

которым породила типичную для Востока деспотию с жестким централизованным контролем над землей. Показательно, что индивидуализация крестьянских хозяйств, проведенная в ВКЛ в середине XIV в. – Устава на волоки – оказалась успешной в западных землях, примыкавших к Польше, но, по сути, провалилась на востоке, в Поднепровье.

## ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ МЕНТАЛЬНЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

Канд. экон. наук, доц. В. С. Селицкий

*Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины, Беларусь*

Проявление менталитета (характера народа) во всех сферах жизни является аксиомой. Ибо его носителем являются как группы людей, так и индивидуумы. Напомним, что менталитет означает собирательную, интегральную характеристику. Это – степень интеллектуального развития, склад ума, тип мышления и умонастроение. Все это вместе образует свод неписаных правил, которые проявляются через философию жизни общества, мораль, обычаи и традиции. Проще говоря, менталитет во многом предопределяет представления человека о ценностях жизни и дилемме выбора «положительное–отрицательное». Хотя необходимо отметить существующую подвижность менталитета, его зависимость от среды (обстоятельств жизни), изменчивость, вызванную событиями, влиянием других менталитетов, средств массовой информации, моды и т. п. Также воздействия могут быть кратковременными, а могут повлиять на поведение целого поколения, особенно молодежи – наиболее подвижной части общества.

Это вовсе не означает, что ментальные особенности как устойчивые черты исчезают. Они проявляются в видоизмененной форме, как бы приспосабливаются к новым обстоятельствам. Естественно, что на начальном этапе их трудно уловить и охарактеризовать.

По нашему мнению, то или иное свойство людей можно относить к ментальному при следующих условиях – массового распространения, повторяемости, периодического воспроизводства, скрытой или открытой сопротивляемости нововведениям.

Без сомнения, все вышесказанное относится к такой сфере, как управление. Ментальные проявления существенным образом влияют как на системы управления в целом, так и на его составляющие, в первую очередь на качество труда, дисциплину, стиль управления, процесс принятия решений, мотивацию, корпоративную культуру и т. д.

Специалисты отмечают проявления ментального влияния даже в конструкции машин.

Немцы отличаются высокой технологичностью, американцы – унификацией, французы – наоборот, оригинальностью, японцы – качеством, восточные славяне известны смекалкой.

Здесь можно привести известный пример времен войны, сравнивая советский танк Т-34 с зарубежными образцами. Первый отличался удивительной простотой и отличными боевыми характеристиками. При этом в танке применялись дешевые материалы и детали, комфорт для экипажа был сведен к минимуму (если о нем можно было вообще вести речь), лоска в отделке никакого, все рассчитано только на боевое применение. В его изготовлении участвовали молодые ребята. Для его ремонта не требовались квалифицированные специалисты, а для управления годился любой тракторист. Зарубежные танки отличались сложностью, тщательностью изготовления, применением специальных сталей, были «вылизаны» до блеска, отапливались, экипажи имели максимум удобств и даже варили в машинах кофе. Но в конце концов именно Т-34, не имевший всех этих «излишеств», был признан лучшим средним танком Второй мировой войны.

По нашему мнению, глубокий анализ ментальных проявлений в управлении ждет еще серьезных исследователей. Без этого нельзя понять практику и «парадоксы» отечественного управления. Один из них заключается в том, что изучение управления (менеджмента) осуществляется, особенно в последние десятилетия, по лучшим, в том числе зарубежным учебникам, а на практике изменения почти не происходят.

Руководителями назначаются лица, не имеющие специальной управленческой подготовки, ставка делается на тех, кто умеет «давить», сплошь и рядом наблюдается авторитарный стиль, сотрудники не имеют права «управленческого голоса», при принятии решений отсутствуют альтернативы, современные технологии управления игнорируются. Для многих руководителей главным принципом является «жизнь подчиненных для работы, а не работа для жизни».

К этому необходимо добавить и то, что еще очень часто в организациях приходится на первое место ставить не решение объективных проблем производства и управления, а обслуживание характера, желаний и потенциалов руководителей.

Характернейшей чертой отечественного управления (и воспитания) является менторский, поучительный тон. Руководители любят читать нотации подчиненным, «воспитывать» их, постоянно повторяют банальные истины, «тыкать» и указывать на «родимые пятна». При этом выстраивается обязательная дистанция не только в общении, но и в управлении. Руководители отрешаются от решения проблем и требуют, требуют, требуют, забывая о принципе «Делай как я!» и о том, что прежде всего они сами несут главную ответственность за достижение целей организации.

Повсеместно проявляется такое отечественное ментальное свойство, как неумение ценить время – рабочее и личное. Руководители транжируют время на бесконечные, скучные и бесцельные совещания. На этих «важных» мероприятиях присутствует много народа, констатируется большое число проблем. Царит многословие и распекание подчиненных. Деловая креативность, как правило, отсутствует. Подготовленные специалисты теряют время на бесцельных рабочих планерках.

Все это в полной мере относится к посещениям различных звеньев системы управления вышестоящими руководителями. Они по сути дела прерывают управленческие процессы и планы на местах, водят за собой десятки слушателей. И никто практически не интересуется тем, что было намечено на это время делать. Высшие начальники дают бесцеремонные оценки, лезут в мелочи, принимают спонтанные решения. За последние, в том числе неверные, не отвечает тот, кто их принимал. Ответственность всегда перекладывается вниз.

В отечественных системах управления еще немало создается искусственных трудностей и препятствий. Этим грешат многие руководители, изобретая непосильные задачи и перегружая ими подчиненных. А сколько тратится в аппаратах управления времени на «подготовку» к совещаниям руководителей. Им пишутся различные варианты выступлений, собираются горы статистических данных. И все это делается в спешке и с отборным словосопровождением. Результат почти всегда один – руководитель на совещании не попросил слова и не выступил, а его не подняли такие же, как он, специалисты по созданию нервоотрепки. Время, потраченное на руководителя впустую, никому в голову не придет оценить. Ибо риск попасть в немилость здесь стопроцентный.

Не лучшим образом «ценят» рабочее время и рядовые сотрудники. Начало рабочего дня начинается с активного обмена вчерашними новостями и оценками. При этом часто возникает затянувшийся спор. Рабочие телефоны и компьютеры используют, мягко говоря, не по назначению. Имитация деятельности для многих стала правилом. В организациях есть специалисты, способные ответить без подготовки на любой вопрос, кого-то подставить, увести разговор в сторону, пустить начальству «пыль в глаза», найти «козла отпущения» и т. д. Самое странное, что подобные экземпляры часто высоко ценятся.

В обществе еще много людей, для которых главное в жизни – кураж и крайности. Они все время ходят по какому-то краю, в том числе свободы. Для них нормы – пустая обуза, правила не писаны, все начальники – дураки, а конфликты – родная стихия.

И это не единственные факты иррационального смещения ценностных ориентаций в организациях. Существует немало примеров, когда длительное время в системах управления и организациях доминируют отрицательные особенности, которые вполне можно отнести к ментальным. Среди них необходимо выделить следующие:

- порочный, неправильный стиль управления (спонтанный, непрогнозируемый, милитаристский, садистский и т. п.);
- практика круговой поруки;
- игнорирование и постоянное нарушение нормативных актов, в том числе законов государства;
- родственные, приятельские и коррупционные связи;
- создание у подчиненных атмосферы неопределенности и неуверенности;
- высокая конфликтность;
- нарушение общепризнанных норм и правил подбора кадров и обеспечения их психологической совместимости;
- девиантная корпоративная культура.

Менталитет нельзя игнорировать и недооценивать. Об этом свидетельствуют неудачные попытки отечественных реформаторов, навязывающих обществу заимствованные глобальные нововведения и чужие стереотипы жизни. Во многом все благое срывается из-за национально-ментальных особенностей, привычек и традиций.

Если принять за аксиому бесполезность усилий по изменению менталитета людей, имея в виду его отрицательные проявления, то они, без сомнения, станут устойчивой традицией. Здесь можно вспомнить появление на Руси пьянства, курения, воровства, обшарпанности населенных пунктов, пренебрежения к природе и т. п.

Здесь важно «навалиться всем миром» на проблему. При этом решающее значение имеют системы управления, особенно на производстве, где человек проводит большинство времени. К сожалению, в последние годы управленцы все больше сужают сферу своего влияния исключительно до производства. Они не проявляют заботы об общем развитии человека, его эстетической стороне, о содержании свободного времяпрепровождения, поддержании здорового образа жизни. Специалисты уже бьют тревогу об изменении человека в худшую сторону, падении всех его положительных потенциалов. Это стало следствием замены управления развитием личности на ее саморегулирование.

У нас отсутствуют механизмы целесообразной корректировки управления, кроме вмешательства сверху. Абсолютность и непогрешимость руководителей, их нежелание учиться, культивирование правил для других, но не для себя, стали притчей во языцех. Любая критика в адрес руководителей с большой вероятностью станет для авторов последним днем Помпеи. Не это ли является источником постоянного брюзжания людей, легковёрности к слухам, недовольства всем и вся, отсутствия оптимизма и проявления немотивированного недовольства?

Эффективным инструментом сдерживания отрицательности является корпоративная культура. К сожалению, в отечественных организациях недооценивается влияние этого фактора, игнорируется рекламируемая многие десятилетия результативная практика японского менеджмента. Неоправданно выбрасывается и советский опыт, при котором достигался хороший синергетический эффект от совместного воздействия руководителей и коллектива на персоналии.

Здесь уместно одно замечание. В последние годы начали создаваться различные корпоративные правила и строгие кодексы. Но пишутся они под диктовку руководителей, без участия коллективов. И служат не созданию особой благоприятной атмосферы

в организации, а дополнительным основанием для претензий к подчиненным. Конечно, такие кодексы работать не будут.

Есть у юристов такая пословица: «Строгость законов компенсируется необязательностью их исполнения». Это в полной мере относится к подобному управлению.

При чрезмерном проявлении отрицательных ментальных свойств сотрудников в организации, влияющем на достижение целей, необходимо усиливать управленческие воздействия через сужение диапазона гомеостаза в элементах систем. Подчиненные должны иметь коридор, в пределах которого им позволено проявлять свои нефункциональные личностные свойства. Сужение или расширение этого коридора будет зависеть от соответствия их поведения служебным инструкциям.

Управленческий акцент на сдерживании и корректировке отрицательных ментальных проявлений следует сделать:

- на культивировании всеобщего сотрудничества в достижении целей организации;
- законопослушании и дисциплине исполнения;
- невраждебном, бесконфликтном проявлении различных точек зрения и взглядов;
- внедрении делового стиля управления;
- подключении коллектива к выработке управленческих решений;
- создании условий для непрерывного обучения персонала;
- оказании влияния на организацию свободного времени сотрудников;
- культивировании всеобщей нетерпимости к отрицательным фактам.

Нормальную и эффективную (достигающую целей в необходимые сроки) производственную систему всегда создает ее управляющая подсистема. Альтернативы этому нет. Поэтому тысячу раз правы те, кто во всех грехах обвиняет управление. Это в полной мере относится и к нейтрализации отрицательных ментальных проявлений.