

თავი 1

კომუნიკაციის ძალა

ბიზნესში ტყუილუბრალოდ ლაპარაკმა, ლაყბობამ იმატა. მნიშვნელოვან საკითხებზე რთული, გაუგებარი და ცარიელი სიტყვებით, მიკიბულ-მოკიბულად საუბარი აღმასრულებელ დირექტორებში გავრცელებული ტენდენციაა, რაც ჩანს ყოველდღიურად, როგორც ჟურნალ-გაზეთებში, ასევე ტელევიზიაშიც. თუმცა, უფრო ვერაგულად ვითარდება მდგომარეობა კომპანიების შიგნით, ვიდრე გარედან ჩანს. ეს ყველაფერი ძირს უთხრის ორგანიზაციის მიერ შედეგების მიღების შესაძლებლობას და როგორც ხელმძღვანელს, ასევე თანამშრომელს განვითარების სწორი გზიდან აცდენს. ლაყბობა ის პრეზენტაციებია, რომლებიც სავსეა PowerPoint-ში აწყობილი პრიორიტეტების სიით, დამაბნეველი დიაგრამებითა და ციფრებით გატენილი ცხრილებით; უამრავი ხელსაწყოა, რომლებსაც ხელმძღვანელები მოქმედების წახალისებისთვის დაუსრულებლად იყენებენ: ხედვა და ღირებულებები, მიზნები და ამოცანები, ბიზნესმეტრიკის მონაცემები და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მაჩვენებლები, ინიციატივები და პრიორიტეტები. ლაყბობაა სტრატეგიის საინტერესოდ გამოსაჩენად ჭკვიანურად დაწერილი, თუმცა არაფრისმთქმელი ფრაზები, გუნდის მორალის ამაღლებისა და აღფრთოვანებისთვის შექმნილი მიმზიდველი, იმავდროულად რეალური ვითარების შეუსაბამო ლობუნგები. ლაყბობაა საჯარო შეკრებები, სადაც მმართველები წინასწარ მომზადებული სცენარით ამაოდ, უაზროდ ლაქლაქებენ და როგორც მსმენელს,

ასევე მკითხველს, გულგრილს ტოვებენ. ლაყბობა ასევე: ვიდეოები, პლაკატები, საინფორმაციო ბიულეტენები და კორპორაციის შიდა ქსელით გავრცელებული მითქმა-მოთქმა. კომპანიების უმრავლესობაში იმდენს ლაქლაქებენ, რომ შესაბამისი დოკუმენტებით გატენილი ბაინდერებით უამრავი თაროს ავსება შეიძლება. ამ თაროებს ეს დოკუმენტები იშვიათად თუ დატოვებს, მათ არავინ გადმოიღებს და შიგნით ჩაწერილ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებსაც ზედ მტვრის სქელი ფენა დაედება.

ლაყბობა ის ძირითადი მიზეზი, რის გამოც თანამშრომლებს ხელმძღვანელების მიმართ უარყოფითი, ხოლო სტრატეგიის განხორციელებასთან – გულგრილი დამოკიდებულება აქვთ. ამერიკის შეერთებულ შტატებში საზოგადოებრივი აზრის შემსწავლელი გელაპის ინსტიტუტის ჩატარებული კვლევის მიხედვით, დასაქმებულების ნახევარზე მეტი საქმის კეთებას, ასე ვთქვათ, „გულს ვერ უდებს“. სამსახურისადმი მათ დამოკიდებულებას შეიძლება დაერქვას „ცოტაც მოვიცადოთ და ვნახოთ, რა მოხდება“, რასაც ცუდი შედეგები მოჰყვება. საქმის შესრულების ხარისხისთვის უფრო დამანგრეველი ის არის, რომ დასაქმებულების 15%-ს „საკუთარი საქმიანობის მიმართ ინტერესი ბოლომდე გამქრალი აქვს“. გელაპის მიხედვით: „ეს თანამშრომლები არა მხოლოდ უკმაყოფილოები არიან სამსახურით, ამას მოქმედებითაც აქტიურად გამოხატავენ და საქმით დაკავებული პერსონალის მიღწევებს ყოველდღიურად უთხრიან ძირს“⁴. კურტ კოფმანი გელაპიდან ამბობს, რომ ძირითადი პრობლემა ხელმძღვანელების მხრიდან ნათლად და გასაგებად კომუნიკაციის ნაკლებობაა⁵.

ლაყბობის ყველაზე მძიმე შემთხვევას მმართველთა კონსულტანტებად მუშაობის დაწყებიდან მალევე გადავაწყდით და ერთ-ერთი პირველი პრობლემა იყო, რომელიც გადავჭერით. ეს დაახლოებით 20 წლის წინ მოხდა. საქმე პირდაპირი გაყიდვებით დაკავებულ კომპანიას ეხებოდა, სადაც ხელმძღვანელობა მხოლოდ დადებით ამბებზე საუბრობდა და ნებისმიერი სახის კომუნიკაცია ჰიპერბოლებით იყო გადატვირთული. მმართველების თანახმად, კომპანიაში არსებული ვითარება მუდამ ფასდებოდა, როგორც „ფანტასტიკური“.

მსგავსი ლაყბობის უკან შესაბამისი ამბავი იმალებოდა. რაკი ეს კომპანია პირდაპირი გაყიდვებით იყო დაკავებული, ხელმძღვანელებს მსოფლიოს მასშტაბით პროდუქტის კარდაკარ გამყიდველი ათობით ათასი კაცი და ქალი მუდმივად პოზიტიური ენერგიით უნდა დაემუხტათ, ორგანიზაციის მუშაობა გამყიდველთა განწყობას მჭიდროდ უკავშირდებოდა. ეს აღამიანები რამეს რომ დაეფრთხო, – მნიშვნელობა არ ჰქონდა რას, – გაყიდვების მაჩვენებელი დაეცემოდა. როდესაც ახალი პროდუქტის გამოშვების დაგვიანების თაობაზე ჭორი გავრცელდა, გაყიდვებმა იკლო. კომპანიამ დაბალი შემოსავლის დეკლარირება მოახდინა და გაყიდვების მაჩვენებლები კიდევ უფრო დაეცა. ევროპას ციებ-ცხელების ტალღამ გადაუარა და გაყიდვები კვლავ შემცირდა.

ამიტომაც მმართველი გუნდი ნებისმიერი სახის უარყოფითი ინფორმაციის გავრცელებას თავს არიდებდა. კომპანია ყოველთვის აქტიურად აშუქებდა კარგ ამბებს და ცუდს ჩქმალავდა. ორგანიზაციაში გავრცელებული საინფორმაციო ბიულეტენები და მოხსენებები სავსე იყო წარმატებისა და მიღწევების ისტორიებით, მაგრამ რეალურად ყველამ იცოდა, –

ინფორმაციის ერთადერთ სანდო წყაროს ჭორები წარმოადგენდა (მათ თანახმად, კომპანიაში ყველაფერი ყოველთვის „ფანტასტიკურად“ სულაც ვერ შეფასდებოდა). მმართველები ამის აღმოფხვრასაც შეეცადნენ და მთელ პერსონალს ერთმანეთში ინფორმაციის გაცვლა აუკრძალეს, ასე ვთქვათ, პირი ამოუკერეს. მდგომარეობა ისე გამწვავდა, რომ თანამშრომლებს თავდაპირველად თუ მხოლოდ სთხოვდნენ, თავი შეეკავებინათ უარყოფით თემებზე საუბრისგან, შემდეგ ეს აკრძალვა ოფიციალურადაც ამოქმედდა. ასე ხდებოდა მაშინაც კი, როდესაც შეხვედრაზე კომპანიის საქმიანობის შედეგებს განიხილავდნენ.

გენერალურ დირექტორს სურდა, ყველას „დადებითი დამოკიდებულება“ ჰქონოდა და თუ ვინმე უარყოფით შეხედულებას ხმამაღლა გამოხატავდა, გუნდურ მოთამაშედ აღარ ითვლებოდა. ასე თუ გააგრძელებდა, გუნდიდან სამუდამოდ მოკვეთდნენ.

ლაყობა მმართველებს, ასევე თანამშრომლებს, კრიტიკული პრობლემების აღქმას ურთულებს. კომპანია კი ბარალდება.

საბოლოოდ, შედეგებზე გავლენა ლაყობამ უფრო მოახდინა, ვიდრე ბაზარმა, ეკონომიკამ ან კონკურენტებმა. მმართველი გუნდი სერიოზულ პრობლემებს ყურადღების გარეშე ტოვებდა, ორგანიზაციაში შემოქმედებითი პროცესი, რეალური დიალოგის არარსებობის გამო, გაიყინა. კომპანიის ახალი პროდუქტის შექმნა და რეკლამირება ყოველთვის წარუმატებლად მთავრდებოდა. იგივე ითქმის დისტრიბუციის გამოცოცხლების მცდელობებზეც. წლების განმავლობაში გაყიდვები და მიღებული შემოსავლები იკლებდა. ბოლოს კომ-

პანიის მშობელმა ორგანიზაციამ ახალი მმართველი გუნდი დანიშნა, რომელმაც გადაწყვიტა, რომ ცვლილებები იყო საჭირო და გარდაქმნა კორპორაციის თანამშრომლების რაოდენობის 20%-ით შემცირებით დაიწყო.

კომპანიისთვის, სადაც უარყოფითზე არასოდეს საუბრობდნენ, ეს ამბავი მოწმენდილ ცაზე მების გავარდნას უდრიდა. თუმცა, ახალმა გენერალურმა დირექტორმა ზუსტად იცოდა, რა უნდა გაეკეთებინა. „ორგანიზაცია როგორღაც უნდა შემოგვებრუნებინა, – თქვა მან, – და ეს ყველასთვის იმის ახსნით უნდა დაგვეწყოს, თუ რამდენად ცუდად გვექონდა საქმე და როგორ გამოვძვრებოდით ასეთი არეულ-დარეული მდგომარეობიდან“.

გენერალურმა დირექტორმა კომპანიის ექვსასი თანამშრომელი ერთ დიდ დარბაზში შეკრიბა, მათ წინ სცენაზე მარტო დადგა და სიტუაციის ახსნა დაიწყო, რიცხობრივი მონაცემების საჩვენებლად რამდენიმე სლაიდი გამოიყენა, ფურცლებზე ჩანიშნული კომენტარებითაც არ უსარგებლია; საზოგადოების წინაშე საშუალო დონის გამომსვლელი იყო, უინსტონ ჩერჩილში ნამდვილად არავის აერეოდა, მაგრამ თანამშრომლებს სიმართლე უთხრა და ცხადი, მარტივი სიტყვებით აუხსნა, რა მიმართულებით მიდიოდა კომპანია და რატომ. თანამშრომლებს განუმარტა ხარჯების შეკვეცის და შესაბამისად, პერსონალის შემცირების აუცილებლობა. თქვა, რომ ყველა თანამშრომელს არსებული პრობლემები სააშკარაოზე უნდა გამოეტანა, განეხილა და მათ მოსაგვარებლად საჭირო ზომებიც მიეღო. ხაზი გაუსვა იმ პროცესს, რომლის მეშვეობით პრიორიტეტი კვლავ საქმის შესრულება გახდებოდა, ისიც კარგად ესმოდა, რომ 20%-ით ნაკლები