

4

Страх препятствует практическому применению знаний

МЫ НЕОДНОКРАТНО СТАЛКИВАЛИСЬ С ОРГАНИЗАЦИЯМИ, КОТОРЫМ НЕ УДАВАЛОСЬ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ ЗНАНИЯ В ДЕЙСТВИЯ, И МОЖЕМ УТВЕРЖДАТЬ, ЧТО ОНИ ФУНКЦИОНИРУЮТ В АТМОСФЕРЕ СТРАХА И НЕДОВЕРИЯ. ПОНЕВОЛЕ НАЧИНАЕШЬ ОСОЗНАВАТЬ МУДРОСТЬ ФОРМУЛЫ УСПЕХА, КОТОРУЮ ВЫВЕЛ ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА У. ЭДВАРД ДЕМИНГ: “ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ СТРАХА” [1]. К СОЖАЛЕНИЮ, МНОГИЕ ЛЮДИ НЕ ВЕРЯТ, ЧТО СТРАХ И ПОРОЖДАЕМОЕ ИМ НЕДОВЕРИЕ ПО-ПРЕЖНЕМУ РАСПРОСТРАНЕНЫ В СОВРЕМЕННОМ И, КАЗАЛОСЬ БЫ, ПРОСВЕЩЕННОМ МИРЕ БИЗНЕСА. БОЛЕЕ ТОГО, МНОГИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЭТОГО МИРА, ВКЛЮЧАЯ ФИНАНСИСТОВ И БИЗНЕС-АНАЛИТИКОВ, БЛАГОСКЛОННО ОТНОСЯТСЯ К ЖЕСТОКИМ, ТОЛСТОКОЖИМ И ДАЖЕ ПОДЛЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ. СРЕДИ НАШИХ ЗНАКОМЫХ НЕТ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ С РАДОСТЬЮ СОГЛАСИЛИСЬ БЫ РАБОТАТЬ ПОД НАЧАЛОМ ТАКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, РЕГУЛЯРНО ЧИТАЯ *Fortune*, МЫ ПОНЕВОЛЕ УБЕЖДАЕМСЯ В ТОМ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ ГОТОВЫ ОПРАВДАТЬ МЕНЕДЖЕРОВ, КОТОРЫЕ НЕ ТОЛЬКО НЕ ДОВЕРЯЮТ СВОИМ ПОДЧИНЕННЫМ, НО И ОТКРОВЕННО ЗАПУГИВАЮТ ИХ.

Данная глава преследует две цели. Первая: мы хотим продемонстрировать, что во многих компаниях страх и недоверие по-прежнему правят бал, потому что разговоры о необходимости интеллигентных и гуманных методов управления остаются не более чем разговорами. Вторая: мы хотим рассказать о том, что страх и недоверие подрывают эффективность работы всей организации и увеличивают разрыв между знаниями и делом. Чтобы люди применяли на практике какие-то новые знания, они должны быть уверены, что в случае неудачи их не постигнет наказание. Если же они боятся за свое будущее и сохранность рабочего места или опасаются публичного унижения, им вряд ли хватит мужества и уверенности привнести нечто новое в организацию и изменить положение к лучшему. Страх вынуж-

дит этих людей из раза в раз повторять прошлые ошибки и “возродить из пепла” старые проблемы, даже если им известен простой и эффективный выход из сложившейся ситуации.

Страх как осознанный метод управления

В своем бестселлере *Mean Business* Альберт Данлэп повествует о преимуществах сокращений, которые он проводил в компаниях *Scott Paper* и *Sunbeam*, а Эндрю Гроув в книге *Выживают только параноики* описывает философию управления и культуры *Intel*. Популярность этих двух книг на рынке бизнес-литературы говорит не только о том, что отдельные компании и лидеры считают страх, недоверие и низость вполне приемлемыми методами управления, но и о том, что это мнение разделяют многие люди.

Некогда на Уолл-стрит к “Бензопиле” Данлэпу относились как к гению менеджмента: в день, когда он стал генеральным директором *Sunbeam*, стоимость акций этой компании увеличилась на 49% [2], а спустя один квартал — еще на 63% [3]. Пресса любила Данлэпа за его прямые, в некотором роде бесцеремонные ответы и преданность интересам акционеров. Неравнодушны к нему были и образовательные учреждения, где обучались будущие лидеры бизнеса. Данлэп охотно выступал с докладами в ведущих школах бизнеса — Чикагской, Северо-Западной, Гарвардской, Уортонской и Флоридской [4]. Журнал *Journal of Business Strategy* назвал его величайшим стратегом бизнеса.

Оставаясь верным своему подходу к управлению, Данлэп всегда стремился вселить в подчиненных страх. В *Wall Street Journal* как-то писали, что “мистер Данлэп снискал дурную славу своей привычкой оскорблять своих подчиненных, которые приносили ему неприятные новости” [5]. Однажды, выступая с докладом в Чикагском университете, “он рассмешил 400 слушателей, среди которых преобладали выпускники школы бизнеса, когда рассказал, какое удовольствие получил от увольнения одного “моралиста” в некогда возглавляемой им компании и десяти из одиннадцати членов руководящего комитета *Sunbeam*” [6]. Данлэп открыто говорил о действенности страха и запугивания на рабочем месте. В конце концов, он резюмировал свою стратегию так:

“Каким образом постороннее лицо может взять под контроль сопротивляющуюся организацию? ... Я никогда не начинаю работу со старой базой. ... Сначала я разрушаю все до основания и только потом начинаю работать. Я редко нахожу что-нибудь ценное в том, что было раньше. Если бы у этой компании действительно было что-то хорошее, она не нуждалась бы во мне. ... В *Scott* я уволил 70% менеджеров” [7].

Казалось, Данлэп испытывал гордость оттого, как он унижал руководителей высшего звена в *Scott Paper*.

“В первую неделю моей работы в *Scott Paper* я созвал на совещание всех руководителей высшего звена. ... Я хотел увидеть менеджеров первой линии. Каждый из присутствующих должен был встать и рассказать, что он собирается сделать для компании.

Один парень поднялся и начал говорить о том, что он уже сделал для компании.

“Меня совершенно не интересует, что вы уже *сделали*, — ответил я. — Я хочу знать, что вы собираетесь сделать для меня — сейчас и в будущем!”

Он ошеломленно смотрел на меня.

“Я не готов ответить на ваш вопрос”, — пробормотал он.

“Тогда садитесь”, — приказал я” [8].

Проблемы с финансовой отчетностью и эффективностью работы в *Sunbeam*, из-за которых стоимость акций компании снизилась более чем на 80%, практически полностью дискредитировали Данлэпа. “Два года, которые Данлэп провел в кресле генерального директора компании *Sunbeam*, закончились неразберихой, расследованием комиссии по операциям с ценными бумагами, многочисленными исками со стороны акционеров и неудовлетворительными финансовыми показателями за 1997 год” [9].

В главе 3 на примерах компаний *Magma Copper* и *Bayport Terminal* мы показывали, что организациям, которые бессознательно руководствуются устаревшими и неэффективными методами работы, необходимы радикальные перемены. Однако действовать так, как “Бензопила”, — полностью отрицать прошлое и запугивать своих подчиненных — тоже нельзя. Нужно отметить, что некоторые представители деловой прессы и финансовые аналитики по-прежнему восхваляют способности Данлэпа и его достижения в *Sunbeam* [10], однако Том Питерс, автор многих трудов по менеджменту и противник бюрократии во всех ее проявлениях, называет его горе-руководителем, разрушающим компании и коверкающим судьбы людей.

“Позвольте мне внести ясность и объяснить, что я совершенно не одобряю поступки Эла Данлэпа, который все разрушает на своем пути, “снимает сливки” краткосрочной прибыли и тут же отправляется на поиски следующей жертвы. Эл Данлэп — отъявленный негодяй, и я буду рад, если вы не только процитируете мои слова, но и добавите к ним несколько крепких ругательств. Я всегда выступал за разрушение, только если за ним следовало создание чего-то лучшего” [11].

В отличие от Данлэпа, который был полностью дискредитирован, Эндрю Гроув, председатель правления и бывший генеральный директор *Intel*, остается “иконой” эффективного управления, на которую молятся школы бизнеса и деловая пресса. Поучительно будет узнать его мнение о роли страха и психологического давления на рабочем месте.

“Туру качества У. Эдвард Деминг рекомендует всеми силами искоренять страх. Наивность этого утверждения удивляет и беспокоит меня. Самая важная задача менеджеров заключается в создании такой атмосферы в коллективе, когда служащие всецело преданы своей компании, а *страх играет главенствующую роль в формировании и поддержании этой преданности*” [12].

Складывается впечатление, что жесткость и “мотивация” посредством запугивания — это неотъемлемая часть подхода к управлению в *Intel*. Компания настолько жестоко обходилась со многими своими работниками, особенно пожилыми, что со временем появилась некая группа *FACE-Intel*. На ее собственном Web-сайте нынешние и бывшие служащие *Intel* рассказывают о неблагоприятных поступках руководства компании [15]. Вы спрашиваете, что предприняли руководители высшего звена *Intel*? Заблокировали доступ к этому сайту со всех корпоративных компьютеров и пригрозили увольнением тем служащим, которых застанут за его просмотром.

Столкнувшись с нехваткой рабочей силы, некоторые компании стали “хорошо относиться” к своим служащим. Они словно показали всему миру, что хотят избавиться от культуры, в которой люди считались легко заменяемым ресурсом и должны были сами заботиться о себе. Откровенно говоря, мы сомневаемся в искренности и долговечности этих перемен. Велика вероятность того, что как только спадет напряженность на рынке рабочей силы, все вернется на круги своя и эти организации опять обратятся к недостойным методам работы. К сожалению, во многих компаниях по-прежнему бытует мнение, что заботиться о служащих и признавать их вклад в общеорганизационный успех непрактично и даже глупо.

Распространенность методов управления, в основе которых лежит страх

Действительно ли страх и недоверие повсеместно царят на рабочих местах? Может быть, это только отдельные случаи? К сожалению, нет. Наше предположение о серьезности и распространенности данной проблемы под-

тверждается несколькими крупномасштабными исследованиями. Одним из них был общенациональный опрос, проведенный в 1994 году *Princeton Survey Research Associates* среди 2400 трудоустроенных молодых людей. Его результаты прямо указывают на то, что страх и недоверие на рабочих местах представляют серьезную проблему для многих организаций в США.

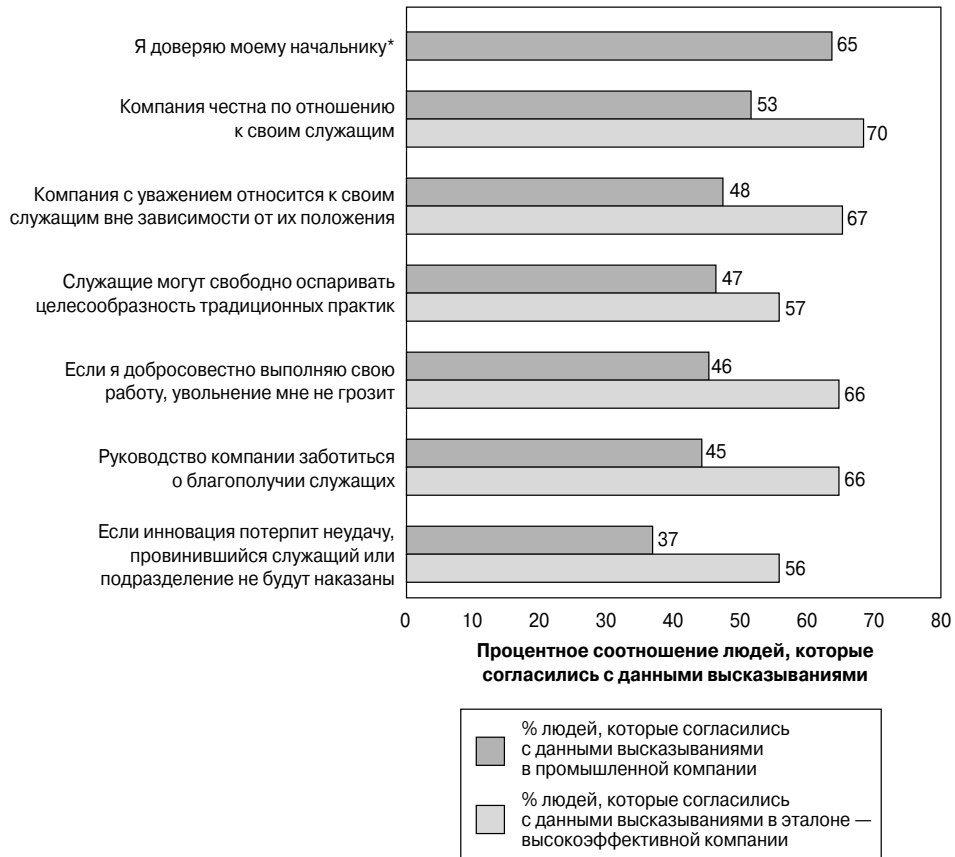
- На экономику одна за другой накатывают волны массовых корпоративных сокращений, и поэтому многие люди считают большой удачей иметь хотя бы какую-то работу. Лишь 38% опрошенных уверены в том, что в случае увольнения у них не возникнет проблем с трудоустройством [14].
- Результаты опроса показали, что людей, которые лояльны по отношению к своим работодателям, намного больше, чем тех, которые доверяют администрации. ... Лишь четверо из десяти (38%) уверены в том, что их компания выполняет (и будет выполнять в будущем) свои обещания [15].
- Каждый шестой человек (16%) держит свои предложения по повышению всеобщей производительности труда при себе из боязни потерять работу [16].
- Американские рабочие недостаточно хорошо знают трудовое законодательство и свои права. Большинство из них уверены, что законом предусмотрено гораздо больше прав и свобод, чем на самом деле, и при этом они стремятся получить еще большую законодательную защиту. В период сокращения штатов и реструктуризации рабочие рассчитывают на появление законодательных актов, которые защитят их права в случае увольнения по собственному желанию, замещения служащими, которые согласны трудиться неполный рабочий день, и увольнения в результате сокращения производства или закрытия предприятия [17].

Другие недавние исследования, проведенные в США и Великобритании, рисуют ту же картину. Опрос выпускников Бакнеллского университета 1970 года дал следующие результаты: свыше 90% заметили, что в последнее время компании стали менее уважительно относиться к наемным работникам; 60% утверждают, что атмосфера в коллективах стала более напряженной; “три четверти респондентов либо сами были уволены, либо такая участь постигла их родственников или знакомых” [18]. В ходе опроса *Observer*, проведенного в Великобритании, были получены похожие данные: “Почти половина респондентов потеряли работу, систематически работали в неурочные часы, перешли на новую работу с более низкой заработной платой или работали по краткосрочному контракту. Лишь треть респондентов были уверены в том, что при необходимости они легко найдут новую работу с такой же заработной платой” [19].

Распространенность страха и недоверия на рабочих местах подтверждается также данными исследований, которые проводились в двух организациях в течение 1997 года. Оба этих исследования организации проводили самостоятельно или при помощи сторонних фирм для собственных нужд, в частности, чтобы узнать мнение служащих по тому или иному вопросу. Ни одна, ни вторая организация не пользовались дурной славой из-за проявления в них страха или недоверия. Первая организация — крупная промышленная компания со “старыми” и лояльными работниками; ее высшее руководство пользуется репутацией заботливых работодателей, внимательных ко мнению и проблемам своих подчиненных. В стремлении повысить свою эффективность эта компания вкладывает много средств в различные обучающие программы для своего персонала и в первую очередь для менеджеров всех звеньев. Вторая организация — крупное полугосударственное международное финансовое учреждение, в котором функционирует объединение работников (именно оно и проводило исследование). Большинство служащих в нем работают по контракту. В последнее время это учреждение столкнулось с необходимостью перемен, однако, сравнивая его с частными предприятиями в различных отраслях США, можно предположить, что его высококвалифицированные и образованные работники могут быть относительно спокойны за свои рабочие места.

Результаты исследования в первой организации представлены на рис. 4.1. Как вы видите, лишь чуть больше 50% респондентов согласились с утверждением, что “компания честна по отношению к своим служащим”. Менее 50% согласились, что компания с уважением относится к своим служащим вне зависимости от их положения и что служащие могут свободно оспаривать целесообразность традиционных практик. 37% подтвердили, что “если инновация потерпит неудачу, провинившийся служащий или подразделение не будут наказаны”. Эти результаты говорят о том, что в данной организации царят неопределенность и недоверие, хотя она и считается успешной, уважаемой и относительно “гуманной” фирмой.

Результаты опроса во второй организации — международном финансовом учреждении — оказались не менее красноречивыми (табл. 4.1). Существование доверительных и честных взаимоотношений между высшим руководством и рядовыми служащими признали менее четверти респондентов. Еще меньше людей подтвердили, что высшее руководство заботится о служащих; многие респонденты признались, что испытывают психологическое давление; и опять же, только 50% сказали, что могут без страха идти на оправданный риск.



*Вопрос задавался только в промышленной компании

Рис. 4.1. Процентное соотношение людей, которые согласились с высказываниями о доверии и безопасности в крупной производственной компании США

В компаниях, где процветают недоверие и взаимное подозрение, а обмен опытом и обучение методом проб и ошибок занимают далеко не приоритетные позиции, люди вряд ли станут активно делиться друг с другом своим опытом. Организации, которые мы привели в качестве примера, были выбраны совершенно случайно, а ситуация в них еще не такая плохая, по крайней мере, по сравнению с другими, потому что до проведения опроса ни мы, ни другие исследователи не предполагали, что обнаружим в них столько страха и недоверия.

Таблица 4.1. Процентное соотношение людей, которые согласились с предложенными утверждениями — полугосударственное международное финансовое учреждение

Вопрос	Количество утвердительных ответов, %
Руководство побуждает меня искать новые, более эффективные методы работы	57
Я могу без страха идти на оправданный риск	50
Я испытываю психологическое давление со стороны руководства	47
Коллеги делятся друг с другом информацией об эффективных методах работы	37
Руководство поддерживает честные и доверительные отношения на рабочем месте	30
Руководство заботится о благополучии служащих	25
Между высшим руководством и рядовыми служащими существуют честные и доверительные отношения	21
Я испытываю психологический дискомфорт на рабочем месте	18

Как страх и недоверие порождают разрыв между знаниями и делом

Кажется очевидным, что страх и недоверие не просто проникают на рабочие места, но и снижают производительность труда. Тем не менее многие менеджеры скептически относятся к данному утверждению и даже полагают, что в некоторых случаях подавленность, страх и психологический дискомфорт желательны. По их мнению, угроза сокращения штатов и отсутствие гарантий занятости должны “заставить людей ходить по струнке” и предупреждать любые уклонения от работы. Эти менеджеры словно придерживаются неявной теории мотивации, согласно которой люди, если не оказывать на них психологического давления, будут работать спустя рукава. А поскольку для современного мира характерна жесткая конкуренция, они не могут позволить себе такой роскоши, как проявление благородства и доброжелательности. Существуют даже экономические модели, которые исходят из того, что страх перед увольнением заставляет служащих старательно выполнять свои должностные обязанности [20]; впрочем, справедливость этих моделей не доказана.

Методы управления, основанные на страхе, подразумевают, что при отсутствии некоторого психологического дискомфорта и неуверенности в бу-

душем люди не будут работать с полной отдачей. Возможность того, что сотрудники могут усердно трудиться просто из желания внести вклад в успех компании, из чувства солидарности по отношению к коллегам или из интереса к своему делу, даже не рассматривается. Основой многих систем управления служит недоверие к людям и вытекающие из него неусыпное наблюдение за качеством их работы и применение штрафных санкций за нарушение организационных правил или неисполнение своих обязанностей. Такие методы управления довольно популярны, но несмотря на это, их эффективность не подтверждена на практике. Более того: уже не раз было доказано, что постоянное “подглядывание” за работой служащих и угроза “расправы” неблагоприятно сказываются на организационной эффективности [21].

Предлагаем вашему вниманию весьма поучительный пример. В течение длительного времени мы наблюдали за деятельностью компании *Analog Device* и обнаружили, что всеобщий страх потерять работу, вызванный масштабными сокращениями штата, свел на нет некогда успешную программу всеобщего управления качеством (TQM). В 1987 году *Analog Device*, которая производит интегрированные микросхемы, внедрила программу TQM и за три года достигла впечатляющих результатов.

Количество бракованной продукции снизилось с 500 до 50 единиц на миллион штук, своевременная доставка ... увеличилась с 70 до 90% случаев. Средняя доходность продукции выросла с 26 до 51%, а продолжительность производственного цикла сократилась с 15 до 8 недель [22].

Однако программа не произвела столь быстрого или столь значительного воздействия на продолжительность разработки продукции, как ожидалось, в ценообразовании были допущены определенные ошибки, и в результате доходы снизились, а увеличившаяся производительность труда не трансформировалась немедленно в рост объемов продаж. В качестве ответной меры в 1990 году компания сократила численность персонала на 12%, к сожалению, с весьма предсказуемым результатом.

За всю историю своего существования *Analog* впервые столкнулась с сокращением штатов. Несмотря на то что уволенным служащим была оказана поддержка, ... психологическая обстановка оставалась крайне напряженной. ... Один из менеджеров по TQM отметил, что “многие работники [некоего завода] усердно “подтягивали хвосты” по TQM, а потом узнавали, что выполняемые ими технологические операции были перенесены на Филиппины, где в изобилии имелась

дешевая рабочая сила. И так, TQM оказалась причиной еще одной серии увольнений. ... После этого осуществление программы TQM затормозилось. У людей не было никакого стимула повышать производительность труда, потому что в любую минуту руководство могло указать им на дверь” [23].

Завод, который в 1989 году возглавлял список десяти *лучших* поставщиков *Hewlett-Packard*, в 1991 году, после масштабных сокращений штата, занял вторую позицию в списке десяти *худших* ее поставщиков [24].

Исследование изменений, которые были запланированы на заводе *Hewlett-Packard Roseville* по сборке печатных плат, показало, что страх перед увольнением мешал служащим применять на практике свои знания, умения и навыки, а также претворять в жизнь необходимые перемены. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, *Hewlett-Packard* решила провести реструктуризацию этого завода, в первую очередь — модернизировать существующую производственную линию. Ее конфигурация была изменена, а для обслуживающего персонала учреждены обучающие курсы. Однако начатые с энтузиазмом мероприятия вскоре заглохли. В своей книге по управлению переменами в *Hewlett-Packard* Диана Зелл тщательно проанализировала ситуацию и обнаружила, что “ни одно из запланированных мероприятий, целью которых была поддержка самоуправляемых команд, не было осуществлено” [25]. Причина проста — страх.

“Предстоящие увольнения сводили на нет все усилия по формированию и поддержке самоуправляемых команд, потому что работников больше волновала сохранность их рабочих мест, а не реструктуризация завода. Один из производственных операторов объяснил: “Мысли людей заняты не реструктуризацией или обучением, ... а предстоящим поиском новой работы. И это естественно, если им остается только гадать, будут ли они завтра здесь работать или нет”. Дэннис Эрли, производственный менеджер, сказал: “Мы поняли, что не добьемся никаких результатов, если поручим команде сократить саму себя” [26].

Обратите внимание, что все эти события происходили в *Hewlett-Packard* — компании, которая очень трепетно относится к персоналу, считает своим приоритетом целостность коллектива и сохранность рабочих мест, а также призывает служащих называть друг друга по имени. Даже когда сокращение штатов было неизбежным, компания всеми силами избегала увольнений — переводила работников в другие подразделения *HP*, обучала их но-

вым навыкам, поощряла ранний выход на пенсию и сокращала командировочные и некоторые другие расходы. И тем не менее даже в этой комфортной организационной обстановке страх перед увольнением в значительной мере препятствовал повышению эффективности компании.

Также было установлено, что страх перед увольнением — одна из основных причин, по которой столь многие начинания в области так называемого реинжиниринга бизнес-процессов терпят неудачу. Справедливости ради нужно отметить, что первые сторонники реинжиниринга выступали против массовых увольнений. Однако компания *CSC Index*, которая предоставляет консультации по вопросам управления и чаще других ассоциируется с реинжинирингом бизнес-процессов, сообщает, что среди всех опрошенных ею фирм в 73 случаях из 100 реинжиниринг был использован с целью сокращения рабочих мест [27]. К примеру, в 1994 году компании США заплатили за консультации по вопросам реинжиниринга в общей сложности более 7 млрд. долл., а сам реинжиниринг обернулся неудачей в 70% случаев; другой источник называет еще более высокий показатель — в 85 случаев из 100 [28]. «Отчасти плачевные результаты реинжиниринга бизнес-процессов объясняются связанными с ним массовыми увольнениями» [29], а также страхом и сопротивлением, порождаемыми такими ассоциациями. Работники, которые опасаются того, что после оптимизации производственных процессов их уволят, имеют все основания сопротивляться реинжинирингу по мере своих сил.

Страх препятствует трансформации знаний в действия еще и потому, что служащие боятся сообщать начальству плохие новости, даже если их вины в том, что случилось, нет. Психологи называют это явление MUM-эффектом, т.е. стремлением максимально дистанцироваться от негативной информации. Люди опасаются, что если они сообщат кому-то плохую новость, их обвинят в причастности к нежелательным событиям, лежащим в ее основе. Поэтому руководителям нужно проявлять достаточно решительности и смелости и требовать от своих подчиненных достоверную информацию, какой бы она ни была. Опасность MUM-эффекта кроется еще и в том, что люди перестают вносить предложения по улучшению рабочих процессов, чтобы не проболтаться ненароком о какой-то ошибке или заблуждении [30].

Ассистент одного генерального директора однажды рассказала нам, что она всячески ограждает своего начальника от плохих новостей, потому что если у него, не дай Бог, испортится настроение, ... ей придется несладко. Поэтому она старается назначать ему встречи только с теми людьми, которые не станут его расстраивать.

Подобное стремление оградить начальство от нелюбимой информации приводит к тому, что у лидеров складывается неверное представление о положении дел в компании. В частности, они могут пребывать в уверенности, что все в порядке, когда на самом деле организацию давно уже “штормит”. Например, руководство *NASA* получило в корне неверное представление о причинах взрыва шаттла *Challenger*. В состав комиссии, которая занималась расследованием этой трагедии, входил лауреат Нобелевской премии в области физики Ричард Фейнман. В ходе работы он попросил группу инженеров оценить вероятность выхода из строя главного двигателя. Полученные ответы колебались в пределах от 0,5% до 0,33%. Менеджер, который возглавлял эту группу, со своей стороны предположил, что вероятность отказа двигателя составляет 0,001%. По словам Фейнмана, этот случай — лишь один из многих, свидетельствующих о том, насколько высшее руководство *NASA* далеко от действительности [31].

И это отнюдь не необычное явление. Нам довелось побывать во многих фирмах, где руководители высшего звена чересчур оптимистично представляли себе качество продукции, удовлетворенность клиентов, отношение к персоналу и даже такие объективные данные, как текучесть кадров и объемы продаж. Это происходило по той причине, что окружающие их люди не сообщали им информацию, которая могла бы их разгневать или расстроить. Противоречивые чувства, испытываемые руководством по отношению к подчиненным, которые приносят плохие новости, в полушутливой форме выразил владелец одной из голливудских студий Сэмюэль Голдуин: “Я не хочу, чтобы меня окружали подхалимы. Я хочу, чтобы каждый говорил только правду, даже если это будет стоить им работы” [32].

Если на рабочем месте царит страх, люди не только скрывают плохие новости, но и искажают действительность. Некоторые менеджеры требуют, чтобы поставленные ими задачи были решены любой ценой. Вследствие этого люди работают в страхе: вдруг им не удастся справиться с заданием? Это, в свою очередь, приводит к фальсификации информации, потере способности к обучению и применению знаний с целью повышения эффективности деятельности организации. Даже Эндрю Гроув из компании *Intel* признал, что страх на рабочем месте влечет за собой деструктивные последствия:

“Страх, который удерживает вас от того, чтобы откровенно высказать свое мнение, — это яд. Ничто не может нанести больший ущерб благополучию всей компании, чем он. ... Как только на рабочих местах воцаряется атмосфера страха, организация оказывается парализованной, потому что не получает никаких тревожных новостей с периферии” [33].

Однажды мы опросили служащих одного крупного финансового учреждения и обнаружили, что большинство из них работали в страхе, который препятствовал приобретению новых знаний и их трансформации в действия.

“На протяжении многих лет банковские карты в США были Меккой качества. ... Мы даже не догадывались, что организации угрожало бедствие, величайшее бедствие, о котором я только когда-либо рассказывал. Постоянный контроль. Если вы сегодня допустили ошибку в цифрах или что-то не сходится в ваших показателях, вам придется искать ее, чтобы успеть исправить до завтрашнего утра. В противном случае вас уже здесь не будет.

Проблема страха в организациях... “Вот вершина, — говорит начальник, — вы должны покорить ее. Меня не интересует, сколько неприятелей встретятся на вашем пути или сколько поляжет наших людей. Мне нужно, чтобы вы покорили эту вершину — завтра к восьми утра. И не возвращайтесь ко мне со словами, что вы не справились с заданием.” ... Разумеется, в такой обстановке люди опасались предлагать какие бы то ни было идеи. Они манипулировали цифрами. Служащие должны были проводить опросы, чтобы выяснить степень удовлетворенности клиентов. При этом, если удовлетворенность клиентов была ниже 95%, они могли распрощаться со своей работой. Поэтому люди попросту вписывали в бланки необходимые цифры, не обращая внимания на ответы клиентов.

Менеджер потерял ценную обратную связь с клиентами, так как фактические результаты опроса оказывались в корзине для мусора, их никто не принимал во внимание. Происходили ужасные вещи.”

Высшее руководство настолько уверовало в успешную деятельность данного подразделения и достижение им выдающихся результатов в сфере обслуживания клиентов, что решило подать заявку на соискание премии качества имени Малкольма Болдриджа. Однако организация даже не получила приглашения, потому что для членов комиссии действительное положение вещей было вполне очевидным.

В организационной среде страх влечет за собой еще два пагубных последствия. Во-первых, он заставляет служащих отдавать все силы достижению краткосрочных результатов, затрудняя реализацию долгосрочных проектов. Вспомните, как на заводе *Hewlett-Packard Roseville* страх перед увольнением препятствовал реализации инициатив, направленных на повышение эффективности компании. Служащие часто сопротивляются пе-

ременам даже тогда, когда повышение эффективности и работа на перспективу выступают единственным способом сохранить как рабочие места, так и организацию в целом. Складывается впечатление, что страх закрывает им глаза на действительность. Они видят лишь возможное увольнение, уменьшение заработной платы, понижение в должности или нежелательный перевод в другое подразделение. Следовательно, все усилия, направленные на то, чтобы снизить угрозу в долгосрочном периоде, наталкиваются на непреодолимую стену из страха перед последствиями предлагаемых улучшений. Вот почему Деминг настойчиво рекомендовал избавляться от страха.

Давайте рассмотрим, что же все-таки случилось с Элом Данлэпом. Он был уволен после того, как финансовые результаты *Sunbeam* стали вызывать подозрение. Чтобы улучшить краткосрочные результаты, *Sunbeam* на протяжении зимы поставила розничным торговцам большое количество шашлычниц. При этом компания предоставила им возможность не оплачивать товар до наступления сезона и, конечно же, вернуть те шашлычницы, которые им были не нужны. Но в финансовых отчетах товар был указан как проданный. Естественно, зимой было продано очень мало шашлычниц, но в краткосрочном периоде организация продемонстрировала стремительное увеличение прибыли. В середине 1990-х годов компания *Informix*, разработчик программного обеспечения для работы с базами данных, столкнулась с серьезными финансовыми проблемами, связанными с отсутствием фактической оплаты поставленной продукции. Подобную ситуацию пришлось пережить и компании *Oracle*, специализирующейся на создании программного обеспечения для управления базами данных. В обоих случаях продукция, поставленная дистрибьюторам для продажи, но еще не проданная конечному пользователю, в финансовых отчетах указывалась как фактически проданная. Когда выяснилось, что фантомные продажи оказались неоплаченными, *Informix* пришлось списать сотни миллионов долларов мифической прибыли. Скандал с прибылью в *Oracle* был не столь масштабным, но причина, лежащая в его основе, была той же.

Возвращаясь к нашему примеру с *Sunbeam*, нужно сказать, что Данлэп категорически отрицал, что в компании имели место какие-либо финансовые махинации, и утверждал, что никогда не оправдывал и не допускал подобное поведение. Однако ему вовсе не нужно было открыто приказывать своим подчиненным совершить какое-то противозаконное действие. Возможно, если бы даже он велел им строго следовать всем нормам и правилам оформления финансовой отчетности, это не помогло бы. Служащие панически боялись той участи, которая ждала их, если они не предостави-

ли бы Элу “Бензопиле” требуемых результатов; чтобы выжить, они шли на все — даже на фальсификацию бухгалтерских книг. То, что подобные финансовые интриги рано или поздно откроются, совершенно их не волновало; все помыслы и отчаянные поступки людей были направлены лишь на то, чтобы выжить в данный момент. Когда люди пребывают в угнетенном и запуганном состоянии, они не способны думать о будущем. Поэтому вы можете не сомневаться, что в компаниях, участвующих в различных финансовых махинациях и приукрашивающих краткосрочные результаты, царит страх. Их служащие живут тайной надеждой, что проблемы решатся сами собой или что будущее не наступит никогда.

Второе пагубное последствие страха заключается в том, что на первый план выходят индивидуальные, а не коллективные ценности. Наверное, вам приходилось слышать старую историю о тигре, который гонится за двумя людьми: чтобы спастись, каждому из них не нужно бежать очень быстро, достаточно лишь бежать быстрее, чем второй. Так же и здесь: если люди боятся, что их обвинят в том, что краткосрочные результаты оказались неудовлетворительными, у них срабатывает инстинкт самосохранения, и они не заботятся о благополучии всего коллектива. Руководство *Sunbeam* знало, что Данлэп уволил 70% управленческой команды *Scott Paper*. Они также знали о его принципах, в частности, о том, что он “крайне редко видел что-то хорошее в том, что было сделано до него”. Поэтому, желая сохранить свои рабочие места, они без усталости обвиняли друг друга. У них не было никакого стимула помогать своим коллегам или признавать свои ошибки, чтобы товарищи не повторяли их в будущем.

В крупном финансовом учреждении, о котором мы уже говорили раньше, люди также стремились изо всех сил к достижению запланированных краткосрочных результатов, потому что в противном случае к ним применялись штрафные санкции. Практически все менеджеры, с которыми мы беседовали, рассказывали о том, что они безукоризненно выполняют свои обязанности, а все проблемы возникают по вине их коллег. Очевидно, таким образом они хотели произвести хорошее впечатление. Как-то раз мы брали интервью у одного менеджера. В течение всего времени, пока длился наш разговор, он рассказывал исключительно о своих личных успехах и достижениях, а также несколько раз предположил, что заслуживает большего доверия со стороны высшего руководства. Он и словом не обмолвился о том, что когда-нибудь помог своему коллеге или попросил о помощи сам. Этот менеджер рассказал, что в последнее время его начальница требовала, чтобы он еще больше запугивал своих подчиненных, хотя его отделение было одним из самых

прибыльных во всей компании. Тем не менее, его оценили как менеджера со средними способностями, потому что “она требовала, чтобы я проявлял больше жесткости к моим подчиненным и выжимал их, как лимон”.

В подобных организациях менеджеры считают, что люди работают с полной отдачей лишь тогда, когда им грозит наказание. По всей видимости, они не принимают во внимание тот факт, что в этом случае у служащих нет стимула работать в команде, зато есть страстное желание подпортить своим коллегам репутацию, чтобы лучше выглядеть на их фоне.

Как организации искореняют страх

Некоторые организации разрабатывают специальные методики избавления от страха и создают здоровую атмосферу в коллективе, благоприятствующую приобретению и распространению знаний. В качестве примера здесь можно привести *PSS/World Medical*. Свою деятельность компания начала в сфере бизнеса с высоким уровнем конкуренции — она занялась продажей медицинских препаратов. Сначала она работала во Флориде, однако быстро расширила поле своей деятельности до общенациональных масштабов и совсем недавно начала завоевывать европейские рынки. Более того, *PSS/World Medical* расширила свой ассортимент, и теперь помимо лекарственных средств, продает еще и медицинское диагностическое оборудование. Компания была основана в 1983 году и за год выросла почти на 60%, а спустя пятнадцать лет ее стоимость достигла миллиарда долларов. Один из секретов ее успешного развития и расширения географического охвата, зачастую сопровождаемого слияниями и поглощениями, кроется в поощрении открытых и свободных взаимоотношений внутри компании. “Право на общение с кем угодно и где угодно без страха быть наказанным — одна из ключевых ценностей *PSS*” [34]. Компания придерживается “политики открытых дверей” и содействует сотрудничеству между служащими всех организационных уровней. Этот принцип распространяется и на генерального директора Патрика Келли, который, в частности, обеспечивает взаимодействие совета директоров с остальными работниками компании.

Еще одним важным фактором успеха, который позволяет компаниям трансформировать знания в действия, выступает децентрализация принятия решений. Именно она побуждает людей учиться и применять полученные знания на практике. Однако по поводу децентрализации принятия решений всегда существует множество опасений: а что, если кто-то допустит ошибку? (Интересно наблюдать за тем, как вступает в силу, по сути, бесоснователь-

ное предположение — чем выше ваша должность в организации, тем меньше ошибок вы совершаете.) Если за ошибки, которые нельзя предвидеть или избежать, предусмотрено наказание, люди будут страшиться независимости и вытекающей из нее ответственности. Компания *PSS* поняла это и заверила работников, что наказания за непредвиденные и неизбежные ошибки не понесет никто.

Большинство компаний полагает, что привить служащим чувство ответственности можно посредством применения к ним штрафных санкций за допущенные ошибки.

Что происходит, когда служащий совершает ошибку? Людям ведь свойственно ошибаться. И чем больше решений вы ожидаете от них, тем чаще ошибаются. Если они не ошибаются, то, скорее всего, ничего не делают.

... Смело принимайте решения. Если вы ошиблись, признайте свою ошибку, проанализируйте ее причину, извлеките соответствующие уроки и двигайтесь вперед. Никто в *PSS* не будет наказывать вас [35].

PSS/World Medical призывает молодых людей смело брать на себя большую ответственность. Конечно, не каждому по плечу выдержать такую нагрузку, но, как правило, люди хотят получить новую, интересную работу, потому что знают, что в случае неудачи их ждет “мягкая посадка”.

“Ошибка в PSS — это не преступление. Если вы не справитесь с новой, более сложной и ответственной работой, вы всегда можете вернуться на прежнее место. ... Именно это мы называем *мягкой посадкой*. Такой подход — полная противоположность отношению к карьере, которое можно охарактеризовать как “пан или пропал”. ... Мы *стремимся* к тому, чтобы люди оставались с нами, хотим предоставить им возможность полностью раскрыть свой потенциал. И мы *никогда* не наказываем их, если они берутся за выполнение определенной работы, но спустя некоторое время понимают, что она им не по силам” [36].

Этот подход также использует *SAS Institute* — компания по разработке программного обеспечения. Дэвид Руссо, вице-президент *SAS Institute* по человеческим ресурсам, когда-то сказал: “Мы не наказываем за ошибки и поощряем творческое отношение к работе. Так же, как и Мария Монтессори (известный педагог), мы убеждены в том, что за креативностью нужно следовать, но никак не руководить ею” [37]. Компания охотно позволяет раз-

работчикам пробовать свои силы в новых сферах. Именно так она вышла в свое время на рынок обучающего программного обеспечения и видеоигр, которые раньше никак не соприкасались с основными направлениями ее деятельности — разработкой программного обеспечения для статистического контроля, управления базами данных и предприятиями. Более того, *SAS Institute* открыла для себя новые горизонты не за счет слияний и поглощений, а за счет внутреннего развития.

“Вы когда-нибудь слышали, чтобы мы говорили о безвыходных ситуациях? Джеймс Гуднайт, соучредитель и генеральный директор компании, утверждает, что он видел немало тупиковых ситуаций на своем веку. Главное — знать, где остановиться, и переключиться на что-то другое. ... Мы не знаем, окажется та или иная инициатива прибыльной или нет, но она выглядит многообещающей, и ее реализация наверняка принесет нам большой опыт. Так что давайте займемся ею” [38].

Еще один пример успеха — компания *The Men’s Wearhouse*, которая занимается продажей мужской одежды в розницу. Ее высшее руководство твердо убеждено в том, что избавляться от страха необходимо, и поэтому далеко не всегда увольняет служащих, впервые уличенных в магазинной краже. Иногда им прощают даже вторую кражу. Возможно, вам такой подход кажется странным, но вот что думает по этому поводу председатель правления и учредитель компании Джордж Зиммер: “Наш бизнес построен на тесных взаимоотношениях с людьми, а не с одеждой и костюмами” [39]. Как правило, в отрасли розничной торговли труд оплачивается довольно низко. Чарли Бреслер, вице-президент компании по развитию человеческих ресурсов, отмечает, что люди, пришедшие в индустрию розничной торговли, нередко имеют за плечами весьма беспокойное и тревожное прошлое — проблемы в школе, на работе, в личной жизни. Эти неурядицы играют не последнюю роль в том, что они соглашаются на малопочетную и низкооплачиваемую работу. *The Men’s Wearhouse* считает своей задачей обучить этих людей, привить им определенные навыки, поднять их самооценку и убедить в том, что они могут добиться успеха в жизни.

Когда компания дает этим людям второй шанс, они испытывают чувство глубокой признательности, ведь до этого в их жизни было мало вторых шансов, а иногда даже первых. Свою позицию Чарли Бреслер объясняет тем, что *The Men’s Wearhouse* уже выбрала этих людей как наиболее подходящих служащих и вложила средства в их обучение. И если при появлении первых

тревожных симптомов сразу же уволить их, компании придется снова возвращаться на рынок рабочей силы и подыскивать им замену. Где же здесь здравый смысл? Бреслер убежден, что гораздо разумнее воспитывать этих людей, чем увольнять их после первого же проступка и, скорее всего, помянуть шило на мыло.

Избавление от страха начинается с “верхушки” компании. Херб Келлехер из *Southwest Airlines* согласился появиться в рекламе *American Express*, потому что сам потерял немало кредитных карт и не стеснялся признаться в этом и показать, что и ему свойственно ошибаться. Генеральный директор *AES* Дэннис Бэккет утверждает, что в 1997 году он лично принял только одно решение. Этим он хочет подчеркнуть, что в компании все решения действительно принимаются децентрализованно, а генеральный директор — не единственный, кто наделен реальной властью. В годовом отчете *AES* открыто заявляет о проблемах, с которыми столкнулась компания, и об ошибках, которые она допустила. Она признает, что даже в невероятно удачный год для невероятно успешной компании не все прошло гладко, и это замечательно, что организация публично говорит об этом.

“Не все то, чем мы занимались в 1997 году, обернулось золотом или хотя бы медью. Мы не сумели воспользоваться несколькими заманчивыми предложениями. ... Приобретение *Destec* оказалось самым печальным событием в экономическом отношении. С этой точки зрения полученные нами доходы, возможно, будут значительно ниже ожидаемых [40].

Наши служащие имеют полное право на защиту своего рабочего места. В прошлом году мы даже уменьшили корпоративную премию, потому что требования защищенности не были соблюдены в должной мере. В этом году ситуация стала лучше, но защита рабочих мест по-прежнему остается нашим приоритетом номер один, и поэтому мы снова сократили размер корпоративных премий” [41].

Обучение невозможно без ошибок. Дирижер Бостонской филармонии Бенджамин Зандер часто выступает с докладами о лидерстве. Он понимает, что дирижер — это единственный человек в оркестре, который непричастен к физическому “сотворению” музыки и поэтому, чтобы выполнить свою задачу, ему необходимо сотрудничать с другими. Зандер утверждает, что мы должны праздновать наши ошибки. Эту мысль он иллюстрирует, наигрывая по-разному одну незатейливую мелодию. Первый раз он играет как начинающий музыкант: правильно берет все ноты, но его игра навевает смертельную

скуку. Зандер отмечает, что музыка становится интересной для слушателя только тогда, когда исполнитель чувствует себя раскованно во время игры и не боится ошибиться. Поэтому он приучает своих музыкантов реагировать на допущенные ошибки восклицанием “Как очаровательно!”¹.

Как правило, компаниями, которые побуждают людей применять свои знания на практике, руководят такие лидеры, как Бенджамин Зандер. Они поддерживают служащих и в горе, и в радости; истинная неудача для них — это бездействие и слепое следование прецеденту. Дизайнеры в *IDEO Product Development* — компании, которая занимается промышленным дизайном и регулярно получает различные награды за свою работу, любят повторять, что для того чтобы добиться успеха, нужно “как можно раньше и как можно чаще ошибаться”. Конечно, дизайнеры не стремятся к неудачам, но они твердо убеждены в том, что самые лучшие продукты и самые удачные организационные практики появляются тогда, когда они извлекают уроки и из побед, и из поражений.

В сфере дизайна продукции цена неудачи значительно ниже, чем в хирургии. Хирурги по своей природе перфекционисты, но даже они признаются в том, что порой совершают технические ошибки, которые затем им необходимо тщательно анализировать и избегать в будущем. Чарльз Боск в течение 18 месяцев исследовал этот вопрос и в результате выяснил, что хирурги выступают за то, чтобы открыто признавать и обсуждать свои ошибки [42]. Непростительно скрывать или отрицать допущенную ошибку, потому что подобное поведение существенно затрудняет оказание квалифицированной помощи пациенту. Боск также обнаружил, что в клинике, где он проводил свое исследование, считалось, что если кто-то из хирургов совершил ошибку, остальные должны были “простить и запомнить”, чтобы самим избежать этой ошибки в будущем.

Как искоренить страх и бездействие

- Хвалите служащих, у которых хватает мужества не скрывать от руководства плохие новости.
- Считайте единственной настоящей неудачей бездействие; наказывайте его, а не попытки, которые потерпели крах.

¹ Свои методы руководства Бенджамин Зандер изложил в книге *Искусство возможности: трансформация профессиональной и личной жизни. Розамунда Стоун Зандер, Бенджамин Зандер.* — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. — Примеч. ред.

- Побуждайте людей говорить о своих неудачах и об уроках, которые были извлечены из них.
 - Поощряйте открытую коммуникацию.
 - Предоставляйте людям второй (и третий) шанс.
 - Увольте служащих, в первую очередь руководителей, которые унижают других.
 - Учитесь на ошибках и двигайтесь дальше.
 - Не наказывайте людей, которые пытаются привнести в организацию что-то новое.
-
-

Исследование Боска показывает, что если хирурги, равно как и любые другие служащие, наказывают друг друга за признание своих ошибок, страх, который будет царить на рабочих местах, сделает невозможными конструктивные результаты, такие как извлечение уроков из неудач и внесение необходимых изменений в организационные практики. Чтобы люди делились опытом и учились на ошибках друг друга, они прежде всего должны признать необходимость непрерывного обучения, а в атмосфере страха сделать это практически невозможно. Кроме того, если люди постоянно испытывают страх, они никогда не станут экспериментировать, внедрять инновационные подходы или трансформировать знания в действия, потому что в случае ошибки понесут наказание. Поэтому самое важное условие долгосрочной эффективности организации — это искоренение страха. Жаль только, что многие лидеры этого не понимают.

Искоренение страха в трудные времена

Многие компании, о которых мы говорили в этой главе, не только искоренили страх, но и достигли впечатляющих финансовых результатов, хотя в период своего становления нередко сталкивались со сложными ситуациями. Многие читатели согласятся с тем, что лидерам легче искоренять страх, не наказывать за неудачи, поощрять инициативность и быть людьми, «приятными во всех отношениях», когда дела компании идут хорошо. Настоящим испытанием становятся трудные времена. Не всегда возможно избежать сокращений штатов, снижения зареботных плат, закрытия заводов и других нежелательных и неприятных перемен. Однако продолжи-

тельность таких “черных полос” можно существенно уменьшить (или увеличить) в зависимости от того, как управлять ситуацией.

Предлагаем вам сравнить действия руководства двух крупных корпораций США — *Levi Strauss* и *Citibank*, которые в конце 1997 года сообщили о массовых сокращениях штатов. В октябре 1997 года *Citibank* объявила об увольнении 9 тысяч из 90 тысяч служащих, целью которого было сокращение расходов и повышение эффективности “конторских” операций [43]. В ноябре 1997 года *Levi Strauss* объявила о закрытии 11 заводов и увольнении 6395 служащих (34% всего персонала корпорации в США и Канаде) [44]. Обе компании предоставили уволенным работникам щедрое выходное пособие, однако сам процесс увольнения в них существенно различался. Дело в том, что в трудные времена руководство компании должно проявлять по отношению к своим подчиненным как можно больше *предупредительности, понимания, контроля и сочувствия* [45]. Именно этими четырьмя элементами и были обусловлены различия в *Levi Strauss* и *Citibank*.

В день, когда поступило официальное заявление о грядущем сокращении штатов, руководство *Levi Strauss* сообщило, сколько людей будет уволено, кто именно, какова сумма выходного пособия (за каждый проработанный год увольняемый работник получал сумму, эквивалентную заработной плате за три полные рабочие недели плюс ежемесячное пособие, которое должно было выплачиваться ему на протяжении следующих шести месяцев, даже если ему удастся за это время найти новую работу), а также другие выплаты, на которые они могут рассчитывать. Роберт Хаас, генеральный директор компании, объяснил, что сокращение штатов было вызвано избытком производственных мощностей и исключил всякую возможность использования иностранной (более дешевой) рабочей силы. Корпорация *Citibank* тоже заранее заявила о грядущем сокращении штатов, но не уточнила, кто именно будет уволен. В результате тысячи людей пребывали в неведении и страхе. И хотя служащие обеих компаний понимали, что причиной массовых увольнений были финансовые проблемы, работники *Levi* получили подробные и понятные объяснения по поводу того, почему увольняли именно их, а работники *Citibank* — нет.

Служащие *Levi* (как уволенные, так и оставшиеся) четко представляли себе, что им нужно сделать, чтобы устроить свою дальнейшую судьбу. Уволенные знали, какие выплаты они получают и когда. С другой стороны, служащие *Citibank*, которые продолжали работать, имели смутное представление о дальнейшей судьбе — как компании, так и своей собственной. Они были в растерянности и не знали, чему отдавать время и силы — то ли эффективному выполнению своих обязанностей, то ли поиску другой

работы. Кроме того, эмоциональный фон сокращения штатов в этих компаниях разительно различался. Руководство *Levi Strauss* всячески выражало сожаление и сочувствие по поводу массовых увольнений всем, кого оно коснулось. Лидеры компании пытались смягчить удар с помощью слов, эмоциональной поддержки и поступков. Руководство *Citibank* не сделало ни одного публичного заявления, которое не просто констатировало бы факт сокращения штатов, но и объясняло бы его причины. И *Levi Strauss*, и *Citibank* потратили огромные средства на выплату выходных пособий, однако *Levi* на собственном опыте доказала, что проявление понимания, предупредительности, контроля и сочувствия способно предотвратить формирование атмосферы всеобщего страха и паники [46].

Данный пример так же, как и исследование Джеральда Гринберга, посвященное сокращению заработных плат на двух промышленных предприятиях [47], показывает, что важно не только то, *что* вы делаете, но и *как*. Даже в самые трудные времена компании могут либо сеять, либо искоренять страх, поэтому не стоит прикрываться оправданием, что виной всему — «неблагоприятные обстоятельства».

В этой главе мы говорили о том, что страх нельзя считать какой-то «субстанцией» из далекого прошлого, потому что в настоящее время он присутствует во многих организациях. Мы увидели, что если управление компанией зиждется на страхе, разрыв между знаниями и делом только увеличивается. Если же лидеры осознают это и стремятся искоренить страх, они могут воспользоваться различными методами и приемами. Еще из главы 3 мы узнали, что необоснованные предположения людей о мотивации и организационном поведении зачастую неблагоприятно сказываются на методах управления. В частности, многие люди убеждены, что стресс и страх стимулируют производительность труда, хотя доказательств этому получено крайне мало.

Искоренение страха в трудные времена

- *Предупредительность.* Предоставляйте людям как можно больше информации о том, что их ожидает и когда.
- *Понимание.* Объясните людям причины ваших действий, особенно тех, которые имеют для них негативные последствия.
- *Контроль.* Предоставьте людям как можно большую свободу действий и позвольте им самим принимать решения об их дальнейшей судьбе.

- *Сочувствие.* Выразите сочувствие уволенным служащим, которые неизбежно испытывают эмоциональный дискомфорт и финансовые проблемы и вынуждены так или иначе изменить привычный образ жизни.
-
-

Здесь есть один важный момент. Если при прочих равных условиях организации, в которых применяются “запугивающие” методы управления, так же эффективны, как и те, где к служащим относятся с уважением, им нет оправдания за неподобающее отношение к людям. Более того, даже если их финансовые результаты чуть лучше, все равно нельзя забывать об этике и морали как об аргументах в пользу достойного обращения с людьми. Благополучие служащих действительно стоит того, чтобы пожертвовать незначительным улучшением краткосрочных результатов. Вывод очевиден: управление персоналом на основе страха негуманно и недопустимо.