**Райнхард К. Шпренгер. Мифы мотивации. Выходы из тупика**

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.

Профессор из Гарварда Элфи Кон пишет: «Во всём мире не найдётся исследования, которое подтвердило бы факт устойчивого роста производительности труда за счёт стимулирующих систем». Под флагом «оплаты, ориентированной на количество и качество труда» лечатся только симптомы. При этом не замечают как отдаленных, так и побочных последствий. «Интеллигенты-ремонтники» инсценируют здесь видимость деятельности, чтобы уйти от решения настоящей проблемы: пассивного и непоследовательного управления.

Райнхард К. Шпренгер. Мифы мотивации. Выходы из тупика. – Калуга: «Духовное познание», 2004г. – 296 стр.



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 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!»

Я хотел бы показать, что хорошо всем нам знакомая тропа 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. 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. В этой книге речь не идёт 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.

**Часть первая. НАБЛЮДЕНИЯ**

**Глава 1. Импульс из практики**

Индивидуальные бонусы делают сотрудничество невозможным, отношения между коллегами становятся напряженными, развивается невиданного размера эгоизм отделов (слово отдел происходит от слова отделять!).

Хитростями и уловками мотивирования сотрудников, прежде всего, интересуются 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.

**Глава 2. Языковой туман «мотивации»**

«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.

Говоря *мотивация*, имеют в виду побудительные причины, как ответ на «почему?» 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?»… 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. Под *мотивированием* понимается создание [руководителями или стимулами], сохранение и повышение степени готовности к определенному поведению. В данном случае результат достигается потому, что сотрудник стимулируется извне, проще говоря, оплачивается. Таким образом, мотивация относится к мотивированию так же, как «почему?» к «как?».

Отказ уточнить значение термина мотивация, встречающийся в литературе по менеджменту, не только потворствует злоупотреблению, но становится системой, нацеленной 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». 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.

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. Мотивирование, как его ни крути, есть и остается внешним регулированием, манипуляцией (значение латинского слова – тащить рукой). Аспект контроля явно выходит на первый план. 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.

**Глава 3. Ментальная эмиграция**

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.

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. 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!»

«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. Человек ищет деятельность с приемлемыми для себя целями, смысл которой он может понять и которая имеет смысл для его собственной жизни.

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. Сотрудники все меньше готовы оставлять по утрам у проходной свои установки и ценностные ориентиры. Они все больше требуют, чтобы политика предприятия строилась с учетом меняющихся точек зрения работников. Потребность делать на производстве то, что имеет смысл и приносит радость, возрастает.

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». 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**

**Глава 4. Короткий рычаг к мотивированию**

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 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.

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.

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.

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 пойти не только на значительные затраты времени. Ему придется также учитывать значительную нечеткость своего анализа, которая еще больше усиливается в связи с понятным, но и опасным проецированием собственных потребностей на сотрудника.

Другой сферой, оказывающей влияние на мотивацию сотрудника, является, несомненно, семья. 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. Поэтому предприятия уделяют серьезное внимание семейной атмосфере своих сотрудников. 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 повысить 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.

Важно также социальное окружение:

* Все большее число сотрудников разделяет законные требования общественности, касающиеся всеобъемлющей ответственности предприятий за собственную хозяйственную деятельность. Плохая репутация предприятия является серьезным недостатком в глазах собственного коллектива, который едва ли возможно переоценить. Сотрудники больше не оставляют свои убеждения у ворот предприятия. Мотивировать, преодолевая эти установки, во всяком случае, длительно – дело малопригодное.
* Современные работники выросли в относительном благополучии и получили гораздо лучшее образование, чем предыдущие поколения. Как благосостояние, так и образование меняют установку, делают человека более склонным к критике. Это положение дел ведет к появлению особого интереса к честности, правдивости и подлинной причастности. 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.

**Глава 5. Подозрение как феномен культуры предприятия**

Возможно два подхода:

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.
2. 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.

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. Как правило (таково неявно выраженное предположение), все работники обманщики. Они утаивают от работодателя часть рабочей силы, которую тот оплачивает. «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: недоверчивы прежде всего те, кто был разочарован, с кем жизнь сыграла злую шутку. Недоверие – интеллект обделенных. 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*?

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**

Всякий разговор о мотивации основывается (большей частью неявно) на том образе человека, который составил себе говорящий. Этот образ – смесь из основных антропологических гипотез, индивидуального опыта и духа времени, который обусловливает личные и исторически различные варианты темы. Дискутировать о мотивации означает как раз обсуждать образы человека.

При этом 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.

Для мотивирования существенно то, что оно применяется асимметрично, то есть сверху вниз. Обнаруживается также имманентная двузначность мотивирования, которое, со своей стороны, убедительно только тогда, когда одной ногой стоит на стороне недуга, против которого оно, как кажется, борется.

Эффект самосбывающегося пророчества –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.

Чем более плоской является структура организации, тем более важна культура предприятия, строящаяся на доверии.

Согласно распространенной точке зрения, уже изначально по природе своей «существуют» обманщики, ленивые и уклоняющиеся от труда люди. Это мышление игнорирует *становление* человека. 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. Следствием этого мышления на многих предприятиях становится культура подозрения. 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.*

Что остается? Доктрина подозрения. 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 ... 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.

Тратятся ли усилия на различение «мотиваторов» и «факторов гигиены», результат языкотворческого подвига Фредерика Херцберга, пытаются ли оживить уместность теории «X», или теории «Y» (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 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).

Все эти теории не «функционируют», 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.

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 мотивирование 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.

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.

Раньше 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. 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).

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».

**Глава 6. Грамматика соблазнения**

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.*

Итак, три известные основные комбинируемые модели как экстремальные образования.

**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!». Стратегия принуждения сталкивается с трудностями, если:

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

**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!» Система сталкивается с трудностями если:

* систему бонусов можно отменить или обойти;
* большинство работников не в одинаковой мере реагирует на стимулы, одинаковые для всех;
* неизбежная несправедливость вызывает беспокойство среди сотрудников;
* 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!» На психологическом уровне предложение звучит так: «Следуй за мной (за нами), мы используем тебя, но ты сэкономишь усилия, нужные для становления». 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. В фан-культуре любая критика рассматривается как загрязнение собственного гнезда.

**Стратегия «видения».** Крупные многонациональные концерны особенно хорошо поняли, что они уже не могут больше «мотивировать» сотрудников (только) старыми методами. Один из самых прогрессивных (и, тем самым, одновременно самых завуалированных) методов современного мотивирования сотрудников: видение. Там где материальные стимулы больше не дают желаемого эффекта, рекламируется «идея», суггестия «восхитительных возможностей». Работник становится «последователем». 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). При полной «идентификации» любая критика получает ярлык пораженчества. 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. Так как прежние управленческие двигатели, поощрение и наказание, продолжают оставаться в силе, мотивирование сотрудников представляет собой в целом сообщающую настроения смесь из пророчеств о светлом будущем, угроз наказания и заманчивых обещаний.

Для меня важен прежде всего способ осуществления – кто и как моделирует видение. Снова те же самые паравоенные модели: вот одинокий генерал. Он – носитель единственной правды. Видение не моделируется совместно, оно обнародуется. Оно не интересуется отдельным человеком с его очень конкретной правдой, его очень индивидуальным жизненным сценарием. Макро вместо микро. Великий проект вместо индивидуальной правды. Тремоло, таящее в себе корпоративную идентификацию вместо уравновешивания интересов.

Каким бы поэтическим гарниром не сопровождалось бы высокое (или пустое) искусство техники воздействия, нельзя не видеть того, что «обучающий» здесь скрывает свой первичный интерес, мошенничает и внешними стимулами склоняет других к работе.

Упрощенно я выделяю два типа работников, которые представляют 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. 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**

**Глава 7. Сизиф: вознаграждение и подкуп**

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.

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.

Вознаграждение – не самое лучшее средство улучшения трудового усердия. В приведенном примере дети сначала были внутренне мотивированы к тому, чтобы злить пожилого человека. 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. Надо все-таки задуматься о том, что премии втягивают все в сферу профанации. В особенности тогда, когда работа выполняется с воодушевлением и инициативой.

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**

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.

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.

**Глава 8. Похвала как цинизм власти**

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.

На наших предприятиях экономное признание служит поводом для многих «психологических игр» вокруг внимания и близости. 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.

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. Поэтому в теории менеджмента в последние годы похвала, как совокупность приемов управления, пользовалась популярностью. Похвала «вошла в моду».

Некоторым менеджерам вскоре стало ясно, что формальное манипулирование повседневной похвалой быстро превращало желаемый эффект в его противоположность.

Обнаруживается дилемма похвалы: если начальник никогда не хвалит, сотрудники жалуются; хвалит он слишком часто (пресловутая грубая лесть), похвалу не воспринимают всерьез. Это было известно уже великому психологу управления: Иисус никогда не хвалил своих последователей.

С похвалой на наших предприятиях обращаются в высшей степени манипулирующим образом. Похвала дегенерирует, превращаясь в увертюру к последующей «конструктивной» критике. 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.

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. Тот, кого хвалят, выглядит так, будто им манипулируют. Он пристыжен, беспомощен и не свободен. «Нападение еще можно отразить, перед похвалой мы бессильны» (3. Фрейд).

**Похвала убивает свободу**

А что делают с критиками на предприятии, с теми неудобными, которые прозрели? Руководитель отдела улыбается: «Все очень просто: захвалить до смерти. То, что может «прикончить» критика, так это похвала власти.

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!

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. То есть похвала определяет *монополию на интерпретацию*. Похвала – иерархическая категория. Хвалят сверху вниз. (Впрочем, как и в молчании, только наоборот: молчат снизу вверх.)

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.

**Похвала воспитывает бессилие**

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.

Только если 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. Правило 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».

Первая заповедь признания звучит довольно тривиально: *сорадуйся*! Вторая заповедь не связана с результатами труда. Она гласит: *замечайте* сотрудника! «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.

**Глава 9. Системы бонусов как игра с нулевыми суммами**

Может сложиться впечатление, что успешных людей стимулирует всегда лишь одно: деньги. (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, 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.

Деньги в качестве «мотивации» очень мало эффективны. Мотивирующий «полураспад» повышения заработной платы составляет 48 часов. Любое мотивирование в лучшем случае создает мотивацию, подобную пылающему костру из соломы. Деньги все больше оказываются недостаточным условием для того, чтобы надолго компенсировать дефицит смысла, недостаток свободы и демотивирующую культуру предприятия.

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 получат 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.

Новый менеджер должен выдерживать одновременно несколько истин, кажущихся противоречащими друг другу. 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.

Чтобы гарантировать возможность учета и осуществления, сошлись на «простых истинах», на чем-то, что должно надолго обеспечить мотивацию и чего хотят все: на деньгах. Если продолжают и дальше обращаться к «оправдавшему себя» рецепту предложения денег, то это происходит потому, что все еще существует желание иметь власть над мотивацией сотрудников.

Системы бонусов облекают 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».

Вспомним: источником всякого рода мотивирования является подозрение. Допускается, что работник придерживает часть своих возможностей выполнить работу, что приводит к возникновению мотивационного пробела между фактическим и возможным объемом труда (рис. 1А). «Бонусное» мышление ориентируется именно на такой график (рис. 2Б).



Рис. 1. Мотивационный пробел и бонус

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. 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.

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*.

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. Системы бонусов 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. Наличие «прямой связи» между приложенным трудом и товарооборотом, на чем зиждется принцип всех бонусных систем, в строгом смысле слова никогда не было доказано. Более того, при малом обороте снижаются затраты на персонал, *предпринимательский риск перекладывается на работников*.

Широко распространено регулирование ассортимента продукции посредством бонификации определенных изделий или групп изделий. Продавец решает эту дилемму так: 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.

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).

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.

**Бонусная система затрудняет товарооборот!**

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.

Это эффект вытеснения: интерес к вознаграждению вытесняет интерес к труду как таковому. Мотивирование (экстернальное, извне идущее) вытесняет (интернальную, изнутри идущую) мотивацию.

«Как же лучше?». Мне кажется подходящим выбор в пользу культуры предприятия как соглашения между взрослыми людьми. Соглашения, которое можно обжаловать. 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. Этих людей я должен воспринимать в любом смысле серьезно, иначе я вырою яму для мотивации.

**Глава 10. Допинг**

Только около 80% от максимальной производительности человека могут быть использованы путем приложения нормальных волевых усилий. Эти 80% 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. 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.

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».

**Глава 11. Идеи приносят деньги. Приносят ли деньги идеи?**

Что бы ни было нам известно об источнике креативности – его никогда нельзя зарядить извне. Креативность всегда мотивируется изнутри – она всегда основывается на любопытстве и радости от дела.

**Вознаграждение разрушает креативность**

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.

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. Подробнее на эту тему см. [Подкрепление гораздо лучше наказания!](http://baguzin.ru/wp/?p=786)

Спросите сами себя: должна ли существовать система рационализации? По-моему, система рационализации является абсурдным неправильным путем для раскрытия креативности сотрудников. 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!

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

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.

**Глава 12. Пассивность как концепция руководства**

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 чувствовать 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». Желание располагать большим количеством методов мотивирования ограничивается потребностью уклоняться от открытого общения и разрешения конфликтов.

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.

Поскольку самого себя не рассматривают в качестве причины, опять-таки ничего делать не нужно. Вместо этого лечат симптомы. «Стиль руководства» остается вне внимания.

**Глава 13. Обзор обесценивания**

Я приступаю к центральному аргументу против возни вокруг мотивирования на наших предприятиях. Ранее 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 завороженный, смотрит на график возрастающего оборота (результат приспособления сотрудника), но не удостаивает взглядом динамику роста затрат. 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. Подробнее на эту тему см. [Дуглас Хаббард. Как измерить всё, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе](http://baguzin.ru/wp/?p=2511)

Многие руководители исходят из того, что нужно просто придумать очень тонкие инструменты, чтобы заставить людей делать то, что они не стали бы делать добровольно. 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. Механическое мышление видит людей просто как машины «раздражение–реакция»… Если я здесь нажму на кнопку, тогда там загорится свет. Следовательно, все совсем просто. Человеческая свобода? Самоопределение? Люди как чрезвычайно сложные системы, со своим стремлением к смыслу? Пустая болтовня!

Вам никогда не приходила мысль, что никто не принимает всерьез оргии благодарности на конференциях по итогам года? Обычную риторику мотивирования большинство сотрудников либо не слушает, либо реагирует на нее кривой улыбкой. Они уже достаточно нахлебались этого словесного бульона. Комментарий: «Единственное, что меня здесь мотивирует, так это стимулирующие блондинки по вечерам у стойки». ☺ Пробуждается подозрение: риторика с целью облапошить или затушевать неправду? Сократ, например, никогда не принимал всерьез своих собеседников, деградировавших до уровня изрекателей лозунгов. Граждане Афин заставили его выпить чашу с ядом.

Попытка просто купить работу часто маскируется указанием на «спортивную жилку» в каждом человеке, на якобы врожденное соревновательное поведение, желание сравнить и измерить результаты. 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.

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». 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.

Не все люди усвоили одинаковым образом борцовский принцип соревнования. 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». Соревнование с течением времени утрачивает свою эффективность. Более того, если рассмотреть в целом, оно действует на предприятие контрпродуктивно. Кроме того, просто невозможно решить проблему справедливости. «Вечно вторые», группа «середнячков» 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.

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» повысить 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.

**Глава 14. 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 существующий порядок вещей. 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»!

Конечно: с незапамятных времен люди всегда воспринимали старое как истинное, а новое как сомнительное. Выслушаем несколько аргументов против…

*«Разве не наступит рутина, если отказаться от всех систем поощрения?»* Во-первых, значительное большинство сотрудников и в будущем будут просто хотеть работать. 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. Прибыль является мерой успеха. Прибыль, понимаемая как разница между произведенной стоимостью и стоимостью поощрений, необходимых для производственного процесса.

*«Но ведь мотивирование функционирует!»* – То, что здесь выглядит как «данное», является «мнимым». Конечно, заработная плата должна быть правильной. Однако «мотивирующее», поднимающее настроение «время полураспада» повышения жалования коротко. «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.

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 соблазняли!»* – Разве? Внутреннее состояние сотрудничества, является частью системы, а не ее оправданием.

 *«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.

*«Но мы 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!
2. Нет ничего более угрожающего для завтрашнего успеха, чем вчерашний успех. …(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. 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. 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? 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[[1]](#footnote-1)*. 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?

*«Но разве не нужно мотивировать для непрестижной работы?»* – Если найдется кто-то, кто будет выполнять эту работу с полной отдачей, – хорошо. Если нет, тогда мы должны изменить работу, реорганизовать ее или упразднить.

*«Что же делать, если мы работаем на предприятии, где десятилетиями людей мотивировали извне?»* – Задача менеджеров 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 не за управление статус-кво, не за удобство оправдавших себя рецептов, а за активное создание неопределенного будущего, за поиски и пробы.

**Что же делать?** Выйти к своим сотрудникам и сказать: «Я здесь не для того, чтобы мотивировать вас!

**Глава 15. Менеджмент заработной платы**

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. 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»**

Как же сформировать систему вознаграждения? Системы, которая содержала бы все пожелания и избежала всех критичных пунктов, не существует. Речь идет не о справедливости; речь идет о приемлемых договоренностях. К чему мы можем стремиться, так это к возможно меньшему количеству несправедливости. 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

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 непросто.

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. Вы должны разговаривать с сотрудником о количестве и качестве труда. О причинности, о возможностях развития. Если, в зависимости от итоговых результатов, то надо помнить, что рассмотрению итогов присуща очевидная краткосрочная перспектива. К тому же итоговый результат является результатом бухгалтерской презентации.

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

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. Сложные системы способствуют только развитию способностей приводить доказательства производительного труда. И чем теснее деньги связаны с количеством и качеством труда, тем больше наносимый делу вред.

Что значит «хорошо и справедливо»? *Хорошо:* по моему мнению, полезно сравнить заработную плату на сопоставимых предприятиях. 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 преимущественно из-за денег. *Справедливо.* Я могу выделить следующие аспекты:

1. *Стоимость рабочего места*, которая ориентируется на предложение и спрос на внутреннем и внешнем рынках труда.
2. *Стаж*. Я ни в коем случае не выступаю за абсолютизацию пожилых работников, как в Японии или у нас в государственных учреждениях. Я бы хотел, чтобы этот элемент справедливого распределения доходов тоже учитывался, если остальные элементы сопоставимы.
3. *Вложенный труд*. В цитатник его апологетам: да помилует вас Господь, чтобы нам не пришлось жить в так называемом обществе выработки.

«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. То, что качественные аспекты выполненной работы не могут быть измерены, известно уже давно.

Измеримость трудового вклада – это иллюзия. Соответствующие системы вознаграждают не по выработке, а по степени достижения цели. Для практика это означает:

**Оценивать, а не измерять!**

Пока сохраняется монополия шефа на интерпретацию…

**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 расчлените 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 унизительным 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.

Если вы соединяете систему согласования целей с системой заработной платы, тогда вы очень сильно вмешиваетесь в процессы оценки, управляющие поведением. Сотрудники концентрируются исключительно на согласованных целях, игнорируют новые, непрогнозируемые импульсы и возможности для бизнеса, поддержка других подразделений упускается из виду, гибкость восприятия задач снижается.

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 называемой «объективности».

Подчеркну, что направленность на цель как на единственный критерий может блокировать процессы обучения. Сознательное отклонение от цели – это то, что отличает умных сотрудников от автоматов. 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 сотрудникам 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.

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.

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.

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. 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 демотивации. Засыпав его деньгами, вы не решите проблему его недостаточной востребованности. Итак: реагируйте действием! Решайте проблему использования персонала!

*2. Долевое участие.* Индивидуальная сопоставимость финансового результата и трудового вклада сегодня на всех рынках является чрезвычайно проблематичной. Нельзя с одной стороны, взывать к духу командной работы, а неопровержимыми фактами оплаты подчеркивать индивидуальное. Следовательно, лучше общее участие в финансовых результатах работы предприятия.

Я испытываю некоторую симпатию к долевому участию. 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. Долевое участие должно ощущаться.

Общее участие в финансовых результатах работы предприятия, неразрывно связано с интенсивной и постоянной информационной политикой.

Опционы акций разрешены в Германии с мая 1998 года и пользуются возрастающей популярностью. 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.

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**

**Глава 16 . Требовать, а не соблазнять**

Исследования К. Лоренца, И. Айби-Айбисфельдта, Ф.ф.Кубе и других показали: все люди обладают творческой энергией, которая ищет возможности раскрыться. Люди располагают высоким потенциалом активности, который можно понимать как способность и принципиальную готовность работать. Антропологически мы настроены на целенаправленную деятельность. Нет сомнения: все мы ищем напряженности в жизни.

Если обобщить результаты исследований поведения, то получается следующее: практика мотивирования исходит из неверного основного предположения. Бреши в мотивации в принципе не существует!

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?

Рассмотрим здесь три измерения, которые вместе дают трудовой вклад:

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

Готовность к производительному труду есть дело отдельного сотрудника, а не руководителя.

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!

Следует вспомнить кое о чем, что бывает скрыто мотивированием: о праве руководителя предъявлять ясные требования, заключать соглашения и контролировать их. Однако не должно быть такого, чтобы фирма при слабых результатах довольствовалась тем, чтобы автоматика бонусов, 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.

Мне 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.

Руководить трудно. 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 непреднамеренные воздействия.

Самая важная функция менеджера: согласовывать и контролировать выполняемую работу. Трудность лежит в следующем: говорится «руководить путем согласования целей», а зачастую на самом деле это означает «руководить путем постановки целей». «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?

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, а включают.

**Глава 17. Экскурс: вести через диалог**

Коммуникация – есть диалог – взаимный разговор, еще точнее: разговор двоих. Диалогическая позиция означает: лучше понимать точку зрения другой стороны посредством внимательного слушания. Макс Фриш говорит: «Каждая попытка высказаться может удаться только при доброжелательности другого». Следовательно, речь идет о «доброжелательном» слушании.

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 «диковатые». Страх перед чужими исключает ту часть действительности, которую предлагает другой.

Диалогическая позиция означает признавать, что отдельный человек может воспринимать всегда лишь фрагмент действительности. Лучшая предпосылка для **не**понимания: все такие, как я. Все воспринимают то же самое, что и я. Все оценивают это так же, как я. Диалогическая позиция означает, следовательно, признать принципиальное различие двух людей в восприятии и оценке и сделать это исходной точкой беседы. Вклад в полноту общей картины – обогащение. Диалог расширяет картину мира.

*Диалогическое поведение* 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 действовать по собственному побуждению, как хотелось бы мне?»

Диалогическое мышление и действие возникло не из «социального апостольства», а что речь идет об эффективности и продуктивности, возможно, даже о нашем экономическом выживании.

Руководить диалогически означает 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.

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.

**Глава 18. Избегать демотивации**

Готовности к производительному труду можно только воспрепятствовать. Люди мотивированы. Мотивацию нельзя повысить без огромных отдаленных и побочных затрат для всех участников. \

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.

Мотивация представляет собой свободное течение нашей врожденной энергии, демотивация – это заблокированная, инертная энергия. 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. Развивать чутье на недовольство работой, обнаруживать проблемы и конфликты и вскрывать, а не прикрывать их.

Мотивационные беседы представляют собой разведывательный прием, при котором зондируют очень широко, чтобы найти у сотрудника винтик для мотивирования. Вместо этого я предлагаю беседы, которые концентрируются на том, что демотивирует. Этот вопрос необходимо задавать в двух уровнях:

* обусловленность отношениями
* обусловленность структурой труда

**Глава 19. Ящики с отношениями**

**Руководить – это прежде всего избегать демотивации**

Самое большое демотивирующее влияние на сотрудников оказывает непосредственный начальник. Отношение к непосредственному начальнику является ахиллесовой пятой удовлетворения от работы.

Наука об общении говорит: уровень отношений в коммуникации всегда доминирует 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.

На самой верхней позиции каталога негативных качеств начальника находится педантизм – навязчивая любовь к порядку, фанатичная точность и мелочность. Педантизм парализует любое творческое и живое сотрудничество. И не нужно вступать в дискуссии по существу, чтобы найти лучший аргумент. Однако со времен Фрейда известно, что порядок всегда смотрит «назад», это некий вид навязчивого повторения. 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!»

Во-вторых, недостаточное правдоподобие. Многие сотрудники ощущают как чрезвычайно демотивирую-щие риторику типа «вы – наилучшие». Третье, и самое важное: недоверие. Этому следует посвятить отдельную главу.

**Глава 20. Недоверие**

**Если Вы считаете сотрудников несамостоятельными, они такими и будут**

Тот, кто мотивирует, девальвирует. Он не верит в готовность других к производительному труду. Позиция ожидания руководителя оказывает мощное влияние на развитие и результат большинства сотрудников. Руководители, к сожалению, распространяют низкие ожидания более настойчиво, чем высокие.

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.

Если сотрудник делает что-то, что отличается от ожиданий шефа, это тоже часто не замечается начальником (селективное 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.

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.

Отношение менеджеров к подчиненным 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.

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.

Осознаем колоссальный потенциал демотивирования, который может исходить именно от непосредственного начальника. Тогда, возможно, станет понятным вопрос: почему бы не назначать и руководителей временно? 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.

Руководители в своих отношениях с сотрудниками должны отказаться от демотивирующего поведения и допустить радость от функционирования, активность любопытства и требовательность к себе.

**Глава 21. Заниженные требования к количеству и качеству труда**

**В принципе, у каждого начальника такие сотрудники, каких он заслуживает**

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 выдержать скуку. Дело в том, что нам слишком часто не хватает вызова.

Итак, нам необходимы перемены внутренней установки руководителей: не «использовать», не «подгонять» несамостоятельных и апатичных работников, а предъявлять вызовы творчески действующим людям. Предприятия должны систематически расширять вызовы в отношении ответственности и производительности тех, кого хотят удержать.

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).

Хороший менеджер 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.

**Глава 22. Разделение труда**

Мотивирование – 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. Чувство собственной ценности отдельного человека – это чувство «шестеренки в механизме», если отдельный вклад в общий продукт едва ли можно вычленить.

Подразделения нередко символически поддерживает свою идентичность вовне тонким отказом от кооперации с другими подразделениями. Проблема интерфейсов между отделами часто заставляет усомниться в мудрости сегментирования. Специальные термины показывают, что здесь часто вообще не говорят «на общем языке». Отсутствие целостности, сниженные требования и нарушенное чувство собственной ценности вызывают у индивида, как побочные последствия широкого разделения труда, чувство внутренней пустоты и отчуждения.

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». Требуется таким образом преобразовать труд, чтобы он снова был виден как целостная деятельность, с явственной связью с общим результатом работы предприятия.

Смысл нельзя подать, как «приманку в коммерческом предложении»; смысл – это очень личный результат и его необходимо найти абсолютно индивидуально. Мало пользы в том, чтобы «разъяснить» сотруднику смысл его деятельности.

**Глава 23. Недостаток свободного пространства как отсутствие возможности эффективно работать**

**Все, чего хотят люди – это иметь возможность выбора**

На одном симпозиуме по вопросам менеджмента в Цюрихе Бранко Вайсс сказал: «Инновация означает видеть то же, что и все, и думать при этом по возможности нечто другое».

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.

Свободное пространство для принятия решения внутри сферы задач заключается в том, что многих результатов труда можно достичь различными, однако одинаково благоприятными способами.

Участвовать с охотой означает иметь возможность выбора. Организации получают прибыли от «избытка субъективности». 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.

Если свободные пространства малы, сотрудники быстро попадают в кругооборот неудач, который вызывает у них демотивированность. Если у сотрудников почти нет возможностей выбора, они не могут объяснить успешное выполнение задач своими собственными способностями. Следовательно, успешное выполнение задачи не укрепляет положительного представления о себе и едва ли способствует развитию чувства собственной ценности, основанного на «собственных» результатах, – достаточная предпосылка того, что далее работнику будут поручать мало ответственные задачи.

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?

Руководить означает здесь постоянно проверять границы в организации на наличие трех качеств: чуткость, проницаемость, изменяемость. Чем теснее предприятия затягивают корсет регулирования и предписаний, инструкций для менеджеров и установок, тем быстрее у менеджеров в буквальном смысле 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*.

Рикардо Землер, президент Semco S/A, крупнейшего машиностроительного предприятия Бразилии, спрашивает: «Если мы не можем доверить людям наши деньги и не можем положиться на их оценку, почему мы должны посылать их в разные концы света, чтобы совершать от нашего имени сделки?»

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.

**Мотивация бесспорно является делом индивида. Предоставить для нее свободное пространство – это задача руководства.**

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».

**Глава 24. Эпилог: эксперимент с самоуважением**

**Наиболее часто встречающийся в экономической жизни проступок – это фундаментальное пренебрежение человеческим достоинством.**

Самоуважение 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.

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.

Что означает «мотивировать себя самому»? Это не означает раскрашивания серой реальности в розовый цвет при помощи позитивной аутосуггестии (самовнушения). 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.

1. Успех – эмерджентное свойство и, следовательно, существует опасность, что измеряя успех только одним параметром, мы упустим что-то важное. Подробнее об этом см. [Оценка бизнеса по продукту](http://baguzin.ru/wp/?p=3788), раздел Философия оценки бизнеса. [↑](#footnote-ref-1)