



Книга Как пережить сокращение штата

Восстановление работоспособности компании после массовых увольнений

Дэвид Ноэр
Jossey-Bass, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В литературе об управлении персоналом практически полностью игнорируются эмоции людей, которые пережили массовые увольнения. Автор книги считает такой подход в корне неверным. По его наблюдениям, прокатившаяся по всему миру волна увольнений привела к развитию у сотрудников психологического “синдрома уцелевшего”, с негативными последствиями которого можно справиться, лишь перейдя к новой модели трудовых отношений. Эта книга кажется особенно актуальной в кризисных для мировой экономики условиях. Ее автор считает, что работники должны избавиться от пагубной зависимости от работодателей и получить расширенные полномочия. *BooksInShort* не может не отметить ясность изложения и наблюдательность автора, и рекомендует эту книгу людям, которые всерьез задумываются о будущем, – тем из них, кто уже попал под сокращение, и тем, кого эта участь может постигнуть. Книга также будет интересна руководителям компаний и специалистам по управлению персоналом.

Основные идеи

- В 1987-1991 годы 85 процентов компаний из списка Fortune 1000 сократили штат – эта же тенденция наблюдается с началом рецессии 2008 года.
- Массовые сокращения нарушают негласные договоренности между работниками и организацией.
- Сотрудники, которых не уволили, часто страдают от “синдрома уцелевшего”.
- Возвращение коллектива к нормальному режиму работы может оказаться длительным и болезненным процессом.
- Задача менеджеров – поддержать сотрудников в восстановительный период.
- В отношениях между компанией и сотрудниками может наблюдаться психологическая созависимость.
- У сотрудников, которым удастся победить созависимость, растет самооценка.
- Чтобы управлять своей карьерой, сотруднику нужна уверенность в собственных силах и ясное представление о своих возможностях.
- На смену долгосрочному трудоустройству приходит работа по срочным контрактам, по истечении которых работники вновь должны искать работу.
- Работнику нужно всячески развивать свои навыки, а работодателю следует оказывать ему поддержку в поиске нового рабочего места.

Краткое содержание

“Психологический контракт”

Увольнения становятся глобальной эпидемией. Компания, которой приходится идти на этот шаг, нарушает “психологический контракт” (набор негласных договоренностей) со своими работниками. В результате климат в коллективе ухудшается, у людей возникает чувство подавленности и даже озлобленность. Те из них, кому удалось избежать увольнения, часто страдают от так называемого “синдрома уцелевшего”: им кажется, что их предали, они замыкаются в себе и начинают вести себя крайне настороженно. Все это неминуемо ведет к падению производительности и конкурентоспособности компании.

“Перед руководителем организации, которая прошла через сокращение кадров (или у которой это сокращение еще впереди), стоит очень непростая задача”.

Негативное воздействие увольнений на коллектив и компанию в целом можно объяснить тем, что бизнес до сих пор полагается на изжившую себя модель отношений работодателя и работника, которая сложилась еще до Второй мировой войны. Волны сокращений наблюдались в 1980-х – начале 1990-х годов, однако именно с началом рецессии 2008 года это явление стало широко распространенным, а “синдром уцелевшего” превратился в настоящую пандемию. Чтобы преодолеть этот синдром, человеку требуется внутренняя свобода, уверенность в себе и своих профессиональных навыках. Руководителям же следует совершенно по-новому взглянуть на лояльность и мотивацию персонала.

“Если вас сократили, постарайтесь извлечь из этого ценные уроки”.

Как правило, людей увольняют с целью снижения издержек и повышения производительности. Если первую задачу благодаря увольнениям решить удастся, то вторая обычно остается нерешенной. Эмоциональное состояние сотрудников, избежавших увольнения, бывает немногим лучше состояния тех, кто потерял работу. “Уцелевшие” считают, что их работа не ценится, и обвиняют работодателя в том, что он отнесся к уволенным как к отработанному ресурсу. Эти переживания они пытаются в себе подавить – зачастую чем выше должность сотрудника, тем сильнее. Компании по-разному относятся к тем, кто был уволен, и тем, кто остался. Как правило, уволенным предлагаются бесплатные консультации о поиске нового места работы, а вот от “уцелевших” ожидают лишь дополнительных усилий в знак благодарности за то, что их не уволили. Оставшиеся в компании сотрудники редко получают психологическую поддержку, хотя без посторонней помощи справиться с “синдромом уцелевшего” крайне сложно.

Новые условия труда

Руководство современных компаний начинает по-новому рассматривать специфику трудовых отношений со своими сотрудниками.

1. **Восприятие ценности персонала.** В прошлом руководители воспринимали сотрудников как актив, стоимость которого со временем только возрастает. Сегодня сотрудники чаще рассматриваются как источник расходов, которые можно сократить ради улучшения финансовых показателей.
2. **Особенности управленческого языка.** Современные руководители намного чаще используют по отношению к персоналу выражения с агрессивным оттенком – “ужать”, “урезать”, “избавиться”.
3. **Временные рамки.** Сотрудникам все чаще приходится сегодня мириться с краткосрочностью трудовых договоров.
4. **Управление численностью штата.** Современная компания делает ставку не на развитие персонала и сплочение коллектива, а на увеличение числа контрактников, от которых можно избавиться в случае необходимости.

“Очень часто сокращение штата планируют и выполняют не видящие ничего, кроме цифр, аналитики во главе с руководителем, который утратил всякую связь с реальностью и доведен до отчаяния. Эти люди почему-то считают, что сокращение, проведенное в пятницу днем, выразится в повышении производительности уже в понедельник утром”.

Глобальная тенденция к сокращению штата наметилась еще в конце 1980-х годов. В 1987-1991 годы 85 процентов компаний из списка Fortune 1000 провели “зачистку” среди своих “белых воротничков”. В 1980-е годы Америка потеряла 2 миллиона рабочих мест, половина из которых пришлось на менеджеров среднего звена. Генеральный директор, по воле которого теряли работу тысячи сотрудников, тут же нарекался отраслевыми экспертами “руководителем-новатором”. Наиболее болезненно увольнения воспринимают молодые сотрудники, которым не довелось пережить волну сокращений 1980-х годов и которые привыкли относиться к стремительному успеху как к чему-то естественному.

Период затяжной депрессии

У сотрудников, которые остались в компании после сокращения, развивается депрессия, часто приобретающая затяжной характер. Для восстановления сотрудник прежде всего должен дать выход своим эмоциям – ему следует поделиться с кем-то своими переживаниями, вызванными увольнением персонала. Однако в большинстве компаний такой возможности у сотрудников нет, поскольку в силу особенностей корпоративной культуры искреннее выражение эмоций не поощряется руководителями.

“Менеджеры, которые сообщают коллективу об увольнениях, присутствуют скорее на поминальной трапезе, чем на университетской лекции по финансовому анализу”.

Разорвать порочный круг возможно только благодаря грамотно организованной психологической поддержке. Однажды Дэвид Ноэр провел тренинг с группой сотрудников, которых сокращение обошло стороной. В ходе тренинга каждый из них должен был рассказать о каком-нибудь катастрофическом событии (например, стихийном бедствии), которое лишь косвенно затронуло этого человека. Эти переживания участники тренинга сравнили с эмоциями, которые одолевали их в период массовых увольнений. Психологический эффект – страх, озлобленность, депрессия – был в обоих случаях одинаковым.

“Организация может проводить сокращение штата с целью снизить издержки и повысить конкурентоспособность, однако в итоге она рискует оказаться в еще более тяжелом положении”.

Людей, переживших психологическую травму, часто преследуют картины разрушений и гибели. Ко многим из переживших массовые увольнения возвращаются болезненные воспоминания. Им может казаться, что их бросили на произвол судьбы, злоупотребили их доверием. Иногда такие сотрудники страдают от психического расстройства, известного как ментальная атрофия – оно выражается в стремлении к самоизоляции и снижении восприимчивости. Это же состояние иногда развивается у ребенка, обделенного любовью родителей. Эмоциональная отстраненность, проявляющаяся как у уволенных, так и у “уцелевших” сотрудников, в конечном итоге может полностью разрушить коллектив. Исследования

показывают, что ментальная атрофия иногда может наблюдаться в масштабе целых подразделений компании, приводя к ослаблению мотивации, потере этических ориентиров и в итоге к полному параличу деятельности.

“Если самооценка сотрудника напрямую зависит от его способности угодить боссу и вписаться в корпоративную систему, то его взаимоотношения с компанией характеризуются созависимостью”.

Психиатр Роберт Лифтон, изучавший психику переживших атомную бомбардировку жителей Хиросимы, установил, что их эмоции во многом схожи с эмоциями переживших сокращение сотрудников компаний. После массовых увольнений люди начинают думать, что их предали. Они переполняются негодованием и начинают относиться к руководителю с недоверием – в особенности если тот, по их мнению, имел возможность избежать увольнений. Проведенное в 2008 году исследование показало, что из 4172 переживших сокращение сотрудников производительность труда снизилась у 74 процентов. Пустующие кабинеты бывших коллег и свободные парковочные места перед офисом лишь усиливают чувство вины “уцелевших”, их озлобленность и беспокойство.

“Чтобы излечиться от «синдрома уцелевшего», необходимо признать новую реальность и найти силы расстаться со старыми убеждениями”.

По словам переживших сокращение сотрудников, они испытывают апатию, боятся риска, неохотно проявляют эмоции, относятся ко всему с подозрением и считают себя жертвами несправедливости. Очень часто они принимают решение ограничить общение с бывшими коллегами. В ходе опроса они отметили, что их представления о трудовых отношениях сильно изменились. “Синдрома уцелевших” не удалось избежать даже сотрудникам с многолетним стажем работы. По их словам, осознание того, что компания, которой отдано столько лет, так некрасиво обходится со своими сотрудниками, лишь усиливало их апатию. Эти люди перестали чувствовать уверенность в завтрашнем дне и были возмущены тем, что руководство, не оправдавшее доверия акционеров и персонала, тем не менее рассчитывает на более чем щедрый “золотой парашют”.

Четыре шага к выздоровлению

Чтобы сокращение штата принесло компании пользу в долгосрочной перспективе, руководитель должен сосредоточить внимание на психологической поддержке оставшихся. Как показывают исследования, грубо проведенное сокращение штата может резко негативно отразиться на качестве и производительности работы. Зачастую руководители игнорируют переживания не попавших под сокращение сотрудников, которым приходится брать на себя дополнительную нагрузку. Чтобы преодолеть чувство вины перед уволенными, сотрудники и руководители должны строить взаимоотношения по-новому. Процесс преодоления “синдрома уцелевшего” состоит из четырех шагов.

Шаг первый: информируйте персонал

Сотрудники, оставшиеся после сокращения штата, остро нуждаются в информации о состоянии дел компании и судьбе уволенных. Чтобы людей не угнетало чувство неопределенности, руководство должно обеспечить им доступ к необходимой информации. Если информация будет достоверной и внятной, в коллективе не возникнут панические настроения. Главе компании в этот период следует быть на виду и проявлять сочувствие к сотрудникам, стараясь развеять их опасения, связанные с сокращением. Этот подход противоречит рекомендациям экспертов, которые обычно советуют руководителю в период сокращений работать в привычном режиме, не проявлять никаких эмоций и держаться в стороне. Чтобы открыть подчиненным правду, требуется определенная смелость – порой руководителю приходится сообщать сотрудникам прямо противоположное тому, что те от него хотят услышать. Информационная открытость – неотъемлемая часть болезненного процесса восстановления.

Шаг второй: дайте людям прочувствовать боль утраты

После массового сокращения сотрудники, сохранившие работу, переживают отсутствие тех, с кем они работали бок о бок. Руководству компании следует пригласить профессионального психолога, который бы организовал для сотрудников курс психотерапии. Согласно новейшей модели отношений между работодателем и работником менеджер должен уметь оказывать психологическую поддержку сотрудникам, а также выслушивать их жалобы и претензии. Эксперт по управлению стрессами Элизабет Кьюблер-Росс разработала модель преодоления эмоциональной травмы. Эта модель основана на предположении, что сотрудник, прошедший через сокращение, переживает следующие психологические стадии – отрицание, гнев, осмысление, депрессия и внутреннее принятие произошедшего. Проходя эти стадии, сотрудники постепенно находят в себе силы преодолеть разрушительные эмоции (например, обиду и смятение), чтобы обрести свободу и независимость. Однако на этом процесс восстановления не заканчивается.

Шаг третий: разорвите порочный круг созависимости

Компания должна помочь сотрудникам заново обрести уверенность в своих силах. У людей нужно пробудить интерес к продолжению карьеры, не привязанной к конкретной компании. Не только в семье, но и на работе могут развиваться нездоровые отношения созависимости, которые возникают, когда работа становится для сотрудника единственным способом самоидентификации. Поскольку личность такого человека формируется под воздействием успехов на работе, он начинает прилагать усилия для того, чтобы контролировать происходящее в компании, от которой зависит его внутреннее благополучие. Участник таких нездоровых трудовых отношений чувствует себя беспомощным и несвободным, он не может действовать творчески и спонтанно, поскольку утратил способность к независимому самовыражению. У человека, которому удастся преодолеть созависимость и найти новый способ самоидентификации, пробуждаются новые силы и появляется самоуважение, не зависящее от похвалы менеджера.

“Менеджеры, перед которыми стоит задача по восстановлению работы организации после сокращений, должны иметь ясное представление о том, насколько серьезен и трудноизлечим «синдром уцелевшего”.

Освобождение от созависимости состоит из трех этапов – это расставание с партнером по созависимым отношениям, отказ от стремления контролировать других и поиск нового смысла жизни, не связанного с работой. Это своего рода психологическое приключение, помогающее сотрудникам, прошедшим через сокращение, обрести новые ориентиры в жизни. Для признания в том, что заработать на жизнь можно, даже если разорвать отношения с “родным” работодателем, нужна смелость. Не затронутый предыдущим сокращением сотрудник, который в ужасе ждет своей очереди, вздохнет с облегчением, как только поймет, что его профессиональный рост – целиком и полностью в его руках.

Шаг четвертый: постройте отношения с сотрудниками по-новому

Негласное соглашение между работодателем и работником, ставшее распространенным во второй половине XX века, подразумевало долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. Однако в эпоху глобализации правила игры изменились. Чтобы ограничить негативное воздействие на коллектив “синдрома уцелевшего”, перейдите к новому типу негласного контракта между работодателем и работником. Вместо долгосрочного найма пора ориентироваться на наем только тех сотрудников, которые требуются компании в конкретной рыночной ситуации. На современном рынке труда стала доминировать работа по срочным контрактам, поэтому сотрудники всегда должны быть готовы к тому, что по окончании проекта им придется искать новую работу. Чем шире полномочия сотрудника в команде, организованной по принципу самоуправления, тем эффективнее его работа. В этом случае человек несет личную ответственность за качество работы и остается хозяином своей профессиональной судьбы.

“Эмоции людей, оставшихся работать в компании, являются зеркальным отражением эмоций уволенных”.//

Сегодня компании не возражают против временного ухода сотрудников с возможностью их возвращения в будущем. В этом случае сотрудник не будет финансово зависеть от одного работодателя, а программы долгосрочного планирования карьеры в стенах единственной организации утратят свою актуальность. Новая модель трудовых отношений ориентирована на воспитание уверенного в своих силах работника с неординарным мышлением, действующего по своему усмотрению. Для достижения этой цели руководителю следует максимально расширить круг полномочий подчиненных и ослабить контроль над их действиями. Для этого необходимо пересмотреть понятия лояльности сотрудников, их мотивации и преданности интересам компании. Адаптация компаний к новым условиям труда повысит их конкурентоспособность на мировом рынке.

Об авторе

Дэвид Ноэр – почетный научный сотрудник Центра креативного лидерства, почетный профессор бизнес-лидерства Илонского университета (США, штат Северная Каролина). Консультант по вопросам сокращения штата, коучинга и развития лидерских качеств, автор ряда книг, самая известная из которых – “Освобождение”.
