

Евгения САВКОВА, ассистент кафедры
«Экономика и управление научными исследованиями,
проектированием и производством» приборостроительного
факультета Белорусского национального технического университета

Саботаж на рабочем месте: причины и следствия

В управленческой деятельности руководители всех уровней сталкиваются с рядом проблем, связанных с морально-психологическим климатом в трудовом коллективе и взаимоотношениями с подчиненными. Возникающие негативные моменты могут привести к подрыву авторитета руководителя, когда будут поставлены под сомнение его профессионализм и деловые качества. Не всегда удается удерживать ситуацию под контролем, потому что, как правило, «внезапное нападение» готовится заранее, и при этом его инициатор находится в ожидании подходящего момента – состоянии саботажа. В данной статье рассмотрены типичные проявления саботажа, его возможные причины и следствия.

Рассмотрим понятие «саботажа» через призму взаимоотношений власти и подчинения. В своей книге «Игры в солдатики» кандидат психологических наук, доктор политических наук, председатель Совета учредителей группы компаний «НИККОЛО М» Екатерина Егорова приводит примеры четырех возможных вариантов взаимодействия власти и подчинения с учетом фактора согласия:

В деловой сфере саботаж со стороны сотрудников или коллег – нередко встречающееся явление.

«...Существует немало фактов, когда люди, по разным причинам, не давали согласие на подчинение, и не подчинялись, даже ценой своей жизни. Таких людей обычно называют героями, или упрямыми.

Существует немало фактов, когда люди давали согласие на подчинение, и подчинялись по первому внешнему требованию. Таких людей обычно называют слабовольными, или беспринципными.

Существует также немало фактов, когда люди не давали согласие на подчинение, но создавали видимость подчинения. Таких людей обычно называют саботажниками, а вид поведения называют саботажем.

Кроме того, вполне очевидно, существует вариант, когда человек дает согласие на подчинение, но из-за каких-то определенных объективных условий не может подчиняться. (Стечение обстоятельств и т.д.)».

Таким образом, состояние саботажа представляет собой скрытый процесс, характеризующийся видимостью подчинения. В деловой сфере саботаж со стороны сотрудников или коллег – нередко встречающееся явление. Для описания саботажа американские психологи ввели специальный термин – «моббинг», определяющий процесс «выживания» неугодных из коллектива. Некоторые проявления моббинга таковы: намеренное предоставление неполной информации, необходимой для работы; прекращение разговоров при появлении адресата; намеки в присутствии адресата, на которые он не может ответить; игнорирование; разговоры в его присутствии о нем же в третьем лице. «Легкой» формой саботажа можно считать случаи, когда сотрудники в отсутствие шефа играют в

компьютерные игры, а затем как по команде переключаются в рабочий режим при его появлении. Часто люди говорят, что чувствуют нависшую над ними на работе опасность, но не могут ясно сформулировать, в чем это выражается. При этом интуиция оказывается хорошим союзником, но иногда при неполноте информации может перерасти в манию преследования или депрессию.

Прежде чем перейти к конкретным примерам, вспомним о категории так называемых сложных сотрудников (так как установлено, что в большей степени к саботажу склонны именно они). Профессор Беляцкий характеризует данную группу как людей, обладающих высоким потенциалом, но не реализовавших его в настоящий момент. Например, к этой категории можно отнести специалиста, прекрасно владеющего информационными технологиями, занимающего должность обычного техника; кандидата исторических наук, по каким-либо причинам работающего в зале выдачи книг детской библиотеки. Как правило, это люди мнительные, с завышенной самооценкой и неудовлетворенными потребностями в признании, одобрении и материальной стороне жизни.

Ситуация № 1. «Шантаж»

Инициатор. Он работает экономистом в одном из государственных учреждений. Ему чуть более тридцати лет, и, скорее всего, он разведен. Он подтянут, встречается с девушками младше себя и следит за модой как может. У него практически нет вредных привычек, и он осуждает людей, которые их имеют. На работе сдержан, обязанности выполняет в срок, но явной инициативы не проявляет. Если его заинтересует тема разговора, может затеять спор и перейти в конфронтацию.

Адресат. Она — начальник планово-экономического отдела. Ей немного за сорок. Ее личная жизнь и карьера складываются успешно. Она с легкостью находит общий язык с руководством и сотрудниками, занимает активную жизненную позицию и имеет много друзей.

Цель инициатора — получить контроль над сложившейся в подразделении ситуацией и занять освободившееся место заместителя начальника планово-экономического отдела (хотя ему известно, что на эту должность претендует его коллега, молодая женщина, имеющая хорошие деловые качества и все шансы на успех).

Внешнее проявление. Чтобы убедить шефа назначить на вакантную должность именно его, решает воспользоваться косвенным шантажом или угрозами. Зайдя в конце дня в ее кабинет по обыденному вопросу, начинает разговор о том, что когда он несколько дней назад поздно вечером проходил мимо здания, то увидел в кабинете босса приглушенный свет. Интересно, кто бы там мог находиться? Ведь он уверен, что начальница уехала домой на своей красной машине в тот день в конце рабочего дня. Да, и еще одна деталь: возле здания стоял автомобиль одного из сотрудников отдела. Неужели он в это время был в ее кабинете, выполняя в пятницу вечером важную работу? Если в отделе так много работы, то он (инициатор) готов ее выполнить, также оставшись допоздна. (Хорошее качество для зама, не правда ли?)

Причина. Если бы в пятницу вечером в кабинете действительно выполнялось «важное задание», то, скорее всего, шантажист бы не пришел, так как, готовясь к такому шагу, он, вероятно, все просчитал (возможно, дело в том, что у женщины-босса возник служебный роман с одним из сотрудников). И несомненно, шантажист не упустил возможности воспользоваться этим, эксплуатируя слабость инициатора (страх обнародования). Стоит отметить, что мотив шантажа может быть и другим.

Следствие. Питер Друкер, рассматривая подобные ситуации, рекомендует руководителю использовать формулу: «Мне все равно, к каким средствам вы прибегнете, но ничто не заставит изменить мое мнение о Ваших деловых качествах».

Ситуация № 2. «Если бы не я...»

Инициатор. Она работает менеджером по продажам в небольшой компании, занимающейся производством и реализацией электрооборудования. Ей 26 лет, она активна и исполнительна. Ярко одевается, любит носить много золотых украшений. Имеет привычку, свойственную всем холерикам, сгущать краски и отводить значимую роль непримечательным событиям.

Адресат. Он — директор этой же фирмы, состоявшийся интересный мужчина 42 лет. Десять лет назад открыл свое дело и с тех пор неустанно работает на его благо. Сейчас компания «на плаву», растет клиентская база, увеличиваются объемы продаж. Будучи человеком целеустремленным и жестким, он тем не менее иногда производит впечатление «простого парня».

Цель инициатора — получить одобрение шефа в моральном и денежном выражении и скрыть неудачи в работе.

Внешнее проявление. Такой разговор, как правило, происходит в обстановке тет-а-тет. Она как бы невзначай говорит боссу, что ей удалось значительно увеличить объем поставок электрооборудования в регионы России, что в свою очередь отразилось на бюджете компании. (Но умалчивает, что, например, в 2 раза участились случаи возвратов из-за брака). При этом она может упомянуть какого-нибудь менеджера, который чуть не сорвал сделку. Используя выражения «мне удалось», «благодаря мне», «если бы не я», «я поняла, что пока я не вмешюсь...», описывает все те «немыслимые трудности», с которыми ей пришлось столкнуться при совершении сделки.

Причина. Очевидно, в данном случае эксплуатируется желание босса добиться повышения прибыли и приобрести как можно больше сторонников. Причины поведения инициатора могут быть различными. Во-первых, предположим, что инициатор относится к категории людей, нуждающихся в постоянном внимании и похвале, обращая на себя внимание сослуживцев рассказами о себе и своих близких. Во-вторых, такое поведение может расцениваться, как «нападение», обезоруживание шефа «победами». В-третьих, из-за конкуренции между менеджерами в отделе возможно назревание конфликта.

Следствие. Если все дело в причине № 1, то, возможно, наблюдается недостаток моральной мотивации (с другой стороны, одно из правил делегирования полномочий — правило управления по отклонениям — гласит: «Обращайтесь к руководителю только в случае отклонений ситуации от нормального хода, не стоит ежечасно докладывать ему о своих успехах и неудачах; просто выполняйте хорошо свою работу»). Во втором случае необходимо применить правило проверки достоверности информации (поручить кому-либо из команды проверить предоставляемую информацию о сделке). В третьем случае следует изучить ситуацию, связанную с психологическим климатом в коллективе. Но все предлагаемые пути требуют времени. А ключевой фразой в данном случае может быть жизнерадостное утверждение: «Да уж! Право не знаю, что бы мы без Вас делали! Спасибо за Ваш вклад в общее дело компании! А сейчас прошу меня извинить: спешу на совещание!»

Ситуация № 3. «Виноват, исправлюсь!..»

Инициатор. Он — сотрудник информационно-аналитического отдела крупной компании. Скорее всего, в компанию попал благодаря связям своего отца (матери, дяди, брата). Ему 24 года, производит впечатление «рассеянного физика» (возможно, из-за очков в толстой оправе и неопрятной манеры одеваться). В работе медлителен. В общении крайне вежлив и несколько суетлив.

Адресат. Начальник отдела (назначен на должность полгода назад). Мужчина 45-50 лет. Дослужился до этой должности, придя 10 лет назад в компанию инженером-программистом. Будучи профессионалом в обработке информационных потоков, в управлении он чувствует себя новичком, так как не всегда может проявить должную твердость.

Цель инициатора — снять с себя круг обязанностей и заданий, расширив свою зону комфорта.

Внешнее проявление. Как правило, произносится инициатором с невинным простодушным видом: «Я, честно говоря, забыл...», «Я поискал это в папке, но не нашел, хотел подойти к Вам, но Вас не было...», «Я постучал, но мне не открыли...», «Я начал делать, но позвонили «сверху» и сказали подойти туда-то...», «Да, я знаю, что виноват, но видите, сколько на меня навалили обязанностей...» и т.д.

Причина. Одно из двух: либо сотрудник действительно рассеянный и бестолковый, либо он целенаправленно периодически срывает выполнение поручаемых проектов и заданий, т.е. использует методы психологического саботажа: намеренный медосмотр, потеря или забывание данных, необходимых для поднятия производительности; сокрытие или предоставление не вовремя важных документов или существенных жалоб клиентов и т.д. При этом эксплуатируется нежелание руководителя выглядеть строгим и черствым.

Следствие. В обоих случаях важен результат выполнения задания, поэтому следует применить ключевую фразу: «Правильно ли я понял: Вы не в состоянии выполнять свои должностные обязанности? Может быть, Вам поменять работу на менее ответственную (пойти вахтером или лифтером)?»

Ситуация № 4. «Всезнайка»

Инициатор. Она — ведущий специалист финансового отдела нефтеперерабатывающей компании. Ей 35 лет, удачно вышла замуж. Профессионал в своем деле. Безупречно выглядит. Работоспособна, умна и целеустремленна.

Адресат. Начальник финансового отдела, женщина 54 лет. Давно занимает руководящую должность. В последнее время навалилось много проблем личного характера, которые мешают сконцентрироваться на работе. Отсюда забывчивость, суетливость и нервозность.

Цель инициатора — подорвать репутацию босса в глазах сотрудников, высшего руководства и общественности для собственного продвижения. Поэтому стремится к тому, чтобы руководитель выглядела наивной и недалевой.

Внешнее проявление. Часто употребляет фразы, начинающиеся словами: «Любой хорошо информированный человек согласится...»; «Я уверена, что каждый высокоинтеллектуальный человек думает так же...»; «Общезвестный факт, что...»; «Общепризнано, что...»; «Только глупому недалевому человеку может быть непонятен факт...» и т.д.

Причина. Конечно же, дело в карьерном продвижении. Случаи, когда бывшая «темная лошадка» переходит в наступление, нередки. Причем, придерживаясь такой линии поведения, инициатор, скорее всего, заручилась поддержкой других сотрудников, приобрела союзников. При этом эксплуатируется желание шефа выглядеть привлекательно в глазах других.

Следствие. Это самая непростая ситуация из всех перечисленных, выход из нее зависит от конкретных обстоятельств. Очевидно, что инициатор является неформальным лидером в коллективе. В то же время известно: нет лидера без последователей, нет последователей без лидера. Следовательно, нужно либо лишить инициатора поддержки, временно изолировать (курсы повышения квалификации, командировка и т.д.), либо изменить состав коллектива (ротация). Ключевая фраза для быстрой реакции на высказывания: «Не могли бы Вы пояснить, на каких фактах основывается Ваша уверенность?»

Ситуация № 5. «Грубиян»

Инициатор. Женщина 45 лет, сотрудница отдела маркетинга на предприятии. Исполнительна, аккуратна. Имеет семью, детей. Проработала в

