года выделять лишь отличных сотрудников. Этому способствуют одобрение уравниловки, недостаток мужества, отсутствие добросовестности и злоупотребление оценкой результата для манипуляций с оплатой. Это приводит, например, к тому, что в действительности не происходит дифференциации заработной платы в соответствии с трудовым вкладом. Поскольку пирог делится на слишком большое количество едоков, отличные исполнители подолгу получают лишь среднюю заработную плату.

Пример: одного сотрудника в течение двадцати трех лет оценивали отлично, затем на предприятии принимается решение о большей честности в оценках, и это приводит к тому, что в течение двух последующих лет предприятие рас-

стается с этим сотрудником путем прекращения договора. При расставании сотрудник, которому исполнилось уже 53 года, сказал горькие слова: «Если бы мне ясно сказали об этом десять лет тому назад, то у меня был бы шанс найти где-нибудь другое место...».

## **Управлять или брать в долю?**

Центральным вопросом является: чего я хочу добиться при помощи ориентированной на трудовой вклад дифференциации оплаты труда? В основном здесь можно выделить функции «управлять» и «привлекать к участию», разделить которые полностью нельзя, но различие между которыми достаточно ясно.

### *1. Управлять*

На фоне представленных в данной книге аргументов является вполне естественно неверным путь управлять результатом через вознаграждение или наказание. Этим вы проблему не решите. Управление трудовой активностью является делом руководителя. Если сотрудник в течение длительного времени не добивается необходимого результата, вы должны найти на предприятии место, где этот сотрудник будет чувствовать себя успешным, где он сможет проявить свои сильные стороны. Следовательно, перед вами встанет проблема *использования* персонала. Найдите для этого сотрудника задачу с более низкой стоимостью рабочего места! Конечно, это может превратиться и в проблему расставания... хотя недостаток мужества, непоследовательность и небрежность при выборе персонала являются действительными причинами трудностей, последствия которых приходится устранять посредством системы оплаты, вовсе не предназначенной для этого.

Если сотрудник длительное время обнаруживает более высокий потенциал, чем требуется на том рабочем поле, где он находится, вы должны найти место, где этот потенциал будет востребован, иначе он перейдет в состояние демоти-

вазии. Засыпав его деньгами, вы не решите проблему его недостаточной востребованности. И так: реагируйте действием! Решайте проблему использования персонала!

## 2. Долевое участие

Индивидуальная сопоставимость финансового результата и трудового вклада сегодня на всех рынках является чрезвычайно проблематичной. Кроме того, кооперативный климат становится напряженным, если при помощи систем оплаты вы превращаете членов одной процессуальной цепочки в конкурентов. В век командной работы и развитых сетей естественно, что все большее значение приобретает следующее: если мы хорошо работали, то мы все работали хорошо. Тогда каждый, кто работает на предприятии, внес свой вклад. Я не могу, с одной стороны, взывать к духу командной работы, а неопровержимыми фактами оплаты подчеркивать индивидуальное. В этом плане мы часто находим на предприятиях совершенно невероятные правила, которые многими сотрудниками ощущаются как парадоксальные и парализующие. Тот, кто требует сотрудничества, не должен поощрять борца-одиночку при определении вознаграждения. Часто система оплаты является пробным камнем для проверки того, достойно ли руководство предприятия доверия и предано ли оно идее команды. Следовательно, лучше общее участие в финансовых результатах работы предприятия.

## Партнерство в плюсах и минусах

Хотя тема распределения доходов все еще определяется устаревшими идеологическими позициями, в местной конкурентной борьбе исчезают противоположности интересов между трудом и капиталом. Поэтому я испытываю некоторую симпатию к долевному участию, которое предприятие претворяет в жизнь в виде солидарного общества, в виде *партнерства трудового участия в плюсах и минусах*.

Тогда деньги, которые партнеры получают на предприя-



тии независимо от результата, были бы лишь минимальным вознаграждением. Заработная плата и оклады тогда не повышались бы механически каждый год. Тогда части расходов на заработную плату отражают тенденцию прибыльности предприятия. При плохом результате работы предприятия это может стать важным в качестве вентилia реакции на кризис: лучше уменьшить доленое участие, чем увольнять людей! После кризиса, при стабильном основном персонале, предприятие имеет также преимущества в затратах и непрерывности.

Захотят ли руководители при положительном результате еще раз растянуть долю участия в соответствии с иерархией, это вопрос приоритета ценностей. Во всяком случае, доля участия в общем доходе не должна быть такой высокой, чтобы при ее невыплате грозила опасность материальному существованию. С другой стороны, она не должна быть такой низкой, чтобы казаться смешной (например, для менеджера высокого уровня). При трезвом рассмотрении здесь скорее необходима градация. Однако ни в коем случае такое участие нельзя резервировать только для руководителей или только для ведущих служащих. Хотя это и соответствует классической модели начальника, но скрывает то, что руководители могут быть успешными лишь благодаря своим сотрудникам, что успех руководителей является *опосредованным*. Оставить сотрудников ни с чем - это просто нелепо.

Еще одно практическое указание: оказалось полезно не «растворять» сумму долевого участия в обычном ежемесячном расчетном листке. Доленое участие должно ощущаться. Кроме того, его не следует заранее оптически уменьшать, производя вычеты. Рекомендуется символически подчеркнутое вручение суммы (чеком/с сопроводительным письмом/отдельно показанным в платежной ведомости).

Общее участие в финансовых результатах работы предприятия, однако, неразрывно связано с интенсивной и постоянной информационной политикой. Руководство предприятия должно постоянно детально информировать всех сотрудников о развитии бизнеса. Самые важные показатели развития предприятия должны вводиться в корпоративную информационную сеть не реже, чем раз в месяц! Только таким образом можно предотвратить, что в конце года возникает впечатление произвола или даже обмана.

В принципе, можно приветствовать, когда капитал не отстраняется от предпринимательских целей предприятия. Если рассматривать это с негативной точки зрения, то все более проблематично становится просто достигать прироста продуктивности при помощи более высокой заработной платы. Повышение номинальной оплаты на уровне компенсации инфляции, а при хорошей конъюнктурной ситуации выплата части дохода в долях в производственном капитале предприятия - это вполне приемлемый путь. Также и акции сотрудников - хотя они не всегда положительно оцениваются институционализированной, так называемой «стороной работодателей». Для многих производственных советов из-за них расплывается противоречие друг-враг, которое используется в политике власти.

Определение срока запрета на возможную перепродажу не менее чем пять лет, а еще лучше десять, обеспечивает ответственность за долгосрочные последствия. При вознаграждении правления также имеется хороший опыт с отсроченной выплатой жалования (*deferred compensation*).

## **Опционы акций: неэффективно и дорого**

Опционы акций разрешены в Германии с мая 1998 года и пользуются возрастающей популярностью. Почти все предприятия Дах-ЗО и более половины предприятий М-Дах предлагают своим правлениям и руководителям верхних уровней опционы акций.

Однако если каждый повторяет бессмыслицу, это не делает ее более разумной.

В пользу таких систем оплаты приводятся следующие аргументы: возрастающая интернационализация рынков, проблематика создания связи с американской практикой вознаграждения при трансатлантических слияниях, привлекательность на бедных человеческими ресурсами рынках труда, налоговые преимущества. Однако основополагающее экономическое представление модели проникает глубже: оно вновь исходит из проблемы мотивации. В соответствии с ним труд - это отвратительная вещь, а повышение ценности предприя-

тия - тернистый путь страданий, подвигнуть на который менеджеров верхнего эшелона можно только с помощью дополнительной оплаты «за вредность». Интересы собственников (акционеров) и менеджеров различны; при помощи опционов акций они приобретают одинаковое направление в сторону динамики биржевого курса. И якобы именно об этом идет речь в менеджменте. (Эта дисциплина уже сильно упростилась). Все это радует финансистов-аналитиков: в своих оценках инвестиций они упорно оценивают планы опционов как положительные, а их отсутствие - как признак предпринимательской отсталости.

Состоялся ли прорыв интересов акционеров? В последнее время уже получен обширный материал исследований (Frey/Osterloh 2000), дающий обзор 90-х годов. Результаты не могут потрясти здравый ум. Исследования без исключения показывают, что опционы акций не оправдывают высоких ожиданий, которые связывались с ними. Коротко и жестко: ничего не происходит, и к тому же они дороги. Ни одно исследование не доказывает эффективного влияния опционов акций на успешную деловую активность. Даже если соотношение ценности предприятий и опционы акций положительно, каузальность неясна. Часто успешные фирмы просто платят своим менеджерам верхнего эшелона более высокую зарплату. Даже бывший до сих пор самым яростным защитником ориентированных на стимулы инструментариев американец К. Дж. Мэрфи в своих последних публикациях соглашается, что нельзя доказать, «что рост базирующихся на акциях стимулов вынудил менеджеров высшего звена работать в интересах акционеров напряженнее, быстрее и больше». Повышение курсов имеет скорее другие, более убедительные причины: внешние обстоятельства, рост экономики, манипуляции с курсами (скупка акций, уменьшение дивидендов), даже самоосуществляющийся прогноз (введение планов опционов интерпретируется финансовыми рынками как оптимистичное ожидание будущего). Курсы повышаются, хотя причина для этого, в виде успешной деловой активности, отсутствует. Данные рынка капитала, во всяком случае, не свидетельствуют о том, что опционы акций являются эффективными стимулами.

Более того: если связать мотивацию сотрудников с опционами акций, это может привести к фатальному смещению при-

оритетов. Правления вынуждены непрерывно подкармливать рынки капитала, следить лишь за курсом акций, заниматься вербовкой, чтобы воспользоваться повышением курса при передаче. Они пытаются при помощи трюков с заявками показать приукрашенные цифры или сформулировать повышающие курс Ad-hoc-сообщения. Они перестают обращать внимание на свое истинное дело. То, что может хорошо функционировать в солнечные дни, в тяжелые времена оборачивается против предприятия. Клиенты могут вынуждать снизить цены, потому что знают, как предприятие нуждается в заказе, чтобы соответствовать биржевым ожиданиям. Менеджеры в роли рабов биржи. Неправильное мотивирование в чистейшем проявлении.

Однако если опционы акций нельзя оправдать при помощи аргумента мотивирования, почему же они так распространены? Ноам Хомски объяснил эту механику так: «*Плохие идеи могут не служить «декларируемым целям», но они оказываются очень хорошими идеями для своих главных архитекторов.* Экономическое развитие современной эпохи знало много экспериментов, закономерность которых трудно игнорировать. Одна из них состоит в том, что их разработчики обычно поживают прекрасно». Следовательно, совсем просто: менеджеры верхнего эшелона *заинтересованы* в них. Планы опционов редко представляют собой замену доли дохода, бывшей до этого фиксированной, это прибавка к жалованию. Лишь таким образом можно объяснить прямо-таки абсурдное повышение окладов американских менеджеров за последние годы.

Однако даже если биржи ослабляют (и на многих предприятиях снова раздаются призывы вернуться к фиксированным окладам или старым моделям участия в прибылях), известны способы, как найти выход из затруднительного положения: различные финансовые инструментариумы или «переоценка» опционов после потерь, связанных с падением курса, сокращают риск потерь. Стандарты бухгалтерии также идут навстречу этому воистину «предпринимательскому» поведению: поскольку стоимость планов опционов не должна сопоставляться с прибылями фирмы, можно, не привлекая внимания, создавать дополнительные доходы. Не говоря уже о налоговых преимуществах для безусловных опционов акций. Чарли Мангер, руководитель ставшего уже легендарным фи-

нансового холдинга Berkshire Hathaway: «Методы для балансового учета опционов акций в качестве составной части окладов неудовлетворительны, продажны и спорны».

Итак, дурные менеджеры? Нет, просто совершенно нормальные максимизаторы доходов. Они делают то, что делали бы все, если бы у них была бы для этого возможность. Упрекать их в этом до некоторой степени неумно. Если мы хотим воспрепятствовать этому, нужно изменить систему. Это могут сделать только держатели акций. Однако они не сопротивляются. Напротив: они по-прежнему слепо верят во взаимосвязь планов опционов и мотивации менеджеров. Эта связь существует: таким путем менеджеры верхнего эшелона создают себе большие состояния. За счет акционеров.

Если же мы примем тему мотивации всерьез, то необходимо учитывать воздействие возрастающей дифференциации доходов на готовность всех трудовых коллективов к работе на результат. Из последних исследований мы знаем, что переживание справедливости и соразмерности является важным фактором мотивации. Ощущаемая справедливость влияет на внутреннюю мотивацию. Если несоразмерно сместить равновесие, то это оказывает существенное воздействие на отношение и поведение сотрудников. Об этом должны подумать те менеджеры, которые с преувеличенной убежденностью хотят «тянуть за одну веревку вместе со своими сотрудниками, требуют «общих» усилий и идентификации. Эту общность они провозглашают при помощи опционов акций. Поэтому я жду того времени, когда финансисты-аналитики напишут против планов введения опционов акций: «Продать!» Тогда экономическая логика будет на их стороне.

Вот что я хочу сказать по теме деньги. Как бы вы ни обращались с ними, сохраняет свою верность высказывание Отто Рехагеля: «Деньги голов не забивают».



**Часть третья**  
**ПРЕДЛОЖЕНИЯ**





## А. ТРЕБОВАТЬ, А НЕ СОБЛАЗНЯТЬ

*Мотивация каждого отдельного человека есть естественный порядок вещей.*

«Что можно от человека . . . ожидать? Засыпьте его всеми сокровищами земли, погрузите его в счастье по уши, по маковку, так, чтобы на поверхность счастья, как на поверхность воды, только пузырьки поднимались, дайте ему финансовый доход, чтобы ему не нужно было делать ничего, кроме как спать, поглощать пряники и заботиться о продолжении рода человеческого, - этот самый человек, просто из-за неблагодарности, устроит вам гадость». Достоевский, бывший для Ницше величайшим психологом всех времен, написал эти слова, которые народная мудрость давно уже сформулировала так: «Ничего нет тяжелее, чем день за днем жить веселее».

. В общем стремлении к избалованности и к удовольствию без усилий нередко забывается то, что не устают еще повторять ученые, изучающие поведение, хотя их часто не слышат: люди *мотивированы*. Возможно, в начале 20-го века и с точки зрения Ф.У.Тейлора все выглядело так, как будто бы существует «врожденный инстинкт и склонность людей работать не более, чем абсолютно необходимо». Исследования К. Лоренца, И. Айби-Айбисфельдта, Ф.ф.Кубе и других (которые ведь имеют дело с поведением не только окуней, чаек или краснолицых обезьян) не допускают этого предположения: все люди обладают творческой энергией, которая ищет возможности раскрыться. Люди располагают высоким потенциалом активности, который можно понимать как способность и принципиальную *готовность* работать.

## **Результаты исследований поведения**

Антропологически мы настроены на целенаправленную деятельность. У нас, как у людей, имеются высокие потенциалы активности, которые необходимо разрядить, чтобы не допустить их перехода в агрессию и скуку. Поведение, направленное на решение проблем и исследование, любопытство характеризуют нашу истинную сущность. Активизировать любопытство, почувствовать радость открывателя и удовольствие от функционирования - этого хотим мы, даже если иногда нам кажется, что источники нашей энергии засыпаны.

Воля к достижению результата заложена во всех людях. Так, исследователи поведения выявили, что дети, которым во время уроков вдруг разрешили только играть, через несколько дней добровольно захотели посещать занятия, потому что одностороннее развлечение наскучило им. Если задавать обезьянам трудные задачи на ловкость, они тотчас же забывают за своим напряженным занятием про голод и миску с едой. Животные, у которых в лабораториях есть выбор, самим раздобыть себе корм при помощи определенных действий (например, нажать на маленький рычаг) или просто получить корм, всегда предпочитают сначала поработать.

Мартин Зелигманн из Пенсильванского университета в своей работе «Компетенция» цитирует исследование, согласно результатам которого грудные дети улыбаются, когда им удастся привести в движение игрушку, подвешенную на нити. Напротив, они не улыбаются, если не они сами вызвали это движение.

По мнению Зелигмана, это происходит потому, что способность к овладению ситуацией (мы назвали бы это «воля») вызывает радость и удовольствие от функционирования. То же и в профессии: например, продавцы особенно радуются заказу, за который им пришлось бороться. Нет сомнения: все мы ищем напряженности в жизни.

## **Самооценка: высокая трудовая мораль**

«Представь себе, что есть работа, и на нее никто не идет», - эта строка из песни, высмеивавшей в начале 80-х годов растущую безработицу в Федеративной республике, была не так уж комична. Потому что результаты исследований поведения показали, что даже полюбившиеся наименования типа «работодатель» и «работополучатель» оказались несоответствующими сути, и обнажили то заблуждение, когда говорили «результат работы», а при этом имели в виду ответный шаг: работополучатель получает не работу, а деньги. Выполненную работу берет работодатель. Новое понимание можно было увидеть в том, что люди хотят не только брать деньги, но и отдавать работу. Ханс Томас прав, когда пишет: «Те, кто, выдвигая требование «все меньше работы», хотя и услужить достоинству человека, подходят к границе, где с ними встречаются те, которые хотят больше работы, чем у них есть. Они стоят перед дилеммой: хотеть заявлять о себе как о защитнике основного права на труд и постоянно желать меньше труда».

Если обобщить результаты исследований поведения, то получается следующее: практика мотивирования исходит из неверного основного предположения. *Бреши в мотивации в принципе не существует!* И игнорирование этого поведенческо-биологического факта приводит к огромным последствиям.

Однако технологи мотивирования, конечно, знают, о чем они говорят, ведь не заметить толпы демотивированных сотрудников невозможно. Но что есть причина, что - следствие? Я хочу предложить обдумать, что они являются жертвами своего собственного успеха, - и тогда они, конечно, снова правы. Следующее высказывание приписывается Павлову: «Мотивация есть новая форма эксплуатации». Я придерживаюсь этого мнения лишь в очень ограниченной мере. «Мотивация есть новая форма, чтобы баловать». Вот это - скорее.

Кое-кто из читателей начнет в этом месте в изумлении протирать глаза: не нацелена ли представленная здесь позиция на концепцию руководства в форме размахивания кнутом, но с опорой на поведенческо-биологическую концепцию? Не реставрируется ли здесь тишком неудавшееся «сотрудник мо-

жет, если он только захочет»? Поразительно: я не видел еще ни одного опроса сотрудников, в котором формулировка типа «я бы оценил свою трудовую мораль как высокую» не получила бы 90, а зачастую даже больше 95 процентов положительных ответов. В опросах, которые имеются в моем распоряжении, она занимает первое место среди всех положительных высказываний. И, тем не менее, людей неумоимо продолжают мотивировать. Все эти чудовищные затраты для того, чтобы закрыть брешь в мотивации величиной менее 10 процентов? Подвергать 90 и более процентов всех сотрудников подозрению, чтобы помочь вновь подняться менее чем 10 процентам?

Однако подозрение сидит у представителей культуры стимулирования слишком глубоко, чтобы они могли поверить в эти результаты опросов. «Защитное утверждение!» - говорят они (и при этом невольно имеют в виду нечто правильное: возможно, сотрудники действительно хотели бы «защититься» от мотивирующих усилий своего шефа) и: «Субъективная правда!»

Действительно, это - субъективная правда. Однако сомнения, высказываемые относительно нее, допускают, что есть кто-то, кто «объективно» или «лучше» знает, что «действительно» представляет собой трудовая мораль. Некто, кто определяет «действительную», высокую трудовую мораль, и, как правило, всегда устанавливает планку чуть выше, нежели опрашиваемый. Эта позиция скрыто обвиняет опрашиваемых в неверной самооценке, при этом опрашивающий уверен, что его масштаб истинен.

Это имеет свои последствия. По крайней мере, начинает действовать механика, которая сообщает сотруднику, что его только что заявленная готовность к производительному труду есть вещь весьма шаткая и должна постоянно заново подстегиваться. Но разве кто-нибудь верит всерьез, что можно убедить существенное число сотрудников в том, что их самооценка представляет собой *неверную* оценку, а их высказывания имеют лишь относительное значение? Разве кто-нибудь всерьез верит в то, что сотрудников можно безнаказанно и в течение длительного времени мотивировать за пределами субъективно ощущаемого порога высокой трудовой морали? *Мотивация каждого отдельного человека есть естественный порядок вещей.* Некоторым будет очень трудно

признать это. Однако не только исследование поведения наводит на вопрос: может быть, больше смысла в том, чтобы просто поверить сотрудникам на слово относительно их готовности к производительному труду, а затем потребовать результатов?

Давайте еще раз коротко рассмотрим феномен неприбыльных предприятий, на которых ответственные руководители часто проделывают выдающуюся работу. Я думаю о таких организациях, как Гринпис, Amnesty International, Красный Крест, многие церковно-благотворительные организации, а также, прежде всего, о миллионах граждан, которые работают на общественных началах в массовом спорте, часто с колоссальным энтузиазмом. Это примеры принципиальной воли человека к результату - если они находят сферу деятельности, в которой имеет смысл отдавать себя полностью. Эти организации не испытывают недостатка в членах, в силе или в успехе. Очевидно, эти организации предоставляют «игровые поля», игра на которых доставляет удовольствие, и где ответ на вопрос «для чего?» очевиден. Даниель Гудевре, бывший председатель правления в кампаниях Форд и Фольксваген, передает высказывание представителя большой благотворительной организации в США: «Раньше мы мало требовали от своих людей, потому что не могли платить много. Теперь мы совсем ничего не платим и требуем многого».

## **Измерения трудового вклада**

Рассмотрим здесь три измерения, которые вместе дают трудовой вклад:

- *готовность* к производительному труду,
- *способность* к производительному труду,
- *возможность* производительного труда.

Если мы распределим эти измерения на ответственность сотрудника и на ответственность руководителя, тогда исследования поведения однозначно показывают: готовность к производительному труду - ее ведь необходимо повышать при помощи мотивирования, - в принципе относится к ответственности сотрудника. Он как бы «приносит» ее с собой.

Однако даже если исследование поведения не пришло бы к соответствующим результатам, здесь нужно ясное решение менеджера, *воля* к формированию соответствующей культуры предприятия, - потому что любое мотивирование в конце обнаруживало себя как демотивирование: *готовность* к производительному труду есть дело отдельного сотрудника, а не руководителя.

Конечно, руководитель тоже оказывает влияние на готовность сотрудника к труду (к сожалению, скорее негативное, что нужно будет еще показать). Однако он будет не прав, если будет полагать, что должен подстегивать ее или что даже сумеет поддерживать ее на более высоком уровне в течение длительного времени и вопреки добровольной готовности сотрудника эффективно трудиться. Если он считает, что должен «мотивирующим образом» взять на себя ответственность за *готовность* трудиться, он находится в зоне чрезмерной компетенции, которая пожирает силы и, как следствие, приводит к демотивации. Это было уже показано. Во всяком случае, определено то, что мотивация сотрудника исчезает в той мере, в какой руководитель подвергает сомнению *готовность* сотрудника к выполнению работы и пытается подстегнуть ее. Именно в этом смысле следует снять с плеч руководителей груз поиска все нового и нового мотивирования.

Фиаско мотивирования особенно бросается в глаза, если обратить внимание на то, что трудовой вклад всегда является результатом взаимодействия всех трех измерений. Мотивирование же - и это особенно важно! - нацелено лишь на единственное, а именно, на *готовность* эффективно трудиться. Гигантские затраты для маленькой цели. Я не могу выразить это яснее: *любое мотивирование нацелено исключительно на готовность к производительной работе*. Оба других измерения трудового вклада его инструментами не охватываются!

Если же, при слабом результате, причина лежит в недостаточной *способности* к выполнению работы или даже в отсутствии *возможности* выполнения работы, тогда мотивирование захватывает пустоту. Оно ничего не меняет в деле в положительном смысле. Напротив, как было показано, оно разрушает даже то, что, возможно, еще функционировало: *готовность* трудиться. - Иногда бывает трудно не превратиться в сатирика.

## Требовать

Следует вспомнить кое о чем, что бывает скрыто мотивированием: о праве руководителя предъявлять ясные требования, заключать соглашения и контролировать их. У него есть право настаивать на выполнении соглашений и трудовых контрактов, а также требовать результатов труда на основании определенных целей. У него есть право (и обязанность) при несоблюдении договоренностей открыто занимать позицию и критиковать («открыто» означает «ясно» и «прямо», ни в коем случае не «несправедливо» или «резко»!) У него есть право сделать соответствующие выводы и принять меры. Однако не должно быть такого, чтобы фирма при слабых результатах довольствовалась тем, чтобы автоматика бонус-«малус», невыплаченные премии или другие саморегулирующие системы штрафов только удовлетворяли искаженное чувство справедливости. Задача руководителя состоит в том, чтобы выяснить, почему не был достигнут тот результат, о котором имелась договоренность (и при этом, возможно, учесть самого себя как фактор помехи). Как еще может руководство доказать свою легитимность?

Руководитель может, кроме этого, - и мне кажется особенно важным подчеркнуть это, - согласовать с сотрудником те результаты, которых тот, собственно, сам по себе и добровольно не хочет достигнуть. Однако он не должен «соблазнять», не должен пытаться, в манере Эйзенхауэра, убедить сотрудника в том, что он сам «хочет этого».

В целом ясное соотношение требований между руководителем и сотрудником кажется мне значительно более ориентированным на качественный труд и более последовательным, чем системы поощрений и штрафов, которые регулируют сами себя. Оно более последовательно в интересах *результата труда*. Здесь руководителя ловят на слове. Тот, кто полагает, что мое предложение приводит к социальному апостольству и формам социальной уравниловки, ничего не понял. Мне скорее важно заново учредить руководство как руководство. Все хотят видеть в руководителе активного предпринимателя. Однако предприниматель зовется предпринимателем потому, что он что-то предпринимает, а не потому, что он остается пассивным.

В.Беннис и Б.Нанус в своей часто цитируемой книге «Руководители» также описывают как примерных не тех, кто баблует, а тех, кто предъявляет требования. В качестве обоснования они цитируют Эрвина Х. Панда, основателя фирмы Полароид: «Во-первых, конечно, нужно сообщить данному человеку чувство, что данная задача очень важна, и что ее почти невозможно выполнить.... Это необходимый стимул, который делает людей сильными и духовно направляет их по верному пути». Нет! Не так. В этих словах, как и прежде, живет дух одурачивания, двуличия, соблазна. Это не ясное требование, это простая ложь. Еще раз цитирую Бенниса и Нануса: «Доверие - это масло, которое поддерживает работу организации». Да. Однако в цитируемом виде между руководителями и сотрудниками вовсе нет ясности, нет никакого доверия к реалистичным и соразмерным требованиям, создающим базу соглашения о производительном труде.

Кажется, что мы и так уже много выиграем тем, что заметим практику мотивирования, которая скрыто снижает оценку и из-за многих нераспознанных побочных воздействий является контрпродуктивной, на ясное соотношение требований.

## **Согласовывать**

*Руководить трудно.* Трудно, прежде всего, потому, что именно этот факт не признается. Как правило, тогда принимаются за инструкции по руководству подразделения «как сделать....», - и в большинстве случаев наступает разочарование. Потому что эти инструкции пишутся без учета самой важной предпосылки: индивидуальной личности каждого руководителя. И ни одна инструкция по руководству, будь она толщиной хоть в тысячу страниц, не сможет даже приблизительно охватить комплексность будней руководителя. При этом ни один совет не является с самого начала ни плохим, ни хорошим. То, что у кого-то функционирует и, следовательно, «хорошо», у другого руководителя приводит к неудаче. Не существует патентованного рецепта, который функционирует для всех и вся. Все несет в себе свою противоположность, имеет свои теневые стороны, вызывает также непреднаме-



## *А. Требовать, а не соблазнять*

ренные воздействия. Во всяком случае, мне кажется лучше заранее как можно шире оценивать последствия индивидуальных действий руководителя (в том числе и их производных второй и третьей очереди). И тогда осознанно выбирать. Искусство руководства, как мне кажется, лежит именно в этом. Тогда вещи будут происходить так, как я их выбрал. Во всяком случае, я не смогу больше делать одного: жаловаться, что руководить трудно.

Поскольку это наблюдается так редко, о руководстве на предприятии написано уже несколько библиотек. Среди публикаций, несомненно, найдется много интересного и полезного. Я скептически настроен по отношению к так называемым *стилям* руководства и *техникам* руководства. Относительно некоторых предлагаемых под этими вывесками стилей поведения, которые якобы обладают высокой экономической и этической эффективностью, - им, как правило, приписывают, что их очень легко имитировать, они как бы «свободно выбираются». Манипуляции со стилями руководства при этом весьма смахивает на видеофильмы, которые устанавливают в видеомагнитофон, просматривают их и, при желании, заучивают. Руководители интенсивно занимаются информацией, относящейся к сфере коммуникации и руководства людьми (если это вообще имеет место), лишь примерно в тридцатилетнем возрасте, в связи с карьерой. Это тот возраст, когда многие способы поведения жестко сформированы, а известные и бывшие до этих пор очевидно «успешными» модели поведения (ведь именно так совершена карьера!) обладают большой силой инерции.

Если к этому добавить, что идея о стиле руководства предполагает некоторым образом «унифицированного» сотрудника, которого, конечно, никогда нет, то становится ясно, что простое копирование стилей руководства не отвечает ни индивидуальности руководителя, ни индивидуальности сотрудника, ни, конечно, комплексности реальности.

Многое из этого буквально «ведет», по-моему, «слишком далеко». То, что мне хотелось бы показать здесь и далее, значительно более трезво и ограничено (хотя и не легче!), чем то, что предлагается, прежде всего, в американской литературе по проблемам менеджмента. Потому что я все больше прихожу к убеждению, что - если оставить пока в стороне «само собой разумеющееся», например, дружелю-

бие и вежливость, - оправданно только то руководство, которое ограничивается несколькими четко определенными функциями, и что любое руководство, выходящее за эти пределы, ранит человеческое достоинство и, следовательно, недопустимо. И что это минимальное руководство так же успешно, как и правильно.

Хотя уже кое-где оповещают о «конце стратегий», самой важной среди этих немногих функций, как и прежде, кажется следующая: *согласовывать и контролировать выполняемую работу*. Гротескное впечатление вызывают руководители, которые жалуются на недостаточный трудовой вклад (зачастую они имеют в виду готовность к выполнению работы) своих сотрудников, но лишь в крайне редких случаях могут положительно сформулировать, как в действительности должен выглядеть требуемый ими высокий результат. Что это такое: 100 процентов согласованного результата? Кроме того, данные показывают, что руководители всех уровней иерархии склонны к тому, чтобы высоко оценивать собственный трудовой вклад и недооценивать трудовые вклады других сотрудников предприятия, потому что они считают, что внесли значительно больше в успех предприятия. Парадоксальным образом они поддерживают все еще широко распространенную, хотя и ничем не обоснованную веру во взаимосвязь между трудом, выполненной работой и доходами: ведь высокие оклады должны мотивировать особенные усилия.

Трудовой вклад не представляет собой ничего абсолютного. Результат есть вопрос ожидания. Например, успех кампании по продаже очень зависит от того, как выглядят фактические результаты по сравнению с ожиданиями руководства предприятия. Руководство предприятия должно сформулировать эти ожидания и согласовать их с сотрудником. Все равно, будь это «твердые факты» («hard facts») в смысле цифр товарооборота или подобных количественных показателей, или «мягкие факты» («soft facts»), такие как поведение, или скорее качественно доступное: то, что нам нужно, это функционирующие процессы коммуникации и переговоров, которые постоянно производят одинаково приемлемые для обеих сторон соглашения. Отделы по работе с персоналом, которые часто представляют собой немногим больше чем бюро по регистрации жителей на предприятии, с этой точки зрения, имеют задачу создавать структуры, допускаю-

## *А. Требовать, а не соблазнять*

щие по возможности более индивидуальные согласования результата и оплаты результата.

«Это я уже знаю; мы это уже давно делаем. MbO - менеджмент целей - у нас это так называется, это старо». Да, действительно, старо. Однако когда я согласовываю со своим сотрудником цели и достигаю действительной договоренности, мне никогда не кажется, что его еще нужно дополнительно мотивировать. Либо я принимаю своих сотрудников всерьез, и тогда они способны к выполнению договоренности, или я не принимаю их всерьез, и тогда уже не нужны никакие договоренности и можно сэкономить силы, затрачиваемые на согласования.

Однако трудность лежит еще и в другом: говорится «руководить путем согласования целей», а зачастую на самом деле это означает «руководить путем постановки целей». «Большие шишки» во главе предприятия, как правило, возлагают на своих руководителей среднего звена чрезвычайно краткосрочные финансовые цели. Таким образом, они просто перекладывают краткосрочные притязания на монетарно зримый успех, который просто опускается все ниже. То, что остается, зачастую представляет собой не более чем диктат цифр. «Руководитель нашей группы приходит на заседание по планированию с определенной цифрой оборота, которую мы, как группа, должны достичь. Он, в свою очередь, получил ее от своего начальника. В качестве свободного пространства остается лишь разделить общую сумму между собой. Наш опыт работы на рынке при определении планового показателя не играет никакой роли». Так иронично рассказывает опытный агент отдела сбыта, который принимает все это, пожимая плечами, как часть игры. Мотивирует ли это?

В этом месте я не стану описывать технические процедуры, поскольку здесь меня прежде всего интересует воздействие, исходящее от просто «установленных» целей, в работе которых сотрудник не принимал никакого участия. Оценить его в достаточной степени едва ли возможно. На психологическом уровне в нем выражается пренебрежение, неприятие всерьез, при этом происходит снижение оценки не только сотрудника, но и руководителя: «руководитель» превращается в «рукамоводителя».

Тому, кто, будучи руководителем, полагает, что он должен просто задавать цели и не обсуждать их со своими сотрудни-

ками, приходится нести за это ответственность. Таким образом, возможно, достигается приспособление сотрудника. Однако он никогда не получит полного согласия, идущего от сердца «да» этим целям, потому что это были цели шефа, а не сотрудника, и остаются ими. Возможно, сотрудник скажет «да», хотя он подразумевает «нет». Это, и только это есть корень всех стрессов, всей де-идентификации. Из-за этого *действительно* возникает брешь в мотивации.

## **Менеджмент консенсуса**

Решение разделяет людей. Тот, кто полагает, что ему нужно решать одному, часто уже отделился от своего сотрудника. Вместо этого нам нужен менеджмент консенсуса, - решения, опирающиеся на консенсус, а не на власть. «Кон-сенс» означает «общий смысл». Нам нужны руководители, которые всерьез принимают своих сотрудников в качестве партнеров и могут достигать с ними консенсуса и соглашения, которые не поляризуют, а интегрируют, не исключают, и включают. Осуществлять вместо того, чтобы пробивать.

Это наверняка означает длительные процессы принятия решений с высокими затратами энергии и времени, в которые вовлекаются по возможности много точек зрения, так что тогда решение принимается на основе широкого консенсуса. Тот, кто говорит, что затраты времени слишком велики, тому я возражу, что без этого консенсуса это время просто отодвигается и инвестируется в решение потом: в жалобы и корректировки, потому что акция, не получавшая согласия всех участников, просто должна проходить менее оптимально!

Открытая игра с открытым исходом, в которой суверенные актеры заключают друг с другом свободные контракты или вступают в отношения обмена, - таким представляется будущее организационных отношений. Здесь имеется в виду согласование целей методом противотоков. При этом цели не согласовываются чисто демократическим путем и не задаются авторитарно сверху, а скорее достигается договоренность о целях, являющаяся результатом совместно выработанного понимания. При наличии ясных договоренностей в этом смысле не существует никаких проблем мотивации.

## ЭКСКУРС: ВЕСТИ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГ

«Коммуникация» сегодня является широко распространенным ключевым словом нашего современного общества. О ней говорят все, - в том числе и руководители, - и слишком часто имеют в виду только «информацию», ополовиненную коммуникацию, односторонний вариант истинной (двусторонней). И поскольку говорить «друг с другом» действительно так сложно, на соответствующих тренингах можно изучить «техники» коммуникации, - едва ли целесообразное усилие, если ограничиваться только этим и не учитывать внутреннюю позицию.

Это внутреннее отношение можно лучше понять, если рассмотреть пару слов «монолог - диалог». Монолог означает, судя по слову, разговор с самим собой, диалог - взаимный разговор, еще точнее: разговор двоих. Это скорее формальное определение. Оно еще ничего не говорит о внутренней, «диалогической» позиции.

Вначале она означает: лучше понимать точку зрения другой стороны посредством внимательного слушания. Макс Фриш говорит: «Каждая попытка высказаться может удалиться только при доброжелательности другого». Следовательно, речь идет о «*доброжелательном*» слушании.

Однако остановиться на этом значило бы оставить все на формальном уровне. Наука о коммуникации убедительно доказала, что многое, что мы называем действительностью, выпадает из наблюдения отдельного человека. Восприятие - это то, что мы принимаем за «истинное». Поэтому мы все живем в провинциях толкования, с моделями поведения, которые весьма похожи на «дикуватые». Страх перед чужими исключает ту часть действительности, которую предлагает другой.

Действительно диалогическая позиция означает признавать, что отдельный человек может воспринимать всегда лишь

'фрагмент действительности.

Однако не только восприятие, но и все *оценки* всегда глубоко субъективны и определяются личным опытом. Они всегда образуют только часть «истины». По моим наблюдениям, именно те начальники, которые кичатся своей индивидуальностью, единственностью отдельного человека (и под этим слишком часто понимают приверженность своим заведенным порядкам), настаивают на «объективных» масштабах ценностей, которые действительны для всех. Лучшая предпосылка для непонимания: все такие, как я. Все воспринимают то же самое, что и я. Все оценивают это так же, как я. - Представлять мнение как таковое уже достаточно сложно, но представлять его еще как единственно правильное, - тогда это становится смешно.

Диалогическая позиция означает, следовательно, признать принципиальное различие двух людей в восприятии и оценке и сделать это исходной точкой беседы. Вклад в беседу другого собеседника, с этой позиции, представляет шанс, хотя - или именно потому что - он, возможно, совершенно не совпадает с собственной точкой зрения. Вклад в полноту общей картины - *обогащение*. Диалог расширяет картину мира. Не случайно греческое «*di-a-logoi*» переводится также как «происхождение мира»: через диалог возникает мир.

## Диалогическое поведение

Это означает быть жадным к новому, это означает думать и говорить, интегрируя, допуская. Это означает, по меньшей мере, не смахивать со стола точку зрения другого замечанием: «Но посмотрите на это объективно!» Это означает также не идти на встречу с предварительно составленным мнением (которое уже похоже на «непреклонное» решение). Это значит не желать настоять на «единственно возможном» решении какой-нибудь проблемы. Это означает принципиальную открытость для альтернативных возможностей действия. Возможно, наряду с альтернативой А и В еще имеется возможность С. Отказаться от тайной внутренней позиции, которая означает: «Когда, наконец, ты будешь думать и действо-

вать по собственному побуждению, как хотелось бы мне?»

Тот, кто, как руководитель, хочет осуществить свою собственную точку зрения как исключительно «благословенную», тот принял решение, - и таким образом, вероятно, отделился от сотрудника. Это ни хорошо и ни плохо, это имеет последствия. Ведь это без необходимости уменьшает экономические возможности. Из-за быстро растущей комплексности мира, в котором мы живем (мы знаем с каждым днем все меньше!) возникающие пустые пространства попадают под принужденное этикетирование, которое, как правило, встречается с предубеждениями, произносимыми с преувеличенной убежденностью. В общем, доля предубеждений в принятии решений драматическим образом возрастает. Однако я могу также расширить свой горизонт принятия решений. Посредством диалога. Посредством вовлечения многих различных точек зрения. Мне кажется, предприятия не смогут обойтись без того, чтобы лучше распределять знание, чтобы больше голов могли заниматься решениями, в том числе и те головы, которым раньше решения традиционно не доверяли, потому что мыслили квалификациями.

Я хочу ясно сказать, что выступление за диалогическое мышление и действие возникло не из «социального апостольства», а что речь идет об эффективности и продуктивности, возможно, даже о нашем экономическом выживании. Однако очень просто посмеяться над затратами времени на идею диалога. Тот, кто дискутирует на это тему, должен бы как-нибудь сложить время, которое теряется из-за *не* проведенных бесед. Время, сэкономленное на быстрых решениях, принимаемых в одиночку, нередко инвестируется впоследствии в виде затрат на исправления. Недопонимание, недостаточная передача информации, неудовлетворительное выполнение задач из-за неясных целей, помехи и недовольство в отношениях между начальством и сотрудниками являются дальнейшими последствиями быстроты, кажущейся на первый взгляд эффективной. Прежде всего, не достигается одно: действительное соглашение! Дорогое времяпровождение. А у кого есть время, чтобы растрчивать его?

Диалогическая позиция не вытесняет другие точки зрения, а интегрирует их; она живет за счет коммуникативного обмена и способствует принятию решений на основе более широкого консенсуса. Она концентрирует затем всю энергию

на выполнение - и ей не приходится растрачиваться на осуществлении. Руководить диалогически означает поэтому на уровне поведения:

- Приглашать к беседе. *Посещать* другого, быть у него в *гостях*. И задавать правильные вопросы.
- Формально следить за симметрией беседы.
- Общаться реверсивно: «Я могу сказать Вам, что Вы тоже можете сказать мне».
- Включать по возможности много точек зрения.
- Принимать решение на основе широкого консенсуса.

Однако когда вы можете быть уверены, что это был подлинный диалог? *Если вы выходите из беседы другим, нежели вы входили в нее*. Это критерий качества диалога. Диалог, из которого Вы вышли не изменившись, не был диалогом. Потому что ни у кого нет монополии на всю истину.

Некоторые претенденты говорят во время презентации: «Я научился в одиночку решать проблемы». Если руководство осуществляется диалогично, им придется переучиваться.



## В. ИЗБЕГАТЬ ДЕМОТИВАЦИИ

*Готовности к производительному труду можно только воспрепятствовать.*

Люди мотивированы. Мотивацию нельзя повысить без огромных отдаленных и побочных затрат для всех участников. Если сотрудник не приносит ожидаемого результата, тогда его что-то демотивировало. Либо недостает способности к выполнению работы или возможностей для достижения результата. Но что делать, если туристические бюро с предложениями «туров-взятки» вскоре не смогут больше предлагать привлекательных туров? Ответ: переориентироваться на полет мысли! И необходимо различать, что разрушает плодотворное сотрудничество на предприятии, а что служит здоровому развитию. Потому что мотивирование всегда приходит слишком поздно. Демотивированого человека невозможно мотивировать. Его можно лишь глубже загнать в его недовольство. Лучше принимайте его всерьез и выясните причины его демотивации. Поэтому я хотел бы пригласить сменить фокус: от мотивирования к демотивированию.

### **Например**

Вначале я хотел бы обратиться к продавцам. Хорошие продавцы хотят, разумеется, зарабатывать хорошие деньги. Продажа является для них вызовом, внутренней мотивацией. По моему опыту, по поведению действительно хороших продавцов можно заметить, что они убеждены в том, что оказывают клиенту услугу, предлагают ему за его деньги что-то хоро-

шее. Если результаты продаж этих продавцов снижаются, как правило, задают вопросы о «правильном» размере стимулов для достижения результата: больше или меньше твердого жалования? Индивидуальная премия или групповой бонус? Эти вопросы почти всегда метят мимо истинной цели, а именно, мимо демотивирования продавцов, признались они в этом или нет. Демотивирование продавцов: у них нет ничего хорошего для продажи. Они не убеждены в качестве товара, который продают. В принципе, они не хотят продавать. Однако даже если сладкая плетка бонуса заставит продавца продавливать плохой товар на рынок, долгосрочный успех этого поведения будет для предприятия, по меньшей мере, сомнительным.

Для хорошего продавца кошмар начинается тогда, когда ему приходится продавать что-то, в чем он не убежден. Здесь действительно возникает брешь в мотивации. Тот, кто полагает, что может закрыть эту брешь поощрениями, не принимает всерьез трудовую этику этих людей. Это имеет свои последствия. Потому что мотивировать демотивированного очень неприятно. Почти невозможно: он попытается выторговать снижение границы измерения результата, чтобы достичь своих целей без особенных затрат. И он заставит платить себе за то, что его не принимают всерьез, не интересуются по-настоящему причинами его демотивации. Он будет чувствовать, что его хотят соблазнить, - и возьмет то, что можно взять. Это ничего не изменит в положении вещей. Значит, идем к следующему витку!

В качестве другого примера мне вспоминается один генеральный менеджер по вопросам логистики, который в течение нескольких недель разрушил мотивацию своих сотрудников до основания. Увеличение нагрузки, с которым встретились его сотрудники из-за изменения структуры организации, он компенсировал премиями. Вместо того чтобы вести переговоры о приеме на работу новых сотрудников, он хотел заработать у своего начальства несколько плюсов и продемонстрировать сознательное отношение к затратам. На конференции он заявил: «Мы справимся с этим без увеличения персонала!» Когда настроение среди сотрудников, несмотря на премии, заметно упало, увеличилось количество больничных листов, количество ошибок достигло драматических величин и начались всеобщие жалобы, это перестало радовать,

и он начал действовать: он повысил премии.

Или: крупные предприятия все больше обращаются к теме «здоровье». С одной стороны, чтобы пойти навстречу растущей среди сотрудников чувствительности по отношению к опасным для здоровья факторам, а с другой стороны, конечно, чтобы наложить свежие румяна на имидж предприятия. Например, Bayer AG, одно из подвергающихся критике предприятий химической промышленности, вместе с двукратной олимпийской чемпионкой Ульрикой Майфарт начал широкую программу по проблемам здоровья: консультационный центр здоровья, проекты по профилактике, семинары по предупреждению стрессов, многочисленные предложения по организации свободного времени в области спорта, гимнастика на рабочем месте. Против этого, конечно, возразить нечего. Однако между собой люди часто поговаривают о том, что для здоровья сотрудников было бы полезнее, если бы предприятие соблюдало все правила охраны труда. И самооценка большинства сотрудников было бы гораздо выше, если бы в окружающую среду выбрасывалось поменьше вредных веществ.

Потом: если собрать на семинаре темы, которые действительно постоянно являются самыми гжучими для руководителей, то один вопрос будет присутствовать всегда: «Как я мотивирую своих людей?» Однако никогда не задается вопрос: «Что я сделал, чтобы демотивировать их?» А ведь это вопрос, который было бы действительно полезно рассмотреть, как мы увидим позднее. Однако это означало бы также «признать» слабые места, по крайней мере, посмотреть в «чужое изображение» вместо зеркала. Однако тот, кто полагает, что можно мотивировать людей вопреки деструктивному отношению начальник-сотрудник, совершенно запутывается в неразрешимых противоречиях (и по сравнению с этим приведенные выше примеры - сущие пустяки). Тогда сцена весьма напоминает театр абсурда. Однако театр абсурда хочет ведь отображать «действительную» жизнь... Позднее мы вернемся к этому.

Поэтому я хотел бы привлечь внимание читателя ко многим демотивирующим факторам, которые *препятствуют* готовности к производительному труду и богатству идей у сотрудников. Здесь нужно много сделать - и от многого отказаться.

## **Мотивационные беседы? Демотивационные беседы!**

Хотя богатство контрпродуктивных последствий «умения мотивировать» очевидно, тем не менее: *«Де-мотивировать можно (и очень успешно)!»*

Если мотивация представляет собой свободное течение нашей врожденной энергии, тогда демотивация - это заблокированная, инертная энергия. Тогда руководство представляет собой поддержание потока энергии на предприятии. И это, прежде всего, означает нахождение блокад энергии, обнаружение демотивации. Где бы ни была заблокирована энергия, мы должны найти пути, чтобы освободить ее. Как? Наблюдать и спрашивать. Наблюдать, что происходит на предприятии, идентифицировать модели и структуры, «ощупывать» энергию, чувствовать настроения (потому что демотивация часто является демотивацией групп). Развивать чутье на недовольство работой, обнаруживать проблемы и конфликты и вскрывать, а не прикрывать их.

И спрашивать. Диалог о том, что демотивирует, что, возможно, ежедневно тянет вниз. По моему опыту, о причинах демотивации не спрашивают, их скрывают. Если результаты работы сотрудника явственно снижаются, то руководители, особенно стоящие на верхних ступенях иерархической лестницы, в соответствующем отдалении от трудовых будней данного работника, полагают, что очень быстро распознают корень зла: недостаточная готовность к выполнению работы. О способности к этому спрашивают реже, и почти никогда - о возможности выполнения работы. «Поднажать» - этот метод всегда нацелен на готовность к результату. Нет, спрашивать обременительно, вопросы могут выявить что-то неприятное, то, что невозможно изменить за короткий срок, может быть, придется даже отказаться от ожиданий. Лучше уж сохранить собственное видение образа человека.

Нецелесообразно спекулировать на тему демотивирующих факторов. Руководитель может получить представление о них только в непосредственных, регулярных беседах «лицом к лицу» с сотрудниками. Эти беседы должны проводиться везде - по крайней мере, на крупных предприятиях. Практика выглядит, по моему опыту, часто жалким образом, как в отно-

### *В. Избегать демотивации.*

шении регулярности, так и, прежде всего, в отношении того, как эти беседы проводятся. Однако в данный момент это не моя тема.

Название разоблачает их: они нередко называются «мотивационные беседы». Они скорее представляют собой разведывательный прием, при котором зондируют очень широко, чтобы найти у сотрудника винтик для мотивирования. Так, например, Хамм/Герлит (Humm/Gurlit) рекомендуют: «В основу мотивационных бесед необходимо положить профили мотивации». Образно это представляют себе так: шеф перед каждой беседой вынимает папку с индивидуальным рельефом мотивации. Совершенно выжатый, демотивированный сотрудник через регулярные промежутки «тотчас же получает энергию обратно» от шефа, снова «заряжается» и затем держится некоторое время, до следующей дозаправки.

Вместо этого я предлагаю беседы, которые концентрируются на том, что демотивирует. С их помощью может намного скорее удастся идентифицировать те пожирающие энергию элементы, которые лишь маскируются всеохватывающей мотивирующей активностью. Вопрос руководителя к сотруднику должен звучать так: «Что демотивирует Вас? Что препятствует Вашей радости от достижения результата?» Этот вопрос необходимо задавать в двух уровнях:

- обусловленность отношениями
- обусловленность структурой труда

Оба уровня различным образом пересекаются, так что их лучше не разделять, ведь они находятся, прямо или косвенно, в сфере влияния руководителя. Я разделил их для наглядности, не всегда испытывая при этом хорошие чувства.

На различных предприятиях в рамках мероприятий по развитию организации я провел исследования, которые должны были проанализировать демотиваторы, то есть элементы недовольства трудом. Было получено в общем итоге 418 оценок, которые можно объединить в несколько разграничиваемых комплексов факторов. Эти комплексы будут изложены далее.

## ЯЩИКИ С ОТНОШЕНИЯМИ

*Руководить - это прежде всего избегать демотивации.*

Начальник и сотрудники стоят перед графиком продаж, который обнаруживает летом направленную круто вверх экстрасистолу посредине ровной линии на протяжении остальных месяцев года. «Это был тот месяц, когда Вы были в отпуске, господин директор...!»

Сцена привычна. Однако она подобно молнии выхватывает то, чье значение для жизни наших организаций, для политики предприятий и, прежде всего, для подготовки менеджеров еще не всегда достаточно понимается: *самое большое демотивирующее влияние на сотрудников оказывает непосредственный начальник.* Ни один другой фактор на предприятии не оказывает более сильного демотивирующего влияния. Даже другие исследования, которые, - например, в соответствии с концепцией Херцберга, - пытаются рекламировать еще и положительно «мотивирующее» влияние начальника, оценивают демотивирующую составляющую примерно в три-четыре раза выше. В проведенных мною исследованиях фактор «отношение к непосредственному начальнику» оказывается ответственным за демотивацию в 56 процентах случаев. Известная шутка содержит иронически-горький подтекст: на предприятии есть два типа людей: подписывающие документы и разочарованные. Проблема, следовательно, лежит прежде всего не в недостаточной мотивации сотрудников, а в демотивирующем поведении многих руководителей.

*Отношение к непосредственному начальнику является ахиллесовой пятой удовлетворения от работы. Это не мо-*

жет больше удивить читателя, поскольку «мотивирующее» поведение начальника идентифицировано как импульс к демотивации. Однако картина становится совершенно искаженной (я уже указывал выше на это), когда на фоне таких результатов опросов постоянно появляется вопрос руководителя: «Что я должен сделать, чтобы мотивировать своих людей?» Именно здесь обнаруживается: вопрос поставлен совершенно неверно.

Абсурдность так очевидна, что ее почти не замечают. Вместо того чтобы - как следовало бы, собственно, ожидать - сначала подумать о возможных причинах демотивации, вместо того, чтобы спросить, почему сотрудники внутренне уволились или имеют слабые результаты, - эти руководители хотят тотчас же что-то «сделать». Они ищут пути, чтобы «вернуть» этого сотрудника. Они хотят знать, как можно снова «мотивировать» его (и эти вопросы нередко монотонно кружатся вокруг архитектуры системы оплаты). При этом в своем поведении эти руководители похожи на отвергнутых любовников, размышляющих о том, как они смогут снова завоевать женщину, а не о том, почему она ушла.

Более того: многие руководители часто думают не о сотрудниках, которые доверены им предприятием. Они прежде всего озабочены *своим* имиджем как руководителя, *своей* квалификацией руководителя, *своим* суверенитетом в контроле над сотрудниками. Короче: ему важна власть. Кажется, что они больше боятся упрека в том, что они не держат своих людей «в руках», чем внутреннего увольнения служащего, которому предприятие платит зарплату.

Что означает эта позиция для демотивированного, достигающего лишь невысоких результатов сотрудника, для того, кого мы назвали «избегающим неудач»? Нет сомнения: эта позиция обесценивает его. Она оставляет его демотивированным. Она не принимает всерьез причины его недовольства. Эти причины, очевидно, слишком часто лежат в самом руководителе. Вопрос, следовательно, должен звучать так: «Что сделал я, чтобы демотивировать своих людей?»

## Сотрудники: их можно демотивировать

С другой стороны, предприятия проявляют халатность, игнорируя еще одну важную взаимосвязь: с учетом перспективы мотивирования каждый руководитель, будучи мотиватором, потенциально является и демотиватором. Если руководителям удастся вызвать повышение количества и качества труда у своих сотрудников путем своих действий или инсценированных ими стимулов, то, если посмотреть с обратной стороны, это означает, что отсутствие этих стимулов или даже влияние, ощущаемое как негативное, воздействуют демотивирующим образом. Из этой формы зависимости для предприятия вытекает существенная проблема управления: если оно хочет иметь *мотивируемых* сотрудников, то они могут быть также *демотивируемыми*. - Игнорировать эту взаимосвязь при распространяющемся ущербном руководстве прямо-таки трагикомично.

Давайте не будем обманывать сами себя: среди руководителей найдется немало неграмотных в области коммуникации людей, совершенно зациклившихся на том, что они «имеют право» брать над кем-то верх, импонировать, манипулировать другими, требовать аплодисментов, устраивать инсценировки. Ритуальные акробаты разграничения и различения. Беспокоиться о демотивации сотрудников по сравнению с этим не интересно. Что мне это даст? Таким образом на счета рабочих мест «руководителей» ежедневно зачисляются миллионные суммы: они содержат больше демотивации, чем все остальные факторы, относящиеся к предприятию. И, конечно, прежде всего, потому, что многие сотрудники переживают зависимость от шефа прямо-таки как экзистенциальную. В ежедневной близости и частоте контактов возникают ситуации с высокой психологической плотностью: если шеф «имеет на кого-нибудь зуб», для данного сотрудника это может стать адом на земле. А если сотрудник заставляет «оплачивать!» себя, тонко или совершенно неприкрыто мстит тому, кто его демотивирует, тогда мы имеем то, что называется «психотеррор» или моббинг. Вещь не такая уж и редкая на наших предприятиях.

Поинтересуемся, что говорит нам наука об общении. Она говорит: уровень отношений в коммуникации всегда доминирует.



нирует над содержательным уровнем. Если между начальником и сотрудником отсутствует «настоящая связь», помехи в отношениях так отфильтровывают в процессе ежедневного сотрудничества многие коммуникационные сигналы, что эти потери в коммуникации могут совершенно деформировать содержание высказываний: говорят не то, что думают. Услышал - не значит понял. Понял - не значит согласен. Руководитель, который раздражается: «Я ведь уже сто раз говорил вам это», - должен исходить из следующего: сотрудник тоже уже сто раз не слышал этого. Если личные отношения между начальником и сотрудником нарушены, можно быть уверенным, что эта «команда» едва ли работает оптимально.

Следовательно, если принцип гласит: *руководить означает, прежде всего, избегать демотивации*, тогда задачей руководителя, имеющей наивысший приоритет, будет выяснение уровня отношений в команде. Можно обсудить все то, что ежедневно препятствует мотивации сотрудника. Это множество маленьких моделей поведения, множество маленьких невербальных жестов невнимания, неслышания и тихой заниженной оценки, которые подавляют настроение. Они зачастую не осознаются, - руководителем, но не сотрудником, - он знает и испытывает их ежедневно. Некоторые из этих начальников, должно быть, настоящие киллеры мотивации: у них ментальность преследователя. Однако даже если они хорошо относятся к другим, они достаточно часто бывают слепы по отношению к последствиям своего поведения, - потому что они не *слушают*, не требуют обратной связи, не проявляют настоящего интереса к своим «слепым пятнам», абсолютно застыли, выдерживая дистанцию, меланхолично влюблены в созданный ими самими образ, великого и твердого. (Если бы они использовали ту энергию, которая нужна им для разделения и соблюдения дистанции, для того чтобы объединять и благожелательно понимать!)

Кроме того, основное условие мотивирования приводит к совершенно определенным вынужденным ролям руководителя. Он, фатальным образом взявший на себя ответственность за подогревание готовности к результату, за мотивацию своих сотрудников, склонен к напряженности, противоположностью которой будет не расслабленность, а слишком часто растерянность, внезапно обвиняющее непонимание «неблагодарности» своих сотрудников. Распространено раз-

драженное внимание, которое прежде всего хочет обеспечить «позицию». Это позиция мотиватора, который доминирует на сцене, владеет ситуацией и контролирует мотивацию своих сотрудников. Это уровень утверждения «ясных решений» «крепких парней», привыкших добиваться своего. В любой напряженности артикулируется воля к надежности. Она указывает на недостаток доверия и доверия к самому себе, на боязливо-чувствительную грандиозность, означает, активно или пассивно, самозащиту и оборону. *Напряженность не спрашивает.* Там охотнее говорят меньше или вообще ничего. Потому что тот, кто не хочет слышать, заставляет других чувствовать.

Интересным образом большинство руководителей могут очень точно определить демотивирующее поведение *своего* шефа. Они редко задумываются о том, что то же самое могут делать их сотрудники в отношении их самих. Тот, кто к тому же еще считает себя хорошим начальником, который не демотивирует, и так уже не на своем месте, и еще одна невозможность не особенно бросается ему в глаза. Он именно тот, кого имеют здесь в виду.

В принципе, это всегда одни и те же модели, в каких сотрудники переживают, как начальство «доканывает» их:

- Шеф всегда может и знает больше, чем его сотрудник.
- Одиночные решения, принимаемые на холме полководца.
- За спиной сотрудника начальник плохо отзывается о нем.
- Критика преувеличена, высокомерна, необъективна, слишком громогласна, переходит на личность.
- Динамично-громкое доминирующее поведение начальника, который постоянно обрывает своего сотрудника и в течение нескольких секунд завладевает темой.
- Сотрудника не замечают, обходят, с ним обращаются, как с воздухом.
- Сотрудник получает недостаточную, одностороннюю, запоздалую или ограниченную только сферой его непосредственных задач информацию.

Собственно говоря, ничего нового. И все-таки из того материала, который имеется у меня, три аспекта приобретают особенное значение.

## Педантизм

С одной стороны: *педантизм* начальника, - навязчивая любовь к порядку, фанатичная точность и мелочность, - несомненно, он находится на самой верхней позиции каталога негативных качеств. Педантизм парализует любое творческое и живое сотрудничество. Он тихо изматывает. И в описаниях он часто соединяется с предполагаемым страхом начальника перед более высокой деловой компетентностью своего подчиненного, перед наступательной витальностью более молодого.

Это звучит убедительно: «Позади ничто можно спрятать так же хорошо, как за точностью». Это написал Хуберт Фихте. Хорошо заточенный карандаш одерживает победу над текстом. Чиновничья душа делает собственные представления о порядке обязательными для всех других, - именно *потому*, что он начальник. И не нужно вступать в дискуссию по существу, чтобы найти лучший аргумент. Однако со времен Фрейда известно, что порядок всегда смотрит «назад», это некий вид навязчивого повторения, которому когда-нибудь не понадобится более обоснование. И навязчивое повторение есть отпрыск влечения к смерти... - один из самых надежных путей, чтобы превратить ангажированных сотрудников в пассивных статистов на предприятии.

Не хочу быть неверно понятым: речь идет не о соблюдении правил игры, а об исключении альтернативных возможностей без проверки, без размышлений и без исключения, о рефлекторном «об этом не может быть и речи!» Однако всегда, когда речь идет о принципе, в рациональных организациях и так действуют слишком иррационально.

## Недостаточное правдоподобие

Во-вторых, *недостаточное правдоподобие*. Ролевой образ беспокояще успешного, постоянно подвижного менеджера, - не показывать чувств, не иметь слабостей, не говоря уже о том, чтобы «признаваться» в них - кажется, гибнет. Многие сотрудники ощущают как чрезвычайно демотивирующие риторику типа «вы - наилучшие» и слишком хорошо про-

смаатриваемые методы, которыми начальство пользуется, чтобы подгонять их. Нередко указывают на то, что принципы руководства, если их применять к собственному шефу, не стоят даже той бумаги, на которой они написаны. Постоянно называется следующее: вербальная открытость при застывшем поведении. Политика контрастного душа, «кнута и пряника» естественно разрушает правдоподобие.

Здесь выражается обостренное сознание и новая способность к критике «снизу», для которых требуется правдоподобие. Как сейсмографы, сотрудники регистрируют «ненастоящее» поведение руководителя. Сотрудник пишет: «Мой шеф часто присылал статьи из определенных журналов, в которых можно было прочесть много полезного и передового. Я всегда прочитывал их все и сохранял те, которые были наиболее важными. Когда однажды во время дискуссии я обратился к одной статье, противником главной темы которой он, по моему мнению, был, он ответил дружелюбно: «Дорогой мой...., это же все бумага. Вы и я, мы ведь знаем, что жизнь выглядит совершенно по-другому». Намного полезнее было бы принять решение в пользу достоверности, единства и ясности, обращаться к своим чувствам, - в том числе к чувству сомнения и бессилия, - тогда руководители будут поняты сотрудниками, и им не придется заниматься мотивированием, преодолевая ежедневный хаос.

Третье, и самое важное: *недоверие*. Этому следует посвящать отдельную главу.

## НЕДОВЕРИЕ

*Если Вы считаете сотрудников несамостоятельными,  
они такими и будут.*

Тот, кто мотивирует, девальвирует. Он не верит в готовность других к производительному труду. - Тот, кто сам не удостоверится в этой девальвации, не сознается в ней, делает ее еще более могущественной. Так, руководители, которые считают, что они обязаны мотивировать своих сотрудников, закономерно отказываются взглянуть на воздействие, оказываемое ими на сотрудников. Недоверчивые, девальвирующие, мало ожидающие, они оценивают поведение своих сотрудников, они называют его и, классифицируя, подразделяют на степени. Однако они не допускают и мысли о том, что *они сами* могли вызвать это поведение.

### **Самоосуществляющийся прогноз**

Дж. Стерлинг Ливингстон несколько десятилетий назад описал уже «эффект Пигмалиона» руководства: люди склонны к тому, чтобы вести себя так, как, по их мнению, от них ожидается. Самоосуществляющийся прогноз: предсказания, которые вызывают собственное исполнение. Позиция ожидания руководителя действительно оказывает мощное влияние на развитие и результат большинства сотрудников. Правда, - и это важно! - руководители распространяют низкие ожидания более настойчиво, чем высокие, - хотя большинство менеджеров полагает, что дело обстоит как раз наоборот. Пока-

зательно, что Ливингстон, оглядываясь на свою старую работу, говорит, что сегодня он уделил бы гораздо больше внимания негативным Пигмалионам.

В проведенных мною исследованиях блок критериев «недоверия» образует вершину шкалы демотивирования внутри отношений между шефом и сотрудниками. В обобщенном виде здесь представлены следующие аспекты:

- невысокое ожидание результата,
- невнимание к профессиональной компетенции,
- недооценка способности к выполнению работы, требующей собственной ответственности (начальник охотно и часто вмешивается),
- начальник всегда знает и может больше,
- преувеличенный контроль.

Из науки о коммуникации мы можем узнать, как разворачивается цикл демотивирования. Как правило, начинается с неприятия того, как сотрудник ведет себя, как он выполняет свою работу или даже как он выглядит. То, как сотрудник выглядит, не соответствует образу того, каким он должен быть. Как хотел бы шеф. Он не соответствует ожиданиям начальника относительно результата. Цикл демотивирования, следовательно, *всегда* начинается с самого руководителя, даже если сам он редко готов признать это.

Низкие ожидания проявляются через множество коммуникативных сигналов, - вербальных и невербальных, частично бессознательно и непреднамеренно. Только небольшие умаления, мало драматизма: на инициативу сотрудника «забывают» дать ответ, его предложение «не расслышано», слегка пренебрежительное пожимание плечами, мягкая, много говорящая улыбка во время обсуждения, отстраненная мина занятости, чуть коротковатая инструкция, резкое прерывание, - все это создает у сотрудника демотивированное основное настроение.

Благодаря присущей всем нам тенденции к социально-конформистскому поведению сотрудник начинает постепенно вести себя так, что убежденность в невысокой способности к результату все больше и больше оправдывается. Однако даже если сотрудник делает что-то, что отличается от ожиданий шефа, это тоже часто не замечается начальником (селектив-

ное восприятие). Или это действие подвергается интерпретации, чтобы интегрировать его в негативное убеждение. Руководитель собирает причины и доказательства слабых результатов сотрудника, - ничто из них не относится к самому руководителю.

## **Никаких ожиданий**

Несколько примеров из имеющегося у меня материала:

- Один руководитель, работавший в известной немецкой страховой компании, уволился, потому что он чувствовал, что в течение ряда лет к нему в отдел присылали самых слабых сотрудников. Результаты групповой работы постоянно снижались. Столкнувшись с заявлением, начальник этого руководителя после долгого сопротивления (все-таки!) признался, что он от своего сотрудника немного ожидал.
- Сотрудник одного фармацевтического концерна на несколько лет прекратил прилагать усилия для достижения высоких результатов, потому что считал, что его тогдашний шеф не дает ему никакого действительного шанса, поскольку он был принят на фирму в результате приобретения той, в которой работал ранее. Это выражалось в невнимании, недостаточном времени, уделявшемся этому сотруднику, в задачах, которые не несли в себе вызова, в постоянных вмешательствах в сферу его собственной компетенции, а также в повторяемой формулировке: «Пусть у Вас есть опыт, но ответственность здесь несу я».
- Один руководитель переживает как особенно демотивирующую недифференцированную позицию своего шефа, который не скупится на похлопывания по плечу и полные ожидания призывы, однако регулярно предпочитает других при распределении бюджета.
- Лаборантка-химик пишет, что она стала недоверчивой, потому что ее шеф постоянно пытался подстегнуть ее обещаниями «если Вы сделаете X, то Вы получите Y». Это усилилось в такой мере, что она интерпретировала это как скрытое предложение уволиться.

- Сам Ливингстон описывает интересную проверку эффективности работы руководителей филиалов одного из американских банков, расположенного на западном побережье. Их компетенции по выдаче кредитов были ограничены из-за большого количества «проколов». Для того чтобы предотвратить дальнейшее ограничение компетенций, руководители филиалов сначала давали разрешение только на «надежные» кредиты. Это привело к потерям сделок, отчего выиграли конкуренты. Кроме того, вклады и доходы в филиалах сократились. Для того чтобы изменить это развитие, они перешли к рекламе дешевых кредитов и к прямо-таки безрассудным рискам. Причины этого поведения лежали не столько в недостатке способности оценивать, сколько в готовности предупредить дальнейший вред, наносимый их чувству самооценки и карьере. Самоосуществляющийся прогноз: низкие ожидания их начальников привели к еще большим потерям в кредитных сделках.

*Ожидание низких результатов вызывает их.* Если руководители считают своих сотрудников неспособными на высокие результаты, они такими и будут. Поэтому руководители должны постоянно осознавать свое собственное поведение в отношении ожидания и его воздействие на сотрудников. Они должны постоянно отдавать себе в этом отчет, лучше всего вместе с сотрудниками. Говорить об этом открыто и брать на себя ответственность за собственные ожидания - это единственная возможность вырваться из демотивирующего заколдованного круга.

Если обоюдные ожидания совершенно невозможно согласовать, вероятно, будет лучше расстаться. Потому что положительный поворот эффекта Пигмалиона, «каждый может сделать больше, если только этого захочет его шеф», - к сожалению, не функционирует в сопоставимых размерах. Ответственность за это лежит, прежде всего, на психологическом сдвиге восприятия относительно эффекта: большинство людей значительно более чувствительны к любой форме низкой оценки и девальвирования, чем к повышению оценки. Небольшое обесценивающее замечание, пренебрежительное движение руки помнятся нам ярче и дольше, чем любое признание. Девальвация не знает срока годности.



Конечно, некоторые привыкли к тому, что другие приготовили для них, и литература по менеджменту (прежде всего американская) то и дело умудряется сообщать о тех героях-менеджерах, которые уже одним своим присутствием (как об этом прекрасно говорится) мобилизуют в своих сотрудниках такие «резервы для достижения результата, которые считались невозможными». Я не верю здесь ни одному слову. Я скорее склонен думать, что в этих историях очень рациональные экономические действия (например, устранение демотирующих препятствий), индивидуализируются и покрываются блеском славы типично американской идеологии «великого человека». И я мало могу увидеть такого, что могло бы быть примером для нормального руководителя в каком-нибудь немецком бюро обычного немецкого предприятия. Власть положительного мышления, какими бы полезными ни были его концепции в других взаимосвязях, здесь, кажется мне, сводится лишь к «пьяному бреду». Если поверить этому, то руководителю достаточно лишь, как фокуснику, ловко и по возможности правдоподобно вытащить из шляпы положительное внутреннее ожидание в отношении сотрудника, и вот тот уже рвет все оковы, которые до этого препятствовали мгновенному достижению высоких результатов. Но откуда же взять это позитивное внутреннее расположение? Ведь - как психологический круг - внутреннее отношение менеджеров преимущественно обусловлено тем, что они думают о самих себе, о своей способности подбирать персонал, предъявлять требования к сотрудникам и поощрять их. Позиция ожидания зависит от их самоуважения. Доверие к установленным ими самими требованиям к качеству сотрудников предполагает внутреннюю величину.

То, что думают менеджеры о самих себе, утонченным образом оказывает влияние на то, чего они ожидают от своих сотрудников. «Изучай людей не для того, чтобы перехитрить и эксплуатировать их, а для того, чтобы пробудить в них хорошее и привести его в движение», - писал некогда Готтфрид Келлер. Это звучит симпатично. Однако: что это, хорошее? Очевидно, то, что считает хорошим тот, кто оценивает, то есть начальник. Снова самоосуществляющийся прогноз. Однако это - целая программа самопознания.

Кроме того, руководителям пришлось бы постоянно заниматься задачей протягивать ослу репу как раз в пределах до-

сягаемости, потому что по ту сторону 50 процентов вероятности успеха, то есть при слишком высоко поднятой планке ожиданий, снова ничего не получится с мотивацией сотрудника. Так говорит нам психология уже в течение нескольких лет. Нет, мне кажется, что для повседневного руководства любого «нормального» начальника значительно ближе к практике (хотя и менее привлекательно) будет сконцентрироваться на демотивирующем эффекте низкого ожидания, давать себе отчет в том, от какого сотрудника он ничего или мало чего ожидает, хорошо зная, что сотрудник чувствует это и соответствующим образом настраивается. И говорить об этом с сотрудником.

## **Самый влиятельный шеф**

И все-таки («А где же позитив?») в одном случае я считаю неограниченно оптимистичной основной настрой необходимой, - но еще недостаточной! - предпосылкой высокоэффективной работы: когда предприятие принимает на работу молодых работников. Потому что, вероятно, ни один руководитель не оказывает на молодого человека такого влияния, как его первый начальник; он может определить всю его дальнейшую карьеру. Там, где руководители неспособны или не хотят встретить новых сотрудников оптимистическим прогнозом и помогать им по мере сил, последние установят себе более низкие личные стандарты труда, чем это соответствует их потенциалу. Их представление о себе будет повреждено. Потому что: «Наш индивидуальный потенциал есть непосредственное производное нашего самоуважения. Это значит, что у нас хорошее чувство в отношении нас самих. Если мы разовьем более высокое уважение к себе, мы начнем больше ожидать от самих себя...», - так говорит Ирвин Федерманн, президент американского предприятия Monolithic Memories, работающего в области высоких технологий.

Следовательно, если первые начальники встречают своих новых сотрудников высокими и положительными ожиданиями, то они, в соответствии с возможностями, закладывают краеугольный камень для высоких результатов, высокого

## *Недоверие*

потенциала и успешной карьеры. На фоне этой высокой ответственности влиятельных (первых) начальников очевидно, что первые руководители новых сотрудников должны быть лучшими во всей организации! (И «лучшие» в этой связи - это те, кто ясно формулирует свои ожидания и согласует их со своими сотрудниками).

Вернемся еще раз к исходному пункту наших размышлений и осознаем колоссальный потенциал демотивирования, который может исходить именно от непосредственного начальника. Тогда, возможно, станет понятным вопрос: почему бы не назначать и руководителей временно? Даже при помощи самых утонченных методов диагностики персонала никто не может заранее определить, справится ли некто с задачами руководителя. А ведь неправильное назначение может иметь длительные фатальные последствия для предприятия. Будствие мотивирования расширяется. Потому что многие служащие, привлеченные механикой мотивирования к выполнению задач руководства, в своих демотивирующих действиях оказываются зловонными бомбами, которые не меняются в течение всей жизни. Скрытые и непосредственные затраты от неудач на уровне руководства невозможно не заметить.

Из этого следует три положения:

1. Выбор руководящих кадров является одним из важнейших - а, возможно, *самым важным* решением менеджмента вообще.
2. Это решение необходимо регулярно и принципиально проверять.
3. Это решение должно без больших проблем пересматриваться.

Это *создает* проблемы. Каковы критерии проверки? Каковы методы проверки? Что делать с теми, кто «провалится»? Сложности в ротационных системах известны. Однако самоселекция претендентов стала бы, несомненно, лучше, и внутренние обязательства относительно качественно-содержательных измерений руководства рассматривались бы более серьезно. Поскольку речь идет о результате, остается открытым вопрос, можем ли мы позволить себе прежнюю практику, которая лишь редко освобождает немногих совершенно непригодных менеджеров от ответственности за персонал и

«ссылает» их на периферию предприятия, на хорошо оплачиваемые посты свадебных генералов.

В конце концов, это вопрос культуры предприятия, которая относит выборность, и тем самым и сменяемость, к элементам, являющимся носителями культуры, и тем самым к нормальным явлениям. Эта культура не ставит клейма, если кто-то не пригоден для выполнения функций руководителя. И она предлагает равные возможности для карьеры. Речь идет о понимании эффекта неправильно направленного мотивирования, которое придает всем задачам руководителя высокую привлекательность. И эта культура позволяет возникнуть чему-то вроде «интеллекта исправлений» внутри решений, едва поддающихся изменениям, застывших структур и моделей, однако закрывает глаза на то, что является источником ситуации. А это - система поощрений, которая делает руководителем не того, кто воздействует на свою команду, поддерживая поток энергии и допуская его, а того, кто предьявляет самые высокие темпы роста, самое уверенное поведение, способность пробиваться при помощи локтей. Эта практика кажется мне неустойчивой ввиду высокого демотивирующего потенциала руководителей.

Следовательно, проблема состоит, прежде всего, не в недостаточной мотивации сотрудников, а в демотивирующем поведении многих руководителей. Хорст Рюкле в этой связи сравнил руководителей с водителями автобуса: «Если они плохо ведут автобус, сотрудники сойдут». Уволятся ли они внутренне или покинут предприятие - и то и другое обойдетс дорого. Для обеих сторон.

## **Отказаться, а не делать**

Следовательно, необходимо переиначить обычный для мотивирования вопрос. Не «что я должен сделать (дополнительно и для мотивации)?», а «от чего я должен отказаться?» Если руководители в своих отношениях с сотрудниками чувствуют недостаток живости, лояльности и открытости, то их понимание ролей, как правило, предписывает им «делать». Рано или поздно, но нам не удастся уйти от понимания того, что наша прежняя гиперактивность, постоянное стремление

добиться, вмешаться и манипулировать и так уже представляют собой уродливую игру заостренности терпения, с которой мы *заставляем* навалиться на нас внутреннему увольнению наших сотрудников. Я предлагаю делать не *больше*, а *меньше*. Руководитель должен перестать делать то, что препятствует мотивации его сотрудников и мешает росту естественных отношений в их деловой жизни. А это в первую очередь: мотивировать.

Важнейшим компонентом лекарства является, следовательно, отказ от средств, другой компонент - это поиск средств, которые больше помогают, чем вредят. Отказаться значит не только «отказаться» от определенной точки зрения (а именно от той, что ты ответственен за готовность сотрудников к эффективному труду), а и отказаться от практики поведения, которое соответствует этому видению. Так, «отказаться» означает также отказ от мнения, что все, что исходит от руководства, должно предполагать или представлять собой «делание».

Многие руководители прямо-таки одержимы представлениями о том, какими, «собственно», должны быть сотрудники. То, что при этом они потихоньку объявляют свои собственные масштабы обязательными для всех остальных (по какому праву? По праву быть Богом?), едва ли приходит им в голову. Однако отказаться означает допускать наличие личности сотрудника такой, какая она есть, а это означает не использовать того, что могло бы его демотивировать. Людей можно принимать только такими, какие они есть, а не такими, какими хотелось бы их иметь. (Что ни в коем случае не значит, что результаты нельзя согласовывать и контролировать).

Так же, как хороший инновационный менеджмент (в противоположность дикой торопливой креативности начальной фазы) сегодня начинается с вопроса, от чего нужно просто-напросто отказаться, то и здесь руководство могло бы сначала состоять в систематическом отказе. Тот, кто понял это, действует намного солиднее, чем тот, кто берет на себя все больше и при этом перенапрягается. Последнее делает его заносчивым.

Отказаться вместо того, чтобы делать, - это необычная перспектива для менеджеров, которым платят ведь за их действия, а не за то, что они прекращают что-то делать. И таким образом на одном симпозиуме я встретился с аргументом:

«Если бы наши менеджеры больше отказывались что-то делать, то мы вскоре оказались бы покинутыми». Согласен. Однако любая сила может превратиться в слабость, точно так же, как и наоборот, любая слабость может стать силой. «Разумное становится бессмыслицей, благоденствие - мукой», - уже Гете понимал многозначность последовательно-линейного мышления. Мне важно, чтобы руководители в своих отношениях с сотрудниками отказались от демотивирующего поведения и *допустили* радость от функционирования, активность любопытства и требовательность к себе. О последнем в следующей главе.

## ЗАНИЖЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КОЛИЧЕСТВУ И КАЧЕСТВУ ТРУДА

*В принципе, у каждого начальника  
такие сотрудники, каких он заслуживает.*

Путешествия, призы, премии должны «мотивировать» потребителей следить за соответствующей информацией, а сотрудников - выкладываться по полной. Эта точка зрения привычна. Интересного результата в этой связи добился Бернд Х. Феддерсен вопросом: «Что побуждает участников принимать участие в конкурсе?» Ответ: качество задачи значительно важнее, чем размер призовых. От потребителя задача должна вполне явственно *требовать* потрудиться.

Маркетинговая арабеска? Для нашей темы это больше, чем просто намек: это прелюдия к главному.

### **Отсутствие побудительных причин**

Сегодня мы знаем, что генетическая программа человека, как и прежде, содержит потенциал деятельности, соответствующий активной и напряженной жизни, которую вели охотники и собиратели в естественном природном окружении. Несколько тысячелетий цивилизации для истории рода оказались не имеющими значения. Если отсутствуют «побудительные» причины, которые предъявляют к нам требования, то у нас нет и возможности познать свою способность решать проблемы, свою креативность.

Однако большинству людей чрезвычайно трудно выдер-

жать скуку. Тогда они должны изобретать проблемы, чтобы преодолевать их и таким образом иметь возможность познавать свои способности. Мы можем быть уверены, что люди делают именно так. Обычно они вызывают какую-нибудь драму в своей жизни: начинают ссору, интригуют, саботируют или (и это встречается чаще всего) вкладывают свою энергию в недовольство. Как правило, они знают, что это ничего не изменит в ситуации, - но, по крайней мере, не скучно.

Сначала это может удивлять, и все-таки на наших предприятиях мы встречаемся с этим каждый день: местечковое поведение, бои соперников, иерархический провинциализм и кружки жалобщиков. Точно так же, как и рост агрессии на наших улицах, «битвы» на футбольных матчах, на поле и вокруг него, агрессивная скука среди молодежи. Когда балуют и соблазняют, это не только приводит к возрастанию претензий и раздражителей, но и к застаиванию активности и повышению агрессивного потенциала. Многое из того, что на наших предприятиях сегодня относят к разделу «внутреннее увольнение» объясняется избалованностью и заниженными требованиями, а не «каторжной работой» и перегрузками. Дело в том, что слишком часто не хватает вызова.

- В одном широкомасштабном исследовании, проведенном Public Agenda Forum среди американских наемных рабочих, преобладающее большинство, 75 %, заявили, что они могли бы достигать гораздо больших результатов, чем в настоящее время.
- Опрос в академии менеджмента в Мюнхене показал: 58 процентов менеджеров и 63 процента мастеров хотят на своем месте думать и действовать независимо больше, чем до сих пор; то есть они чувствуют, что их ментальные возможности используются недостаточно.
- Число руководителей, которые в качестве причины перехода на другую фирму указывают «заниженные требования», по данным одного американского исследования, составляет не менее 17 процентов. Это растраниживание талантов - дорогое удовольствие, и это в то время, когда вследствие демографических перемен охота за высококвалифицированными молодыми людьми принимает иногда драматические формы.
- Штребе/Штребе (Stroebe/Stroebe) цитируют исследование,



по данным которого коэффициент использования потенциала способностей в американской экономике оценивается в 30 - 40 %. Так, например, - назовем лишь одну группу, - в наших организациях имеется большое количество часто очень способных женщин, которые используются ниже их возможностей. Многие из них в буквальном смысле «заняты» в секретариатах, настоящих тупиках развития. Wolff/Gxschel ссылаются на результаты опроса, в соответствии с которыми 35 % опрошенных женщин чувствовали, что на работе к ним предъявляют заниженные требования. Доля заниженных требований может быть различной, в зависимости от фирмы и руководства, в зависимости от того, доверяют ли молодым людям полностью уже на ранней стадии задачи. Однако на моих семинарах жалобы по этому поводу имеются всегда.

«Способность всегда приносит с собой потребность использовать эту способность», - сказал Scent-Guxrgyi, биохимик, лауреат Нобелевской премии. Соответственно ощущение того, что предъявляемые требования занижены, вызывает демотивацию. Заниженные требования приводят при этом к телесным и душевным нарушениям, подобным тем, что возникают при перегрузке. Простая работа на низком уровне требований приводит к монотонности, которая вызывает скуку и недовольство работой; это, в свою очередь, имеет следствием увеличение времени, когда работники отсутствуют на работе, текучесть кадров, а также снижение качества и количества результатов. А востребованность потенциала способностей имеет чрезвычайное значение с точки зрения экологии поведения, потому что в противном случае энергия изливается в жалобы.

## **Развитие персонала**

Итак, нам необходимы перемены внутренней установки руководителей: не «использовать», не «подгонять» несамостоятельных и апатичных работников, а предъявлять вызовы творчески действующим людям. Нам необходимо перешагни-

вать через сиюминутную данность, чтобы использовать и расширять индивидуальные потенциалы. Нам нужен процесс взаимного совершенствования, руководимых и руководителей. Этим самым руководство предъявляет требования ко *всей* личности руководимых, - сначала в сфере их задач и для выполнения этих задач, как, например, они закреплены в служебной инструкции. Оно не просто активизирует. Оно создает рамочные условия, которые «об-наруживают» скрытые способности. Оно создает возможность испытывать радость от доказательств пригодности. Оно высвобождает талант и *субъективный избыток*, который каждый индивид приносит на предприятие, и который так редко бывает востребован.

«Не разочаровывайтесь, если это будет не так просто, как вы себе представляли», - так обратился Альфред Херрхаузен к ученикам, - «но активность и развитие вашей собственной личности приведут к успеху». Кое-кто из менеджеров обнаружит при этом, как хорошо у него идут дела, если он концентрируется на том, чтобы в согласованном контакте вызвать проявление компетенции своих сотрудников и стимулировать ее. Для этого необходимо также сократить неверно понимаемую обязанность попечительства, как следствие преувеличенной иерархической дисциплины. Так, например, часто критика в адрес работы сотрудника, по принципу водопада, обрушивается на его непосредственного начальника, которому приходится нести эту критику дальше (с известными коммуникационными потерями). Сотрудника «щадят», он ведет жизнь «под застрехой», в его жизни мало ответственности, он не может отвечать за свою неудачу в нужном месте. Ответственность забирают из его рук. Его балуют, вместо того чтобы требовать.

В зависимости от степени зрелости сотрудника было бы, вероятно, гораздо лучше, если бы начальник указал критикующему прямо на сотрудника: это шанс для роста последнего. Тот аргумент, что общение «мимо» начальника выхолащивает позицию непосредственного начальника, если рассмотреть его при достаточном освещении, просто исчезает. Во-первых, шеф может обсудить со своими сотрудниками преимущества и недостатки коротких путей коммуникации, то есть помочь осознать это. Во-вторых, непосредственный начальник может (и должен) быть информирован о непосредственном обращении. В-третьих, становящиеся все более

плоскими иерархические пирамиды едва ли будут допускать другие формы коммуникации, нежели непосредственные.

## **Давление рынка**

Давайте коротко исследуем вопрос: почему сотрудники переходят с одного предприятия на другое? Диссертация Вальтера Иохманна (Бохум) однозначно возлагает вину за это на отсутствие доступа к проектам, несущим в себе вызовы, а также к образованию и продвижению по службе. В особенности высоко квалифицированные менеджеры не хотят в течение нескольких лет удовлетворяться одной и той же сферой задач. Предприятия, которые хотят сохранить свои руководящие кадры, должны, следовательно, систематически расширять вызовы в отношении ответственности и производительности тех, кого хотят удержать.

А то, что их хотят удержать, им известно. Предприятия - это уже можно слышать - будут во все большей мере испытывать нехватку руководителей, как в качественном, так и в количественном отношении. Потребуется усиленное представление имиджа, маркетинг в области персонала и организация внутренней подготовки кадрового резерва. Кроме того, предприятиям придется искать пути, чтобы избежать высоких затрат на привлечение и подготовку преемников. Поэтому для предприятий важно также по возможности на длительный период привязать к себе свои квалифицированные руководящие кадры.

Шанс приобрести новые способности или испытать их в новых сферах, как нам кажется, имеет выдающееся значение. Несколько известных фирм, например, Unilever, Coca-Cola или Procter & Gamble, всегда были в состоянии привлекать выдающиеся таланты, - даже если им не могли предложить шансы профессионального роста. Именно молодые претенденты видели в этих фирмах хорошие возможности для подготовки и ценные составляющие элементы карьеры. Больше чем когда-либо будет важно также и удержать этих людей. Изменяющиеся, увеличивающиеся вызовы в «обучающейся организации» - это мог бы быть шанс.

Однако не только по причинам кадрового маркетинга: чем всеохватней подготовка людей, тем шире их можно использовать, тем более приспособляемым будет предприятие во времена общей турбулентности. Способность приспособляться - это способность к выживанию. В соответствии с максимальной «structure follows strategy» (структура следует за стратегией) организация, обладающая высокой способностью к приспособлению, имеет такую конструкцию, что она может постоянно удерживать, вместе с многосторонними сотрудниками, свою конструкцию в подвижном состоянии, преходящей, экспериментальной, инновативной, способной на риск.

Это означает не что иное, как то, что задача руководителя состоит в том, чтобы вместе с сотрудником идентифицировать индивидуальные таланты, поддерживать их и использовать. Тем самым руководитель играет ключевую роль в процессе развития персонала.

Развитие персонала - здесь имеется в виду не только тренинг, коучинг и ротация работников. Руководство или участие в проектных группах способствует развитию координационной и кооперативной способности, а также раскрытию креативности. Особые задачи способствуют развитию способности решать проблемы, овладевать умением комплексного подхода, а также вхождению в связи между различными отделами и участками. Работа за рубежом способствует развитию гибкости и компетенции общения на иностранных языках. Для некоторых сотрудников может быть полезным посещение отдела по работе с персоналом, даже задача выступить в роли «временного тренера». Это способствует развитию коммуникативных и социальных навыков и ближе знакомит с методической и дидактической проработкой учебного материала.

Все это так же важно, как и повышение и расширение *способности сотрудника* к выполнению работы. Очевидно, что предложение вычеркнуть из общего словарного запаса слова «мотивировать кого-то» останется не услышанным. Если под этим имеется в виду дать сотрудникам возможность актуализировать и раскрыть свои таланты, я согласен. Следовательно, вместо того чтобы крутиться вокруг *готовности* сотрудников к выполнению работы, я предлагаю сконцентрироваться на *способностях* к ее выполнению.

## **Со-ответственность сотрудника**

Надежное рабочее место, работа, которой владеешь уверенно: сердце служащего, чего тебе еще нужно? Возможно, это не слишком захватывает. Но если работа становится слишком пресной, можно без ущерба держаться за хорошо меблированный контейнер страховок, который - слава Богу - можно себе позволить.

Сотрудник, который рассматривает свой профессиональный путь также и как жизненный путь, как путь личного роста, не всегда будет искать «удобного» руководителя, который, как старший, позволяет ему «выжить». Он скорее будет искать того, кто поможет ему решиться на риск, кто будет предоставлять ему вызовы и даже подвергнет его возможности неудачи. Это достоинство отважных. Речь идет о том, чтобы отойти от неверного стремления к гармонии, не содержащей в себе напряженности, к гладкой поверхности. В этой жизни речь никогда не идет об удобстве, но о живости. Речь идет о мужестве жить. Речь идет о риске. Личный рост происходит только тогда, когда человек перешагивает тесные границы безопасности, установленные им самим, и идет на риск неудачи (что представляет собой необходимую предпосылку успеха).

Работа, понимаемая как «жизнь», означает постоянно распознавать, отвергать и пускать в переплав старые рельсы, безопасные позиции и шаблоны, с помощью которых мы обманываем себя в отношении живости нашей жизни. С моей точки зрения сотрудник тоже ответственен за свою *способность* к результату. Он поступит правильно, если будет стремиться к решению задач, представляющих для него вызов, если он сам будет инициатором мероприятий по развитию.

Тот, кто ждет, когда его руководитель будет «развивать» его, может при определенных обстоятельствах ждать очень долго. Ведь многие руководители, как и прежде, придерживаются совершенно несоответствующего времени представления о себе, в соответствии с которым они должны знать и уметь все немного лучше, чем их сотрудники. Они живут напряженной жизнью. Жизнь как у «шеф-повара»: здесь готовит сам шеф! Это должно закончиться драмой, потому что повышение сложности отдельных областей, возрастающий уровень образованности сотрудников, создание команд, ра-

ботающих над темами, которые охватывают различные функции и предприятия (task-forces), оспаривают у них право «классифицировать» работу своих так называемых подчиненных или даже вообще отслеживать ее.

Да, верно: у каждого начальника, в принципе, те сотрудники, каких он заслуживает. Однако мой тезис (признаюсь, провокационный) «хороший менеджер делает самого себя излишним» все еще встречает поначалу протест и непонимание. Я имею в виду вот что: он достигает максимально возможного для него эффекта не благодаря собственным знаниям, а благодаря способностям и навыкам других людей. Он дает полномочия, требует и поддерживает своих людей, где только можно. Принимая решения, он всегда думает о косвенном воздействии на возможности развития своих сотрудников. Он заботится о том, чтобы как можно скорее подготовить заместителей, возможных преемников, чтобы предприятию не приходилось опасаться, что при его длительном отсутствии из-за отпуска, болезни или даже худшего сфера его ответственности зашатается и будет ввергнута в хаос.

Мне, например, совершенно непонятно требование, чтобы до руководителей, находящихся на закрытых заседаниях, всегда можно было дозвониться по телефону: такие руководители страдают синдромом незаменимости. Они не организовали свой участок работы, в конце концов, небрежно отнеслись к важной части своей работы. Более того: они опасны для предприятия.

Все специалисты по работе с персоналом отчаянно ищут руководителей, о которых известно, что рядом с ними подрастают и расцветают молодые, подающие надежды «высокие потенциалы», ищут таких менеджеров, для кого важна работа по развитию персонала. Но пока мы в своих отчетах оцениваем трудовые достижения, различные рабочие методики, но не удостаиваем вниманием руководителя, способствующих росту молодых сотрудников, в лучшем случае считаем такие достижения второстепенными, до тех пор все останется, очевидно, как сейчас.

Заниженные требования - от работников требуют лишь долю их знаний и умения, способности и навыки остаются неиспользованными - сильно связаны со структурированием труда, в особенности с разделением труда.

## РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

*Когда мы перестали видеть смысл нашей работы,  
мы начали говорить о мотивации.*

Для психолога Буркхарда Сиверса, работающего в организациях, мотивирование суть метод, «созданный в тот момент, когда, собственно, смысл труда в наших крупных промышленных организациях был в основном утрачен, ведь работа была так сильно разделена на маленькие части и фрагментирована, что едва ли кто-то еще может создать смысловые связи с общим продуктом, с предприятием, окружающим миром и своей собственной жизнью через свою собственную деятельность, через ту часть продукта, которую он производит, или часть работы, которую он выполняет».

Действительно, в прошлом хотели повысить общий результат посредством создания все более мелких единиц труда. Эта точка зрения могла претендовать на значимость еще в первой половине нашего столетия, которая еще широко характеризовалась формами ремесленного труда, осуществлявшихся с поддержкой машин. Сегодня же все большее разделение труда и связанная с этим односторонность развития человеческого потенциала наталкивается на психические, и, опосредованно, на экономические границы: содержание труда все менее пригодно для стандартизации, а там, где стандартизация возможна, труд широко автоматизируется. Заниженные требования в отношении способностей и навыков не удовлетворяют ни индивидуума, ни предприятие. Чувство собственной ценности отдельного человека - это чувство «шестеренки в механизме», если отдельный вклад в общий продукт едва ли можно вычлениить.

## **Немота**

Идентификация с предприятием в целом, как с общим делом, более невозможна, она опускается до братства и родины в «подразделении», которое нередко символически поддерживает свою идентичность вонне тонким отказом от кооперации с другими подразделениями. Колоссальные затраты требуются на координацию. Следствием является кровосмесительная культура встреч. Напыщенные шефы. Энергия направляется вовнутрь, а не на рынок и клиентов. Проблема интерфейсов между отделами часто заставляет усомниться в мудрости сегментирования.

Почти осязаемыми являются последствия разделения труда на семинарах (classroom-trainings) или в группах task-forces, в которых специалисты из различных подразделений предприятия собираются для обсуждения темы или решения общей задачи. У меня часто возникает впечатление, будто эти специалисты работают на совершенно разных предприятиях. Они создали очень специфические модели толкования, живут в абсолютно различных контекстах. Они остаются на своих территориях восприятия, так что на предприятии едва возможно достижение консенсуса относительно того, что важно и что имеет для предприятия ценность. Да, иногда преданно культивируется миф о «глубоких рвах» между различными сферами предприятия, для того чтобы не нужно было покидать надежную территорию смысловой провинции. Представители отдела «Исследование и развитие» хранят Грааль чистого учения и боятся, что их труд может быть профанирован или даже запачкан требованиями рынка; люди из отдела маркетинга подавляют все дискуссии относительно целесообразности быстрого успеха, а отдел сбыта ругает их за оторванность от практики. Способность разговаривать друг с другом доброжелательно, с пониманием и с согласием исчезает. Даже более того: склонность к консенсусу почти не ощущается. Потери на трение совершенно вопиющие. Вместо коммуникации возводят стены. И не только специальные термины, инсценированные невыразительно-впечатляющим образом, показывают, что здесь часто вообще не говорят «на общем языке».

На этом фоне перед отделом по развитию персонала воз-



никает задача, на которую ранее слишком мало обращали внимание: он может и должен поднять способность говорить, охватывающую все предприятие, давать возможность создания общего горизонта взаимопонимания и соединить специализированные смысловые провинции в общее смысловое пространство. По ту сторону профессионального и делового обучения находится повышение квалификации в понимании смысла слов.

### **Предписанное удовольствие**

Исследования формирования рабочего места указывают в особенности на то, что отсутствие целостности, сниженные требования и нарушенное чувство собственной ценности вызывают у индивида, как побочные последствия широкого разделения труда, чувство внутренней пустоты и отчуждения. Это тем более верно, что изменение шкалы ценностей с требованиями целостности, осмысленности и «не отделенной» жизни, ориентированной на ценности, динамизировало в этом отношении требования, предъявляемые к труду. Люди восстанавливают свое равновесие относительно экологии поведения путем агрессии, отступления, бегства, болезни, отказа от сотрудничества и всех форм «оплаты». Падает радость индивида от достижения результата. Последствия можно предвидеть для всех участников.

«Когда мы перестали видеть смысл нашей работы, мы начали говорить о мотивации». Это замечание подводит черту: разделение труда, а вместе с ним болезненное отсутствие смысла необходимо компенсировать при помощи мотивирования. И вот уже снова зашевелились механики мотивации и начинают одно за другим мероприятия, долженствующие придать смысл. Здесь и «предписанная» культура предприятия («Hand me one by monday!»), корпоративная идентичность в виде проекта по разработке «шапки» фирменного бланка, основные принципы руководства, «издаваемые в виде указа» экспертной комиссией, захватывающий «лозунг «мы гордимся вами» в болтовне об имидже, и модно-смешной главный менеджер, который с недавних пор заканчивает все встречи

словами: «Желаю повеселиться!» Предписанная шутка. В той мере, в какой традиционные источники смысла труда бледнеют, «веселье» навязывается как новая компенсационная метафора. Разделение труда, которое весьма существенно портит веселье, остается вне внимания. При этом «веселье» неожиданным образом оказывается под давлением результата: «веселиться» и «быть раскованными» становится «результатом» индивидуальной самопрезентации новых менеджеров. Веселая работа вместо радости от работы.

## **Находить смысл**

«Тот, кто требует эффективную работу, должен предложить смысл», - такие плакаты развешивают теперь в разных местах вслед за Виктором Франклом. Необходимо предложить предписанный, авторитарный смысл однозначности. Однако смысл нельзя «предписать», его должен совершенно индивидуально *найти* каждый сотрудник. Во всяком случае, действует правило: тот, кто эффективно трудится, видит в этом смысл.

Руководитель может лишь создать *условия для возможности* найти индивидуальный смысл (и тем самым для оптимального раскрытия производительности труда). Все другое было бы самонадеянным и представляло бы собой выходящее из берегов понятие руководства, которое берет на себя ответственность даже за то, за что не может отвечать, - например, за готовность к эффективному труду.

По мнению Манфреда Маркони, люди испытывают удовлетворение от работы тогда, когда она отвечает следующим критериям:

- *физическая и умственная* деятельность; причем сначала несущественно, совершается больше физическая или умственная деятельность. Важно только то, что планирование и исполнение составляют целое, чтобы можно было испытать радость от исполнения задачи. Разделение мышления и действия встречает все больше противников. Глубокое удовлетворение вытекает зачастую из задач, кото-

## *Разделение труда*

рые можно обрабатывать - в одиночку или командой - с начала до конца, которые образуют завершенное единство, например, «разработка и введение системы управления филиалом».

- *формирующая* деятельность; люди хотят при помощи своего труда изменить самих себя и свое окружение; для этого должны существовать возможности для удовлетворения человеческого любопытства; для этого должны проявиться творческий и созидательный потенциалы.
- *продуктивная* деятельность; то есть соотношение затраченной и произведенной энергии должно быть по возможности более благоприятным.
- *интерактивная* деятельность; большинство людей ищут и используют возможности разнообразных социальных контактов на рабочем месте; они хотят, чтобы их воспринимали, ищут обмена и приветствуют сотрудничество.
- я добавлю еще: *направленная* деятельность; смысл вырастает из настоящего, признаваемого окружающим миром дела, и дела на службе сообщества. Тем самым труд - это всегда «труд для других», то есть адрес труда должен быть так же понятен для отдельного человека, как и польза, которую приносит ему результат труда. Этимология слова показывает, что слово «Sinn» относится к словам, имеющим общий корень древневерхненемецкого глагола «sinnaп», что означает «идти своим путем к цели». Следовательно, человек хочет не только что-то производить, он хочет представлять себе цель. Задача руководства, следовательно, состоит в том, чтобы создать рамочные условия, которые позволяют ощутить труд как труд для других.

Результаты науки о труде показывают, что невнимание к одному или нескольким измерениям этого холистического понятия труда делает людей недовольными, вызывает скуку, предъявляет заниженные требования, короче, вызывает демотивацию и тем самым зачастую возлагает ответственность за дискуссию о «правильном» стиле руководства, о «правиль-

ном» мотивировании. Профессор информатики из Бремена, Герберт Кубичек считает: «Изменения организационных структур, систем контроля и содержания труда в ходе бюрократизации и механизации больше разрушают мотивацию и идентификацию, чем может произвести даже самое психологически изощренное поведение начальника». Следовательно, весьма существенную часть задач руководителя должна составлять программа восстановления для демотивированных жертв труда, лишённого смысла.

## **Грязные добавки**

Как часто можно услышать: «Если оклад в норме, то и работа в норме!» Как «Обед на одну персону»: «Весь год одно и то же». Действительно, весьма распространено представление, что увлеченность сотрудника можно купить за деньги. Да, именно при слабой эффективности труда упреки повышают возмущение, что он или она должны, получая жалование выше среднего, показывать и недюжинную эффективность. И, напротив, результаты многих исследований последних лет показывают, что именно старательные и достигающие постоянно высоких результатов сотрудники работают не в первую очередь из-за денег, а потому, что они хотят ощущать свой труд как имеющий смысл и эффективный.

Конечно, оплата должна соответствовать труду. Однако активную вовлеченность, творчество и инициативу купить нельзя. Руководство должно «сделать их возможными». Посредством создания окружения, в котором «воспламеняется» собственная мотивация сотрудника. *Руководитель должен меньше «вызывать», а больше «способствовать».*

Следовательно, за проблему берутся не с того конца, если пытаются кое-как и постоянно заново *компенсировать* раздробленность труда, недостаток потенциала требований и бессмысленность многих рабочих мест деньгами или другими «мотиваторами». Вместо этого требуется таким образом преобразовать труд, чтобы он снова был виден как целостная деятельность, с явственной связью с общим результатом работы предприятия. Это может привести к тому, чтобы выс-

троить структурный принцип *делегирования*. Потому что делегирование вниз, вплоть до мельчайших организационных ответвлений, не случайно совпадает по направлению с феноменами раздробления труда. Целостная передача ответственности противоречит этому. Христиан Дрегер, в рамках своей концепции «партнерское руководство» на заводах Дрегера, уже на ранних ступенях передает ученикам большую ответственность. Возражение: «Но ведь ответственность нельзя разделить!» На предприятиях W.L.Gore & Associates Inc. (Gore-Tex) действует принцип: кто взял на себя ответственность за какое-либо дело и выполнение обещания, тот принимает решение и несет ответственность.

Почти периферийный феномен: сотрудники тоже хотят сами представлять свои проекты и результаты «наверху». И «лучшие» начальники больше не хотят видеть себя в роли делегированных представителей, то есть они отказываются приписывать себе чужие заслуги. Если обобщить все вышеизложенное, то, возможно, придется переосмыслить слово «со-трудник».

## **Совершать дело**

Кое-кто из руководителей захочет теперь своим мысленным взором проверить структуру рабочих мест своих сотрудников и поискать возможности дополнить их - конечно, это полезно, даже необходимо. Однако мне хотелось бы еще раз напомнить, что смысл нельзя подать, как «приманку в коммерческом предложении» (Нойбергер), поскольку смысл - это очень личный результат и его необходимо найти абсолютно индивидуально. Юрген Хабермас сказал об этом совершенно верно: «Не существует административного производства смысла». Кроме того, мало пользы в том, чтобы «разъяснить» сотруднику смысл его деятельности, как об этом часто пишут. Точно так же проблематично, если осыпать всех сотрудников без разбора плодами этого целостного понятия труда. Безусловное единство *всех* измерений труда не станет для кое-кого из сотрудников автоматически предпосылкой его удовлетворения от труда. Возможно, например, что

отсутствие частых социальных контактов он совсем не ощущает как демотивирующее обстоятельство.

Размышления и дискуссии о культуре BMW помогли заново осознать уже ставшее почти архаическим понятие «дело» - и это понятие было «завершено», «доведено до конца» и «целесообразно» дополнено. Вершиной этого стало требование: «Особая задача руководителей состоит, по нашему мнению, в том, чтобы сообщить сотруднику чувство, что он совершил некое дело или может совершить его». Мне слишком мало этого. Потому что язык действует предательски. Вот она снова здесь, эта поза дающего, которая (хитро) удовлетворяется лишь «чувством» сотрудника, какими бы средствами оно ни было вызвано, вместо того чтобы интенсивно заботиться об условиях для возможности «совершения дела».

Условия возможности означают, прежде всего, следующее: увеличить возможности выбора, облегчить возможность изменения решений в отношении карьеры, сделать прозрачными пути к карьере, использовать руководителей в соответствии с их результатами и склонностями на стратегических фазах, допускать различные карьерные мотивы и более равноправно оценивать их в ходе карьеры (так, чтобы не только «руководство» обещало выгоды в смысле финансов и престижа), короче: предоставлять много разных сфер для приобретения опыта. Потому что самоосуществление не может делать вид, как будто это «само» существует еще до «осуществления», и как будто оно не воспринимается лишь через действия и пробы.

Хороший опыт приобретается тогда, когда отдельные люди или целые группы вовлекаются в формирование рабочих процессов, организации труда и своего рабочего окружения. И при этом полезно спросить: «Что на вашем рабочем месте мешает вашему воодушевлению? Как мы вместе можем сделать вашу работу более полной? Чего бы вы пожелали себе?» Целостности нельзя будет достичь во всем; однако, как правило, фантазию невозможно исчерпать даже приблизительно.

## НЕДОСТАТОК СВОБОДНОГО ПРОСТРАНСТВА КАК ОТСУТСТВИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ

*Все, чего хотят люди - это иметь  
возможность выбора.*

«Работаете ли вы, чтобы жить, или вы живете, чтобы работать?» - Если предоставить участникам семинара возможность обосновать свою личную философию по этому вопросу, они обычно выбирают первое. Зачастую в ходе обсуждения становится ясно, что рабочее время воспринимается как управляемое посторонними, как де-индивидуализированное время, а нередко как «купленная жизнь». (Соответственно высоки притязания относительно «возмещения ущерба»).

Отсутствие индивидуального свободного пространства, отсутствие возможности эффективно работать воспринимаются как особенно демотивирующие обстоятельства. «Достижение» в этих случаях состоит в том, чтобы направлять соответствующую энергию мимо предприятия, в личную сферу, и досадное «для того, чтобы...» превращается, определяя менталитет, в следующее: работать, чтобы (после этого) жить.

Все эмпирические исследования последних лет указывают на то, что эти феномены не являются ни ленью, ни усталостью, ни недостаточной готовностью к эффективному труду. Это как бы «осмысленное» приспособление к ограничивающим условиям труда (соответственно с этим вызов для обновления всей кадровой политики). Чрезвычайно важно признать, что многие люди демотивированы, внутренне увольняются и перемещаются в направлении свободного времени не потому, что новые ценности - это ценности свободного времени, а потому, что эти ценности рекламируются как дей-

ствующие для всех, без всяких различий. Поскольку же их нельзя в достаточной мере проживать в сфере труда, они перенаправляются в сферу свободного времени. Социальные исследования свидетельствуют о «компенсационном осуществлении» ценностей в свободное время.

Однако и здесь картина неоднородна. Сообщения консультантов по вопросам персонала показывают: все больше руководителей отклоняют предложения занять блестящие, престижные посты в пользу таких, которые предоставляют им больше свободы, чтобы определять собственную деятельность и направление работы. Неожиданно стал привлекательным «второй ряд». Карьера - конечно, но не любой ценой. Одному менеджеру, который оставил без внимания надежную перспективу занять позицию в верхнем эшелоне, принадлежат слова: «Ведущий менеджер в золотой клетке из презентаций и формализма? Для меня это не жизнь, а умирание». Поэтому предприятия испытывают все большую необходимость распрощаться с бюрократической системой регулирования и предоставить больше места для личной ответственности на всех уровнях. Это привлечет лучшие таланты и закрепит их.

## **Жить во время работы**

Постоянно обнаруживается: все, чего хотят люди, это иметь возможность выбора. Однако если просмотреть результаты исследований, то обнаружится, что в ФРГ во всех профессиональных сферах у работников значительно понизилось «чувство быть свободным и независимым в принятии профессиональных решений». По данным исследований Лутца фон Розенштиля, только 54 процента опрошенных считали, что они могут участвовать в принятии решений относительно собственной работы и собственного рабочего места. Это развитие в значительной мере объясняет тенденцию снижения удовлетворенности от труда. Оно подстегивается всеохватывающим проникновением так называемых ценностей самораскрытия: для преобладающего числа людей возможность самораскрытия в профессиональной жизни связана с разме-



## *Недостаток свободного пространства...*

рами свободного пространства для действий и принятия решений. Те, кто ощущает недостаток такого свободного пространства, значительно больше испытывают неудовлетворенность своим трудом. Да и как я могу с воодушевлением выступать за какое-нибудь дело, если меня постоянно «направляют в него» сверху?

Эта тенденция соответствует результатам опросов, имеющих у меня, однако работники моложе 40 лет, очевидно, воспринимают недостаток свободного пространства как более демотивирующий, нежели работники старшего возраста. Эти молодые в среднем имеют более хорошее и широкое образование и - что кажется особенно важным - они в высокой степени индивидуализированы. Они больше не делают, как раньше, такого принципиального разграничения между сферой труда и сферой свободного времени. Поэтому сегодня они ожидают от работы больше шансов для того, чтобы можно было применить всю свою личность, чтобы их принимали всерьез, вовлекали в общее дело. Они хотят иметь возможность использовать свои способности к самоорганизации и автономной деятельности. Жить во *время* работы - именно этого они хотят. Описанная выше конъюнктура понятия удовольствия является характерной для этого. Так же как современная индустриальная цивилизация нуждается в больших пространствах, чем национальная экономика, так и сотруднику сегодня необходимо свободное пространство, в котором он может раскрываться.

Только предприятия похожи на танкерских след торможения составляет многие километры, то есть развитие организационных структур едва могло успевать за этими общественными тенденциями. Выходящая из берегов, где-то и когда-то, конечно, очень полезная ментальность описания рабочих мест сделала многие из них скучными, механическими, зарегулированными и непривлекательными. Следствием этого часто являются невостребованные потенциалы деятельности, часто отсутствует воодушевленная и воодушевляющая жизнь. Выходы за границы по-прежнему непопулярны. Наследственные поместья защищают с большими затратами энергии: нередко война направлена вовнутрь. Сотрудник должен оставаться на своей клеточке, т.е. на своем участке. Это должно защитить другие участки - и таким образом заборы участков обвешаны цепями неиспользованных возможностей.

## Большой Шмидт ищет маленького

Сюда же добавляется общая решимость тех, кто обладает исполнительной властью, не допустить ничего, что не похоже на их представление о хорошем сотруднике, прежде всего, на них самих. Лучшим примером этого является синдром подбора персонала «Большой Шмидт ищет маленького». «Правильный» кандидат похож на меня, но все-таки немного слабее.



То, что в личной жизни считается особенно желанным, - индивидуальное, экстравагантное, уникальное, но также и автономное, сердце и позвоночник (человеческие ресурсы), - на предприятиях, как и раньше, особым спросом не пользуются, потому что это, как кажется, угрожает стабильности организации. Вследствие этого инновация, значение которой все более и более возрастает, приходит от не зараженных духом конформизма аутсайдеров, а они не очень-то нравятся тем, кто считает себя коренными жителями. Этим пионерам приходится иногда годами преодолевать сопротивление. На про-

тяжении этого периода их называют фантазерами, упрямыми, всезнайками, иногда даже злопыхателями, обливающими грязью своих ближних. Однако лестница к признанию на предприятии имеет следующие ступеньки: преследование, презрение, бойкот, прописная истина, принцип работы предприятия. На одном симпозиуме по вопросам менеджмента в Цюрихе Бранко Вайсс сказал: «Иновация означает видеть то же, что и все, и думать при этом по возможности нечто другое».

## **Искусство конструктивного непослушания**

В действительности кажется, что «свободное пространство» и «организация» уже на понятийно-логическом уровне взаимно исключают друг друга. Организационная психология холодно проанализировала, что люди в организациях должны быть «фунгибельными», т.е. определяться местом, и «эластичными». Персонал необходимо сделать предсказуемым, надежным, планируемым и управляемым. Речь идет об «ограниченной автономии» (?), «дисциплинированной фантазии» (?) и т.д. Эластичность: персонал должен уметь приспособливаться и быть управляемым. Что, однако, означает, что он должен быть также «мотивируемым»!

С другой стороны, видные теоретики менеджмента указывают на то, что уже в течение длительного времени во многих фирмах наряду с линейно-делегативными структурами существует нечто вроде неформальной культуры самоорганизации. В одном офисе я прочитал: «У нас нет свободного пространства, но, тем не менее, мы его используем». Да, кажется, многие фирмы функционируют лишь *поэтому*. Инструкции не выполняются или выполняются не полностью. Усовершенствования вносятся в планы без обсуждений. Используются многозначность, противоречия или ниши в системе регулирования, - это микрополитика, некое искусство конструктивного непослушания. Основные принципы руководства BMW в этом отношении позволяют себе многозначительную шалость: решения нужно не только выполнять, их нужно «выполнять с умом».

## Поиск игрового поля

Единственная организация, для которой работаем мы все, называется «Я». Однако предприятия редко предоставляют возможности для того, чтобы испытать это «Я» и вести счастливую жизнь также и в профессии: возможность жить, принимая собственные решения, самостоятельно организуя и самостоятельно контролируя - и тем самым наивысшее предприятие, состоящее в том, чтобы познать собственную личность и в обучении преодолеть собственные границы.

«Ищу лужайку для своей мотивации», - так озаглавила молодая женщина-экономист свое заявление на занятие вакансии. И это именно так: во всяком случае, человек ищет поле, контекст, в котором разгорится мотивация, в котором индивидууму стоит найти приложение своим силам. Следовательно, руководить означает создавать возможности для раскрытия мотивации сотрудника, которая принадлежит лишь ему одному. Чтобы он делал что-то, *потому что это хорошо для него самого*. Работа для собственной пользы. На большинстве предприятий это «содействие развитию личности», производимое трудом, все еще слишком мало ценится. Нам необходима политика предприятия, которая позволит индивидуумам искать личные истины, политика без пафоса философии предприятия и тремоло корпоративной идентичности. Не тоталитарная метафора «видимой цели», а скромно-требовательная настойчивость в отношении индивидуального роста в процессе работы. Не послушание или рабская верность, а *развитие* должно стать высшим принципом кооперации.

## Свободные пространства

«Свободное пространство» - это понятие трудно определяемое, выходящее из берегов. В данном контексте оно означает:

1. меру возможностей выбора, самоопределения и свободного пространства для принятия решения внутри сферы задач; многих результатов труда можно достичь различ-

### *Недостаток свободного пространства...*

ными, однако одинаково благоприятными способами; могут быть предоставлены возможности выбора в отношении процедуры, средств, их использования, а также временной последовательности выполнения составных частей задачи;

2. меру дерегулирования труда посредством отмены не обязательно необходимых положений, установок, инструкций;
3. долю времени на самостоятельную и творческую деятельность;
4. задачи и проекты вне фиксированного круга задач, которые кажутся сотруднику особенно интересными вследствие таланта и склонностей;
5. необходимое обучение.

«Я всегда видел людей, живущих в клетках. Однако в клетках люди не растут». Это выражение, касающееся узости «клеточного» мышления, присущего органограмме, приписывается Лью Перу, менеджеру ЗМ. Между тем стало повсеместно известно, что эта фирма предоставляет своим исследователям до 25 процентов времени для свободной деятельности, чтобы они могли дать волю радости экспериментирования: «лужайку» для собственной мотивации.

## **Коммерсанты? Мелкие торговцы!**

В качестве противоположного примера мне напоминает немецкий управляющий британского электронного концерна, который навязал приобретенной фирме жесткие правила организации и описания рабочих мест британской головной фирмы. Между двумя управляющими бывшей ранее автономной фирмы в течение долгих лет возникло разделение труда, основанное на взаимопонимании; они прекрасно дополняли друг друга и выполняли часть задач из другой сферы. Это замечательно функционировало с взаимного согласия в течение нескольких лет. Однако новый управляющий пришел из отдела «Примерные ученики с менталитетом чек-листа». Девиз системных теоретиков «Чем больше свободы, тем больше порядка» едва ли смог бы его убедить. Он решительно отменил это соглашение, позволявшее выполнять действия,

выходившие за пределы ответственности каждой «клеточки». Он потребовал создания «ясной» организации, с «четкими» должностными инструкциями и «четкими» границами. Жертвой этого стала мотивация обоих управляющих. Как уже было сказано: готовность к эффективной работе можно только разрушать, например, урезая возможности для эффективной работы.

Здесь мы подошли к сути недостаточной склонности многих предприятий допускать существование свободных пространств, созданных сотрудниками. Это производит впечатление отказа от власти. «Узость» - противоположность свободного пространства - не случайно имеет одинаковый корень со «страхом»! (Enge - Angst). Свободные пространства превращают организации в менее подчиняемые, управляемые и контролируемые, и делают людей менее управляемыми (то есть менее мотивируемыми). Да, люди должны добровольно делать то, чего хотят другие. Однако, несмотря на всю риторику, которая все еще способна завуалировать ситуацию, становится все виднее, что они должны быть не столько «свободными», сколько «согласными». Власть здесь у того, кто делает дело. Прежде всего, власть над самим собой. И все ощущения счастья имеют некоторое отношение к исчезновению границ. Границ, через которые я могу перешагнуть. Границ, которые проведены вокруг узости моего участка труда. И чаще бывает проще попросить прощения, чем испросить разрешение.

## **Индивидуальные/экономические цели**

Участвовать с охотой означает иметь возможность выбора. При этом выиграть могут все. Речь идет не о том, чтобы предоставить самоопределение и право на собственный контроль, потому что это «более гуманно». Речь идет о том, чтобы снизить потенциал демотивированности. Нужно наконец-то понять, что *каждый ищет для себя задачу, которая позволит ему самому продвинуться дальше*, в противном случае он уже сделал шаг в сторону внутреннего увольнения. Это, как показывает положение вещей, прежде всего задачи, со-

## *Недостаток свободного пространства...*

держат большие возможности для свободы выбора, самоуправления и самоконтроля. Тот, кто хочет достичь экономических целей, должен достигать индивидуальных целей, которые возможны только через успехи в экономике, которые базируются на индивидуальных успехах, которые, опять-таки, лишь благодаря экономическим успехам...

«Лучшие и умнейшие люди будут чувствовать притяжение к предприятиям, в которых они смогут осуществить свои личные цели», - так звучит первый из «Десяти принципов реорганизации предприятия» у Нейсбитта/Абурдена. Речь идет о предоставлении свободного пространства уму, творчеству и энтузиазму каждого сотрудника, чтобы предприятие было способно выдержать конкуренцию на мировом рынке. Организации получают прибыли (ведь об этом и идет речь!) от «избытка субъективности», как показали Крелл/Ортманн. Люди являются привлекательными производственными факторами именно из-за своих спонтанных, непрограммируемых добавок в своих действиях, которых от них нельзя требовать. Так этого и можно достигнуть: подлинный консенсус относительно цели и после этого - свобода действий.

## **Кругооборот неудач**

Если свободные пространства малы, сотрудники быстро попадают в кругооборот неудач, который вызывает у них демотивированность.

Если у сотрудников почти нет возможностей выбора (в отношении уровня трудности, вопросов технологии, использования средств, оформления своего рабочего места, рабочего времени и т.д.), они не могут объяснить успешное выполнение задач своими собственными способностями. Они знают, что регулирование гарантирует вероятность успеха почти на 100 %. Они знают, что были избраны для выполнения этой задачи часто на основании низкой оценки эффективности их работы со стороны начальника или руководства предприятия. Следовательно, успешное выполнение задачи не укрепляет положительного представления о себе и едва ли способствует развитию чувства собственной ценности, основан-

ного на «собственных» результатах, - достаточная предпосылка того, что далее работнику будут поручать мало ответственные задачи.

В отличие от этого, работа, требующая собственной ответственности, мобилизует способность всех сотрудников к обучению, а, следовательно, и способность всего предприятия к приспособлению и выживанию. Это может приводить к инновациям, которые принесут преимущества в конкурентной борьбе. В некоторых организациях нашего индустриального общества это достаточно хорошо известно, например, в университетской сфере. Некоторые крупные предприятия также гарантируют в отдельных своих отраслях такие свободные пространства. Однако в общем - если обратиться еще раз к статистике - на наших предприятиях, очевидно, предоставляется слишком мало свободного пространства, которое может быть заполнено личными решениями.

Лучшим будущим предприятий, то есть менее демотивирующим и более прибыльным для всех участников, было бы такое, в котором будут расширены возможности выбора, свободные пространства. Однако что это означает для руководства?

## **Де-регулирование**

Руководить означает здесь постоянно проверять границы в организации на наличие трех качеств:

- чуткость,
- проницаемость,
- изменяемость.

Все они справедливы в свое время, и все необходимо постоянно проверять, препятствуют ли они свободному потоку энергии или способствуют ему. Это что касается основного принципа.

Как показывает положение вещей, для руководства это может прежде всего и скорее более скромно звучать так: де-регулирование. Чем теснее предприятия затягивают корсет регулирования и предписаний, инструкций для менеджеров и установок, тем быстрее у менеджеров в буквальном смыс-



### *Недостаток свободного пространства...*

ле заканчивается воздух. Чем сильнее регламентируется отношение к производительности труда, тем более четко проявляется тенденция подогнать качество и количество труда к уровню минимальных требований. Необходимый для эффективности предприятия спонтанный и креативный труд, выходящий за пределы сформулированных ролевых ожиданий, не достигается. Это тоже демотивация. Потому что инструкции создают порядок и редко взаимосвязь.

На наших предприятиях, однако, существует магическая практика ритуально призывать желаемое: почти в шаманском экстазе «внутреннего предпринимательства» вертят мельницу молитв - с такой же настойчивостью, с какой все зарегулировано, заорганизовано, упорядочено, спрямлено, очищено, все живое принесено в жертву идолу контроля.

Неужели сеть «checks and balances» должна быть такой густой? Для коммерсантов их профессиональная автономия, возможность действительно быть «менеджером своей сферы», как показывают все имеющиеся на сегодняшний день исследования, как и прежде, является наивысшим благом. Однако они все более вырождаются в чиновников продаж. На многих предприятиях на первом месте стоит не столько требование объема продаж, сколько примерное заполнение ежедневных отчетов (которые потом никто не читает). Корректное соблюдение минимального количества контактов с клиентами (все равно, какой при этом получен результат), скрупулезное составление отчетов об издержках и вообще по возможности гибкое приспособление к мнению начальства. Речь идет не о том, чтобы делать то, что нужно, а о том, чтобы делать это правильно. Это внутреннее саморазрушение всего живого на предприятии. Ориентировочные показатели не случайно называются «ориентировочными».

Уже давно производительность страдает от упрямства, с которым выдерживается схема 40/39/38-часовой рабочей недели. Именно в конфликте семья/профессия явно нечистая совесть многих сотрудников вовсе не способствует радости от эффективного труда. Упрямая приверженность негибким парадигмам труда, монотонным моделям карьеры, которые не гармонируют с ритмами семейной жизни, совершенно устаревшее понятие справедливости и система оценки количества и качества труда, которая путает затраты с результатом, измеряя производительность часами, - все это уже сегодня

делает все более трудным поиск достаточно хороших людей, готовых принести карьере традиционные жертвы. В фармацевтическом концерне Merck выяснили: родители, которые воспринимали политику предприятия как недостаточно дружелюбную по отношению к семье и недостаточно предупредительную, больше жалуются на стресс, чаще не выходят на работу и менее довольны местом своей работы, чем другие. Apple Computer имеет собственный детский сад. DuPont предоставляет денежные средства и помещения для размещения группы детского сада. У Eastman Kodak сотрудники могут выбирать между неполной занятостью, Job-sharing и сколь-зким рабочим графиком в зависимости от ситуации. Rodgers/Rodgers указывают на то, что многие сотрудники предпочитают частичную занятость не обязательно в виде сокращенного рабочего дня, но часто также в виде четырехдневной недели или 30-часовой рабочей недели. В борьбе за лучших работников года, прежде всего за женщин, предприятие, которое хочет остаться конкурентоспособным, должно сделать традиционные установки более гибкими.

Должны ли существовать требования относительно одежды (даже неофициальные)? Работник типа Томаса Готтшалька, являющегося образцом для миллионов, в ковбойских сапогах и с серьгами в ушах, на производстве не стал бы даже руководителем группы. В сфере банков и страхового бизнеса референт по вопросам приема на работу сразу же был бы переведен в регистратуру. Не удивительно, что работа в промышленности в глазах многих, и часто лучших людей, приравнивается к нормированию и пустому приспособлению.

Нужно ли с огромными затратами инсценировать необычайно сложную систему регулирования командировочных расходов? Может ли гостиница стоить 150 или 250 марок? Нужно ли следить за тем, чтобы во время командировок телефонные звонки домой длились не более пяти минут? Нужно ли постоянно проверять квитанции, отчеты, портокассы, счета за питание? Для того чтобы обнаружить пять процентов паршивых овец и подвергать все более плотному контролю и регламентации остальные 95 процентов? Рикардо Землер, президент Semco S/A, крупнейшего машиностроительного предприятия Бразилии, спрашивает: «Если мы не можем доверять людям наши деньги и не можем положиться на их оценку, почему мы должны посылать их в разные концы света, что-

бы совершать от нашего имени сделки?»

Не следовало бы предоставлять всем сотрудникам постоянную возможность доступа к бухгалтерским книгам? Для того чтобы они постоянно были в курсе положения своего предприятия? Почему сотрудники не могут договариваться, когда начинать утром работу? Так называемый «скользящий рабочий график», воспринимаемый многими как прогресс, фокусируется на нормативных показателях, чисто количественном рабочем «времени», и при этом непроизвольно упускает из виду самоорганизацию, самоконтроль и качественное мышление. Некоторые фирмы создали таким образом культуру «скользящих карточек», которая измеряет работу по количеству сверхурочных часов, а не по количеству и качеству. Конечно, функциональная задача рабочего места в узком смысле должна выполняться. Но неужели всегда только одним и тем же способом? Тем, о котором шеф полагает, что он единственно правильный? Тейлоровского «единственно лучшего пути» не существует! Разве не полезнее перенести основное внимание на результаты, а не на технологии? Не является ли оценка «методов труда» совершенно несовременным пережитком тейлористской концепции предприятия? Тогда руководство состояло бы не столько в том, что я непосредственно руковожу господином X и госпожой Y, а в том, что я предоставляю пространство, в котором господин X и госпожа Y могут сотрудничать, неся за это ответственность. При этом их сотрудничество осуществляется таким образом, какой они сами ощущают как правильный и о котором они договариваются. Слова «руководить, не руководя», обычно скорее сбивающие с толку своей парадоксальной закрученностью, чем проясняющие что-то, здесь означают нечто правильное.

## **Дать энергии течь**

Руководить может означать здесь вновь «давать» и «делать»: допускать, чтобы энергия текла беспрепятственно, и чтобы индивидуальное предпринимательство прокладывало себе дорогу, но также разрушать регулирующие блокады, плотины и застои, которые впитывают в себя энергии. Разрушение некоторых нормативов способствует появлению прони-

цаемости, это похоже на промывание склеротических энергетических каналов в теле предприятия. Следовательно, необходимо требовать внутренней позиции «спокойной проницаемости». Нам нужны не такие сотрудники, которые в своем послушании опережают своего начальника или какие-нибудь инструкции, а такие, которые служат предприятию своим умом, готовностью к критике и готовностью пойти на риск. Для этого им нужно свободное пространство для эмоционального подъема и развития пионерского духа, им нужен «воздух для дыхания».

Если я обращаюсь против нормативов, то я не требую отменить все нормативы, а лишь постоянно проверять их целесообразность. Формальные правила не должны табуироваться. Действительно ли они достигают того, чего должны? Какие контрпродуктивные побочные эффекты необходимо принимать во внимание? Рикардо Землер пишет: «Каждому известно, что ни одной большой организацией нельзя руководить без всяких правил, но каждому известно также, что большинство правил - ерунда. Они редко служат решению проблем. Напротив, зачастую существуют даже достаточно сомнительные правила, которые еще оправдывают то, что могут выдумать самые невежественные люди». Кроме того, инструкции обладают высоким потенциалом демотивирования. Однако инструкции - это согласованные людьми преходящие правила поведения, которые зачастую являются *детьми кризиса*. Зачастую их происхождение, преходящее, забывается. Однако эти правила люди могут снова изменить, если они мешают делать то, что нужно и в соответствующее время. Многие правила призваны также «мотивировать» (то есть тоже являются *детьми кризиса*) и слишком часто воспринимаются как издевательство.

## **Пример**

На немецком дочернем предприятии одного крупного американского химического концерна я был свидетелем того, как запланированное мотивирование отделов сбыта превратилось в демотивацию, потому что возможности выбора были почти без причины ограничены или соединены с совершенно

## *Недостаток свободного пространства...*

отжившими стереотипами мышления. Предприятие разработало новую политику использования автотранспорта работниками отдела сбыта. Объем цилиндров увязали с иерархическим положением сотрудника в надежде на то, что работники будут особенно вкалывать не только ради повышения, но и заглядываясь на большие, престижные автомобили.

Предприятие, которое придумало это мотивирование, получило то, что заслужило: такую иерархизацию работники службы сбыта не могли принять, потому что автомобиль - это их рабочий инструмент. Торговые агенты носились за сотни километров в тесных ящиках без кондиционеров, в то время как их руководители, которые, возможно, тратили на дорогу от дома до офиса лишь несколько минут, наслаждались комфортом автомобилей высшего класса.

Однако баланс предприятия показал, что один автомобиль бизнес-класса, который не полагался выездным агентам и разъезжать на котором имели право сравнительно немногие менеджеры, с точки зрения фирмы был самым экономичным автомобилем. Теперь, конечно, ни у кого нет иллюзии относительно того, что хозяйственными предприятиями руководят в соответствии с рационально-экономическими соображениями. И здесь ее нет: автомобиль, после некоторых раздумий, остался принадлежностью немногих руководителей (за что же тогда годами старались? Нужно ведь как-то отличаться!). Все это, конечно, не осталось сокрытым от выездных агентов, и соответственно горячо обсуждалось, как и логика искусственного сокращения расходов, ведущая к тому, что на встречах выездных агентов часто, кажется, существует только одна тема для обсуждения: автомобили.

Скептики возразят, что так было всегда. Может быть, но, конечно, не всегда так энергично: энергия, которую следовало бы направить на рынок, на клиентов или на внутренние кооперативные связи, без нужды расходуется на тему, ни на йоту не способствующую успеху предприятия. В приведенном выше случае решение было с покачиванием головами занесено на счет невежества работников внутренней службы предприятия. То, что должно было мотивировать, превратилось в демотивацию.

Почему бы не выбирать свободно (свободнее) и подводить итоги на основе экономических критериев? Постановка этого вопроса не означает обращения к социально-романти-

ческой форме уравниловки. Однако со всей решительностью нужно приняться за то, чтобы проверить нормативы, правила и инструкции, в особенности иерархический принцип, на предмет их демотиивирующего, парализующего достижение результата потенциала, и контролировать возможности их исправления.

## **Люди для работы? Работа для людей!**

Недостаток свободного пространства нередко является результатом специфического менталитета делегирования, которое выбирает из каменоломни ответственности начальника четко определенные обломки и передает их сотруднику для дальнейшей обработки. Горе тому, однако, кто будет искать драгоценные камни в другой шахте!

Руководить означает, следовательно, преодолевать узкое и сковывающее клеточное мышление. Оно означает: требовать перешагивать через границы. И позволять! Не доносить об инициативе как о нарушении дисциплины. Многие сотрудники, выполняя «должностные» инструкции, сталкиваются с трудностями (они нередко неверно истолковывают их как «личностные» инструкции и воспринимают их как пренебрежительные, потому что не узнают себя в своей «должности» как «личности»). Эти трудности указывают на важный момент: позволительно ли нам, как прежде, искать «людей для работы», и таким образом упускать субъективный избыток многих разносторонних талантов? Не лучше ли создавать «работу для людей», то есть формировать работу очень индивидуально, предусматривать гибкие и трансформируемые границы, и очень «лично» интегрировать сотрудников в предприятие? Это означало бы, что личные цели сотрудника интенсивно «встраиваются» в цели предприятия.

Следующее соображение особенно важно для меня. Начальники, к сожалению, часто понимают процесс интеграции новых сотрудников как чисто «подгоночный» процесс. Они редко используют критический импульс, который может предложить предприятию «наивный», еще не ставший слепым в условиях предприятия взгляд новичков. Поэтому следует по-

### *Недостаток свободного пространства...*

просить нового сотрудника сделать собственные предложения относительно построения своей работы и своего рабочего окружения. Целью интеграции является, в конечном итоге, сотрудник с собственной инициативой и личной ответственностью. Или это не так?

Конечно: свободные пространства - это также пространства, и у них есть границы. Но внутри этих пространств должна царить свобода выбора. Повторюсь: функциональная задача любого рабочего места в узком смысле должна быть выполнена. Новые, выходящие за эти пределы проекты являются собой увлекательные перемены. Необходимо поразмыслить о том, не следует ли шефу чаще предоставлять своим сотрудникам время, чтобы они могли поработать над своими любимыми проектами. Многие свободные пространства уже сегодня появляются в результате турбулентных потоков на рынке. Позволить потокам энергии течь туда и поддерживать их - это руководство, которое понимает эффект демотивирующего клеточного мышления.

## **Длинные поводки**

Многие руководители взвалили на себя за прошедшие годы тяжелый «балласт руководства». Многие хотят соответствовать идеальному образу «превосходного» руководителя, у которого «все под контролем». Это тормозит у сотрудника свободное развитие собственной вовлеченности в избранных им самим свободных пространствах, за которые он сам несет ответственность. К тому же системы руководства и работы с персоналом достигли такой сложности, что экспертам весьма сложно разобраться в них. Следовательно, сам руководитель не в последнюю очередь получает выгоду от свободного пространства сотрудников: *тот, кто оставляет других на длинном поводке, сам свободен.*

Длину поводка, конечно, нужно подбирать индивидуально и с учетом ситуации. И свобода - это всегда также вопрос возможности предъявления требований. Однако на этот вопрос в большинстве случаев дается чрезмерно осторожный или даже, без нужды, пессимистичный ответ. Во всяком слу-

чае, ясно, что способность сотрудника ответственно обращаться со своими свободными пространствами уменьшается в той мере, в какой руководитель управляет в них, - забывая, что сначала ему была поручена *защита этого свободного пространства*. И здесь мы добрались до измененного взгляда на руководство: если необходимо что-то «делать», так это брать на себя не ответственность за мотивацию сотрудника, а ответственность за защиту его свободного пространства.

## Императивы

Если перенести этот подход на порядок принятия решения на предприятии, то, как и прежде, необходимо требовать принятия решения на основе как можно более широкого консенсуса. Однако это не всегда будет возможно в оперативной суете буден. Тогда действует постулат: «Принимай решение так, чтобы свободные пространства твоего сотрудника были после этого больше, чем прежде».

Выполнить это в чистом виде также будет не всегда возможно; поэтому следует требовать более осторожно и реалистично: «Принимай решение так, чтобы свободные пространства твоего сотрудника после этого не были меньше, чем прежде». Однако минимальная мудрость руководителя должна выражаться таким образом: «Осознавай, что твои решения могут сказаться на свободных пространствах твоего сотрудника, и просчитай цену, которую заплатит за это твой сотрудник и непосредственно ты сам». И эта цена может быть для обоих чрезвычайно высока, в том числе удовольствие и радость жизни, а именно, в профессиональной жизни. Поэтому здесь действует принцип:

*Мотивация бесспорно является делом индивида.  
Предоставить для нее свободное пространство —  
это задача руководства.*

В развитие высказывания Карла Ясперса «тем, чем человек является, он становится благодаря делу, которое он де-



### *Недостаток свободного пространства...*

ляет своим», - нужно серьезно отнестись к «предпринимательству на предприятии», о котором так часто говорят с таким пиететом. Это значит: создавать свободные пространства, свободу для движения, разрушать демотивирующие блокады (блокады директив) на пути энергии и желания развития. Это означает снятие табу с формальных регуляторов в пользу выявления проблем. Это значит: способствовать прозрачности, увеличивать возможности выбора. Действительно: боги поместили удовольствие впереди успеха. Следовательно, нам нужна такая культура предприятия, в которой сотрудники понимают уважение, с которым к ним относятся, как возможность ответственно воспринимать формируемое ими самими пространство. Тогда я могу превратить дело в свое собственное. Только тогда я полностью «в деле». Только тогда я увлеченно работаю над своей задачей. Воодушевление? Да. Но воодушевление *своим* делом, потому что я могу воодушевляться только *своим* делом. Все остальное - иллюзия. И «миф мотивации».

«Превратить дело в свое собственное», - это одновременно обращение к личной ответственности сотрудника (почти каждый руководитель одновременно является подчиненным). В то время, когда карьеры утрачивают свою надежность, и будущее предприятий становится менее прогнозируемым, люди могут, - и сегодня должны, - брать на себя ответственность за собственный профессиональный путь. Это относится к выбору предприятия. Это относится к выбору места работы. Однако это относится также к свободным пространствам внутри работы. Никто не может сегодня позволить себе просто ждать, что дела сами собой станут лучше, справедливее, щедрее. Свободное пространство необходимо не просто определить при помощи постулатов, как это происходит повсюду, где его нет. Его нужно завоевывать. Потому что едва ли какое-либо предприятие по своей инициативе предоставит индивиду свободное пространство, которое ему необходимо. Ему придется самому взять его.

## С. ЭПИЛОГ: ЭКСПЕРИМЕНТ С САМОУВАЖЕНИЕМ

*Наиболее часто встречающийся в экономической жизни проступок — это фундаментальное пренебрежение человеческим достоинством.*

В наших организациях с людьми слишком часто обращаются как с детьми, а не с взрослыми. Вне предприятия наемные работники - это мужчины и женщины, которые выбирают и отправляют в отставку правительства, руководят общественными проектами, организуют спортивные общества, создают семьи, воспитывают детей и ежедневно под свою ответственность принимают решения, которые направлены в будущее. Однако в тот момент, когда за ними закрываются двери предприятия, они как бы сдают свою взрослость привратнику. Предприятие снова превращает их в подростков - и они допускают это. Подростки, которых вознаграждают, хвалят, подкупают, наказывают. Возможности выбора ограничиваются, самоуправление возможно лишь в узких, нормированных границах. Служебные значки, признаки статуса, стояние в очереди, контрольные часы, увольнительные, следование инструкциям, не задавая вопросов, отказ от своих решений из-за несовпадения с позицией шефа. Инструкции, смысл которых уже никто не может понять, правила без исключений, положения, требования к одежде, командировочные, размер которых зависит от положения на служебной лестнице, проверки. Невозможно не заметить: наиболее часто встречающийся в экономической жизни проступок - это фундаментальное пренебрежение человеческим достоинством. Это почти не бросается больше в глаза, так мы привыкли к нему.

### *С. Эпилог: Эксперимент с самоуважением*

Пока я записывал эти мысли и опыт, я все больше осознавал, что моя критика мотивации крутится вокруг последствий этой инфантилизации, снижения оценки и понижения по иерархической лестнице на предприятии. В противоположность этому, предлагаемая концепция руководства группируется вокруг таких понятий, как самоуважение и достоинство. О последствиях обесценивания я писал. Что же такое самоуважение?

Самоуважение - это хотя и абстрактное, но на первый взгляд все-таки самораскрывающееся понятие. Многие, конечно, сторонятся его, боясь его пафоса. Вначале оно кажется не очень подходящим для книги о менеджменте. И тем не менее, в глубине нашего внутреннего переживания оно представляет собой нечто очень конкретное, близкое и весьма достойное внимания со стороны руководства.

В том смысле, как это пытается представить Sullivan, самоуважение - это та присущая нам инстанция, которая как сейсмограф оценивает все относящиеся к нам сигналы коммуникации на предмет их оценивающей тенденции, то есть, это тот орган, который чутко регистрирует даже едва воспринимаемое, в том числе и подсознательное. Его неустанно работающий механизм, как детектив, обнаруживает в самых скрытых взаимодействиях тенденцию, которая свидетельствует о том, как высоко ценит, оценивает или недооценивает нас тот, кто передает сообщение.

Самость, которая уважает себя, представляет собой вероятно, нечто большее, чем раздутое Эго, произвольно использующее реквизиты идентичности, в зависимости от склонности, и потом мнящее, что оно и есть это нечто, а именно этот сотворенный им самим образ. То есть, большее, нежели боязливо-горделивая страсть к подтверждению, которая подхватывает обрывки аплодисментов из всех щелей. Больше, следовательно, чем используемое в обиходной речи «самосознание», базирующееся на собственных успехах. И оно относится к большему, нежели к собственными способностям, интересам, мнениям, чувствам и потребностям, которые наполняют «я есмь».

Формируется ли самоуважение индивидуальным воспитанием и историей индивидуально, то есть, имеется ли оно у индивида в большей или меньшей степени, второстепенно.

Ясно одно: его можно разрушить, и его разрушение равнозначно отказу от самости. Гарантировано, кажется, также следующее: люди в разной степени осознают свое самоуважение. Соответственно этому более или менее осознанно фиксируется оценивающая тенденция в том, что говорится нам или о нас, или как с нами обращаются. Воспринимается прежде всего (я уже указывал на эффект психологического смещения) *снижение оценки*: когда нам не доверяют, не замечают, не видят, не слышат, низко оценивают, не принимают всерьез, не верят в нас.

Самоуважение - и это важно! - кажется мне *истинным* источником всякой мотивации. Оно является предпосылкой полногласного «да» тому делу, которое я превращаю в свое. Оно становится осязаемым в свободе действий и принятия решений, в самоопределении и возможности выбора. Обесценивание (игнорирование самоуважения) обнаруживает себя как источник всяческой демотивации. То, что должно мотивировать, лишает человека достоинства. Умирает *радость* от достижений.

## Занозы в теле

Мотивирующий смысл - это смысл, снижающий оценку. Он говорит:

«Я не верю тебе, что ты добровольно сделаешь все, что в твоих силах, поэтому мне необходимо мотивировать тебя».

«Ты - партнер по переговорам, которого нельзя принимать всерьез, ты недостойн доверия».

«Ты не можешь ставить реалистичные цели и соблюдать договоренности».

«Ты должен позволить подстегивать тебя вознаграждениями и наказаниями, чтобы мне было легче управлять тобой».

Подстегивание - это заноза в теле. Она причиняет боль. Сначала это ни плохо, ни хорошо; это имеет последствия. А

С. Эпилог: Эксперимент с самоуважением



именно: мотивация подрывает самоуважение так же тонко, как и эффективно. Чем более систематично мотивирование, тем более систематично происходит подрыв. Чем «успешнее» различные системы совершают дело мотивирования, тем более метко они против воли идут мимо цели, ради которой весь процесс был запущен. Шаг за шагом, с механической надежностью, хитроумные средства приобретают самостоятельность по отношению к целям.

Особенно систематично они, как известно, используются у продавцов, в любимой группе механиков от мотивации. «Wall Street Journal» писал, что более 50 процентов всех продавцов терпят неудачу из-за невысокого самоуважения. Кто стоит там в лесу и дивится? Удивляется, что вся бессмысленность мотивирования на фоне самоуважения очерчивается еще более четко? Кто еще может удивляться, что бонусы, стимулы, похвала и порицание, психологическая война с начальством и тренинги слишком часто заставляют продавца занимать детскую позицию приспособления, кто удивляется, что весь инструментарий, составляющий эту несчастную «мотивацию», разрушает репутацию выездных агентов? Должны

разрушать. Что они «падают», даже если появляется единственное достойное внимания замечание? Кто может удивляться, что те, кого вводят в заблуждение и соблазняют, являются также теми, кто вводит в заблуждение предприятие? Что они делают всего лишь еще один шаг по пути, который они выбрали с благословения и для блага достижения предприятия: они используют те же самые средства! - психологически обоснованно, - внутрь. И кто еще может удивляться, когда произвольное ограничение свободы выбора, логика искусственного сокращения воспринимаются как унижение достоинства?

Осознанно или бессознательно воспринимается это - здесь не столь важно, потому что внутренний сенсор самоуважения реагирует в любом случае. Роберт Дебре говорит: «Все есть память - живое существо ощущает, запоминает. Организм никогда ничего не забывает». Самоуважение чувствует также логику, присущую сложной игре мотивирования, которая своей кажущейся солнечной стороной вознаграждения и похвалы делает вид, что *укрепляет* именно самоуважение. Похвала должна ведь поднимать дух! Вознаграждения должны ведь поддерживать чувство собственной ценности! Бонус уже по звучанию означает что-то «хорошее»!

## Зависимость

Суть обесценивания лежит глубже. Она - в зависимости человека от контрастных ванн стимулирования, выбранной им самим. Таким образом, основная причина находится в каждом индивиде: *если кто-то может мотивировать меня, тогда он может и демотивировать меня*. Тогда я приглашаю весь белый свет, чтобы принять решение относительно качества моей жизни. Тогда я отдаю другим власть над моим самоуважением. Если я получу свою конфетку, мне хорошо, если нет, то мне плохо. Если это так: почему я так поступаю с самим собой?

Тот, кто от чего-либо зависит, легко утрачивает равновесие. То самое равновесие, которое зовется мотивацией и представляет собой самоуважение. И это несет в себе весь

ма значительный ущерб и для предприятий. Они ищут мотивируемых сотрудников - и получают демотивируемых. Хроники под капельницей мотивирования, потому что культура предприятия построена на недоверии. Недоверие, которые выдает себя за «опыт», но и тогда не встречает на своем пути ничего, кроме результата своего собственного влияния - демотивации. А последнее есть результат лишённого смысла труда без требований, самоопределения, свободного пространства и возможности выбора - без «переживаемого» самоуважения.

То, что вследствие мотивирования человека не принимают всерьез, снижает оценку. Предприятия можно возводить на разных фундаментах, только не на снижении оценки. Тогда они строятся на песке. На плавуне: чем больше они заходят на сторону мотивирования, тем глубже они погружаются в демотивирование. Но если на всех уровнях для наших предприятий, для нашего жизненного стандарта и для нашей конкурентоспособности на рынке жизненно необходимы антрепренеры, тогда это - люди, обладающие собственным разумением и живым центром идентичности. Люди с самоуважением. Партнеры. Те, которым никто не сумеет воткнуть в тело колючку недоверия. В свободном обществе нельзя требовать свободы, жить в свободе, предоставлять свободу и одновременно отбирать у людей ответственность за собственную мотивацию. - Нет, можно. И это имеет свои последствия. Организация, построенная на недоверии и стимулировании, культура предприятия, замутненная подозрением, неизмеримо увеличивает затраты. И не только видимые. Прежде всего невидимые.

## **Обращение с другими людьми**

Итак, предприятия должны решить, инвестировать ли во все новые наркотики, или освободить дорогу для проживаемого и ощутимого самоуважения:

- для организационных структур, которые соответствуют «взрослым»;

- для руководителей, которые доверяют, возлагают надежды, требуют, содействуют и принимают всерьез;
- для сотрудников, которые рассматривают свое самоуважение как высшую ценность и которые обходятся без постоянного похлопывания по плечу.

Самоуважение, следовательно, относится всегда и к обращению с *другими людьми*. Самоуважение проверяет, «подходит» ли ему другой; и это никогда не предполагает манипулирующую позицию, соблазняющую позицию, которая превращает сотрудника в объект, «который нужно подвинуть». Эта позиция уважает его таким, каков он есть, принимает его всерьез в его субъективности и воспринимает его, как индивидуума.

Итак, в начале стоит преобразование установки: готовность чувствовать, принимать всерьез, принимать и допускать отдельного человека, его настрой, а также колебания формы и достижений. Эта установка относится не только к человеку как к потенциалу достижения результата, но и ко всему человеку. Нужно действительно понять, что означает принимать себя и другого человека всерьез, в индивидуальности и глубине личности. Это означает: отказаться от мотивирующего вмешательства. В диалоге обнаружить то, что демотивирует, и отказаться от этого. Допустить смену напряжения и расслабления, признать напряженность и расслабление в качестве двух полюсов живого целого.

Однако руководящие кадры на наших предприятиях соблазняются тем, что сотрудники воспринимаются всерьез только в их функциональном значении для целей предприятия, а не в его личных экзистенциальных целях. Это имеет свои последствия, потому что - я повторюсь - каждый ищет для себя задачу, которая продвинет вперед его *лично*, и тем самым укрепит его самоуважение, в противном случае он уже сделал шаг в направлении внутреннего увольнения. Изменение подхода, необходимое здесь, намного сложнее, чем обычно предполагают. Заверениями типа «человек в центре внимания» или мероприятиями, должностными создать смысл, составляющими часть навязанной сверху культуры предприятия, достигается так же мало, как и воскресными речами на тему «Наши сотрудники - самый важный капитал». (Тогда уж лучше принимаемые в понедельник



решения о предоставлении большего свободного пространства!)

Если предприятия решатся принимать своих сотрудников действительно всерьез, тогда многие формы обращения на предприятиях выйдут из тени рассмотрения, сознательно или неосознанно снижающего оценку, и предстанут в новом свете. Для руководства это значит: оно должно принять решение, выберет ли оно парадный вход требований, переговоров и соглашений или по-прежнему будет заходить с черного хода, используя психологически искусное совращение. Ему придется выбирать между духом самоуважения и призраком мотивирования.

«Там, где господствуют призраки, начинается эпоха психологии», - сказал Петер Слотердийк. Что бы она ни говорила нам полезного о коммуникации - от преобладания признаков мотивирования остается неприятное чувство. Именно психология постоянно подвергается опасности превратиться в смазку на шестернях механизма обесценивания. Потому что чем больше руководители занимаются мотивированием, тем больше им приходится прибегать к средствам из арсенала психологии. На фоне взаимных намерений ввести в заблуждение руководство предприятием превращается в заячьих бега. Тогда психология не позволяет ни на шаг выйти из круга проблем, которые она рассматривает. Она даже еще больше углубляет их, потому что лучше маскирует. Тогда она превращается в продолжение обесценивания другими средствами.

А ведь именно так «наркодилер» среди руководителей и поймет предложенный здесь альтернативный принцип построения концепции руководства - только в виде инструментария. *Внутреннюю* неверную позицию он будет рассматривать лишь в техническом отношении и попытается интегрировать ее в свою технику руководства чисто прагматично, то есть для достижения лучшего функционирования. Возможно, он начнет тогда с той же самой манипулятивной установки: «повысить» самоуважение своих сотрудников, «дать» им осознание достоинства и самоопределения. Тогда он не освободится от противоречий руководства, которое своими средствами препятствует осуществлению своих желанных целей. Иногда он будет кое-что неправильно понимать, как фокусы руководства (но ждать, что его сотрудники будут относиться

к нему открыто и честно). Тогда сказанное здесь превратится в ужасную противоположность того, что имелось в виду. «Техники» руководства тогда будут выполнять роль поддерживающих повязок, которые дают руководству возможность временно «более успешно» оставаться на своих ошибочных внутренних позициях. Можно «принимать всерьез», но нельзя в течение длительного времени «играть», чтобы это оставалось незамеченным. Сотрудники чувствуют, принимает ли их руководство такими, какие они есть, или что им следует функционировать лишь предварительно определенным способом. Пока руководители не будут воспринимать и принимать своих сотрудников всерьез, исходя из внутреннего убеждения, - те таковыми не будут. Тогда у первых нет права руководить.

## **Обращение с самим собой**

Итак, вот что требуется: руководство, которое ставит достоинство во главу угла, которое воспринимает и уважает другого, но, прежде всего, самого себя. Это означает, прежде всего, противостоять свирепствующему цинизму, который только вымученно улыбается, - понявший, разочарованный и лишенный иллюзий. Цинизм - а, по моему мнению, целые толпы менеджеров поддались ему, - есть не что иное, как *снижение самооценки*. Циник не воспринимает самого себя всерьез. Он играет роль: я мудр, сведущ, меня нельзя провести, я трезво на все смотрю, почти всегда в хорошем настроении. Он распрощался с идеалистическими глупостями, которые лишь препятствуют осуществлению власти и достижению целей. Слишком глубока пропасть между прежними ценностями и разочарованностью современности. Мосты, обеспечивавшие открытость, разведены для защиты от невыносимых ран. Представления о лучшем настоящем выброшены за борт. Или они сузились, облачившись в костюм и галстук. В качестве последнего бастиона достоинства инсценируется незаменимость. Над кладбищами развеванных страстей и несбывшихся мечтаний колышется интеллектуально обоснованная меланхолия. Презренный образ человечес-

кий презирает сам себя. Однако он выдает себя за опыт, за знание, которое является властью. Да, я все вижу, но остаюсь пассивным, вне этого. Отношения собаки и колбасы всегда касаются других. Ничего больше не остается, как подвергать анализу происходящее. Цена этого цинизма - цена любого снижения самооценки: утрата самоуважения, ощущения собственного достоинства. В качестве «прибыли» ожидает лишь вся цепочка заболеваний психосоматического характера.

Противостоять: эксплуатации самого себя при требовании отвечать «да», не задавая вопросов; отказу от идеалов в пользу искусства оптимальной хватки; вездесущему лишению самостоятельности организационными структурами, презирающими человека; разрушению живости прелестями удобства; принятию того, что лишь кажется неотвратимым; недоверию, которое постоянно скрывается, готовое к прыжку, под полуопущенными веками и поблескивает сквозь них, выискивая ошибки; обогащению за счет духа в той мере, в которой происходит отказ от него.

Потому что я глубочайшим образом убежден: *наивысшая цена, которую может заплатить человек, - это утрата своего самоуважения.* Однако нет ничего и никого, никаких обстоятельств и никакого могущественного индивида, которые могли бы отобрать у человека самоуважение. Он может только позволить сделать это. За это он сам несет ответственность. Самоуважение он может отобрать у себя лишь сам. Не большим драматическим жестом жертвоприношения, а множеством маленьких снижений самооценки, которые неизбежно приносит с собой система мотивации. Он может стать зависимым от понуканий поощрений и подстегивания, от тонких попыток подкупа, манящих вознаграждений и похвалы, которая сделает его похвалозависимым, - зависимым от всех наркотиков совращения, которые все рождаются из недоверия, недостаточного доверия и низкой оценки. Тогда он дает другим возможность определять качество его жизни. Тогда он превращается в мяч для игры чужих интересов. Тогда не сам он сидит за рулем своего жизненного автомобиля, а позволяет другим везти себя. И удивляется, что его мотает на заднем сиденье из стороны в сторону.

## Самомотивирование

Интересно, что самый короткий эпизод из приключений барона фон Мюнхгаузена является и наиболее известным - тот, в котором он вытаскивает себя вместе с конем за волосы из болота.

Этот загадочно-притягательный образ провоцирует в связи с нашими рассуждениями вопрос: что означает «мотивировать себя самому»?

Это не означает заменить внешних погонял внутренними. Это не значит призыва к моральному постулату долга, приходящего «извне». Это не означает раскрашивания серой реальности в розовый цвет при помощи позитивной аутосуггестии. Не требуется никаких методов положительного мышления, никаких прекрасных речей в качестве техники выживания. Речь идет скорее о понимании факта человеческой *свободы выбора*. Я выбрал ту ситуацию, которая есть сейчас, и могу отказаться от нее, - и за это несу ответственность. Эта свобода выбора есть источник моего самоуважения. Это означает, прежде всего: прекратить жаловаться на обстоятельства, которые не таковы, какими я желал бы их видеть. Взять на себя ответственность за креативное формирование жизни, принимать подъемы и спады жизни и использовать их как возможность обучения. Внутренняя позиция, которая признает колебания результатов как свойственные человеку и не доходит до извращений перманентного «пребывания наверху». Самомотивирование, следовательно, может означать только следующее: взять на себя ответственность за мотивацию и готовность к результату. Это «внутренний» взгляд. Решение предприятия состоит в том, чтобы инвестировать в свободу выбора своих сотрудников, в самообязательство - или во все новые и новые наркотики.

Человеческие существа не независимы. Но они свободны. Они свободны в выборе условий, правил и альтернатив, в которых они хотят жить и работать. И таким образом каждый играет на том поле, которое он себе выбрал. Благодаря этому он, в принципе, всегда может изменить свой выбор, даже эта принципиальная свобода выбора, кажется, совершенно погребена под давлением так называемых «обстоятельств». Некоторые предприятия - больше, чем другие -

*С. Эпилог: Эксперимент с самоуважением*

представляют собой игровые поля, которые оставляют ответственность за собственную мотивацию в руках индивидуумов и более серьезно относятся к внутренней архитектуре человека, чем другие. Он может обратиться к ним. Однако он может и на своем *теперешнем* игровом поле жить, уважая себя, и давать ощущать это другим.

Этот последний выбор каждый тоже делает сам.

## ЛИТЕРАТУРА

- Altmann, H. Chr.: Motivation der Mitarbeiter, Frankfurt 1989
- Antoni, M.: Menschliche Arbeit: Grundbedürfnis oder fremdgesetzte Norm? Konsequenzen für die Personalentwicklung, in: Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1986
- Aronoff, C.: The rise of the behavioral perspective in selected general management textbooks, in: Academy for Management Journal, 4/75
- Augustine, N. R.: Augustines Erkenntnisse, Frankfurt 1988
- Backes-Gellner, U./Geil, L.: Managervergütung und Unternehmenserfolg - Stand der theoretischen und empirischen Forschung, in: WISU 5/1997
- Balling, R.: Manipulation, Motipularion, Motivation, in; Transaktionsanalyse. 2-3/89
- Barkema, H.G.: Do executives work harder when they are monitored? In: Kyklos 48/1995
- Beck, U.: Risikogesellschaft, Frankfurt 198
- Bell, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt 1975
- Bennis, W., Nanus, B.: Führungskräfte, Frankfurt 1987
- Bierhoff, H.W./Herner, M.J.: Arbeitsengagement aus freien Stücken: Zur Rolle der Führung, in: Schreyogg, G./Sydow.J. (Hrsg.): Managementforschung 9, Berlin 1999
- Bockmann, W.: Die Kunst zu motivieren, in: Harvardmanager, 1/88
- Bonoma, Th. v.: Bewerten Sie Verkaufserfolge richtig?, in: Harvardmanager, 2/90
- Borg, I./Bergermaier, R.: Über die zweifelhafte Strategie, Leistung durch monetäre Anreize erhöhen zu wollen, in: Personalführung, 7/1992
- Cube, F. v./Alshurh, D.: Fordern statt Verwohnen, München 1986
- Deci, E.L./Ryan, R.M.: Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, New York 1985

- Deci, E. L./Koestner, R./Ryan, R.M.: A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, in: Psychological Bulletin 125. 1999
- Dunckel, H., Zapf, D.: Psychischer Streß am Arbeitsplatz, Köln 1986
- Eibl-Eibesfeldt, I.: Die Biologie menschlichen Verhaltens, München 1984
- Eysenck, H.J.: Die Ungleichheit der Menschen, München 1975
- Fedderson, B. H.: Was veranlaßt die Teilnehmer, sich an Preisausschreiben zu beteiligen?, in: forschen - planen - entscheiden, 5/1966
- Fiedler-Winter, R.: Gerechtigkeit ist keine Gleichmacherei, in: FAZ v.16.2.1990
- Frankl, V.: Der Wille zum Sinn, 3. Aufl. Bern 1982
- Frey, B.S.: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen, München 1997
- Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation, Wiesbaden 2000.
- Gellerman, S. W.: Management by Motivation, New York 1968
- Gerken, G.: Der neue Manager, Freiburg 1986
- Gluck, M.: Keiner verdient, was er bekommt, Heidelberg 1990
- Goeudevert, D.: Sinn statt Geld, in: Management Wissen, 12/89, S.92
- Gottschall, D.: Management optimal, München 1987
- Greif, S.: Konzepte der Organisationspsychologie, Bern 1983
- Griepenkerl, H.: Was uns japanische Personalführung lehrt, in: Harvard-manager, 1/90
- Haire, M. u. a.: Managerial thinking, New York 1968
- Hassenstein, B.: Instinkt, Lernen, Spielen, Einsicht, München 1980
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln. Lehrbuch der Motivationspsychologie, Berlin 1980
- Herbert, D.: Moderne Unternehmensführung unter ethischen Gesichtspunkten, unveröff. Manuskript
- Herbert, D.; Pragmatik und Ethik in der Kunst des Führens, in: FAZ v. 28.11.1986
- Herbert, D.: Kreativität als Führungsmodell, Vortrag auf dem 5. Management-Symposium für Frauen, Zürich, 24.9.1989
- Hersey, P., Blanchard, K.: The social psychology of organizations, New York 1977

- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.: The Motivation to Work, New York 1959
- Herzberg, F.: Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt, in: Harvardmanager, Führung und Organisation, Bd. 3, Hamburg 1988
- Hohn, R.: Die innere Kündigung im Unternehmen, Bad Harzburg 1986
- House, R.J., Wigdor, L. A.: Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation, in: Personell Psychology, 20/1967
- Humm, G. A./Gurlit, W. A.: Eine Großbank motiviert ihre Führungskräfte, in: Harvardmanager, 2/90
- Jochmann, W.: Analyse der Entscheidungsprozesse zur beruflichen Veränderung von Führungskräften, Bochum 1989
- Jungk, R.: Sinnreiche Arbeit gesucht, in: narur, 8/89, S. 14
- Kanter, R. M.: The Change Masters, New York 1983
- Kancer, R. M.: Manager brauchen einen neuen Arbeitsstil und andere Talente, in: Harvardmanager, 2/90
- Kappel, H., Ulmer, G: Neue Entlohnungsformen drängen!, in: 10 Management Zeitschrift, 6/89
- Katz, E., Kahn, R.: The social psychology of organizations. New York 1966
- Kiechl, R.: Manipulation, manipulieren und manipuliert werden, in: io Management Zeitschrift, 3/88
- Kieser, A.: Management und Taylorismus, in: Kieser, A. (Hrsg.) Organisationstheorien, 3. Aufl. Stuttgart 1999
- Klages, H.: Wertorientierungen im Wandel, Frankfurt 1985
- Klages, H.: Wertedynamik, Osnabruck 1988
- Kock, E.: Der Verkäufer hat keine Lobby, in: FAZ, Blick durch die Wirtschaft
- Kohn, A.: Punished by Rewards, Boston 1993
- Kohn, A.: Warum Incentive Systeme oft versagen, in: Harvard Business Manager 2,1994
- Kowalewsky, W.: Über den Umgang mit Vorgesetzten, Köln 1986
- Krausz, R. R: Macht und Führung in Organisationen, in: Transaktionsanalyse, 2-3/89
- Landy, F.J., Trumbo, D. A.: Psychology of Work Behaviour, 1980
- Lawler, E. E., Suttle, J. L.: Expectancy theory and Job behaviour, in: Organizational Behaviour and Human Performance, 9/1973
- Lawler, E. E.: Motivation in work organizations, Belmont 1973
- Lindenberg, Chr.: Die geistigen Grundlagen der Arbeit, in: die Drei, 9/80



- Livingston J. St.: Motivation: Pygmalions Gesetz, in:  
Harvardmanager, 1/90
- Lopez, J. A. P.: Sachzwänge und Personen im  
Leistungsmanagement, in: Thomas, H. (Hrsg.): Ethik der  
Leistung, Herford 1988
- Luthe, H. O., Meulemann, H. (Hrsg.): Wertwandel - Faktum oder  
Fiktion, Frankfurt: 1988
- Maslow, A. H.: Motivation and Personality, New York 1970
- Matsushita, K.: Aus dem Stegreif, in: Organisationsentwicklung,  
2/89
- McGregor, D.: The human side of enterprise. New York 1960
- Moebius, M.: Psychoterror im Betrieb, in: Psychologie heute, 1/  
88
- Müller-Golchert, W.: Spannungen im Betrieb: Testfall für die  
Führungskraft, in: Personalführung, 1-2/88
- Murphy, K.J.: Executive Compensation, in: Ashenfelter, O./Card,  
D. (Hrsg.) Handbook of Labor Economics, Vol. 3, Amsterdam  
1999
- Naisbitt, J.: Megatrends des Arbeitsplatzes, Bayreuth 1985
- Nerding, F. W.: Karriere schon - aber nicht um jeden Preis, in:  
FAZv. 18.11.1989
- Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974
- Neuberger, O.: Organisation und Führung, Stuttgart 1977
- Nuber, U.: Innere Kündigung: Sollen doch mal andere ran!, in:  
Psychologie heute, 10/87
- Offe, H., Sradler, M. (Hrsg.): Arbeitsmotivation, Darmstadt 1980
- Opaschowski, H. W.: Arbeit, Freizeit, Lebenssinn, Opladen 1983
- Opaschowski, H. W.: Von der Geldkultur zur Zeitkultur, in: FAZ  
v. 29. 7.1989
- Osterloh, M./Frey, B.S.: Motivation, Knowledge Transfer and  
Organizational Forms, in: Organization Science 11, 5/2000
- Ouchi, W. G: Theory Z, Reading 1981
- o. N.: Belohnung motiviert nicht, in: Psychologie heute, 8/90
- o. N.: The trouble with share options, in: The Economist,  
7.8.1999
- Peck, M. S.: Der wunderbare Weg, München 1986
- Peters, Th. J., Waterman, R. H.: Auf der Suche nach  
Spitzenleistungen, Landsberg 1984
- Pfeffer, J.: Sechs gefährliche Legenden über Arbeitsentgelte, in:  
Harvard Business Manager 6/1998

- Pfützner, R.: Kooperativ führen, München 1979
- Prendergast, C.: The provision of incentives in firms, in: *Journal of Economic Literature* 37/1999
- Prigogine, I.: *Order out of chaos*, New York 1984
- Rehn, G.: *Modelle der Organisationsentwicklung*, Bern 1979
- Rodgers, F. S., Rodgers, Ch.: Der Konflikt Familie/Beruf- wie Unternehmen helfen können, in: *Harvardmanager*, 3/90
- Rosenstiel, L. v.: *Motivation im Betrieb*, München 1972
- Rosenstiel, L. v., Scengel, M.: Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern 1987
- Rosenstiel, L. v. u. a.: *Führungsnachwuchs im Unternehmen*, München 1989
- Rump, B.: Qualifikation von Führungskräften im Wandel, in: *FAZ, Blick durch die Wirtschaft*, 16.2. 1990
- Schanz, G.: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, in: Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.): *Strategien der Personalentwicklung*, Wiesbaden 1986
- Semler, R.: Managen ohne Manager - ein Paradebeispiel, in: *Harvard-manager*, 2/90
- Shapira.Z.: Expectancy determinants of intrinsically motivated behavior, in: *Journal of Personality and social psychology*, 34/1976
- Simon, H.: Die Falle, in: *manager magazin*, 10/88
- Sprenger, R. K.: Personalwesen und Bevölkerungsentwicklung, in: *Personalführung*, 11/88
- Sprenger, R. K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung*, Frankfurt 1995
- Sprenger, R. K.: *Die Entscheidung liegt bei Dir*, Frankfurt 1997
- Sprenger, R. K.: *Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen*, Frankfurt 2000
- Sprenger, R. K.: Vom Glauben an die Motivation, in: *Management Wissen*, 1/89
- Sprenger, R. K.: Performance Effectiveness, in: *Personalführung*, 1/90
- Sprenger, R. K.: Soll der Chef mit Lob regieren?, in: *Harvardmanager*, 4/90
- Steers, R. M., Porter, L. W.: *Motivation and Work Behaviour*, New York 1983
- Scoewer, G.: *Motivierungshilfen aus der Praxis*, Heidelberg 1986
- Stottmeister, G.: *Der Einsatz von Preisausschreiben im Marketing*, Heidelberg 1988
- Stroebe, R., Stroebe, G.: *Motivation*, Heidelberg 1984

- Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München 1919
- Tenckhoff, Ph.: Reduzierung von Komplexität und Kontingenz mit: Konzeptionen der Personalführung, in: Personalführung, 7/88
- Thomas, H. (Hrsg.): Ethik der Leistung, Herford 1988
- Townsend, R.: Up the Organization, New York 1970
- Witte, E. u. a.: Führungskräfte der achtziger Jahre, Stuttgart 1980
- Wolff, G, Goschel, G: Führung 2000, Wiesbaden 1987
- Wüthrich, H. A.: Management Modelle unter der Lupe, Vortrag auf dem 5. Management-Symposium für Frauen, Zürich, 22.9.1989
- Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 2 Bde., Berlin 1980
- Yankelovich, D. u. a.: Work and Human Values, New York 1983

*Информация о сериях VITA NOVA,  
Demetra и других книгах  
издательства «Духовное познание»,  
а также заказ книг по почте:*

[banzeliouk@kaluga.ru](mailto:banzeliouk@kaluga.ru)

<http://www.philadelphia.kaluga.ru>

248600 Калуга ул. Воскресенская 15

ISBN 5-88000-104-0

9 785880 001040

Отпечатано с диапозитивов ООО «Духовное познание».  
Формат 84x 108 $\frac{1}{2}$  Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Подп. в печ. 07.10.2004 г. Объем 9,25 п. л. Тираж 3000 экз. Заказ 2343  
ОАО «Калужская типография стандартов»  
248021 г. Калуга, ул. Московская, 256. Тел. (0842) 55-10-12.