

О. Г. Овчинникова

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА



Оксана Овчинникова
Лояльность персонала

Авторский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165567

Аннотация

В данной книге рассматривается проблема лояльности персонала. Анализируются различия «молодых» и «старых» организаций, как решающих факторов феномена лояльности. Выявляются причины нелояльности, предлагаются меры нейтрализации этого негативного явления. Кроме того, анализируется роль руководителя в формировании и поддержании лояльности. Предлагается алгоритм социологического исследования по теме лояльности «старых» и «новых» сотрудников. Для руководителей, менеджеров по персоналу и всех, кому интересна данная проблема бизнес-психологии.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Феномен лояльности персонала	6
1.1. Проблема лояльности персонала	7
1.3. Сравнительный анализ феномена лояльности персонала за рубежом (США – Япония)	19
1.4. Анализ причин нелояльности	22
1.5. Нейтрализация негативных последствий	28
1.5.1. Производственные конфликты и лояльность персонала	29
1.5.2. Мифология конфликта	37
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Оксана Геннадьевна Овчинникова

Лояльность персонала

Введение

– Тихо, люди... Я кому говорю? Или я тихо говорю?!
– А нам-то что?!

Из подслушанного в кулуарах.

Любой руководитель прекрасно понимает, что чем больше времени, сил и внимания он будет уделять своим работникам, тем больше шансов вывести свою фирму в лидеры. Можно сидеть в мягком кресле с каменным выражением лица, отдавая жесткие приказания и строго спрашивая за каждый, имевший место проступок. Можно вести себя очень либерально по отношению к подчиненным, стараться общаться только с симпатичными людьми. Но будет ли подобный стиль управления результативным?

Для успешного функционирования фирмы персонал, квалифицированный персонал, так же важен, как и развитая материально-техническая база. В наш век господства информационных технологий требования к работнику офиса растут в геометрической прогрессии.

Сотруднику мало быть умным, всесторонне образованным, креативно мыслящим. Работнику при всех перечисленных ниже неоспоримых достоинствах важно быть лояльным.

Что такое лояльность персонала? Это преданность руководителю в буквальном смысле слова или что-то еще?

Одни источники трактуют лояльность исключительно как приспособление к руководителю и коллективу. Другие же смотрят на данное понятие шире, находя объективные и субъективные условия, факторы влияния и результирующие факторы.

Проанализировав литературу по теме «Лояльность персонала», можно заявить: проблема интересует и зарубежных, и российских специалистов в области бизнес-психологии. Другое дело, что работ, посвященных проблематике конкретно лояльности персонала, практически нет. Однако лояльность персонала не раз привлекала внимание специалистов как сопутствующая проблема при изучении феномена лидерства, стилей руководства и формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Другими словами, лояльностью занимаются тогда, когда интересуются механизмом связи «руководитель – персонал».

Радует тот факт, что проблему управления персоналом наряду с психологами-практиками изучают и деятели науки, о чем говорят публикации в журналах «Прикладная психология», «ЭКО», «Мировая политика и международные отношения» и многие др.

Целью книги является всестороннее освещение лояльности персонала как феномена и как проблемы.

Выделим следующие задачи, требующие изучения и решения:

- 1) изучение факторов влияния на степень лояльности персонала;
- 2) подробное рассмотрение отношений «директор – персонал» сквозь призму теорий о лидерстве и власти;
- 3) изучение зарубежных концепций обеспечения лояльности;
- 4) установление связей между лояльностью и образовательным фактором, широким распространением ИТ-технологий;
- 5) рассмотрение причин нелояльности в «молодых» и «зрелых» организациях, анализ типичных ошибок руководителей;

6) изучение производственного коэффициента как негативного фактора на производстве;

7) рассмотрение проблемы пределов лояльности, влияние феномена дискриминации по различным признакам на производстве;

8) изучение проявления внешних форм лояльности в исторической ретроспективе;

9) выявление факта и степени влияния психосоматического фактора на проблему лояльности;

10) изучение роли кадровых центров в вопросе формирования лояльности персонала.

Несмотря на то что при написании были использованы научная периодика и монографии, книга насыщена яркими примерами и художественными образами, поясняющими теории и схемы.

Вашему вниманию предлагаются авторские разработки по проблеме лояльности персонала и план социологического мини-исследования.

Глава 1. Феномен лояльности персонала

в первой главе мы рассмотрим лояльность персонала как феномен, проанализируем определяющие факторы (социальные и биологическо-психологические), коснемся проблемы управления конфликтами на предприятии.

1.1. Проблема лояльности персонала

Итак, что же такое лояльность? Что означает сам термин, весьма приятный для слуха. Лояльность (англ. и франц. *Loyal* – «верный долгу и обстоятельствам, приверженный власти») – уважение к властям и верность действующим законам.¹ Кроме того, лояльность всегда предполагает терпимость или, говоря языком науки и публицистики, – толерантность.

Понятно, что лояльность персонала предполагает собой преданность руководителю, фирме и делу, т. е. на первом месте всегда — хозяин, потом – процветание фирмы, затем – сама сфера деятельности предприятия (от воздухоплавания до вязания веников). Беря на себя обязательство быть лояльным, сотрудник автоматически «включается в игру», согласно местному регламенту и табелю о рангах работник должен и им хранить верность.

Лояльность персонала – весьма прихотливое растение, которое нужно выращивать в оранжерейных условиях. Самое важное – не столько сформировать лояльный коллектив, сколько поддержать ситуацию «де-факто». Почему? Неужели не достаточно «де-юре»? Руководители и менеджеры по персоналу — весьма взрослые люди, понимающие, насколько реальная жизнь с ее заботами далека от придуманной картины.

Вы приняли сотрудника на работу. Он вам понравился как личность, вызвал уважение как служащий. Вы подписали контракт: работник знает, чем ему заняться завтра. Юридически факт лояльности вроде бы налицо. Другой вопрос: а будет ли он лоялен «де-факто»? Что, если завтра новичку не понравится руководитель, дело и коллектив. Ответ: строптивый будет с нетерпением ждать приглашений от новых работодателей.

Но следует учесть маленькое обстоятельство: жизнь – не черное или белое, это полутона: серый, зеленый и т. д. Приход на новую работу в некотором смысле равносителен реакции прививки. Сначала повышается температура, организм испытывает некий дискомфорт (реакция отторжения), а потом адаптируется и очень неплохо работает.

Проблему лояльности персонала нужно разрабатывать медленно, кропотливо и упорно. Не ждите быстрых результатов, их просто не может быть. Конечно, руководитель волен избавиться от сотрудников, которых он считает нелояльными – можно набрать других. Но сколько так будет продолжаться? С людьми нужно работать.

Выше мы уже говорили о том, что проблема лояльности – обратная сторона лидерства и практического управления. Отвечая на вопрос, а могу ли я обеспечить лояльность персонала, руководитель получает ответы на два других вопроса: «реальный ли я лидер» и «могу ли я управлять».

Почему так тревожатся в наши дни по поводу лояльности персонала? Элементарно – растет роль персонала на производстве. В 1970-е г. XX в. прокатилась волна автоматизации, в 80-е г. прошлого столетия настал «золотой век» ЭВМ/ПК. Несмотря на бесспорные качества умных машин, главным остается человек, офисный работник. Служащие фирм, как правило, имеют высшее образование, знают иностранные языки, умеют обращаться с факсом, ксероксом и т. д. Это понятно. С возросшим уровнем производства несовместима нужная квалификация рабочей силы.²

Знающий, толковый специалист обладает широким кругозором, умеет критически мыслить, поэтому обеспечить лояльность такой личности намного труднее, чем его полной противоположности.

Руководитель должен обладать завидным интеллектом, быть хорошим администратором, и что еще важнее – психологом... Замечательно, когда у шефа развита логика, но еще

¹ Социологическая энциклопедия. Т. 1. М.: Мысль, 2003. С. 575.

² Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 11.

замечательнее, если сложные задачи решаются интуитивно. Самое главное при решении любой задачи – правильно определить проблему. Что именно не в порядке. В настоящее время успешно развивается новая наука – управление персоналом, которая сохранит свою активность до тех пор, пока будут существовать работодатели и работники. Объектом ее изучения является персонал, а рассматриваемая нами тема «лояльность персонала» – один из предметов ее изучения. Итак, объект изучения есть то, на что направлен объект исследования, а предметная ее область – те стороны, связи, отношения, составляющие объект, которые подлежат изучению.³ За исключением рассматриваемой в данной книге лояльности персонала предметами изучения могут быть и подбор кадров, и формирование эффективной команды.

С другой стороны, проблема лояльности персонала может быть лишь направлением для «мозгового штурма». Такой пример: вопрос лояльности персонала в «молодой организации» ставится несколько иначе, чем в «старой». В первом случае акцент делается именно на лояльности, а во втором случае – на поддержании и упрочнении. Мы несколько забегаем вперед, проблема формирования лояльности в «старых» и «молодых» организациях подробно освещена в следующей главе.

А теперь посмотрим, как именно руководитель предприятия решает проблему лояльности персонала.

1.2. Формирование и поддержание лояльности персонала

Если мы будем утверждать, что лояльность персонала – проблема последних десяти лет современной России, то рискую оказаться неправой. Проблема лояльности возникла одновременно с феноменом лидерства. Как только появились лидеры, тут же материализовались почитатели и последователи.

Феномен лояльности обрел свои контуры в те незапамятные времена, когда одно человеческое существо еще не умело говорить, но уже могло навязать волю другим себе подобным. До передачи власти по наследству было еще далеко, как нам от Земли до Плутона. Лидером мог стать только самый умный, самый сильный и самый хитрый.

Представьте себе племя первобытных людей. Чтобы сохранить их преданность, лидеру приходилось решать массу проблем.

1. Безопасность. Неподалеку от стоянок людей всегда находились хищники.

2. Голод. Удачная охота была, скорее, исключением, чем правилом. Причем «львиную долю» забирала себе узкая группа лиц. «Отвоевать» для себя пищу белкового происхождения можно было лишь силой.

3. Болезни и высокая смертность. До того как люди приручили огонь, мясо употреблялось в сыром виде, что гарантировало попадание паразитов в желудочно-кишечный тракт. Прививок от столбняка и прочих болезней тогда не было. Женщины часто умирали при родах, практически это означало гибель ребенка. Дожить до тридцати лет – заветная цель наших далеких предков.

4. «Война кланов». Как только человек стал понимать, где свои, а где чужие, тут же вспыхнула борьба за власть. Битва шла за все: большой кусок мяса, съедобные корешки, красивую женщину. Исходя из этого обстоятельства наличие верных и преданных (лояльных) друзей было важнейшим для лидера первобытного племени. Вождя запросто могли убить соперники, детей – принести в жертву тотему, а жену забирал победитель.

³ Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, 2003. С. 15.

5. Каннибализм (людоедство). Людоедство – следствие проблемы голода и «войны кланов». Первобытные люди не видели большой беды в факте каннибализма, если этому подвергались представители вражеского племени. Но если подобное случалось внутри N-общности, данное обстоятельство означало катастрофу. Не случайно человек полностью вышел из животного мира только тогда, когда был введен запрет на каннибализм и инцест.

Спутником первобытного лидера был постоянный стресс, поскольку нужно следить не только за собой, любимым, но и за целым племенем. Для него проблема лояльности и последующего поддержания таковой – дело жизни или смерти, не менее значимое, чем продолжение рода.

Для чего нужен был сей исторический экскурс? Чтобы показать вам – руководителю фирмы или менеджеру по персоналу — все преимущества цивилизации. Борьба за существование казалась нашим предкам делом обыденным, как нам – просмотр телепередачи перед сном. Другими словами, ваша битва за лояльность персонала вовсе не эпохальное сражение, а мелкие ежедневные тактические шаги.

Если лояльность персонала прежде всего есть лояльность лидеру, то при анализе ситуации следует уделить особое внимание личностным характеристикам лидера, руководителя, шефа и т. д.

Личностные характеристики связаны с его психологическими особенностями, субъективными качествами, способностями.⁴ Широко распространено мнение о том, что лидер-интеллектуал лучше справится с задачей лояльности персонала. Логика проста: интеллектуалы больше знают, больше читают, значит, и в людях больше разбираются.

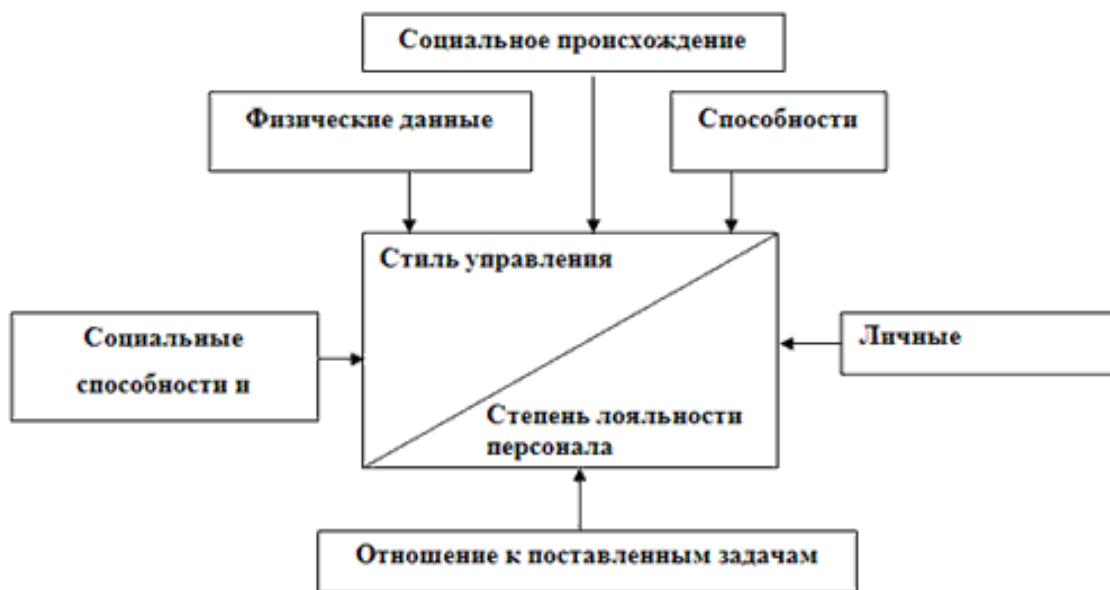


Рис 1.1. Шесть факторов, влияющих на стиль управления

Но американский психолог Е. Гизели в 60-х гг. XX в. поставил под сомнение теорию о превосходстве лидеров-интеллектуалов. Он сделал вывод о том, что в менеджменте достигают выдающихся ус + пехов люди со средними интеллектуальными способностями.⁵

Е. Гизели рассуждал так: чем больше интеллектуал читает и рассуждает о природе вещей, тем больше убеждается в греховности мирского пути, в коварстве пут администра-

⁴ Пугачев В. П. Указ. соч. С. 128.

⁵ Коваленко В. П. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. 2003. № 12. С. 55.

тивного управления. Никто не отрицает факта: интеллектуал – блестящий специалист. Но для управления весьма разными людьми нужны качества администратора.

Другой американский психолог Р. М. Стогдилл выделил шесть групп факторов, влияющих на стиль управления и косвенным путем определяющих лояльность персонала. Точнее, степень лояльности персонала:



Рис. 1.2. Факторы влияния по Р. М. Стогдиллу

- 1) физические (возраст, внешность, рост, вес);
- 2) социальное происхождение;
- 3) способности;
- 4) личные способности (доминирование, приспособляемость);
- 5) отношение к поставленным задачам (преодолеть или уйти от задач);
- 6) социальные способности и навыки (харизма, популярность).

Современная наука выделяет 10 основных качеств руководителя для формирования и поддержания лояльности персонала.

1. Доминантность расшифровывается как способность руководителя доминировать над окружением, подавлять конкурентов. Важно, чтобы энергетический потенциал лидера превосходил потенциал персонала или был равен ему.

2. Уверенность в себе – это важное качество менеджера, без которого немислимо лидерство. Уверенность лидера передается сотрудникам.

3. Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. У всех руководителей перед глазами горит фраза: «вся жизнь – стресс». Умение держать себя в руках цениться ничуть не меньше, чем способность пробивать дела на высоком уровне. От стресса может умереть лошадь, но не директор фирмы.

4. Креатив – это творческие способности, которые являются необходимым качеством лидера. Именно эта черта отличает его от остальных администраторов.

5. Целенаправленность, которая подразумевает, что лидер может добиться поставленной цели, проводя определенную политику долго и настойчиво, мобилизуя, если это необходимо, резервные силы фирмы. И свои собственные.

6. Предприимчивость, готовность к риску. Риск в любом бизнесе неизбежен, но он должен быть сто раз продуман и просчитан. Рискуя с закрытыми глазами, можно потерять и капитал, и доверие сотрудников.

7. Решительность и ответственность. Оперативное принятие решения и готовность нести ответственность за это решение является одним из важных качеств настоящего руководителя.

8. Надежность в отношениях с подчиненными. Мы подошли к «святым святым». Это тема нашей книги. Сейчас замечу: пренебрегая мнением работников, обманывая их, ставивая между собой – так легко остаться капитаном без команды.

9. Общительность, умение работать с людьми. Любой менеджер, который работает в сфере управления персоналом, должен быть человеком достаточно коммуникабельным,

умеющим найти подход к каждому сотруднику, способным выявить мотивирующие факторы для каждого работника.

10. Способность максимально использовать возможности сотрудников путем правильной расстановки кадров и эффективной мотивации.

Проблема построения эффективных команд актуальна в любой сфере деятельности. Чтобы люди не думали только о собственных интересах, но и не забывали интересы фирмы, в которой они работают, необходимо учитывать особенности людей, их характеры, то, что остается за кадром.⁶ Более того, учитывать склонности сотрудников – если работник переводит технические тексты с немецкого языка на русский, то не стоит посылать его поливать кактусы. Даже в шутку.

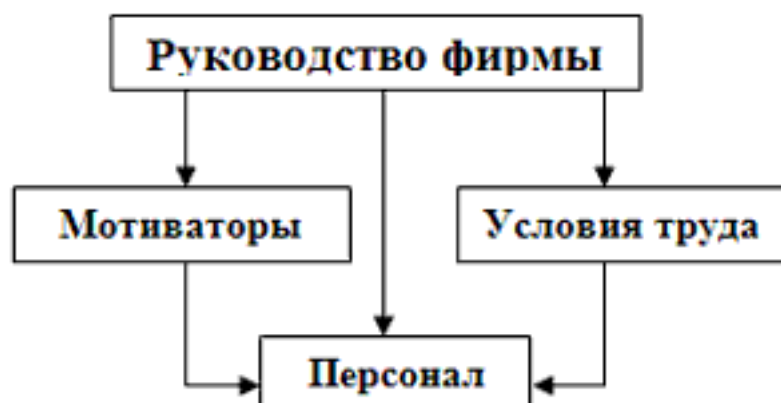


Рис. 1.3. Реальное управление

Принимая во внимание принцип «сила действия равна силе противодействия», можно проанализировать феномен лояльности персонала сквозь призму властных отношений.

Власть невозможна без субъекта (оказывающего влияние) и объекта (подверженного влиянию). В нашем случае субъект – руководитель, объект – персонал, предмет исследования – лояльность персонала (рис. 1.4.)



Рис. 1.4. Поле исследования

Власть имеет административные, информационные и социопсихологические основания. Посмотрим, как руководитель проявляет власть над персоналом.

⁶ Коваленко В. П. Указ. соч. С. 55.

1. Позиционная власть.

Ни что иное, как деловой авторитет руководителя. Держится исключительно на лояльности и харизме руководителя.

2. Власть через вознаграждение.

Фундаментом в данном случае является синтез убеждения и авторитета руководителя, мотивом служит стремление сотрудников удовлетворить свои потребности и интересы.

3. Власть через наказание.

Не самый лучший способ обеспечить лояльность персонала, он снижает степень лояльности до критической нулевой отметки. Власть, основанная на страхе перед санкциями, не делает чести руководителю. Сила власти, базирующаяся на страхе, прямо пропорциональна тяжести наказания и обратно пропорциональна вероятности избежать его в случае непослушания.⁷

4. Власть руководителя как эксперта.

Если руководитель не только прирожденный лидер, но профи высокого класса, персонал фирмы видит в нем эксперта по бизнесу. Данное обстоятельство только стимулирует лояльность персонала к руководителю. Власть руководителя как эксперта имеет нечто общее с позиционной властью, но четко отделяет формального лидера от реального. Допустим, у генерального директора есть контрольный пакет акций, он является фактическим хозяином предприятия, но слушается во всем своей супруги. И кто здесь реальный лидер?

5. Информационная власть.

Чтобы управлять людьми, необходимо обладать информацией о них не только как о специалистах, но и как о людях. Есть два вида информации: официальная и неофициальная.

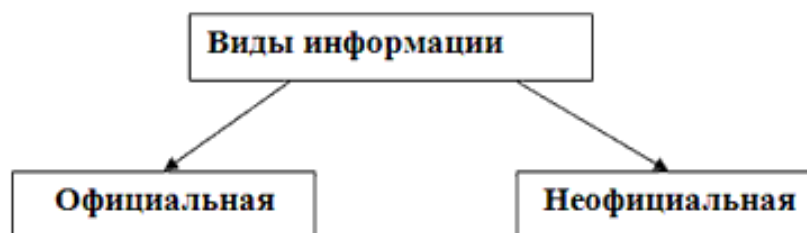


Рис. 1.5. Виды информации



Рис. 1.6. Методы сбора информации

⁷ Пугачев В. П. Указ. соч. С. 106

К официальной информации относятся: документы (диплом, трудовая книжка, страховое пенсионное свидетельство, ИНН и т. д.), резюме. Последнее не является документом в строгом смысле слова, но представляется официально. Официальная информация – та, которую предоставляют при поступлении на работу.

К неофициальной информации можно отнести данные, полученные в ходе неофициальной беседы о работнике с лицами, знающими его при других обстоятельствах. Например, беседа с руководителем с бывшего места работы, с преподавательским составом (если специалист молодой).

Методы сбора информации:

1) беседа (или собеседование) с самим сотрудником;
2) анкетирование персонала;
3) эксперимент (включенный или невключенный; при включенном вы ставите работника в некие условия, а сами участвуете в эксперименте; при невключенном – наблюдаете за подчиненным со стороны);

4) участие в тренингах. Некоторые исследователи рассматривают данный метод как специфическую форму включенного эксперимента. Это верно в том случае, если руководитель (или лицо, заинтересованное в лояльности) присутствует при совместном тренинге.

Как составлять анкеты и тестировать персонал на предмет лояльности, мы обсудим во второй главе;

5) власть убеждения. Руководитель использует эту форму в момент сильнейших испытаний, когда требуется нестандартный подход и огромная энергия;

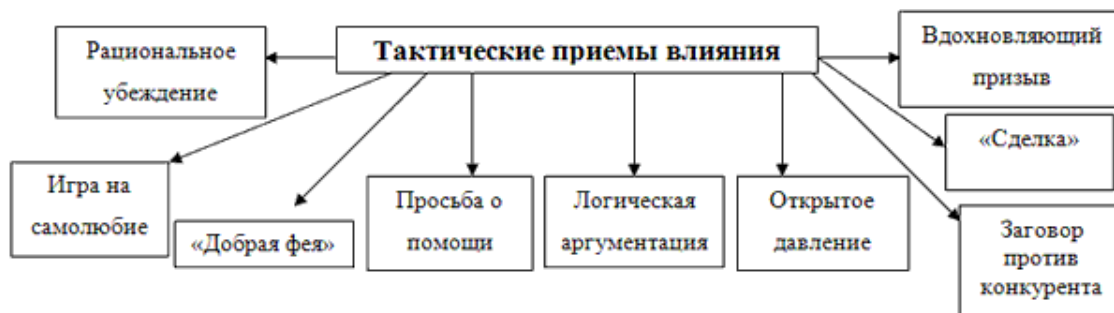


Рис. 1.7. Тактические приемы влияния на подчиненных

6) власть идентификации. Данная власть имеет эмоционально-иррациональную природу. Внешнее проявление: подчиненные стремятся понравиться начальству, желают быть похожими на него, проецируют его стиль поведения на свой.

От анализа форм власти перейдем к рассмотрению тактики влияния на персонал.

Некоторые тактические приемы влияния сотрудников и подчиненных:

1) рациональное убеждение. Руководитель использует логические аргументы, пытается добиться своей цели, и направляет беседу в рациональное русло;

2) вдохновляющий призыв. Начальник пытается вызвать эмоциональный подъем у работников, ставя перед ними трудную цель;

3) «Мне нужен совет, ребята». Шеф играет на самолюбии персонала, пытается вызвать их на откровенный разговор, который поможет ему понять, насколько персонал лоялен;

4) «Все только для вас». Один из приемов внутреннего PR, когда руководитель предстает перед персоналом в образе «белого и пушистого», хотя на самом деле может вынашивать коварные планы;

5) «Вы – мне, я – вам!» Начальник предлагает персоналу нечто вроде сделки: они работают сверхурочно, и получают за это некие проценты доплаты;

6) «Люди, помогите!» Руководитель апеллирует к чувству долга сотрудников, желая привлечь их к выполнению некой задачи;

7) «Будем дружить против Пети». Чтобы фирма процветала, неплохо будет составить коалицию со своим персоналом против конкурента Пети N. Следует отметить. Что во все времена нет дружбы крепче, чем дружба против N. N. N;

8) «Вы же сами подписали...» Иногда руководитель, желая навязать свои задачи персоналу, подчеркивает законность своих требований, аргументируя фактом подписания работником контракта;

9) «Я так хочу. И точка!» В данном случае шеф, теряя терпение, откровенно давит на подчиненных. В психологическом плане, конечно.

Обеспечить лояльность персонала нельзя без отслеживания обратной связи. Нужно всегда знать, кто на другом конце линии общения. Руководитель будет более успешен, если проникнет в тайны психологии.

Психологи выделяют 9 характеров («чистых типов»), которые по-разному проявляют себя на работе. Следовательно, и лояльны они тоже по-разному.



1.8. Психологические типы сотрудников

1. Гипертимный тип. Восторженный работник. Без умолку говорит о том, как ему повезло с начальством. Лоялен боссу только потому, что руководитель есть руководитель. Данный тип очень общителен, любит принимать участие в общественной жизни фирмы. «Сверхзвуковой, сверхактивный» – это про него.

2. Аутистический тип. Внешне – полная противоположность первому, ведет себя официально-холодно. Весь в работе. Его уважают как профессионала. И не зря. Начальству внушает некоторый страх. Лоялен, но без демонстративных эффектов.

3. Лабильный тип. Хороший, лояльный сотрудник. Один недостаток – резкие, неконтролируемые перепады настроения. Если период «минуса» совпал со строгим взглядом начальства, данный тип впадает в сильнейшее депрессивное состояние. Очень чувствителен. Чтобы обеспечить его лояльность, придерживайтесь принципа «Ласковое слово и кошке приятно».

4. Демонстративный тип. На работе ведет себя так, как будто играет в нашумевшем премьерном спектакле главную роль. Вокруг зрители и бутафории. Искусный манипулятор, умеет зажечь и остудить пыл коллег. Лоялен для показных эффектов: по-настоящему данный сотрудник верен только себе. Не читайте ему мораль, покажите, кто здесь главный. Ведь это вы, правда?

5. Психастенический тип. Умен. Лоялен по моральным соображениям: «Я ведь здесь работаю». Пытается осмыслить происходящее вокруг с рациональной точки зрения, «зерна

от плевел». Бывает нерешителен, вечно сомневается. Чтобы создать лояльность такого сотрудника, общайтесь с ним ровно, справедливо, с теплотой в голосе. Этого достаточно.

6. Застревающий тип. Стремится показать себя. Эгоистичен. Властолюбив. Лоялен до тех пор, пока начальство не начинает его «воспитывать». Даже конструктивную критику воспринимает «в штыки».

7. Конформный тип. Лоялен «как все». Не может долго работать. Часто устает. На работу ходит, потому что «коллектив хороший» или «можно примерить красивую блузку». Для поддержания и сохранения лояльности необходимо периодически «встряхивать», но корректно.

8. Неустойчивый тип. Полностью отсутствуют чувство долга и моральные принципы. Работать не любит вообще. Его лояльность можно сохранить, постоянно давя на него... Но стоит ли?

9. Циклоидный тип. Лоялен, добр, отзывчив. Любит сопереживать, помогать коллегам. Недостаток – резкие перепады настроения и деловой активности. Сегодня он сворачивает горы, завтра – смотрит в одну точку. Чтобы сохранить его лояльность, постарайтесь понять этого сотрудника, поищите к нему индивидуальный подход.

В реальной жизни «чистые» типы практически не встречаются, каждый работник – синтез 2 – 3 типажей.

Итак, мы разобрались с характерами. Теперь продумаем, как стимулировать и мотивировать персонал в целях обеспечения лояльности.

Можно управлять любым сотрудником, сохраняя его лояльность, если известны мотивы его пребывания в конкретной фирме. Мотивы могут быть разные.



Рис. 1.9. Мотивация сотрудника

Мотивы сотрудника:

- 1) безопасность. На дворе XXI в., но человек все также желает покоя и постоянства;
- 2) привязанность. Фиксированная потребность заниматься чем-либо продолжительное время. Привязанность ощущается на иррационально-эмоциональном уровне;
- 3) комфорт. Удобство, тепло и свет! Стремление найти и сохранить занятие по душе;
- 4) престиж. Данный мотив связан с желанием выделиться, быть отличным от других или принадлежать к избранному кругу;⁸

5) выгода. «Просчитанные» рациональные причины работать именно в данной фирме. Критерии оценки: зарплата, время, потраченное на дорогу, и т. д.

Грамотное управление людьми поможет решить проблемы при сохранении лояльности персонала. Нужно лишь понять мотивы работника.

Одни работают за деньги. для другого сотрудника голубая мечта – табличка на двери «Главный специалист по...». Есть сотрудники, которые хорошую зарплату с легкостью

⁸ Бойдаченко П. Р. Ключи к уму и сердцу // Эко. 1997. № 1. С. 160.

поменяют за фразу в газете: «В Q-компании работает победитель международного конкурса, светило российской экономической науки, профессор Ф. И. О.». Третьим сотрудникам важен сам факт общения в обеденный перерыв. Не важно, какая зарплата и должность. Главное – хорошая компания для похода за пирожными. Четвертые трудятся только для осознания факта работы. Дескать, грех дома сидеть и спицами вязать.

Когда руководитель поймет, почему человек работает на него, он поймет, как таким работником управлять. Или как сохранить его лояльность.

Вот как рассуждал персонаж популярного романа Б. Акунина: «Главный талант любого начальствующего лица состоит в этом: определить сильные и слабые стороны каждого из своих подчиненных с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые. Нужно непременно поощрять и награждать подчиненных – но в меру, не просто за добросовестное исполнение обязанностей, а за особое усердие. Наказывать тоже необходимо, но только справедливо. При этом доходчиво объяснить, за что назначено наказание».



Рис. 1.10. Стили руководства

Ни один руководитель не обходился в своей практике без наказания. Коварство данного инструмента (или даже приема) состоит в том, что неумелое использование влечет за собой понижение степени лояльности персонала. Самым явным проявлением наказания является критика. Как же должен вести себя руководитель во время критики, чтобы не «пострадала» лояльность работников.

1. Помните, что безобидной критики не бывает.
2. Прежде чем критиковать, поставьте себя на место работника.
3. Подумайте, может быть, лучше обойтись без критики? Мысленно нарисуйте алгоритм исправления ситуации.
4. Перед критикой стоит вспомнить прежние заслуги работника.
5. Будьте честны с собой: за что именно вы собираетесь обрушить «топор войны» на голову сотрудника?
6. Посмотрите на лицо работника. «Начинающие» и «старожилы» по-разному реагируют на критику. И психологическая восприимчивость у всех тоже разная.
7. Если объект критики вам неприятен, старайтесь не перегнуть палку.
8. Следите за лексикой в момент критики. Использование ненормативных выражений недопустимо.
9. Критикуя, постарайтесь не оскорблять работника в невербальной форме. Следите за позой и жестами.
10. Помните, что вы хотите помочь, а не унижить.

11. Эмоциональное напряжение во время критики не должно оставлять горький осадок в дальнейшем.

12. Если работник исправился, не повторяйте своей критики публично.

13. Критикуя, помогите исправить ошибку.

14. Постарайтесь понять психологическую причину поступка.

15. Ведите себя так, чтобы работник видел в вашей критике положительную сторону.

16. Не забывайте хвалить сотрудника. Вы должны подсластить пилюлю.

17. Указывая способ исправления ошибки, дайте работнику проявить самостоятельность.

18. Критикуя, помните о презумпции невиновности.

19. Уважайте право подчиненных на самозащиту.

20. Корректно выясните мотивы поведения критикуемого сотрудника. Не делайте скоропалительных выводов.

21. Завершите критику конструктивным предложением.

22. Во время беседы отмечайте динамику психологического состояния критикуемого сотрудника.

Исходя из изложенного выше, понятно: критика – явление негативное. Но тем не менее критика является стимулом, как поощрение.

Вообще, говоря о характере стимулирования, следует отметить его основные принципы (или качества).

Стимулирование должно быть определенным, своевременным, гласным, наглядным.⁹ У каждого руководителя есть своя продуманная система поощрений или наказаний. Поощрение и наказание – явные инструменты руководителя при обеспечении лояльности персонала. Политика «кнута и пряника» не должна зависеть исключительно от настроения шефа, так как это таит в себе большую опасность. Шоколад и розги применяются в строгой дозировке, не взирая на «лица и погоны». Это лишь теория. На практике, как вы понимаете, смотрят именно на «лица и погоны».

Одним из наиболее эффективных и популярных стимулов принято считать денежные средства.

Финансовый аспект поддержания лояльности персонала

Денежное вознаграждение представляет собой:

- 1) соответствующую труду заработную плату;
- 2) надбавки к зарплате по стажу работы;
- 3) бонусы индивидуального характера.

Деньги как таковые важны своей покупательной способностью. Оклад фиксирует место работника в иерархии фирмы, подчеркивая статус. Если перед руководителем стоит задача мотивации сотрудников, то для решения такого рода проблемы логичнее применять систему индивидуальных бонусов. Бонусы в каждой фирме свои.

При использовании денег как мотиватора в целях обеспечения и сохранения лояльности руководитель должен усвоить некоторые правила:

- 1) деньги универсальны. Ими можно заинтересовать всех сотрудников (независимо от пола, возраста, статуса) в любое время;
- 2) деньги «отражают» заинтересованность сотрудников в общем деле предприятия;
- 3) деньги обеспечивают лояльность работника.

Для любой личности важен факт одобрения, выраженный в финансовом эквиваленте. Человеку нужна не столько сама зарплата, сколько уверенность в завтрашнем дне, в том, что он не окажется безработным, голодным и нищим.

⁹ Бойдаченко П. Р. Указ. соч. С. 156 – 157.

Руководителю полезно помнить: если бы его подчиненные не работали в фирме за деньги, то они бы не работали вообще.

1.3. Сравнительный анализ феномена лояльности персонала за рубежом (США – Япония)

Проблема лояльности персонала сохраняет свою актуальность не только для руководителей российских предприятий, но и для их зарубежных коллег. Наиболее успешными считаются две модели: американская (рационально-индивидуальная) и японская (коллективная). Различия между ними определяются подходами к работнику. В США процветает тейлоризм, названный так по имени Ф. У. Тейлора, автора книги «Принципы научного управления». А также в данном русле работал французский ученый А. Файоль. Лейтмотив данной концепции заключается в том, что работник превращается в обезличенный винтик. Данное обстоятельство тормозит всю тягу к дальнейшему творческому развитию личности, самосовершенствованию и раскрытию потенциала. Подчиненному уготовано монотонное существование на работе, автоматическое выполнение производственных задач. Давайте поставим вопрос: почему тейлоризм процветает в Соединенных Штатах? Чтобы на него ответить, нужно обратиться к истории США XX в. На американский рынок труда из Европы во время социально-политических потрясений хлынуло большое количество молодых, амбициозных, сильных людей. Они спасались от экономической разрухи и политических преследований. Эмигранты были малообразованы, но тем не менее желали много и хорошо трудиться за приличную зарплату. Американские менеджеры высшего звена не могли не воспользоваться данным обстоятельством. К работникам относились по принципу: выжать все соки из лимона и заменить на более свежий.

В Японии, напротив, укрепилась теория использования личностного потенциала, логически оформленная в единое целое профессором Калифорнийского университета В. Оучи. В ней он обосновал коллективистские принципы японцев, которые раскрепощали инициативу каждого отдельного работника.

В США практикуется краткосрочный прием на работу, в Японии – пожизненный. Американские менеджеры принимают деловые решения на свой страх и риск. Японские – на основе всеобщего консенсуса. Менеджер-янки в одиночку отвечает за результат, потомки самураев – всем структурным подразделением (коллективно).

Американец при удаче быстро продвинется по службе. Японец будет продвигаться медленно, постепенно, но наверняка. В Штатах к работнику подходят жестко, с системой фиксированных санкций. В Японии его периодические поучают старшие коллеги, подсказывают правильные решения, наставляют на истинный путь. Американец повышает квалификацию на курсах, тренингах, вечернем колледже. Японцы чаще учатся на работе, молодежь перенимает опыт пожилых работников.

Руководитель в Америке больше интересуется работой Джона, чем самим человеком Джоном, его проблемами, личной жизнью, интересами. В Штатах менеджер – настоящая рабочая юла, не имеющая права на малейшую ошибку. В Японии, напротив, руководитель знает про подчиненного все – кто его родители, чем он увлекается в свободное время, какие у него отношения с женой, и почему он опять допустил оплошность. Если менеджер-янки совершил проступок, то его строго накажут, не выясняя никаких мотивов. Если провинился японец, то начальник сначала попытается его понять, даст указания старшим коллегам помочь человеку. Накажут виновного лишь в том случае, если он снова совершит то же самое, но даже тогда будут учтены его психологические особенности.

Понятно, что в деле формирования и поддержания лояльности побеждает японская модель с ее «человеческим» лицом. Отношение японцев к труду рассматривается как моральная миссия или долг, что представляет собой черту национальной культуры. Для нее

характерен синтез нового и старого, когда традиционные структуры не исчезают, а изменяются и приспособляются к новому.¹⁰

Для американца работа – дело индивидуальное. Он лоялен руководителю, исходя из своих субъективных, рациональных соображений. Если для японцев фирма – семья, а руководитель – отец, то для американца труд выражается исключительно в деньгах. Американец, получив указания от начальства, будет выполнять их, если результат не навредит ему самому. Японец выполнит все, даже те, которые противоречат его моральным принципам. Для него высшая добродетель – подчиниться руководителю, который всегда прав. Если же веления шефа сильно оскорбляют чувства японца, он совершит ритуальное самоубийство (я несколько утрирую, но все же...), но приказ будет исполнен на все сто процентов. Американец никогда не пойдет на такие жертвы. Он поменяет начальство и место работы. Но никогда не придаст свои интересы, убеждения и установки.

В Штатах, несмотря на легкий стиль общения, в фирмах царит жесткая социальная дифференциация между отделами. Важной особенностью деятельности японских организаций является заметное нивелирование в социальной дифференциации между работниками, наличие тесной социальной

связи между подразделениями. Японский стиль управления базируется не на принуждении, а на убеждении.¹¹

Но несмотря на все неоспоримые достоинства японского подхода менеджеры заняты поисками третьего пути, который бы сочетал гибкий психологизм японцев и рационализм американцев.

А теперь мы совершим экскурсы в Европу, чтобы познакомиться с гарцбургской моделью руководства, которая несмотря на скрытый авторитаризм все-таки формирует неплохой уровень лояльности у подчиненных. Данная модель была оформлена Р. Хеном в 50-е гг. прошлого века. Апробацию данная модель прошла в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбуре. Лейтмотив данной модели: «работают все – решение принимают все».

1. Решения должны приниматься на местах и так быстро, как это необходимо.
2. Решения принимают все, кто работает.
3. Работнику предоставить поле деятельности и полную свободу.
4. Право решений делегировать сверху вниз.
5. Руководитель принимает решение лишь там, где это не может сделать подчиненный.
6. Перед должностной инструкцией все равны.

Благодаря этому у подчиненных раскрывается творческий потенциал из-за отсутствия постоянного надзора и появляется желание брать на себя деловые обязательства под собственную ответственность. К методам воспитания персонала в данной модели относятся:

- 1) индивидуальная беседа;
- 2) служебная беседа;
- 3) критика и признание;
- 4) отдельное поручение;
- 5) побуждение со стороны руководителя;
- 6) инструктирование;
- 7) беседа за круглым столом;
- 8) воздействие через команду;
- 9) целевое информирование.

В Европе, в частности в ФРГ, работает еще одна модель управления персоналом, которая получила название «рост—развитие – прибыль». Она включает в себя:

¹⁰ Трудолюбов А. Ф. Зарубежные концепции управления персоналом // Прикладная психология. № 1. 1998. С. 17.

¹¹ Трудолюбов А. Ф. Указ. соч. С. 17.

- 1) систему руководства персоналом;
- 2) систему реализации цели (в данной системе руководство фирмы определяет задачи, которые необходимо выполнить к какому-то конкретному сроку, так как выполнение данной цели переводит фирму на более высокий уровень);
- 3) менеджмент (технику руководства).

1.4. Анализ причин нелояльности

Итак, почему все-таки руководителю не всегда удается сохранить лояльность персонала к нему? Эта проблема продолжает оставаться актуальной в сфере междисциплинарных исследований на темы:

- 1) лидерство и ситуационное руководство;
- 2) формирование высокоэффективных команд.

Исходя из двух заявленных тем, можно с уверенностью сказать: ошибка руководителя заключается в:

- 1) неправильно избранном стиле руководства;
- 2) невнимании к психологическим особенностям сотрудников;
- 3) неверном позиционировании себя как руководителя.

В принципе две последних причины являются прямым следствием первой. В литературе по бизнес-психологии достаточно хорошо раскрыта проблема стиля руководства. Все знают, что существуют три классических стиля руководства: авторитарный, либеральный, демократический. Ряд авторов выделяет еще и ситуационный. На мой взгляд, ситуационный стиль руководства стилем в полном понимании этого слова не является. Это, скорее, принцип руководства: управление по ситуации. Ситуационный стиль предполагает собой чередование приемов из классических стилей управления при условии динамики бизнес-среды и учете психологических особенностей работника. Допустим, руководитель предпочитает использовать элементы демократического и либерального стилей. Однако на практике применительно к конкретной ситуации у него получается ни первое, и ни второе, а некий синтез – ситуационный стиль управления.

Вообще стоит отметить, что демократического лидера в хрестоматийном понимании этого феномена в природе никогда не существовало. Любое лидерство несет в себе авторитарный заряд стиля управления. Иначе лидер просто не был бы лидером. К ошибочным последствиям неправильного стиля руководства стоит отнести:

1. Нерациональное распределение обязанностей:

а) руководитель считает сотрудников неопытными и, опасаясь за результат, берет львиную долю работы на себя. В этом случае вместо того, чтобы видеть весь лес, руководитель внимательно рассматривает отдельно стоящие деревья;

б) в другом случае сотрудников, напротив, недооценивают, объем распределенной работы превышает способности занятых работников. В итоге работа может быть сдана в срок, но ее придется неоднократно дodelывать и перedелывать;

в) неправильная оценка отдельных работников. Неоспоримый факт: обычно руководитель принимает решение исходя из личных оценок симпатии и антипатии. Если основную работу будут выполнять симпатичные начальству, но некомпетентные сотрудники, есть неплохой шанс добиться плачевного результата.

2. Отсутствие фиксированной системы поощрения и наказания. Когда «кнут и пряник» применяют под дурное или хорошее настроение руководителя, в коллективе, как на дрожжах, растут зависть и подозрительность. Как вы понимаете, данное обстоятельство не может не сказаться негативно на лояльности персонала. Однако некоторые исследователи полагают, что система поощрений не должна быть фиксированной. В частности, У. К. Хамнер о вознаграждении говорил следующее:

- а) вознаграждение для каждого свое;
- б) отсутствие вознаграждения – лучший стимул.

Другой причиной нелояльности является невнимание начальника к психологическим особенностям подчиненного. Он-то руководит, но вот кем? Сам до конца не знает. Выше

мы касались 9 «чистых» типов сотрудников. А сейчас мы рассмотрим другую типологию, в которой мы поделим сотрудников всего на 2 «чистых» типа.

Типы сотрудников:

- 1) честный исполнитель («рабочая лошадка»);
- 2) творческая личность («генератор идей»).

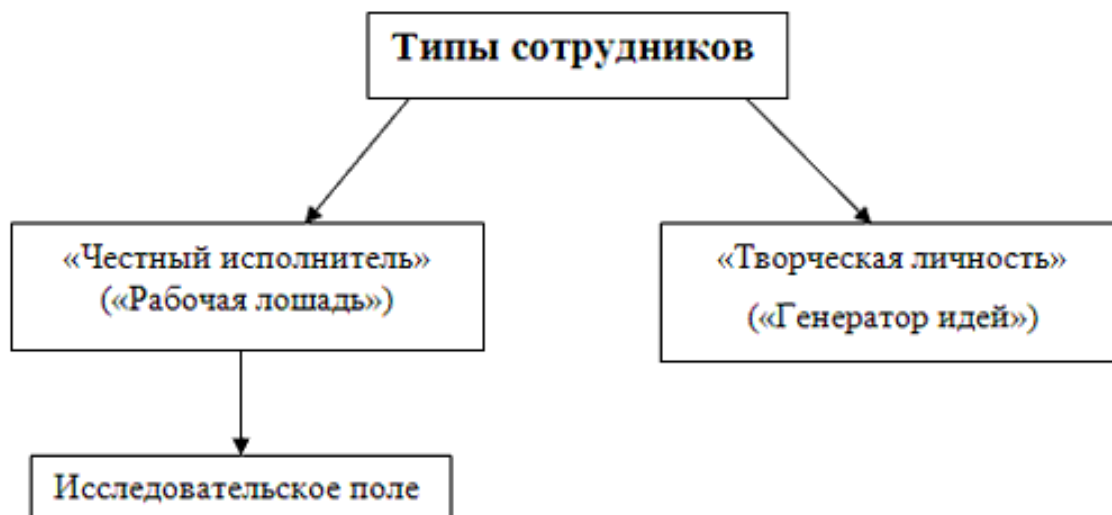


Рис. 1.11. Типы сотрудников

Что представляют собой каждый «чистый» тип. Можно судить уже из названия. Творческая личность капризна, у нее свой собственный рабочий ритм. Упряма, непредсказуема, своенравна. Ей ничего не стоит сломать рабочий процесс, аргументирую вопиющий факт фразой: «Что-то я сегодня не в духе». Она критически осмысливает действительность, в том числе и родное начальство. Добавьте сюда частые депрессии, ужасный характер, вечную погоню за персональной славой. В отличие от стабильного честного исполнителя «генератор идей» никогда не простит критики в свой адрес.

«Рабочая лошадка» – полная противоположность «генератору идей». В идеале на семейных честных исполнителей должны приходиться три творческих личности, тогда и прогресс обеспечен, и стабильность гарантирована. Впрочем личности свойственно меняться. Последняя обречена стать иной под влиянием факторов внешней среды и собственного жизненного опыта. Так, творческая личность, устав от осознания собственной неповторимости и затяжных депрессий, захочет деловых отношений «как все». Честный исполнитель, напротив, откроет в себе невиданные таланты и скажет: «Шеф, а я необыкновенный».

Продолжая раскрывать различия между первым и вторым типами, отметим их кардинальное отличие друг от друга: творческая личность предана делу в глобальном смысле слова, а честный исполнитель – исключительно руководителю. Рабочие лошадки более терпимы к критике, они всегда считают ее справедливой, о них пущена расхожая фраза «Он смотрит начальству в рот». Иначе говоря, честный исполнитель лично обязан начальству. Творческая личность рассматривает руководителя как препятствие для достижения своих целей. Особый склад ума и образное мышление делают ее профессионалом высокого класса. Данному типу подчиненных не по душе жесткий контроль и критика, они в штыки воспринимают замечания и не видят смысла идти на жертвы. Неконтролируемый креатив и отсутствие внешних признаков лояльности вызывает неадекватную реакцию начальства. Впрочем сам руководитель считает свою реакцию более чем адекватной. Это ни хорошо и ни плохо. Так сказать, «де-факто». Творческая личность уверена в факте своей лояльности: «Я предан делу, значит я предан боссу. Просто у меня на все особый взгляд, я хочу как лучше».

Руководителю нужен не особый взгляд, а полное принятие, скорее, его убеждений строптивой творческой личностью. Начальник сам знает «как лучше», он хотел, чтобы креативщик слегка развил его идею.

«Стоп. Идея-то моя, а шеф — лишь главный администратор» — так думает творческая личность. Последняя искренне обижается, когда руководитель начинает критиковать работу. То есть любя креатив, а еще чаще — себя в этом креативе, «генератор идей» не в состоянии понять и принять догматизма руководства фирмы.

Итак, вы поняли, творческая личность более проблемна с точки зрения руководителя, нежели честный исполнитель. «Генератору идей» в отличие от «трудовой лошадки» нужен длинный поводок и побольше кислорода, тогда он от вас не уйдет, пока сам не пожелает.

Автор теории трудовой мотивации Д. Аткинсон также выделял два типа сотрудников. Его критерием служила склонность к риску у последних. Первые предпочитали выполнять несложные задания без риска за умеренную зарплату. Вторые проявляли желание рискнуть, их не смущала даже угроза полного провала, настолько сильным было желание получить большое вознаграждение и обессмертить свое имя. Понятно, что к первому типу, по теории Д. Аткинсона, относятся наши честные исполнители, ко вторым — творческие личности.

Последняя причина недостаточной лояльности заключается в неумении руководителя позиционировать себя как единственного возможного лидера. Есть грустная шутка: формальные лидеры говорят первыми, неформальные — последними. Как понимаете, мнение вторых гораздо более весомо, чем мнение первых. Постарайтесь справиться с этой нелегкой проблемой достойно.

Лояльность факторов влияния

Анализируя лояльность того или иного сотрудника, вернее, ее степень, руководитель не может не принимать во внимание его пол, возраст и образовательный уровень. То есть существует группа факторов, определяющих особенность поведения сотрудников с точки зрения лояльности (рис. 1.12).

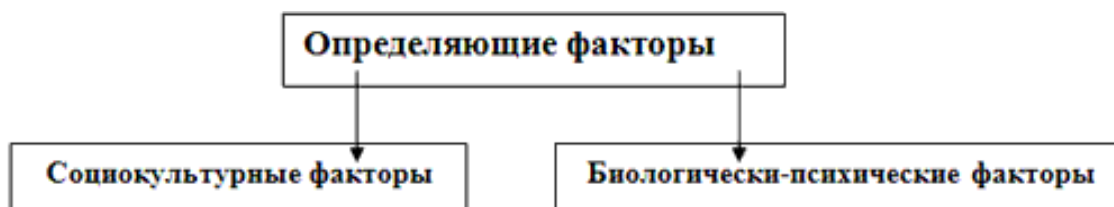


Рис.1.12. Лояльность факторов

Социокультурные факторы — это те правила игры, которым следуют подчиненные исходя из регламента, принятого в данной фирме. Биологически-психологические факторы — это пол, возраст, темперамент. Социокультурные факторы мы уже рассмотрели, теперь рассмотрим биологически-психологический и образовательный уровень сотрудника.

Изучать феномен лояльности будем по принципу обратной связи. То есть не только как факторы определяют фактор лояльности отдельного подчиненного, но и как в зависимости от определяющих факторов руководитель озабочен проблемой лояльности. То есть насколько шеф в зависимости от своего пола, возраста и образовательного уровня щепетилен по поводу лояльности персонала.

Гендерные различия

Несмотря на прогресс человечество в известной степени живет мифами. Мы привыкли воспринимать мужчину в роли руководителя, и нам непривычно видеть в кресле директора женщину. Но история знает немало примеров, когда женщины отличались высокой степе-

нию рационализма, хладнокровия, решительности и воли.¹² Но почему и женщина-подчиненный вызывает такую долю скепсиса? Тысячелетиями складывался стереотип о том, что женщина должна заниматься домашними делами и ни чем больше. Чем можно объяснить такую логику? Дело в том, что основной функцией представительниц слабого пола было и остается деторождение, продолжение человеческого рода. И здесь женщину мужчиной не заменить. В связи с этим распространен миф «Женщине нечего делать в бизнесе».

Давайте с этим спорить. Ведь женщины дольше живут, их труднее сломать психологически. Мужчина всегда уязвимее женщины. Ведь в любом из них живет неистребимая жажда победы и панических страх перед поражением или неудачей.¹³ Можно сколько угодно тиражировать мифы о женской некомпетенции, о ее кокетстве в бизнесе, о якобы низкой самооценке, о слабости пола... Но нельзя не признать тот факт, что женский бизнес давно живет и процветает.

Насколько женщина-руководитель озабочена проблемой лояльности сотрудников? Оказывается, больше, чем мужчина-руководитель. Ведь женщина, ответственная за других, предъявляет повышенные требования к тем, кто ее окружает, и от кого зависит ее благополучие и процветание дела.¹⁴

Начальница в отличие от начальника более склонна применять меры морального и психологического воздействия, а не административные санкции. Если руководитель-мужчина при неудачах задумается о реформировании производственных структур и введении нового регламента, то руководитель-женщина направит свой энтузиазм на улучшение личных отношений, справедливо полагая, что открытием нового отдела лояльность не сохранить. Мужчина при вопросах сохранения лояльности склонен управлять в ритме «Я – вы». Женщина, напротив, – «Мы вместе». Руководитель-мужчина, налаживая отношения с подчиненными, привык полагаться на логику, руководитель-женщина принимает решения интуитивно. Начальник готов отстаивать свое решение до конца, не считаясь с жертвами. Начальница при любой ситуации желает найти выход из тупика мирным путем, поискать компромисс. Мужчина-лидер при принятии судьбоносных решений полагается только на себя. На свои чувства и мысли. Женщина-лидер, рассуждая, принимает во внимание и чужие точки зрения: «Интересно, что Мария Федоровна думает по этому вопросу?». Руководитель-мужчина в сложной ситуации готов рискнуть, а вот лидер-женщина высказывается за осторожные стратегии в принятии решений.¹⁵

Если начальник-мужчина при крахе предприятия винит во всем подчиненных, руководство и озоновый слой, то начальница-женщина — только себя.

Женщина при решении проблемы лояльности персонала склонна прибегать к дипломатии, а мужчина же желает подавить подчиненных своей харизмой, а также опытом, знанием, агрессией. Женщина, чувствуя себя, как на сцене, часто думает: «Я женщина, и должна постоянно доказывать свое право руководить не хуже мужчин».¹⁶

Как подчиненные, женщины более лояльны. Кроме того, женщины постоянно читают литературу по специальности и более критично оценивают уровень своей профессиональной компетенции.¹⁷

Руководителю труднее сохранить лояльность работника-мужчины в силу его природной агрессивности и заикленности на постоянном повышении социального статуса. Муж-

¹² Пугачев В. П. Указ. соч. С. 124.

¹³ Чекалев М. Н. Малоизвестные факторы успеха в бизнесе. Великий Новгород, 1998. С. 13.

¹⁴ Чекалев М. Н. Малоизвестные факторы успеха в бизнесе. Великий Новгород, 1998. С. 15.

¹⁵ Грошев И. В. Как принимают решения женщины и мужчины руководители // ЭКО. 1996. № 4. С. 155 – 156.

¹⁶ Грошев И. В. Указ. соч. С. 153.

¹⁷ Чекалев М. Н. Указ. соч. С. 14 – 15.

чина считает себя успешным в жизни только при достижении высокого поста. Женщины не столь остро реагируют на свой социальный статус: у слабого пола больше возможности для самореализации. Это роль жены и матери, дочери. Женщина в случае необходимости сохраняет высокую степень лояльности даже при относительно невысокой зарплате. Здесь было бы уместно порассуждать о половой дискриминации работников, но это тема для другой книги. Пока лишь замечу: чтобы подчиненному-женщине сравняться с коллегой мужчиной, ей приходится работать в три раза больше.

Возрастные различия

В данном разделе мы проанализируем два фактора влияния:

1) влияние возраста руководителя на его беспокойность по поводу лояльности персонала;

2) влияние возраста работника на степень его лояльности руководителю.

Замечу сразу, возраст – менее значимый фактор влияния, нежели пол. Перед тем как рассматривать заявленные нами темы, следует поставить другой вопрос. На сколько возраст человека оказывает влияние на его психологию? Ведь не на всех возрастной фактор оказывает одинаковое влияние. Известно, есть люди, которые возрастных рамок не ощущают вообще. Поэтому влияние фактора возраста можно изучать так же, как состояние абсолютно твердого тела в вакууме. Этому есть логическое объяснение: пол нам дается от рождения, а к возрасту мы привыкаем. И тем не менее есть некие данные, полученные эмпирическим путем, которыми можно оперировать при прогнозировании ситуации.

Руководители-мужчины склонны более рисковать в молодом возрасте. С возрастом потребность в риске понижается. Мужчина-лидер, подойдя к рубежу возрастной зрелости, повышает свои требования к лояльности персонала. Если говорить о лояльности подчиненного мужского пола, то нужно отметить следующий факт: мужчина к старости становится лояльнее. Конфликт возможен только в одном случае, если руководитель пожилого специалиста сильного пола окажется вдвое моложе его.

Женщина-лидер на протяжении всей жизни требовательна к лояльности подчиненных. Она может простить недостаток знаний, но отсутствие видимых признаков лояльности расценивает как личное оскорбление. И реагирует на данное обстоятельство как на все признаки явной неблагоденности. К зрелости босс-женщина лишь завышает критерии отбора, стараясь сразу предугадать степень лояльности нового сотрудника. Женщина-подчиненный достаточно лояльна на протяжении всей карьеры. Представительница слабого пола более лояльна руководителю мужчине, чем руководителю-женщине. Дело заключается не только в вечном желании женщины нравиться: двум женщинам тяжелее найти общий язык. Женщины воспринимают реальность более субъективно, конфликт возможен не только на почве разных взглядов на стратегию фирмы, но и на почве индивидуальных предпочтений в мире моды, музыки, литературы.

Образовательный феномен

Знание – сила. Образованный подчиненный, знающий пять иностранных языков, прекрасно разбирающийся в технике, музыке, культуре Древнего Востока всегда менее лоялен, чем его противоположность. Между уровнем образования работника и степенью его лояльности руководителю наблюдается обратно пропорциональная зависимость.

Правомерен вопрос: почему так происходит? Ответ прост. Образованный сотрудник может больше предложить, чем работник со средней квалификацией, но он больше попросит взамен. Профи высокого класса более чувствителен к методам управления, он более щепетилен в вопросах собственного достоинства. Высоко квалифицированный специалист вызывает законную тревогу руководителя: «Я беру его на работу, обучаю на курсах, а он возьмет и уйдет...» Беспокойство понятно. Существует лишь один способ решения данной проблемы – учиться вместе с персоналом. Если вы еще не закончили школу МВА (Высшая

школа бизнеса) – вперед. Уровень образования самого высококвалифицированного специалиста вашей фирмы не должен превышать ваш собственный. Ваши подчиненные должны знать, что вы не только хороший руководитель и приятный во всех отношениях человек, но и личность, постоянно занимающаяся самообразованием. Профи экстра-класса признает только того руководителя, чей уровень им пока не достигнут. Пример: если на вашем предприятии работают одни кандидаты экономических наук, вам давно пора идти защищать докторскую диссертацию по макроэкономике.

Итак, руководителя-интеллектуала интересует проблема лояльности. Но в отличие от руководителя с низким уровнем интеллекта (такое возможно только в криминале) образованный лидер решает проблему лояльности более утонченными методами. Он организует для подчиненных тренинги на тему «Формирование высокоэффективных команд», где и разбирается в своем персонале, используя цивилизованные приемы. Чем чаще руководитель будет прибегать к мерам наказательного характера, тем ниже его квалификация как управленца.

1.5. Нейтрализация негативных последствий

Решение одной проблемы порождает другую. Руководитель, решив вроде бы проблему лояльности персонала, сталкивается с новой задачей. Мы поговорим с вами о феномене службизма. Итак, персонал «натаскан» на лояльность. Внешние признаки вроде бы на лицо: шефа любят, ценят и уважают. Службизм начинается там, где кончается настоящая лояльность. Лояльность, переставшая быть осознанной и рационально просчитанной каждой из сторон, становится чем-то вроде ритуала. В такой ситуации правильнее говорить о мифологии лояльности персонала или псевдолояльности. Известно, что кроме выполнения своих прямых обязанностей, руководитель несет на себе тяжкий груз косвенных – совещания, планерки, «разбор полетов», торжественные встречи с партнерами. Он приглашает на такие встречи своих подчиненных, которые путем идентификации с руководителем уже выражают ему свою лояльность.

Давайте посмотрим, что ощущает лояльный подчиненный, приглашенный своим руководителем на официальную церемонию. Напоминаю, выше мы уже касались проблемы реализации власти руководителя через идентификацию. Нашим примером послужит приезд иностранной делегации. Руководитель, приглашая гостей, надеется убедить их в факте своей надежности, демонстрируя по ходу дела, насколько он хорош как управленец. Факт присутствия подчиненных на таком мероприятии – доказательство лояльности. Ход мысли следующий: «Я присутствую здесь, я исполняю волю руководителя, я член этого сообщества». То есть работник отдает себя во власть руководителя через механизм идентификации. Но вместе с тем присутствие на приеме, проникновение в яркий, запоминающийся ритуал, испытание чувства некой приятной общности с коллегами и друзьями из-за границы, затмевают чувство долга работника перед начальником. Деловые совещания у руководителя порождают такое же ощущение чувства приятной общности. Это фиксируется в подсознании. Деловой процесс ритуализируется, реальность некоторым образом мифологизируется, проецируя на руководителя качества Отца. С течением времени ритуалы подменяют собой реальное содержание общения с руководителем. Для того чтобы как-то обосновать ситуацию для себя, работник придумает для себя миф, почему он так лоялен руководителю. На самом же деле подчиненный «влюблен» в ритуал.

Возможно, псевдолояльность не так и страшна, как отсутствие лояльности вообще, но ее реальная и главная опасность заключается в «выхолащивании» нормального результативного общения руководителя и персонала. Лояльность нужно прививать. Для этого существуют тренинги, корпоративные мероприятия, неписанный регламент, форма деловой одежды, передача опыта от старого поколения молодежи. Данные инструменты решают проблему формирования субкультуры отдельного предприятия. В результате происходит процесс, аналогичный процессу социализации личности в отдельно взятой стране. Только в данном случае агентами первичной социализации выступают те коллеги, которых новый сотрудник видит каждый день, а роль вторичного агента играет сам руководитель фирмы. Все зависит от масштабов предприятия. В маленькой фирме начальник знает всех по именам. А директор промышленного гиганта знаком только с менеджерами высшего и, частично, среднего звена.

Чем хороши тренинги? Тем, что здесь могут познакомиться руководитель фирмы и новичок. Чем плохи? Присутствует некая официальная натянутость в отношениях. Новичок в таком случае постоянно оглядывается на коллег, опасаясь сказать лишнее. Именно это обстоятельство мешает участникам расслабиться и поговорить о реальных, а не придуманных для отчета за час проблемах. Положительные стороны корпоративных мероприятий, офисных вечеринок и совместного отдыха — неформальное общение, дух свободы и рас-

крепощенный руководитель. Минусы – под влиянием специфических средств развлечений руководитель предстает перед персоналом с неожиданной стороны. И последнему требуется время для адаптации. При таких обстоятельствах рядовые сотрудники еще больше опасаются нарушить этикет.

Понятие неписанного регламента в бизнес-психологии чрезвычайно похоже на определение нормы обычного права, неcodифицированной правовой нормы, возникшей на основе обычной. Неписанный регламент — это то, как должно быть, это основа для любой неофициальной, закадровой ситуации. Каким голосом с кем нужно общаться, где кому положено пить крепкий кофе, почему нельзя курить сигареты, которые покупают для невинной шалости сотрудники конкурирующей фирмы, – это все регламент.

Стиль офисной одежды — видимое проявление регламента, предписывает форму деловой одежды для конкретной фирмы. Подписывая контракт при поступлении на работу в фирму высокого уровня, новичок нигде не увидит фразы о том, в чем он обязан ходить на работу, но новый клерк отлично понимает, если он появится в офисе в джинсах и футболке, это будет грубейшим нарушением регламента и явным доказательством отсутствия лояльности руководителю. Стиль офисной одежды – тоже средство идентификации, как тренинг, корпоративное мероприятие и неписанный регламент. Они воспитывают работника, помогают ему вжиться в коллектив, усвоить раз и навсегда правила, установленные руководителем.

1.5.1. Производственные конфликты и лояльность персонала

Конфликты – практически неизбежная часть межличностных отношений на работе. Их негативная сущность проявляется в понижении степени лояльности персонала. Вернее, неправильная и неграмотная реакция руководителя на конфликт между подчиненными или между подчиненными и руководителем провоцирует снижение степени лояльности на производстве.

Учитывая актуальность проблемы и ее вечный характер, психологи пытались досконально исследовать конфликт как феномен. Интерес представляли и причины конфликта, и его ход, и методы и приемы разрешения. Особым предметом исследования является поведение третьей силы в спорных и недвусмысленных ситуациях.

Давайте дадим четкое определение конфликту. Конфликт (по-латыни «столкновение») обозначает неприятие личности или позиции другого лица или организации по ряду вопросов. Для возникновения конфликта необходимо наличие двух сторон, не принимающих друг друга. В реальной жизни столкнуться могут и три стороны, и четыре. Но основное условие квалификации конфликта – две стороны. Больше можно, меньше нельзя. Конфликтовать могут сотрудники между собой, а также сотрудник и руководитель.

Каковы же причины конфликтов на практике? Психологи М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделили основные дестабилизирующие факторы, являющиеся причинами конфликтов.



Рис. 1.13. Причины конфликтов

1. Война за ресурсы. В любой фирме (особенно это касается предприятий обрабатывающей промышленности) идет постоянная война за ресурсы. Структурные подразделения фирмы могут испытывать острую нехватку ресурса. Но в качестве последних предстают и квалифицированные кадры, и офисная техника, и рабочие инструменты. Не стоит понимать ресурс как гору железной руды или партию новых ПК.

2. Взаимозависимость задач. Конфликт в данном случае возможен, если от выполнения задачи отделом А терпит убытки отдел Б. Любая фирма представляет собой живой организм с жестко увязанными между собой отдельными элементами. Если по каким-либо причинам ломается один из механизмов, из строя выходит вся система.

3. Различия в целях. Бизнес не может существовать без определенной цели. Этой целью является прибыль. Но на пути к глобальной цели стоит множество промежуточных задач. Сначала мы добиваемся выхода на региональный рынок, потом выходим на федеральный рынок. Самое главное – правильно рассчитать свои силы. Но у менеджеров компании, да и у руководителей отделов, существует свое видение, какими должны быть промежуточные задачи, что можно сделать в первую очередь, что во вторую, а чего не делать вообще. И на почве подобной разницы во взглядах происходят нешуточные конфликты.

4. Различия в представлениях и ценностях. Обычно к данному конфликтогену относят причины, вызывающие обострения отношений между работниками разного возраста. Да, это обстоятельство имеет место. Но для того чтобы придерживаться разных взглядов на жизнь и обладать разной системой ценностей, не обязательно иметь разницу в возрасте. Сколько людей, столько и мнений.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Мы все замечали, что манеры одного человека нам нравятся, его взгляды на жизнь нам импонируют. А вот поведение и речи сотрудника Сидорова раздражают. В чем дело? У каждого человека есть определенные представления, как нужно себя вести в обществе, каких правил лучше придерживаться. Если мы сталкиваемся с индивидами, которые выступают за иную шкалу жизненных ценностей, то конфликта, пусть на уровне подсознания, не избежать.

6. Неудовлетворенность коммуникациями. В бизнесе, при решении многочисленных задач, важно не столько говорить, сколько слышать своего собеседника. Если вы не умеете слушать, учитесь. Бывает, что два человека говорят об одном и том же, но они не слышат друг друга, потому что изначально пытаются подчинить себе участника беседы.

Р. Дарендорф более подробно рассмотрел причины возникновения конфликтов на производстве. Он выделял определенные причины их возникновения.



Рис. 1.14. Причины конфликтов по Р. Дарендорфу

1. Персональные причины. Есть несовместимые люди. Они умны, образованны, талантливы, но не могут работать вместе. Значит, им стоит подобрать ту компанию, где их способности раскроются с лучшей стороны. Следите за тем, чтобы пребывание среди приятных людей не лишило подчиненных желания работать.

2. Структурные причины. Структура успешно функционирует при работе всех звеньев. Работа с шероховатостями провоцирует сотрудников на межличностный конфликт. Однако именно персональная неприязнь приводит к поломке системного механизма.

3. Изменение организации и его структурное развитие. Тем, кто работает в фирме постоянно, кажется, что все за последние 10 лет осталось так, как было. На самом деле предприятие изменяется: оно либо расширяется, либо деградирует. Бывает так, что установленные при общем согласии правила игры перестают работать в новых, изменившихся условиях. Это обстоятельство опять провоцирует конфликт, что влечет за собой понижение степени лояльности.

4. Условия и характер труда. Условия и характер труда не могут быть одинаковыми даже в пределах одной фирмы. Сотрудники всегда занимаются поисками, где лучше. Такова уж человеческая натура. А так как у себя люди склонны замечать только дурное, а в соседнем отделе только хорошее, начинает зреть неудовольствие. В данном случае руководитель должен вовремя среагировать на тревожные сигналы и принять меры разяснительного характера.

5. Распределительные отношения. Распределяя работу или ресурсы между отделами либо сотрудниками, трудно не испортить отношения с кем-либо. Не нужно бояться, данная картина типична и повсеместна. Вся жизнь есть стресс, неужели вы будете нервничать из-за какой-то второстепенной неприятности при решении насущных задач?

6. Различия в идентификации. Руководитель хотел бы видеть своих сотрудников одними, но подчиненные в силу плохо развитого инстинкта самосохранения и сильной личной воли не могут продублировать своего шефа в мелочах. Как результат, руководитель начинает чувствовать себя обманутым в лучших ожиданиях.

7. Стремление организации к расширению и повышению своей значимости. За вполне мирным делом скрывается конфликтоген. Чем больше организация самосовершенствуется и развивается, тем взрывоопаснее становятся межличностные отношения менеджеров высшего и среднего звена. Более подробно мы поговорим об этом во второй главе нашей книги.

8. Различие исходных позиций. Это обстоятельство провоцирует на конфликт и менеджеров, и руководителей структурных подразделений, и директора фирмы. Главная трудность – отсутствие всяческого желания принять позицию, хотя бы немного отличную от своей собственной позиции.

Первое, что должен сделать руководитель фирмы: вовремя диагностировать конфликт. Любое столкновение позиций легче предупредить, чем потом преодолевать. На первый план

выходит проблема сбора и анализа необходимой информации. Анализируя природу конфликта, будь он межличностный или межструктурный, необходимо заострить внимание на следующих моментах.

1. Причины, или источники, конфликта. Довольно часто столкновение двух личностей носит невыясненный характер. Вроде бы не ругались. Во всяком случае, свидетелей или признаков выяснения отношений никто не видел. Мы с вами уже знаем, что природа конфликта может иметь и иррациональную природу, когда личность все оценивает с позиции «мне нравится или мне не нравится». А источником может послужить все что угодно, в природе конфликта мелочей не бывает.

2. Природа конфликта. Природа конфликта: то, каким образом данный конфликт проявляется. Он может быть вялотекущим или острым, мирным или отличаться силовыми (что недопустимо) методами разрешения.

3. Биография конфликта. Даже если сотрудники, никогда не выяснявшие отношений раньше, поругались только вчера, в девяти случаях из десяти они недружелюбно относились друг к другу задолго до явного столкновения. Как возник конфликт, как он развивался, сколько времени продолжалось предконфликтное состояние? Руководитель должен найти ответы на эти и другие вопросы.

4. Стороны конфликта. Стороны конфликта могут быть как его явными участниками, так и тайными. Вообще, анализируя любой конфликт, нужно задать вопрос, а кому это выгодно. При найденном ответе вы получаете полную картину конфликта. Данный метод позволяет увидеть все стороны. Известно, что большинство людей предпочитает скрытое участие в противостоянии: так и себе дешевле, и другим дороже.

5. Отношение сторон к конфликту. Каким видят конфликт сами участники: бурей или же легкой разминкой? Как они сами относятся к столкновению: как к неизбежному злу или как к вселенской битве? Какие методы на пути примирения были ими уже использованы? Наконец, возможно ли примирение в принципе или же это война до победного конца?

6. Формальные и неформальные взаимоотношения сторон и их лидеров. Почему это важно? Как ни странно, но именно постоянное повседневное общение конфликтующих сотрудников проливает свет на природу конфликта больше, чем беседа руководителя с той или иной стороной. Ведь, если понаблюдать, как ведут себя лидеры сторон, становится ясно, достигнут ли конфликтом апогей или еще нет.

Наибольшую трудность для руководителя представляет собой превентивное диагностирование. Здесь, как у Н. Макиавелли, необходимо сочетать качества лиса с качествами льва. Там, где нужны анализ и информация, проливающая свет на конфликт, необходимы качества рыжей хитрюги. А где требуются твердость и талант администратора, понаблюдайте за львами в передаче «Диалоги о животных».

Профилактика конфликтов должна включать в себя следующие процедуры:

1) правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса.

Учитывая реальную проблему психологической несовместимости отдельных сотрудников, сделайте так, чтобы они не сидели рядом. Еще древние эллины, пируя сообща, никогда не сталкивали между собой оппонентов, так как это мешало получить удовольствие от общения;

2) гибкую систему оплаты труда.

Не делайте ставки на оклад. Как правило, он лишь фиксирует статус сотрудника. Лучше продумайте систему индивидуальных бонусов. Их стимулирующее значение значительно выше, чем у ежемесячных выплат, к которым ваши работники давно привыкли;

3) совершенствование ритмов работы.

Сотрудники не должны уставать морально. Физическая усталость легко преодолима. Опасно, если работник начинает видеть полное отсутствие смысла в своем присутствии.

Он часами смотрит в потолок или интересуется новостями в Интернете. Работнику нужно предоставлять то поле деятельности, где он может принести наибольшую пользу, если такое возможно в пределах вашего предприятия;

4) правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование.

Обеспечивая ресурсами сотрудников, старайтесь не идти на поводу у собственных личных симпатий или антипатий. Если работник вам симпатичен, то он получает новый ПК, если не очень, то старый и нуждающийся в ремонте. Это неправильная политика;

5) разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов.

Данное положение в большей степени касается редких ресурсов. Работник должен четко представлять себе, что и чем заменить. Непосредственный руководитель обязан проинструктировать подчиненного. Безразличие со стороны начальства ведет к охлаждению отношений и снижению степени лояльности;

6) справедливое соотношение прав и обязанностей.

Если вы увеличиваете обязанности подчиненного, то позвольте пользоваться ему некоторыми привилегиями, поверьте, фирма от этого только выиграет. Допустим, сотрудник И. С. Федоров делает невозможное, чтобы выправить имидж фирмы после скандала в деловых кругах, работая в тесном контакте со СМИ. Почему бы его не отпустить на два часа раньше, когда у вашего PR-менеджера болит голова;

7) конкретное распределение обязанностей, чтобы каждый подчиненный понимал, что ему предстоит сегодня сделать.

Четкая фиксация обязанностей избавляет сотрудников от межличностных столкновений, а руководителя – от стремления применять штрафные санкции;

8) работа руководителя над своим позитивным имиджем.

Директор фирмы должен взять на себя обязанности третейского судьи, который в случае конфликта проявит себя как третья сила, способная затушить негативное отношение сторон друг к другу, враждебные действия;

9) нормализацию межличностных отношений.

Нормализация межличностных отношений включает в себя комплекс корпоративных мероприятий: организацию совместного отдыха, вечеринок, а также выработку приемлемых для всех правил игры, офисного регламента;

10) укрепление корпоративной субкультуры.

Это следствие политики нормализации. Ведущая роль здесь отводится руководителю. Корпоративные мероприятия должны стать постоянными, только при этом условии можно говорить о консервации субкультуры.

11) контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников.

Казалось бы, не царское это дело – следить за сплетнями на производстве. Конечно, если дело касается клерков, то за слухами следить будет руководитель отдела. А если менеджеров высшего звена, тех, кто вместе с руководителем разрабатывает стратегическую линию предприятия, то директору фирмы стоит хотя бы изредка интересоваться беседами в кулуарах;

12) распределение равномерной нагрузки между работниками.

Нельзя допустить ситуацию, когда Сидоров работает в поте лица, а Петров пьет кофе второй час подряд. Оплошность, скажете вы. Не в состоянии начальство за всеми проследить. Хотелось бы напомнить, что подобные мелкие грехи провоцируют на предприятии конфликт.

В идеале нормализацией межличностных в фирме должны заниматься три стороны: директор, руководители отделов и коллектив работников.

Персональный стиль руководителя в деле разрешения конфликтов должен включать в себя следующие приемы:

1) использование позитивных и негативных санкций как проявление власти руководителя. Сегодня сотрудников поругал за лень, завтра похвалил, а послезавтра отправил всех на тренинг по вопросам гармоничных отношений на работе. Работников нельзя предоставлять самим себе, какой бы самодисциплиной они ни обладали. Рано или поздно каждый из них начнет уделять больше времени решению личных проблем на работе, самосовершенствованию в области искусства заварки чая и ведения переговоров с соседним отделом на предмет совместного воскресного отдыха;

2) переключение внимания сотрудников с конфликта на работу. Перед вами два отчаянно спорящих менеджера. Они давно забыли, почему разгорелся спор, они выясняют отношения из любви к искусству. Напомните им, чем нужно заниматься, когда перерыв на обед закончился час назад;

3) убеждение конфликтующих сторон в нерациональности конфликта. Покажите работникам вред от конфликта на деле. Дайте понять, что суета сует есть суета. В конце концов, как бы они ни ругались, у них много общего: сфера деятельности, зарплата и одна столовая. Да и вообще, если спорить, то по стоящим вещам. Конфликт притупляет творческую инициативу работника;

4) поддержание равновесия в коллективе. Шеф должен быть символом покоя и созидания. Равновесие трудно достигается, его легко разрушить. При решении проблем, при разрешении конфликтов постарайтесь выслушать всех. Пусть аргументы будут длинными, с одной стороны, с другой – семь раз отмерь, один раз отрежь;

5) учет психологических особенностей конфликтующих сторон. Далеко не каждый сотрудник способен без потерь выдержать жесткую критику руководителя. Многие становятся жертвами психологического стресса, не могут в дальнейшем сосредоточиться на работе. Да и их последующая лояльность оставляет желать лучшего;

6) детальный анализ конфликта: кто, когда, почему, с какой целью? Четко разложите все по полочкам: кто, когда и с кем поругался и к чему это привело. Если работник конфликтует непосредственно с вами, вспомните, какие отношения были у вас раньше. Может быть, вы вели себя недопустимо для руководителя. Бывает, что конфликт происходит у директора фирмы с клерком, которого начальник видит в первый раз. В таком случае можно вести речь не о межличностных проблемах, а персонифицированном восприятии организации в образе шефа;

7) выработку процедур, позволяющих сгладить противоречия между сторонами. Подойдите к решению данного вопроса со всей ответственностью. Учитывайте ход конфликта и психологические особенности его участников. Наконец, определите свое место в разбирательстве. Чего хотите вы, руководитель? Навести порядок, установить мир или избавиться от надоевшего работника?

В качестве третьей стороны руководитель опирается на стратегию, включающую в себя определенную последовательность в действиях:

1) рационализацию конфликтного состояния, демонстрацию иррациональной природы конфликтных состояний. Сотрудники должны понимать, что ссоры и дразги ниже их достоинства. Человечество никогда бы не выбралось из тьмы невежества, если бы продолжало разрешать противоречия только с помощью силы;

2) помощь участникам конфликта в концентрации внимания на действительно важных проблемах.

То, что Мария Викторовна из отдела продаж – ретроград, не важно. Беда в лени отдела рекламы. Если бы они выбирали для пиара нужные газеты и телеканалы, то проблемы бы не было вообще.

Стратегия руководителя при разрешении конфликта

1. Поощрение общения между спорящими сторонами.

Общение выступает как аудиотерапия. Конфликт нивелируется тогда, когда теряет свою иррациональную природу и ее место занимают насущные задачи по обеспечению нормального делового общения.

2. Нивелирование природы конфликта.

Не из-за чего спорить. И делить нечего, кроме пыльного шкафа в приемной, кофейника общего пользования и длинных ног секретарши Светы. Вы поняли? Замечательно! Объясните другим.

3. Постановка акцентов на преходящей природе соперничества.

Когда в бессмертной «Илиаде» Елена укоряла Париса в трусости, он произнес психологически верное замечание: «Ну и что, я буду побеждать потом!» Фортуна переменчива, еще никому не удавалось поймать ее в свои сети надолго. Кто знает, кто кого будет упрекать завтра в отсутствии ума.

4. Ограничение сферы проявления конфликта во времени и пространстве.

«Так, хватит выяснять отношения, я прошу вас приступить к работе. Не думайте, что я буду кормить вас за красивые глаза. И хватит шуметь! Я здесь главный!» Вот что должны слышать сотрудники от босса-мироотворца. И лояльность цела, и нервы.

5. Сложный, факторный анализ конфликтующих сторон.

«А почему Вася ведет себя так? Он же никогда не был конфликтным сотрудником. Кто на него повлиял, откуда эти дикие выходки? Ведь Василий был всегда спокойным и лояльным».

6. Стадийный анализ конфликта, его нивелирование в каждой фазе.

Как только горячие головы начинают мутить воду, вы тут же реагируете. Ваша задача: не довести столкновение до полномасштабных скандалов. И чем раньше вы сможете затушить конфликт, тем лучше для вашего имиджа руководителя.

7. Демонстрации целесообразности двусторонних уступок.

«Да уступите вы им, пожалуйста. Я с ними переговорю, и завтра пойдем в театр все вместе. Должен же кто-нибудь быть умнее?»

8. Запрет на третирование и психологическое подавление противной стороны.

«Прекратите драку, что вы себе позволяете?! Да, мне тоже жаль, что дуэли запрещены. А то бы вступился за мир в коллективе. Перестаньте обзывать коллегу дурными словами. Это я вам говорю. Лидочка, звоните в милицию!»

Руководитель может научиться вычислять заранее «ходячих конфликтогенов». Провокаторами конфликтов являются сотрудники, которые обладают специфическими чертами характера:

- 1) думают только о себе;
- 2) действуют методом штурма, а не ищут путей решения, приемлемых для всех;
- 3) занимаются планомерной и полномасштабной подтасовкой фактов;
- 4) тратят львиную долю рабочего времени на поиски слабых мест у противника;
- 5) считают, что отступают только слабые люди;
- 6) мнят себя всезнайками;
- 7) умело маскируют свои намерения по дестабилизации отношений;
- 8) любой ценой добиваются выигрыша;
- 9) если дискуссия не приносит им явных дивидендов, немедленно сворачивают ее.



Рис. 1.15. Стили конфликтного поведения.

В зависимости от психологических особенностей каждый сотрудник тяготеет к конкретному стилю конфликтного поведения. Среди стилей поведения выделяют конкуренцию, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс.

Стиль конкуренции выбирают те, кто:

1) обладает большим авторитетом, чем остальные участники конфликтного противостояния;

2) не имеет времени на долгое раздумье, ведь ситуация может выйти из-под контроля;

3) готовы идти до последнего, потому что им нечего терять;

4) кому нужно быстро принять решение;

5) любит нестандартные, дерзкие решения.

Стиль уклонения подойдет тем:

1) кого не печалит исход конфликта;

2) кто занимает выжидательную позицию;

3) кто не может потратить на конфликт много сил;

4) кто не может навязать свои правила другим.

Стиль приспособления подходит тем:

1) кто спокойно относится к итогам офисной войны;

2) для кого мир самое главное;

3) кто не знает, какое решение принять;

4) у кого шансы на победу ничтожны.

Стиль компромисса подойдет при условиях:

1) силы равны;

2) вас может устроить временное решение;

3) вы можете воспользоваться временной выгодой;

4) другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

5) удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

6) вы можете изменить свою цель;

7) компромисс позволит вас сохранить отношения;

8) вы не хотите все потерять.

Стиль сотрудничества подходит вам, если:

1) вы слишком зависите от другой стороны;

2) перегруппировка сил – вот насущная задача;

3) ресурсы, сила и авторитет равны.

Конфликты на производстве не только снижают степень лояльности – они провоцируют стрессовые ситуации. Однако стресс неоднозначно оценивается психологами, изучающими конфликты. Так, Г. Селье выделял два вида стресса: эустресс и дистресс.

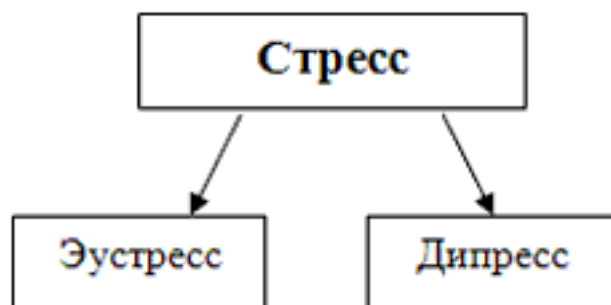


Рис. 1.16. Негативные последствия стресса

Если первый оказывал на организм эффект холодного душа, то второй – негативное, разрушающее воздействие. В первом случае работник старался изо всех сил, стремился подойти к работе творчески. А во втором случае сотрудники фирм пополняли ряды пациентов психиатрических клиник.

Вот что представляют собой производственные конфликты и как далеко они могут завести работника, если не принять контрмер во время.

1.5.2. Мифология конфликта

Выше мы уже встречались с понятием мифа. Теперь настало время дать ему полную расшифровку.

Буквально «миф» – «рассказ об имевшем место событии», но миф гораздо шире рассказа, это все таинственное, непонятное и иррациональное; которому придумано множество объяснений. Зачем мы предлагаем вашему вниманию сказки для детей изрядного возраста?!

Пока лишь заметим, что руководитель, контролирующий мифический поток в фирме, контролирует персонал. А следовательно, он обеспечивает таким путем лояльность персонала.

Мифы возникли еще на заре человеческого сознания, как только наши далекие предки начали что-то соображать. Человек получил мозг от природы не просто так. Он долго жил во власти одних лишь инстинктов, сводящихся к удовлетворению физиологических потребностей. Столетия летели, и наши пращуры сами не заметили, как научились думать. В ту далекую пору человек не был хозяином и повелителем планеты Земля (впрочем как и сейчас), чтобы выжить, он должен был проявлять железную волю (см. в начале книги). Люди вообще очень любопытны. Именно это качество помогло оттеснить конкурентов от убитого травоядного. Человечество, взрослея, стало искать объяснение всему, что творилось вокруг. Почему днем светло? Почему ночью темно? Почему на нас нападают саблезубые, если мы их не трогаем?

Мозг человека готов принять любое объяснение, даже самое абсурдное: это лучше, чем никакого. Вот где природа не терпит пустоты в самом буквальном смысле слова. Так самые фантастические представления поселились в головах. Настоящий расцвет мифотворчества начался, когда люди овладели членораздельной речью. Одно дело – передать при помощи знаков мысли, чувства и эмоции. А другое дело – говорить о них; ярко, живо, интересно. Если раньше мифологические сюжеты и представления в лучшем случае зарисовывались на скалах с помощью растительных красок, то теперь они превращались в легенды, которые можно было передать по наследству.

Сколько людей – столько и мнений. А если мифы рождаются из субъективных воззрений отдельного человека? Вы представляете себе, как богат генетический аппарат любого мифа, какие способности заложены в нем....

Позднее на основе мифологических представлений стали появляться телесные обычаи: «как положено» и «как нельзя». Если по представлению племени ой-я у вождя в пышной причёске должны быть перья страуса-петуха, то на его голове никогда не появятся перья страуса-курицы. У каждой половозрастной группы были свои представления о правильной жизни, о специфическом регламентировании отношений.

Мне кажется интересным следующий пример: в древнейших городах Древнего Востока существовал специфический мужской язык и секретный женский. Благодаря данным языкам мужчины и женщины могли общаться между собой, в своих половозрастных группах. Да, был еще и третий язык для межполового общения мужчин и женщин. Правда, общаться на нем можно было только после наступления этапа зрелости (обрядов многоступенчатой инициации).

Так что именно в основном мифологизировали наши далекие предки? То, что их окружало каждый день: природа и ее явления, животные – хищные и не очень, охота и пища, межличностные отношения в племени, отношения между племенами, отношения между половозрастными группами.

Все, что приносило благо, было добрым, светлым, чистым. Все, чего опасались, – злым и темным. День, как царство добра и света, мифологизировался положительно. Ночь же — напротив, таинственное и страшное время.

Здесь мы можем только порассуждать, помня что впереди у нас еще много работы. Возможно, именно ночью человечество боролось со злейшими врагами своего вида. Вы никогда не задавали себе вопрос: почему люди к холоднокровным хищникам испытывают не только страх, ненависть, но и брезгливое отвращение? Возможно, ответ хранится в генетической памяти человечества. Мы все смотрим фантастические фильмы про столкновения с представителями иных миров. И опять некая странность: все враждебные сущности наделены внешними чертами рептоидов, включая чешую, холодное тело и немигающий взгляд? Пещерные львы покалечили немало наших пращуров. И съели примерно столько же. Однако, помня про горячую львиную кровь, мы сделали его царем зверей. И где-то до сих пор пытаемся подражать рыжему хищному коту. «Да, ты дрался, как лев!», «Она грациозна, как молодая львица» «Ой, какой котенок, прямо львенок!». Звучит как комплемент, не правда ли?!

Сравните: «Страшная, как крокодил», «Отойди, холодная ящерица». Хотя у крокодила, если быть справедливым, четырехкамерное сердце. Возможно, данный факт вам что-то напомнил. А вот такая картина: вы чем-то сильно увлечены, к вам подходит друг, подруга, приятель и дотрагивается до вас – о, ужас...холодной рукой. Вы вздрагиваете, с недоверием и некоторым испугом смотрите на собеседника. Хотя последний ничего плохого вам не сделал.

Почему мы позволяем себе это лирическое отступление, вы поймете, когда дочитаете главу до конца. Итак, подводя нашу картинку к последнему взмаху кисточки: генетическими врагами человечества были рептоиды, а не тигры из семейства кошачьих. Если у вас есть время, почитайте Г. Гаррисона, его книгу «Эдем», не смотря на обилие фантазий там высказаны толковые предложения.

Перенесем наших рептоидов в мифологическую систему координат; всех, кто, по мнению племенной морали, творил зло и неправду, соотносили с врагами человечества. Механизм функционирует до сих пор. Допустим, вам не нравится некая Верка С. с третьего этажа. Вся ее вина перед вами лишь в факте ее существования. Но всех, кто вам хоть как-то напакостил, вы соотносите с этой Верой с дурацкой челкой и кривыми ногами. Если что не так: «Да ты, Маша, прямо как Верка С.»...Так и образ рептоида со временем в генетической памяти человечества детализировался, приобрел резко негативный оттенок.

А теперь мы перейдем к конфликтам, к заявленной теме нашего обсуждения. Рассматривая несколько выше факторы влияния и стили поведения, мы намеренно не трогали сам ход конфликта, собираясь рассмотреть его сквозь призму мифов.

Мифология конфликта представляет собой весь спектр мифологических представлений, сопровождающих конфликт. Сюда можно отнести и наше мифологизированное восприятие конфликтной стороны, и реакцию окружающих на нее.

Конфликт, где бы он ни был, – в первую очередь «столкновение» интересов. Это и буквальный перевод с латыни, и суть рассматриваемого феномена. Главная опасность, с точки зрения мифологии, заключается в том, что даже после фактического разрешения конфликта в воздухе по-прежнему витают мифологические образцы, провоцирующие новый виток «столкновения».

Мы все помним аксиому: для возникновения конфликта необходимо наличие двух заинтересованных сторон. Групп интересов может быть и больше, «но две стороны – обязательный минимум». Начинается сам конфликт с ощущения межличностного напряжения и беспокойства, что получило на языке конфликтологов название деривации. Мы еще не можем объяснить с рациональной точки зрения, за что конкретно мы не любим нашего оппонента. Но иррационально мы понимаем, насколько мы его не любим.

Мы уже говорили о том, насколько мозг человека не терпит пустоты. На данном этапе мы переходим к индивидуальному мифотворчеству, которое основано на нашем субъективном восприятии Василия Петровича, Марьи Антоновны, Анечки из отдела рекламы. После проведенной умственной работы мы получаем весь спектр проблем, почему мы не в восторге от оппонента. Это состояние взаимного неприятия продолжается до инцидента.

Когда произойдет инцидент? Все зависит от личных качеств конфликтующих сторон. В момент инцидента происходит явный обмен мифами между оппонентами. Понятно, что мифы исключительно негативного характера по своему назначению выступают как элемент «черного» PR. Хочется заметить, что «черного» и «белого» PR нет. Как нет «черной» и «белой» магии. Есть лишь приемы эффективных коммуникаций, используемых либо в «плюс», либо в «минус». И еще. Обмен мифами негативного характера начинается задолго до инцидента. Производственная среда мало чем напоминает вакуум. Рядом всегда находятся коллеги, сочувствующие и т. д. «Движение мифов» и «цепляет» инцидент. Запускается некий образчик, построенный на субъективном восприятии вашей (не желаю вам того) личности. Движения любого мифа напоминает хаотичное броуновское движение молекул, т. е., где и кто услышит – предсказать практически невозможно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.