**Организационный оптимизм**

Аркадий Ильич Пpигoжин, профессор, президент Национального института сертифицированных консультантов, директор Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Организация имеет свою индивидуальность, душу. И в этом смысле она подвержена смене эмоциональных состояний, в обиходе называемых настроением: от радостного энтузиазма до апатии. Настроения задают эмоциональный тонус организации, который существенно сказывается на работе. Если он высок, то побуждает сотрудников исполнять функции на высшем уровне возможного и даже за рамками своих прямых обязанностей. Зададимся вопросом: как формировать деловой оптимизм и создавать радостные события?

Военные сражения часто выигрывают армии с меньшим числом и худшим вооружением, если их командиры сумели поднять дух солдат, вызвать у них чувства, усиливающие их стремление к победе: доблесть, отвагу, ярость. Многократно замечено и в спорте, что команда выигрывает не только благодаря лучшей технике игры и толковым тренировкам, но и потому, что испытывает кураж, задор в игре.

Давно известно, какой источник результативности таится в настроении солдат и спортсменов. И какие силы, средства тратятся на то, чтобы его поднять, поддержать: артисты, лозунги, награды. И наоборот. Почему проиграли? Как-то вот настроения не было. Ну, не было — и все тут. Оттого и не клеилось. И все с пониманием вздыхают.

Не так ли бывает и с предприятиями, учреждениями?

Организация имеет свою индивидуальность, душу. И в этом смысле она подвержена смене эмоциональных состояний, в обиходе называемых настроением: от радостного энтузиазма до апатии и даже отчаяния. Коллективное настроение, в отличие от индивидуального, распределено неравномерно по подразделениям, специальностям, категориям работников и уровням иерархии. Поэтому речь идет о доминирующих группах, определяющим образом влияющих на деятельность организации.

В отличие от индивидуального, коллективное настроение более устойчиво, не так быстро меняется. Зато создать его труднее, чем индивидуальное.

Эти коллективные настроения бывают длительными, относительно постоянными или же ситуативными, краткосрочными взлетами, падениями групповых эмоций.

Энергетика фирмы — как выработать ее, сохранить, усилить?

Группа психотренеров провела за городом семинар по командообразованию. Отношения между сотрудниками сразу улучшились, и отдохнули хорошо. Понедельник и вторник фирма прожила в приподнятом настроении. Потом опять наступили серые будни.

Настроения задают эмоциональный тонус организации, который существенно сказывается на работе. Если он высок, то побуждает сотрудников исполнять функции на высшем уровне возможного и даже за рамками своих прямых обязанностей. Согласитесь, при прочих равных условиях здесь возникает конкурентное преимущество организации.

Но это если эмоциональный тонус организации высок — ее настроение на подъеме. А если нет, и все наоборот? И ресурсов достаточно, и идеологемы привлекательны, и установки даны, и кодекс выстроен, и нормы вполне позитивны, а жизни — нет... Люди вялы, речи тусклы. Все делается на нижнем уровне исполнения. Тогда тем более необходимо понять и изменить ситуацию, ибо такое настроение способно разрушить оргкультуру, ослабить управление.

Из нашей практики припоминается несколько случаев подобного рода. Фирма долго работала над изобретением, вдохновленная перспективой длительного первенства на рынке. Было потрачено много средств, времени, созрело столько надежд и личных планов. Каково же было потрясение этих людей, когда они узнали, что по импорту в страну поступила новинка, превосходящая их достижение!

Еще пример. Из очень успешной, жизнерадостной компании ушли сразу два ведущих специалиста. Никто до этого и не подозревал, как много идей, связей, решений замыкалось на них. Внезапно образовалась огромная интеллектуальная дыра, и заполнить ее быстро, казалось, не было сил. Но именно — казалось.

По нашим наблюдениям, хорошее организационное настроение складывается из двух составляющих:

делового оптимизма, т.е. уверенности коллектива в успехе планируемых действий, доверия к руководству и коллегам. Оптимизм в организации достигается через предложение образа ее желаемого будущего ( vision), вдохновляющего сотрудников; очередными достижениями в бизнесе, прямо или косвенно улучшающими положение персонала; личными качествами лидеров;

радостных событий, т. е. эмоционального возбуждения, возникающего на коллективных мероприятиях (юбилеи фирмы, загородные пикники, дни рождений, конкурсы на лучших по профессии и т.п.), а также при публичной оценке достижений работников, подразделений и т. д.

Понятно, что настроение организации обычно связано с ее жизненным циклом: оно выше на этапе ее роста и ниже при старении. Связано оно и с положением в макроэкономике, с личным составом сотрудников, их сравнительной самооценкой своего положения и перспектив. Но особенно коллективное настроение зависит от качества управления: это и слаженность работы, и четкость функций, и позитивная мотивация.

Бывают устойчивые, длительные состояния у организации с высоким эмоциональным тонусом. Есть фирмы, принадлежностью к которым гордятся, куда постоянно шлют свои резюме амбициозные профессионалы, где деловой оптимизм умеют сочетать с радостными событиями. Наверное, можно говорить даже о сангвиническом темпераменте таких организаций (как и о меланхолическом — других).

Итак, зададимся вопросом: как формировать деловой оптимизм и создавать радостные события?

Вот удачный пример сочетания того и другого. Компания работает неплохо, устойчиво, лидирует на своем рынке. Но людей беспокоит будущее: у всех на памяти недавний случай грубого маркетингового просчета руководства, когда конкуренты завезли дешевые тайваньские аналоги их продукта, и дилеры один за другим стали на него переключаться. Эта «измена» клиентов руководителям казалась временной, недолгой, они сильно переоценили рыночные достоинства собственного ассортимента. Спохватились поздно, с большими потерями. В ходе оргдиагностики мы обнаружил тревогу сотрудников: думают ли «наверху» о будущем, далеко ли заглядывают вперед, не повторится ли просчет? Однако диагностическое интервью с генеральным директором (он же и основной совладелец компании) выявило, что он имеет довольно амбициозную, но реалистичную стратегию, выстроенную на 12 лет вперед и с учетом уроков прошлого.

Мы доработали ее до необходимой степени детализации и убедили директора выступить с новой стратегией перед собранием основного состава работников. За две недели было объявлено о грядущем собрании на тему стратеги . Возникло настроение заинтересованного ожидания, пошли разговоры и слухи. На собрание все явились, изрядно разогретые любопытством.

Доклад главы компании был хорошо оформлен, структурирован, генеральный директор начал с истории, затем увел участников на 12 лет вперед, нарисовал будущее состояние. А затем вернулся в современность, начав от нее стадирование к этому состоянию. Получилось грандиозно, основательно идаже несколько сентиментально. Словом — впечатляюще. Потом вопросы — ответы. Пора заканчивать? Но представьте: тут в зал входят три сотрудницы с подносами, на которых бокалы с шампанским. Аплодисменты, смех, шутки, приветствия, тосты, все смешались в возбужденную толпу, шумят... Долго не расходятся.

Волна делового оптимизма, поднятая содержанием доклада, стала волнующим и памятным событием в жизни каждого. Дело было в пятницу вечером. За выходные о случившемся узнали домашние, друзья. Сами рассказы стали воспоминаниями о событии, продолжением его. Оно продлилось в личной среде.

Хорошо, когда важные события насыщаются яркими впечатлениями. Чувства одухотворяют рассудок, развивая его в разум.

А во вторник генеральный объявил: через две недели 20 человек выезжают за город на два дня разрабатывать предложенную стратегию по подразделениям и задачам. Это сразу отозвалось эхом: значит, все будет всерьез. Более того, есть возможность и необходимость включиться, проявиться, повлиять.

На выезде трудились напряженно и с желанием. Завершилась работа шашлыком на природе.

Так выглядит пример соединения делового оптимизма с радостными переживаниями. Польза для фирмы бесспорна. И ничего манипулятивного, все всем открыто. Руководство прямо обратилось к интеллекту и эмоциям сотрудников. И если на службе находится место удовольствиям, то и жизнь здоровее.

Какова же последовательность действий?

Намечено содержание события, точнее говоря, решено это содержание превратить в событие, обогатить его соответствующим настроением.

Создано ожидание важного события.

Состоявшееся событие внесло деловой оптимизм и завершилось эмоциональным подъемом.

Новое ожидание, но не появления события, а участия в нем, создания его.

Событие состоялось и снова было усилено эмоциональным событием.

Положительные эмоции, как витамины, укрепляют здоровье организации, активизируют в ней необходимые процессы, повышают ее жизнеспособность.

Поразительно, как не видят этих возможностей руководители. Привыкшие считать и учитывать выгоду, иные из них не воспринимают ничего, что количественно не выражается.

Какие же виды организационного настроения существуют?

паника: при кризисе, разрушении компании из-за ошибок руководства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся как можно скорее покинуть организацию;

уныние: т. е. усталость от неудач, демотивирующего стиля руководства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо;

тревожность: при неопределенности, слухах о непонятных реорганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требований к работникам;

равнодушие: когда каждого сотрудника интересует только его собственное положение, нет внимания к общеорганизационным делам и делам коллег; большинство работников не держатся за свои места и готовы покинуть их при подходящей возможности;

надежда: отличается ожиданием новых шансов, настроенностью на улучшения в делах компании и, как правило, в положении многих сотрудников; появляется от принятых к реализации позитивных инициатив руководителей или подразделений, влиятельных работников;

уверенность: спокойная деловитость, чувство достаточного благополучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней;

подъем: энергичная активность персонала в работе, позитив в отношениях, много предложений по инновациям;

энтузиазм: возбуждение эмоций по поводу радостного события или многообещающей перспективы; готовность делать больше обычного даже ценой напряженных усилий, жертвовать личным временем.

Нетрудно заметить, что среди этих восьми видов организационных настроений устойчивыми являются только равнодушие и уверенность, остальные же — кратковременны, хотя уныние, тревожность и подъем могут длиться относительно долго, пусть даже при большой сменяемости персонала. Руководители чаще, конечно, стремятся к достижению в своих организациях состояния « уверенность».

Но если организационное настроение близко к унынию, то изменить его можно через достижение надежды, и, даже минуя на какое-то время уверенность, выйти на подъем, а то и на энтузиазм. А уже потом войти в желаемое настроение « уверенность».

Найдите свою организацию на этой «шкале настроений». Пусть то же самое сделают другие руководители подразделений, сотрудники. Сопоставьте их оценки. И если на «шкале оргнастроений» вы отметили первые четыре пункта, вам надо поработать над источниками делового оптимизма и радостных событий.

В случае же появления второй четверки стоит задуматься: как «заземлить» на ту же «уверенность» любое из других настроений организации.

Чувства обычно бывают сильнее разума. Именно в их тонких пластах залегают некоторые синергики организации.