

Защо се обръща толкова малко внимание на душата на организацията?

Защо е толкова трудно на някои компании да ангажират сърцата и душите на хората, да създават работна сила, която е отдадена на работата си и е вдъхновена? Убедена съм, че отговорът отчасти се крие в базисната ни идея за същността на организацията и в сложността на разбирането на такива душевни понятия като доверие и вдъхновение.

Съществуват две доминиращи организационни метафори за човека: човекът като машина, при която хората са взаимозаменяеми части и ще се представят еднакво добре в цял спектър от обстоятелства, и *Ното economicus* – човекът като рационален, икономически максимизиращ субект, който ще се държи по рационален начин и ще прави избори, максимизиращи резултатите от неговия труд. Тези метафори са доминирали в ранното мислене за начина, по който организациите се структурират, работните задачи се разпределят, а представянето се насърчава чрез награди и наказания. Те не успяват да уловят сложността на хората, тъй като приемат, че всички сме еднакви, когато в действителност сме много различни. Те надценяват рационалното поведение и подценяват ролята на волята и емоциите. Въпреки това да се отдалечим от метафората за машината и за *Ното economicus* означава да създадем по-сложен свят, където фактори като емоциите и надеждите са неосезаеми и невероятно сложни, където взаимоотношенията между тях са комплексни, а взаимозависимостите се разбират само в течение на времето и хората се разглеждат в тяхната индивидуалност, а не като „работна сила“.

Силата на модела на икономическата машина

Наблюдава се фундаментално изместване в източниците на конкурентно предимство от печалбите посредством финансовия и технологичния капитал към тези чрез хората и техните познания. Същевременно макар че източникът на предимствата се е изместил, в много организации моделът на машината остава фунда-

менталния модел. Ако разглеждаме организацията като машина, хората стават взаимозаменяеми части. Точно както повредената машинна част лесно може да се замени с нова, провалящият се мениджър лесно може да се замени с имащ успех ръководител. Освен това машините по същество са черни кутии – възможно е да не разбираме механизмите в сърцевината на роботите в АВВ или финансовите програми, които „Ситибанк“ използва в глобалната си търговия, но не е необходимо да знаем какво има в черната кутия: нужно е само да схванем входящите и изходящите потоци. Моделът на машината поставя силно ударение върху онава, което се прави, като целта ѝ е да създаде еднообразие в задачите. Например концепцията за анализа на режийната стойност е аспект на модела на машината. Стойност може да се създава чрез изучаване на входящите потоци (а не на продукцията) и просто чрез намаляване или елиминиране на задачите. Моделът на машината подчертава рационалността и причинно-следствените връзки. Резултатите се появяват по предварително определен начин и няма особено място за емоциите или мотивацията – за разбирането на това, какво се крие вътре в черната кутия.

Имайки предвид често употребяваните от ръководителите думи „хората са най-голямото ни богатство“, защо модела на машината е останал доминиращият начин на мислене за организацията и хората в нея? Ако тя все повече се разглежда като остаряла идея, то новите модели едва започват да оказват някакво влияние. Ари де Гойс описва организациите като живи организми, а работата на Питър Сендж върху комплексните системи ги свързва с биологичните, живите системи.* Защо влиянието на тези модели се разпространява толкова бавно? Причината отчасти се крие дълбоко в модела на живата организация: в сложната биологична система: простотата на модела на машината, простотата на предвидимостта и взаимозаменяемите машинни части и сложността на емоциите и ценностите, надеждите и мечтите. Сложността на тази нов модел действа на няколко равнища и най-очевидната причина е, че чувства като доверие и надежда са неу-

*Организацията като жив организъм е в центъра на книгата на de Geus, A. (1997). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. England: Nicholas Brealey.

ловими и трудни за разбиране, но и заради сложността на измерването и обосноваването на „меките“ показатели като доверие и ангажираност, сравнени с „твърдите“ индекси като доходност и финансов резултат.

Емоциите са сложни

Очевидната трудност пречи на създаването на яснота около понятията доверие, ангажираност и вдъхновение и какво наистина означават. Как могат да се измерват точно и надеждно и по какъв начин се развиват в организациите? Организациите все повече се опитват да придобият известно разбиране за тези понятия – най-очевидно това става чрез проучвания на служителите, които позволяват на мениджърите да държат пръста си на емоционалния пулс на бизнеса.

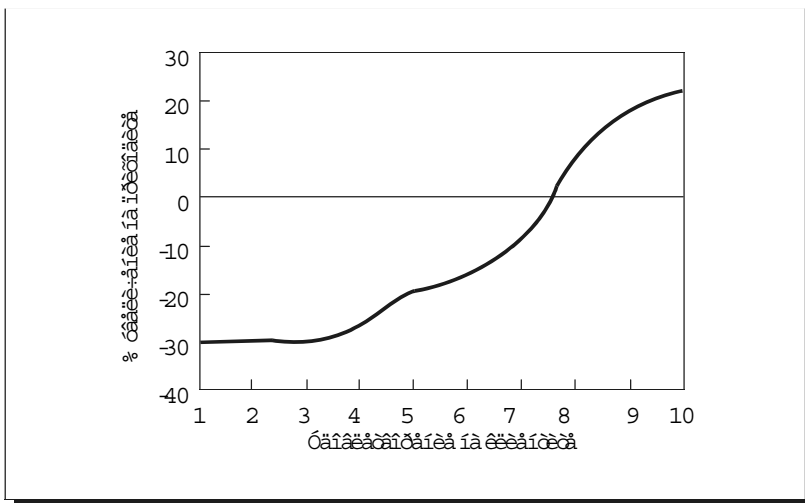
Как обаче тълкуваме доверието, вдъхновението и ангажираността? Ако 20 % от служителите споделят, че не се гордеят или не вярват на мениджърите си, това голяма цифра ли е, или малка? Как се променят тези резултати, когато компанията расте или съкращава размера на работната сила, или когато се сменя изпълнителният директор? На финансовия пазар е много ясно какво означава 5 % възвръщаемост на разходите и можем да го съотнесем с очакванията си за определена компания в определен сектор и на даден етап от жизнения ѝ цикъл. Когато става дума за измерване на емоциите и нагласите обаче, имаме много ограничени общи, но прецизни инструменти за измерване. Затова мениджърите се обезсърчават от резултатите, а проучванията на служителите стават още една част от корпоративния бюрократичен ритуал с ограничено въздействие върху организационния живот.

Взаимоотношението между емоциите и финансовите резултати

Какво значение има, ако доверието и отдадеността са слаби? Какво въздействие оказва това върху финансовите позиции на компанията и способността ѝ да осъществява бизнесцелите си? Какво да кажем за влиянието на интереса към емоциите и нагласите до степен, в която „твърдите“ бизнесрешения се вземат въз основа на тях, изключително необходимите ресурси се фокусират върху тях, а мениджърите говорят за емоционалния капитал на организацията така, както говорят днес за финансовия капитал? Постигането на това зависи от дълбокото разбиране на влиянието на доверието, отдадеността и вдъхновението върху бизнесрезултатите. За някои мениджъри, например Дейвид Пакард и Бил Хюлет, това е било скок във вярата, който са били готови да направят. Идеята за „начина НР“, не е възникнала от добре разбирано взаимоотношение между доверието и резултатите на компанията, а от убежденията на основателите и от набор от ценности и убеждения за човешката природа и за начина, по който процъфтяват организациите.

За някои мениджъри този акт на вяра не е достатъчен. Те искат твърди доказателства, че фокусирането върху душата ще подобри резултатите на компанията. Както вече видяхме, мениджърите и академичните учени започват да разбират влиянието на емоционалната и финансовата сила на компанията. Това, от което се нуждаем сега, е фино настройване на взаимоотношенията, развити в други области на организационния живот. Например връзката между удовлетворението на клиентите и резултатите на организацията се разбира добре от водещите фирми в света в сферата на услугите.

В телекомуникационната компания „Бритиш Телеком“ маркетинговият екип в продължение на няколко години чертаеше кривата на взаимоотношението между удовлетворението на клиентите и увеличението на приходите (вж. Фигура 15). Те научиха, че отношението между удовлетворението на клиентите (мерено по 10-степенна скала) и промените в приходите е сложно. Резултати за удовлетворението на клиентите под седмия пункт в скала-



Фигура 15 ◆ Взаимотношението между удовлетворението на клиентите и приходите
 БРИТИШ ТЕЛЕКОМ, 1996 г.

та водят до намаление на приходите, докато тези над 7,5 пункта се свързват с увеличени приходи. Оценки на удовлетворението на клиентите над 9 се свързват с увеличение на приходите до 24 %. Графиката позволява на старшия екип в БРИТИШ ТЕЛЕКОМ да взема управленски решения, да разбира истинските последици от компромисите и необходимите ресурси за увеличаване на удовлетворението на клиентите до деветото или десетото ниво на скалата. Повечето ориентирани към клиентите организации са разработили подобни графики за своя пазар.

Много малко (ако изобщо има такива) компании имат подобно фино настроено разбиране за връзката между увеличаването на приходите и емоциите на служителите. Както ще видим на стъпки 5 и 6, споделянето на познанията за този вид измерване е съществена част от разглеждането на организацията като сложна система и от описването на кръговете на обратна връзка. Въпреки това независимо от трудностите в разбирането на душата на организацията, някои компании продължават да вярват, че този капитал е също толкова важен, колкото и финансовият. Подобно убеждение е действало като пробен камък за мениджърите, докато осъществяват трудното пътуване през бурните моменти. „Хю-

лет-Пакард“ е една от тези компании, в които вярата в душата на организацията е била съществена част от етоса* на организацията.**

*Нравствената природа, набор от идеи или убеждения на човек или група от хора; отчетливият дух на народ или епоха. – Б. пр.

**Взаимоотношението между отдадеността и вдъхновението на служителите и приходите на организацията получава засилено внимание. Отделни организации са започнали да повишават това съзнание в собствените си редици. Вж. например Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Results-Based Leadership*, Boston, MA: Harvard Business School Press.