

ДЕЗИНТЕГРИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Инт.ООД

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 1998 г.

Ерозия на професионалната компетентност

Политическа лоялност и мениджърска школовка

Има смисъл висшите постове в държавните институции да се дават на политически верни хора и това не се нуждае от обяснение. Но няма място за партизанстване в бизнеса и особено в управлението на индустриалните фирми. Защото политическата лоялност не е достатъчно условие за ефикасност на ръководителя, ако му липсва мениджърска школовка. Ниската компетентност на такъв ръководител прозира в неадекватни действия и влошени стопански резултати. Той не може да улови важните за бизнеса решения и действия, почва да лази по повърхността на нещата, навлиза в дребнави детайли, бюрократява решенията и комуникациите и изстудява управленския климат. Това не разклаща директорския стол – той е стабилно набит в политическа почва. Специалистите не виждат смисъл да помагат, защото на помощта им обикновено се гледа през призма на мнителност. Те се адаптират – научават се да предусещат какво желае да чуе директорът и правят-струват, карат нещата натам, че да му докажат колко е велик и гениален. За капак на всичко той си вярва и е все по-самодоволен, фирмата все повече затъва, а специалистите са все по-демотивирани.

Много парашутисти и паднали от върха камъни

По дефиниция "парашутист" е човек, подхвърлен отвисоко, за да се "приземи", т.е. да бъде "уреден" на служба и заплата в някоя фирма. Като правило парашутистът не е претенциозен, задоволява се със скромен синекурен пост и няма амбиции за изява и власт. Особен вид парашутисти са т.нар. "паднали от върха (на пирамидата) камъни". Като се разтресе управленската пирамида, най-много се клати върхът ѝ, от него се къртят камъни и почват да се търкалят, търкалят, докато намерят място в някоя грапавина по стените. И колкото по-голям е камъкът, толкова по-надолу пада, освен ако няма големи дупки още в подножието на върха. "Падащите от върха камъни" избиват стреса от неудовлетворението за несправедлива оценка, като се втурват да се себедоказват във все нови поприща, често им се иска да превърнат дупката в трамплин за повторен скок към върха и при това не жаят нито енергията, нито емоциите на своите подчинени. Енергията и емоциите на подчинения специалист вече не служат на целите на фирмата, а на тези на "падналия камък". Ако падащите камъни и другите парашутисти са малко на брой,

фирмата може да ги носи неусетно на гърба си. Но ако се натрупа критична маса такива навлеци, повечето специалисти ще заработят за тях вместо за фирмата, и тя най-сетне ще грохне поради изцеждане на ресурси или погрешно насочване на усилията. Може да се случи специалист, който обслужва паднал камък, да придобие мотивация за още по-активен "сървис", защото му е обещано или му се ще да вярва, че ще участва в повторния скок "нагоре". Но това е изолиран случай на мотивиран специалист, защото другите специалисти са вече демотивирани и дори неговата мотивация ги демотивира още повече.

Неразоравани целини за хоризонтална кариера

Манията да си началство избива комплекси в народностната психика на едни иначе добри хора, които с векове са били все роби, а в къщи са ги командвали жените им.

Ползваните у нас системи за заплащане на труда не стимулират самостоятелността, активността, инициативата, приноса, съвместяването на повече дейности, допълнителното поемане на отговорности или екипната работа. И човек естествено се стреми да израсте в кариерата, за да извоюва признание и достойно заплащане. При това нито началници, нито самият той се стряскат от описаното от Питър "ниво на некомпетентност". Така добрият специалист става некадърен началник и, за да не му личи, не общува с други специалисти, изземва цялата техническа компетентност и плюс това загърбва същинските си ръководни грижи. Така управленската пирамида още повече се изостря, подчинените се замечтават как и те ще се закатерят нагоре, а тези горе се барикадират срещу тези долу. Отгук-нататък комуникациите са само по вертикала. Хоризонталната интеграция е обречена и компрометирана. Хората са мотивирани за кариера, за работа, която ще има пряка оценка от началника, но не и за приноси и развитие. Накрая фирмата заприличва на учреждение и ниската ефективност на управление на едно сборище от демотивирани хора срива изцяло ефективността на производството.

Тесни специалисти на напреднала средна възраст

Нали цъкахме с език какви добри тесни специалисти са западняците и как там всяка жаба си знае гъола и си носи отговорностите. Сега и у нас бая се навъдиха тесни специалисти, горди, че нищо повече не знаят от това, което е нужно за пряката им работа, а и не желаят да научат, защото не виждат къде ще го прилагат. Ефектът се усилва и се дължи на ниска браншова и предметна мобилност на персонала, слаба хоризонтална интеграция в управленската йерархия и страх за опазване на заетостта и работното място. Структурната безработица и недалновидната позиция на синдикатите спряха свежия приток на млади хора в индустрията. Критично расте средната възраст на специалистите. Тесни специалисти, хора на възраст, те нямат мотивация за обучение, промени, новости, подобрения, общуване с колегите по професионални въпроси и екипна работа. Те нямат хъс да поемат неутъпкани пътища, бягат от предизвикателствата на всяко непознато поприще, липсва

енергия да се втурнат в дългосрочни почини, нямат интерес да участват в перспективни разработки, не са амбицирани да показват на какво са способни, защото краят на кариерата се вижда, а възможните стъпала по йерархията вече са изкачени. Това води ревност към поста и знанията, умишлено потъпкване на инициативи и амбиции, конфликт между поколения, вътрешно дезинтегриране на иновационните механизми, службашко отношение към работата. По този начин старите кадри стават пречка за прогреса и трябва да си отидат ...навреме.

За евтини инвестиции пари никога не стигат

Ако продажбите не вървят и пазарът запада, това може да се дължи на грешки в ценовата политика или в методите за продаване, но много по-вероятно е да се дължи на некачествено изработен продукт или на забавена иновация. Тогава фирмата, даже да е трудно финансовото ѝ състояние, трябва да затегне колана с още две дупки (това винаги е възможно) и така освободените средства да се инвестират в обучение и развой. Това са евтини и ефективни, но винаги спорни и пренебрегвани инвестиции, особено ако преобладава типичното за доста български фирми производствено ориентираното мислене. А обучени хора са нужни не само в развоя, но и за затопляне на мотивационния климат.

Форд-тейлорова организация в производството

В зората на третото хилядолетие нашите фирми прилагат производствени методи и организация от началото на ХХ век. Конвейерната организация и тясната специализация на труда могат да са ефективни при ниска квалификация на хората в условия на масово и едросерийно производство. Форд-тейлоровата концепция за разделно-специализирана организация разделя отговорностите за планирането, производството и контрола, въвежда хронометраж на трудовите задачи и превръща работника в придатък на машината, а специалиста – в придатък на писалката. Форд-Тейлоровата концепция влияе позитивно на производителността, но води до уронване на мотивацията и дори до омраза към работата. Няма нищо по-безсмислено от това да правиш едно и също нещо всеки ден, като автомат, без да виждаш своята роля за качеството на продукта или за икономическите резултати, без да разбираш смисъла на това, което извършваш. В последните десетилетия на запад бяха въведени редица методи за освежаване на труда – обучение за поливалентност, ротация на работни места, нов тип конвейери (при които работникът заедно с продукта обхожда всички работни места от началото до края на процеса), островна организация на производство и предметно-технологично дефинирани производствени участъци, методи за самоконтрол на оператора, кръжоци по качеството, други екипни форми за решаване на проблеми или участие при обсъждане на решения, информизиране на хората за групови и индивидуални постижения и пр. Нещо подобно трябва да се прави и у нас, даже в някои фирми немалко е направено. В днешния пазар преобладават средните и малки и все по-малки поръчки и тази тенденция ще се засилва. Това накъсва и раздробнява производствените серии и налага да се въведе организация на производството, различна отпреди. Става

дума за организация, която разчита на широка квалификация и поливалентност на разностранно подготвени хора, годни бързо и ефективно да се адаптират към все нови характеристики на продукта и условия на производствения процес. Това ще повиши производителността и ще подобри качеството и следователно ще се увеличи ефективността. Заедно с това ще се почувства положително влияние върху мотивацията и връзката "ефективност – мотивация" ще се радва на двустранно усилване. Всеки стопански мениджър трябва най-сетне да разбере, че при Форд-Тейлорова организация на производството фирмата не може да иска нейният изпълнителски персонал, а и специалистите – също, да бъдат особено мотивирани.

Хилава организация и западаща дисциплина

Чуваме, четем: който може, бастисва и влачи

Вярно – има нарушения и беззакония и това не бива да се търпи. Но не по-малко страшно от самите нарушения и беззакония е, че в общественото съзнание планомерно се набива постулат за неизбежност и безнаказаност на тези социални язви. Медиите кляят от "жълтото" и го търсят и обявяват дори в по-грозни форми от реалните, понеже това носи печалби. Престъпниците нарочно внушават атмосфера на мрак и безпомощност, в която, на тъмно, като няма кой да помага, много по-лесно е крадецът да вика "дръжете крадеца". Малките обикновени хорица гледат никнещи палати и мощни джипове, четат вестници, слушат по радио и телевизия – подвизи след подвизи, и винаги безнаказани. И им се прищява и те да откраднат, до каквото имат досег, за да не останат "капо" на фона на всеобщото разграбване на Родината. Но възпитанието и моралът ги възпират и така се надига конфликт между себеомразата на нищетата и притъпения повик да успееш както по-смелите вече са го направили. От този конфликт се ражда омразата към всеки човек с по-високо обществено положение, защото в съзнанието на повечето прости хора високото обществено положение, богатството и властта са неизменно асоциирани, и то от много години насам, най-вече с корупция, кражби и злоупотреби. Под този общ знаменател механично попадат и фирмените ръководство (медиите достатъчно допринасят за това) и работникът или служителят се раздира във вътрешно противоречие дали да противостои на мошениците горе чрез метода на пасивна стачка или да зарече нравствеността (тя хляб не дава) и да започне да граби каквото може от фирмата – материали, инструменти, заготовки, продукция, документация, работно време... И в двата случая има мотивация, но тя е мотивация за рушене, за отрицание на позитивното, за стопански мазухизъм.

Престояващи машини, неидентифициран продукт

Лесно се краде от фирма с разградени дворове. От престояващи машини може да се снабдиш с консумативи, инструменти, измерителни уреди, двигатели, редуктори, ремъци, лагери, уплътнители, картери, някое и друго

зъбно колело, дори гайка да си отвиеш и каквото още се сетиш или ти потрябва. А и никой няма да те усети, защото в скоро време машината няма да се ползва. Още по-лесно е с неидентифицирания продукт, бил той материал, заготовка, комплектация, полуфабрикат или крайно изделие. Като не е идентифициран, сигурно никъде не е индивидуално заведен. Ако продуктът е партидно идентифициран, ще се усети, че липсва, ако дойде (ако дойде!) рекламация от клиент. Най-деликатен е този случай, когато не е извършена идентификация на несъответстващ продукт или на продукт, очакващ решение за разпореждане. Деликатното тук е, че не само кражбата е кражба (едно престъпление), но тя води и до рискове при употреба на продукта (второ потенциално престъпление). Не си поставям за задача да правя специализирано обучение по производствени кражби. Но когато дворовете са разградени и агънцето блее "кумчо, изяж ме!" не е лесно да устоиш, колкото и здрав морал да носиш, особено ако в къщи парите не стигат и децата те питат кога ще купиш нова кола като на комшията. Границата между мотивацията и демотивацията в повечето от случаите е рязка. Без да нагазваме в дебрите на психологията, нека с надежда възкликнем, че изглежда българинът е много устойчив в морално отношение човек, защото при тоя простор за свободно грабене, все още не е станал и в кръвта си разбойник.

Раздути разходни норми и отчетност "на кюп"

Трудно можем да отглеждаме мотивационни нагласи в почва, която е наситена с условия за кражби, злоупотреби и, в по-невинния случай, безотговорна безстопанственост. Две такива условия присъстват в почти всички наши фирми. Това са раздутите разходни норми и размитата отчетност. В някои фирми технологичните разходни норми, особено тези за разход на материали, не са променяни от 80-те години насам. Тогава нарочно ги раздувахме, за да гарантираме по този начин, че ще се осигури (отгоре!) нужното количество материал, за да не спира производството, и да е по-лесно да наваксаме планирания обем, ако има гафове с качеството. В раздутата разходна норма е лесно да се укрива брак или друг производствен преразход, а и кражбите също. За да им е по-лесно на счетоводителите, че много им била работата, те избягват да структурират разходите до ниво на вещите. Доста рядко е да се види разходи за ремонти да се водят по машини (обикновено се водят по цехове), разходи за развой да се водят по етапи на проекта (водят се общо или въобще не се водят), разходи за електроенергия да се водят по крайни консуматори (водят се по цехове или общо за цялата фирма), разходи за материали да се водят по поръчки (водят се по месеци) и т.н. Икономии и преразходи се размиват едни в други, икономическата картина се замътва. И в мътна вода... знаем какво става. Изглежда една от причините, поради които не желаем да имаме детайлизирана подредена информация за всичко, което става в фирмата, е страхът ни да не уличим бакиите на някого, от когото може би сме зависими заради наши собствени бакии. Батаците са развъдници на бакии и ако нашите заплати не са истински обвързани с икономичния разход на ресурси и финансовите резултати, ще предпочитаме да печелим като грабим, а не като развиваме фирмата. Нужно

е едно по-високо равнище на мотивация, не само за труд, дори мотивацията за подобрения не е достатъчна, а има нужда от мотивация за съпричастност, която обвързва личния интерес на всеки човек с този на Неговата фирма.

Ако лявата ръка не знае какво прави дясната

Има много случаи, в които мотивационните нагласи се подкопават от влошени комуникации или противоречиви интереси на отделните структурни звена във фирмата. Например търговският отдел договаря определени срокове за експедиране по клиентска поръчка без да е съгласувал плана за продажбите с този на Производствен отдел. Или снабдителският отдел има изгодна възможност, но с ограничен срок, да закупи добри материали на ниски цени, но точно затогава счетоводният отдел е предвидил поредните данъчни вноски. Или клиентът иска къси срокове на доставка, инструменталното звено не може да изработи екипировката в срок, но не е съгласно тя да се поръча навън, където могат да я изработят навреме. В горните и други такива случаи покълва напрежение в отношенията между звената и то понижава мотивацията. Арбитър на конфликта е било взетото свихе управленско решение, и независимо от решението, винаги едната страна е "губеща". Това я обижда и вместо да се сърди на шефовете (всъщност защо ли да се сърди, особено ако решението е справедливо и рационално) засегнатата страна се озлобява срещу печелившата страна и започва да ѝ подлага динени кори, за да се изкефи, когато и тя се подхлъзне и издъни. Зараждат се отношения на взаимно дебнене и натапяне. Сътрудничеството деградира в обвинения. Започва да процъвтвява кариеризъм в една изключително изтънчена форма – да се внуши на шефовете, че е по-добре хронично конфликтующите звена да се обединят под единно ръководство, уж за да се защити фирменият интерес, като не се казва, че авторът на идеята се гласи да поеме обединителния и по-висок пост.

Ред чрез технически и организационни бумаги

Безстопанствеността и конфликтите между звената не биха имали място във фирмата, ако цялото рутинно управление стъпи на солидна база от сериозно съставени и стриктно спазвани технически и организационни документи. Под технически документи разбираме конструкторски и технологични документи, включително външни и вътрешни стандартизационни и други нормативни или технически документи, касаещи продуктите, процесите, оборудването, контрола и изпитването и т.н. Под организационни документи разбираме различните правилници, наръчници, процедури, инструкции и други писмени методики и регламенти за организиране на дадени функции и дейности и вземане на свързани с тях решения. Тук обаче стои въпрос дали стриктното спазване на изискванията на документите ще се постига по силов път (санкции за неспазване на технологичната и организационна дисциплина) или ще имат място мотивационни действия в полето на обучението, екипната работа, програмите за подобрения и пр. Ако отсъства мотивация, в момента, в който макар за миг се отхлабят силовите механизми, нещата ще възвърнат бързо

старите си очертания. Нужна е мотивация и за съставяне на работоспособни документи – иначе съставянето ще бъде претрупано и то по най-лекия начин, без да се мисли за трудностите по внедряването или за ползата от прилагането.

От Искарото по-дълбоко няма, оти нечем да знам дали има

Една важна причина за ниска мотивация е слабата информираност за постиженията и работните методи на водещите фирми по света, а и у нас. Тесният хоризонт пречи да се ориентираме и да видим колко сме изостанали и как продължава да се задълбочава нашето изоставане от света във всяка една област на производството и управлението. Влакът се ускорява все повече. Скоро ще стане трудно и наистина невъзможно да скочим и се качим в движение. Според западни публикации там силен мотивационен фактор е примерът на пионерите, който зарежда другите фирми със състезателен хъс и стремеж за догонване. У нас чак пък такива пориви на благородна завист надали може да се очакват. Но завистта, именно тази черта в милия ни народен характер, може да се впрегне, ако се съчетае с предизвикателство "Кой бе, оня ли глупак там е по-кадърен от нас. Той като може, та ние да не сме по-къопави". Говорим съвсем насериозно, че именно това, което е накарало бай Ганя да скочи без парашут, точно това трябва да съумеем да впрегнем, за да пожелаят хората в нашите фирми да настигнат и изпреварят конкурентите.

Срив на ценности, инициатива и мотивация

Всеки продава, търгува, никой не произвежда

Една национална гордост и добродетел, трудолюбието, все още не е заплашена от тотална гибел, защото намери поле за изява в търговията и услугите. Но трудовата мотивация в материалното производство, която и преди бе тръгнала да затихва, сега не е поставена в по-добри условия. Най-кадърни и опитни технически и стопански кадри се реализират, и то успешно, като улични продавачи, таксиметрови шофьори или келнери. При това припечелват повече пари отколкото ако си бяха останали в индустриалните фирми или ако не ги бяха изритали навън. Хората са комшии, приятели, роднини или просто познати. Те се срещат, говорят, питат, споделят, обсъждат, анализират, преценяват. И накрая става ясно, че никой не е спечелил с продажба на труда си и това в най-силна степен важи за производството. И преди 9-ти ноември, и сега, един автомобилен монтьор или плочкаджия печели с пъти повече от главния инженер или отговорния конструктор на една фирма с 500 души персонал. Нека да не се очудваме, че все повече главни инженери и отговорни конструктори вече работят като автомобилни монтьори или плочкаджии.

С все по-малко пипе – все по-малко скрупули

От коя преизподня се пръкнаха тия еднотипно шамповани, късоврати и строго подстригани люде с черни очила, анцузи, джапанки, мобилни телефони.

Защо тях не ги е страх да въртят далавери, да се репчат пред полицаи и митничари или да лъжат данъчните власти. Може би нарочно са подбирани с ниско или никакво образование, с непълно или напълно липсващ домашен пример и възпитание, за да не страдат от скрупули и да вадят кестените от жарта без да им пука. Парадоксът е, че обществената оценка мутира в тяхна подкрепа – защото откакто свят светува силният винаги има право. Връзката "пипе – скрупули" важи не само за "борчетата". Нашите мургави събрата или чуждестранните черноборсаджии, и те не страдат от скрупули поради същата причина. Как да си мотивиран да се учиш, за да сполучиш. Как да си мотивиран с честен труд да вадиш хляба свой. И ако някой от тия бабаити те покани в играта си, да му откажеш ли или да си рискуваш чергата или детето дори. Все по-трудно става да си честен човек в една окаяна страна, в която само се говори срещу престъпника, а той е на свобода и никой не му пречи да си реди хавите. Накрая, за да не се презираш всеки ден, даже да си високо образован и добре възпитан, няма ли един ден да решиш и ти да се подстрижеш и да туриш анцуг.

Животно пред кланница или предстартова треска

Всеки ден шефове, медии, синдикати и агенция-Партенка ти набиват, че утре фирмата я закриват (или я купуват без пари), новият собственик не си поплюва, съкращава половината хора, маха "вредните", щял да реже заплати... или друга песен – няма поръчки, няма пари за материали, данъците не са платени, еди кой си ни съди за дългове... или още една песен – спират газта, качват електроенергията, пак се чака тежка зима, руснаците спират износа, западняците ограничават вноса... Като слушаш непрекъснато все такива неща, постепенно придобиваш себеусещане, че си животно, което водят към ножа. Такова животно няма ищах да дава мляко или яйца, да наддава на тегло или весело да поприпкава пред каруцата. Ако хората не виждат ясно светло бъдеще пред фирмата, те не може да са мотивирани за изяви, подобрения, приноси, развитие или съпричастност. В най-добрия случай машинално, но с ропот, вършат само най-належащите си задължения и чакат да дойде края на работния ден, че да се отърсят от покрива на безнадеждност, който ги подтиска. Такива хора нямат състезателен дух и хъс за победи и първенство. Фирмата, при тази нагласа на своите хора, е осъдена да изостава в конкурентната борба. Особено ако персоналът в конкурентните фирми има дух и хъс да се себедоказва, да гони първото място, изпреварвайки, и да го задържи и в това, и в други състезания.

Уравнително заплащане и стимулиращи санкции

Повечето наши фирми прилагат повременни или сделни системи за заплащане на труда, които се характеризират с уравниловъчни норми и критерии и с това, че често санкциите превалират над стимулите. Тук ние не обсъждаме, че нито сделните, нито повременните системи са подходящи за сегашните условия на непълно (като капацитет), неравномерно (във времето), небалансирано (по звена) и спорадично (непредвидимо) натоварване на производството. Не целим да доказваме, че при днешните условия трябва да

има тризвенна обвързка на заплащането с изпълнението на "производствените" задачи на лицето, звеното и цялата фирма. Смущават ни повече санкциите и уравниловката. Уравниловката често се обяснява с недостиг на средства за диференциация, което е несериозно. Вярното е, че при ниско средно ниво на заплащане, диференциацията, ако е в тесни граници, само ще подразни хората вместо да има стимулираща роля. Също така преките ръководители, ако имат права да определят коефициенти или степени, не ги използват и се пазят да влизат в конфликти с подчинените, а предпочитат да си имат ядове с шефовете. Обяснението е, че шефовете утре може и да ги няма, а подчинените остават. При уравниловъчно заплащане, т.е. при незначителна диференциация около средното, даже да има санкции, те също са нищожни и следователно нямат това влияние върху трудово поведение и отношение към труда, което "по дефиниция", се очаква от една санкция. Има и една важна национална особеност – българинът по нрав е злопамен и омъстителен, мнителен и обидчив. В допълнение позитивната нагласа за справедливост е по-слаба от разрушителния нагон при несправедливост. Следователно, ако го накажат и санкционират, особено ако е имало дори капка несправедливост или дори само непълно изяснена или "разпределена" вина, българинът ще затаи намерението си за мъст (тъй като ще го подтиска, то ще нараства) и ще си го върне тъпкано при първия удобен случай, но това не му стига и после, при втори случай, пак, и пак... докато му олекне. Заплащането от уравниловъчен и санкциониращ тип уронва мотивацията и води сблъсъци, разочарования и необратимо опорочаване в отношенията между хората (от една страна) и между хора и фирма (от друга).

Преобладават действия по контрол и корекции

По начало действащите у нас системи за управление залагат повече на контрол и корекции, отколкото на осигуровки за безпогрешност чрез превенции и подобрения. Това важи не само за управление на качеството, гледано в тесен аспект, но за всички фирмени системи за управление. Самата концепция за контрол предполага разделение на хората – едни хора са изпълняващи (по презумпция некомпетентни, недоброръководни, потенциално виновни) и други хора са проверяващи (строги, сухи, безсърдечни, направо лоши хора). Едните хора имат нагласа да се скатават и покриват, а другите – да ги дебнат и наказват при провинение. Даже в някои наши предприятия контролорите носят червени манти, за да ги вижда човек отдалеч и да се плаши и бяга от тях. Това действа "мотивиращо" точно по същия начин, по който действа дисциплината на страха. В най-добрия случай ще има ефект на принуда за стриктно изпълнение на нормите и правилата, т.е. хората ще правят само и точно толкова, което искат от тях, нищо повече, нищо от себе си.

Ако акцентът се сложи на диагностични работи, превенция и подобрения, мотивационната картина рязко ще се преобрази – ще се изисква по-висока квалификация, ще се работи в екип, отделното звено ще опознае задачите и проблемите на други звена, ще надникне в кухнята им, ще се разградят бариери между звена и стълбища между управленски етажи, атмосферата на взаимни

обвинения и противопоставяне ще отстъпи на позитивни нагласи, доверие, взаимопомощ, желание за общ напредък и подобрения.

Мотивация за стабилност, а не за подобрения

В последните години наперчени чуждоземни всезнайковци, скудоимни родни политикани и вездесъщи медийни пророци втълпиха на простоватия и доверчив българин, че първом трябвало да се стегне и сгърчи, за да оцелее и чак после да разкърши снага и да вдиша свеж въздух за напредък и развитие. Това е нелепо – цялата човешка история дава низ от доказателства, че има един единствен верен път за оцеляване е той е безспирното и непрестанно развитие. Възможно е някой друг да не иска ние да се развиваме, но това е друга тема. Важното е, че такова разбиране взе да възцарява и в схемите на управление на стопанския живот – оздравителни програми, проекти за стабилизиране, натиск за свиване на разходи, за съкращаване на персонал, за разпродажба на активи, за свиване на дейността. Това е добър начин фирмите пак да бъдат върнати до стария им статут на чисто производствени фабрики, на които отгоре им казват какво, колко и как да правят, т.е. отрежда им се роля на прости изпълнители, и толкоз. В това положение вниманието на фирменото ръководство естествено ще се насочи към задържане на постигнатото, т.е. познати технологии, усвоени продукти, безрискови доставчици, стабилизирани пазари, установен с времето вътрешен ред за организация на производството. А персоналът ще е доволен, ако нещата не тръгнат да отиват още по-зле. Персоналът иска стабилност за утрешния ден – че пак ще е на работа, че пак ще има работа и че ще му платят. Това е мотивация на добър работник и стриктен изпълнител, но без инициатива и генеративен дух – персонал, който очаква отгоре да му спуснат задачи и права, отгоре да го оценят, накажат и възнаградят. При днешната враждебна и хладна икономическа среда на мениджърите на фирми им е трудно да поискат, дори да помислят за самостоятелни действия и напредък чрез подобрения и развитие. Това се чувства от хората. Те, и да имат в дълбините на съзнанието си нагласа за подобрения и промени, я спотайват, защото не виждат активност или подкрепа от шефовете. Фирменото ръководство, не че иска да бъде спирачка на прогреса, ами него някой го спира, и ако то не умее да отчита “правилно” висшите императиви, бързо го сменят, понеже на властниците са им нужни послушни директори, за да ги насочват и контролират изкъсо, в своя полза