

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**НАКАЗЫВАТЬ
ПОДЧИНЕННЫХ**

ЗА ЧТО,



ДЛЯ ЧЕГО,

КАКИМ



ОБРАЗОМ



УНИКАЛЬНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО, НЕ ИМЕЮЩЕЕ АНАЛОГОВ

Александр Фридман
Как наказывать
подчиненных: за что,
для чего, каким образом.
Профессиональная технология
для регулярного менеджмента

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22615564

*Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента. / Александр Фридман.: Хорошая книга; Москва; 2017
ISBN 978-5-98124-701-9*

Аннотация

Технологии наказания подчиненных стали главной табуированной темой современного менеджмента – в отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения персонала. Гуру менеджмента обычно произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления или стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неpolitкорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в

бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных,□– и всё потому, что и те, и другие недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобрать причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом постройте собственную систему коррекции нежелательного поведения сотрудников и получите уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Как и в своих предыдущих книгах, «Вы или вас» и «Вы или хаос», ставших бестселлерами, Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.

Содержание

Предисловие	8
Глава 1	19
Что нужно, чтобы сотрудники «хорошо работали»?	23
Мотивация: как ее обеспечить?	29
Homo sapiens: принципы профессиональной эксплуатации	36
Мотивация против дисциплины, а также возможности и опасности индивидуального подхода	43
Умение наказывать как часть управленческой квалификации руководителя	51
Наказания: стоит ли бояться возникновения атмосферы страха?	56
Персоналозависимость как ограничение возможности применения наказания	61
Основные тезисы главы 1	65
Глава 2	68
Первое препятствие: ложные управленческие стереотипы	69
Второе препятствие: синдром хорошего человека	77
Третье препятствие: отношение к конфликту	81

Четвертое препятствие: проективная ошибка	84
Пятое препятствие: высокая экспертная квалификация	87
Шестое препятствие: миф о всеобщем равенстве	91
К чему приводят попытки руководителя избегать принуждения и наказания	96
Принуждение и наказание как осознанный конфликт	104
Лидерский «светофор»	112
Конец ознакомительного фрагмента.	115

Александр Фридман

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом.

Профессиональная технология для регулярного менеджмента

Очень толковая книга, книга о правде жизни, которую не хочет видеть и признавать большинство управленцев, стремящихся в первую очередь наладить с подчиненными так называемые «хорошие отношения» вместо отношений рабочих и думающих о собственной популярности в коллективе больше, чем об эффективности. В нашей Компании эта книга входит в перечень рекомендованного чтения для всех Сотрудников.

Александр Аладушкин Председатель совета директоров АО «Аладушкин Групп»

Эту книгу обязан прочитать каждый управленец. Она значительно ускорит ваше продвижение к

вершинам управленческого мастерства и позволит избежать многих ошибок. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом пройдете путь от разбора причин прежних неудач к конкретным управленческим приемам и сможете построить собственную систему управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Александр Моносов генеральный директор компании БФТ

В отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения сотрудников, технологии их наказания давно стали табуированной темой. Гуру менеджмента либо произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления, либо стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполииткорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, – и всё потому, что и первые, и вторые недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Эта книга поможет вам объективно посмотреть на реальность, на самого себя и свои управленческие ошибки, а затем даст вам уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления.

Денис Филиппов исполнительный директор компании «Мясницкий ряд»

Предисловие

О «черной дыре» менеджмента

*Благородный муж смотрит на Дао неба, но не
забывает о Дао земли.*

Лао-Цзы, древнекитайский философ

Эта книга о том, как профессионально наказывать подчиненных. Под наказанием обычно понимают штрафы, лишение премии, отстранение от работы, перевод на нижеоплачиваемую должность или такие административные формальности, как выговоры и предупреждения. Я же предлагаю наказывать только *морально*. Моя книга – о технологии моральных наказаний.

Наказывать подчиненных? Наказывать взрослых людей? Как можно! Даже сама мысль об этом приводит в ужас любого «просвещенного менеджера XXI века». Что уж тут говорить о практическом применении наказаний...

Учиться профессионально наказывать? Это несовременно, неэтично, негуманно, аморально и даже кощунственно! Сотрудников нельзя наказывать. Их нужно вести за собой, указывать им путь, поощрять, вдохновлять, заряжать, прокачивать, развивать, мотивировать, раскрывать их таланты и предоставлять широчайшие возможности для самореализации. Руководитель должен полагаться на эмоциональный

интеллект, логику, силу духа, вести войну за таланты, устанавливать справедливую оплату труда, предоставлять подчиненным свободу, и тогда они будут ежедневно сворачивать горы.

Именно так – судя по содержанию множества книг – должно быть. Мне же кажется, что нам часто рисуют картину «идеального мира», в котором выдающийся во всех смыслах руководитель управляет столь же выдающимися подчиненными: высокопрофессиональными, очень мотивированными на достижения и обладающими твердыми этическими принципами.

Я же задам вопрос, который, думаю, в той или иной степени волнует каждого руководителя: а что делать с теми сотрудниками, которые – несмотря на все усилия и положительные воздействия – не хотят работать так, как нужно?

Можно ответить в том смысле, что причину неправильно-го поведения сотрудников руководителю нужно искать в самом себе. Согласен. С этого мы начнем. Люди работают так, как ими управляют. Если подчиненный работает плохо, вначале поищите ошибки в методах управления. А если поискали и не нашли? Может быть, нужно найти индивидуальный подход к человеку? А как быть с рентабельностью? В бизнесе избыточная индивидуализация подхода будет просто убыточна, да и этот самый подход не всегда работает. Опять же, говорят: «Ключик можно подобрать к каждому». Несомненно. Вопрос лишь в том, сколько времени это займет, ка-

ких умений потребует, во что обойдется и окупится ли по результатам. А также – кто будет управлять остальными сотрудниками, пока вы занимаетесь подбором того ключика?

Редкий руководитель обладает харизмой Уинстона Черчилля или Нельсона Манделы. О таких людях можно и нужно читать, но как использовать их методы? Книга о великом человеке не дает описания всей технологии, а, чаще всего, показывает наиболее яркие моменты его деятельности. Кроме того, вам, скорее всего, не удастся собрать «самых лучших людей», или это может просто оказаться неоправданно дорого. А это значит, что стоит научиться получать отличные результаты от обычных людей. Кстати, именно для этого и нужен регулярный менеджмент. Вернемся на грешную землю: что делать с теми, кто, несмотря на все «пряники» и «благости», не хочет хорошо работать? Надежда на поощрение и знание о его реальности мотивирует к совершению правильных поступков, аналогичная же информированность о наказаниях удерживает от совершения действий нежелательных.

Поэтому я считаю, что руководитель должен уметь не только поощрять, но и наказывать. Более того, такое умение я считаю одной из компетенций лидера. Обычно лидера рисуют исключительно в белоснежных одеждах. Но если с небес опуститься на землю, то разве лидер не должен – при необходимости – быть готовым защищать добрые дела и пресекать зло? А будут ли эффективны исключительно благие

воздействия? Мое мнение – нет, поэтому и нужно уметь наказывать. Готовность наказывать может опираться на психологию и технологию, а много лучше – на то и другое.

А для чего наказывать? Я считаю, что наказание является средством исправления сотрудника, коррекции его поведения, и может применяться, когда позитивные методы мотивации не сработали, и нарушения продолжаются. Конечно, такого человека можно просто уволить, но вам кажется правильным попытаться его сохранить. Особенность: процесс исправления «заблудшего» сопровождается неприятным эмоциональным эффектом, что является не целью, но одним из средств.

В работе руководителя есть ситуации, которых невозможно избежать, хотя и следует стремиться к тому, чтобы их во все не было. А есть действия, которых нельзя избегать и умения, которые невозможно делегировать. Наказание относится к их числу.

Если вы не хотите столкнуться с негативными результатами «идеального» управления, то вам лучше освоить весь комплект управленческих компетенций¹ на уровне «необходимо и достаточно». Потом уже можно выбирать, что и когда применять, а что – нет. Нет умения – нет выбора. Мне часто приходится слышать от руководителей: «Я считаю, что

¹ Я использую слово «компетенция» как синоним слова «инструмент». Управленческая компетенция – инструмент для решения определенных задач в процессе управления подчиненными. – *Прим. автора.*

нельзя злоупотреблять наказаниями», «Наказания приводят к снижению мотивации...» Злоупотреблять вообще ничем не нужно, даже поощрениями. Не любите наказывать? А кто предлагает это любить? Если человек любит наказывать подчиненных, испытывает от этого удовольствие, то его нужно немедленно отстранить от работы по причине очевидного психического отклонения. Не любите наказывать? А умеете?

Но умение наказывать начинается задолго до самого наказания.

Возникают вопросы:

- ✓ За что наказывать?
- ✓ Для чего наказывать?
- ✓ Чем наказывать?
- ✓ Как наказывать?

Вы думаете, что первый вопрос – риторический? За что наказывать? Конечно, за плохую работу? А как отличить хорошую работу от плохой или правильный подход от неправильного? Наказывать ли за ошибку – ведь на них учатся?

Вам нужна система координат, благодаря которой и вы, и подчиненные могли бы одинаково ответить не только на заданные выше, но и на другие необходимые вопросы. Сотрудники смогут не только осознанно управлять своим поведением, но и будут хорошо понимать последствия своих действий. Что они получают, если будут работать правильно, и к чему приведет нарушение? Не должно быть никаких неяс-

ностей, это обеспечит должную конфигурацию «мотивационного поля». Кстати, сам факт возникновения необходимости в наказании сотрудника говорит о том, что ваша система управления не сработала. Человек совершил проступок, и теперь его следует наказывать. Но почему он его совершил? Что не так в настройках системы? Ведь управлять нужно так, чтобы никто не захотел и (или) не смог бы совершить проступок. А с другой стороны – не боялись бы ошибаться. Возможно ли это? Мой опыт показывает, что возможно.

Проблема же в том, что руководителей нигде не учат наказывать. Ни в одном из учебников менеджмента мне не встречалась глава «Как наказывать подчиненных». Буквально – черная дыра. Может быть, «у них», «на Западе», там, где разрабатывают большую часть методик управления, не наказывают? А что там делают с теми, кто плохо работает? Или там все работают исключительно хорошо? Вывели новую породу людей? А почему тогда работает полиция, функционируют тюрьмы? Как-то не сходится.

Сама идея «учиться наказывать» выглядит циничной и противоестественной. Но, коль скоро есть те, кто нарушает, руководителю не обойтись без умения наказывать. И лучше уметь это делать, чем не уметь. Умение наказывать не только позволит вам делать это более профессионально, но и уменьшит количество проступков и, соответственно, необходимость наказаний. На вас будет работать ваша репутация. Хотите, чтобы не пришлось наказывать? Учитесь нака-

зывать! Парадокс? Отнюдь.

Если вы не умеете наказывать, то будете вынуждены мириться с бесконечным количеством мелких нарушений. Если неправильные действия не пресекать, то они очень быстро становятся нормой.

Увидев, куда все катится, и потеряв всякое терпение, вы будете накидываться на подчиненных с разносами. А потом, думаю, как человек порядочный вы станете испытывать стыд и желание как-то загладить свою вину. Неужели спонтанный переход из состояния «хорошего парня» в состояние «Ну всё, вы меня достали» лучше, чем своевременное, профессиональное и адекватное наказание? Или вас морально поддерживает тот факт, что «я не виноват, они меня довели»? А может быть, лучше не ждать, пока доведут, а своевременно, по своему выбору, откорректировать «зло»?

Не нужно стыдиться слова «наказание». Как и любой другой инструмент, наказание – вне морали, за нее отвечает пользователь. Нужно уметь наказывать так, чтобы эта компетенция помогала достижению благих целей. Может быть, вам поможет и такое соображение: вы «стреляете» вторым. Наказание – ответ на проступок, причем не первый. Ниже мы поговорим об этом подробнее.

Конечно, наказание не может и не должно быть преобладающим инструментом управления. К этому я и не призываю, но обычно именно с этого начинаются аргументы против. Мол, если наказания преобладают, то в компании воца-

рится атмосфера страха и тому подобные нехорошие явления. Конечно, воцарится. И, как говорится, если вы владеете только молотком, то любую задачу будете видеть в виде гвоздя. Но я вас, может быть, разочарую: ни одна из управленческих компетенций в принципе не дает эффекта без параллельного и последовательного использования других компетенций. Для меня метафорический образ руководителя – многорукий бог Шива. Поэтому и наказание – всего лишь один из инструментов. Более того, если вас не устраивает работа подчиненных, я не рекомендую начинать именно с профессионального изучения наказания. Лучше начните с планирования, делегирования и контроля, хотя каждый руководитель использует эти компетенции, пусть и интуитивно.

С 2005 года в моем «портфеле» – семинар «Искусство кнута и пряника» о поощрениях и наказаниях. Название носит скорее иронический характер, чем отражает суть. И на каждом занятии я вижу, что взрослым людям, руководителям с большим опытом, первым лицам компаний, приходится делать над собой определенные усилия, чтобы впустить в свое мировоззрение идею как о самой «легитимности» наказаний, так и о том, что этому можно и нужно учиться. Мне же кажется, что все, что делает руководитель, должно выполняться профессионально. Такова этика профессии. Делегируешь? Делай профессионально. Наказываешь? Аналогично. За 12 лет регулярного преподавания этой темы я убедился в том, что мою технологию может освоить любой здорово-

мыслящий человек. Главное – готовность рационально рассматривать профессию руководителя, процесс управления и те задачи, которые необходимо уметь профессионально решать.

Я считаю, что наказывать нужно только морально, так как материальные наказания являются формой корпоративной коррупции, не позволяют достичь правильных целей и разрушают производительную культуру. Почему? Об этом, в том числе, я рассуждаю в одной из глав книги. Вы считаете, что «на наших людей это не подействует»? А может быть, вы просто не умеете наказывать? Кстати, а не было ли у вас в жизни случаев, когда вам просто – как бы «просто» – словами буквально перевернули сознание, да так, что вы помните об этом до сих пор? И, думаю, слова эти не были матерными, да и произносили их спокойным голосом.

Чем ни в коем случае не должно сопровождаться наказание? Наказание не должно сопровождаться:

- ✓ грубостью;
- ✓ хамством;
- ✓ унижением;
- ✓ оскорблением;
- ✓ глумлением;
- ✓ издевательством;
- ✓ обвинением;
- ✓ попреками;
- ✓ мстью.

Но ведь обычно руководитель, недовольный поведением подчиненного, не столько наказывает его, сколько доносит до него свою точку зрения именно в одной из перечисленных выше форм. А мы хотим изменить поведение человека – именно в этом истинный смысл наказания. Как вы думаете, насколько это возможно при таком оформлении процесса?

Кстати, самой процедуре наказания посвящена только глава 7; остальные главы – о том, как управлять, чтобы не пришлось наказывать. Но если уж нужно наказывать, наказывайте профессионально.

Помните, что поощрен или наказан тот, кто себя посчитал таковым, а не тот, с кем вы это проделали. Дело вовсе не ограничивается примитивными «кнутом и пряником», все гораздо сложнее. Буду ли я писать книгу о моральных поощрениях? Пока не знаю. В моем семинаре эта тема есть. Однако книг о позитивных воздействиях, поощрениях очень много, а вот о наказаниях я не встречал ни одной.

Если вы рациональны и заинтересованы в развитии своей управленческой квалификации, то найдете для себя здесь много полезных и практичных методик. Если же вы ищете волшебную палочку, не стоит тратить время на изучение этой книги, – она не для вас. Рецепты, «лайфхаки», «универсальные таблетки» я не раздаю – только принципы, технологии, подходы, инструменты.

P.S. Если вы читали мою книгу «Вы или вас: професси-

ональная эксплуатация подчиненных», хочу предупредить: в главе 1 я повторно обсуждаю некоторые из тех подходов, о которых уже говорилось в книге «Вы или вас», правда, в сжатом и немного переосмысленном за семь лет виде. Я посчитал это необходимым, так как без описания базовых принципов регулярного менеджмента «голая» методика морального наказания выглядела бы нелогичной.

Глава 1

Можно ли эффективно управлять без умения наказывать?

Ибо расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо, так как, желая исповедовать добро во всех случаях жизни, он неминуемо погибнет, сталкиваясь с множеством людей, чуждых добру. Из чего следует, что государь, если он хочет сохранить власть, должен приобрести умение отступать от добра и пользоваться этим умением, смотря по надобности.

*Никколо Макиавелли, флорентийский мыслитель.
Государь*

Как обеспечить «хорошую» работу подчиненных и что делать с теми, кто, несмотря на все ваши усилия, все-таки работает плохо? «У каждой проблемы есть фамилия, имя и отчество» – эту цитату молва приписывает Лаврентию Павловичу Берии, Феликсу Эдмундовичу Дзержинскому и Лазарю Моисеевичу Кагановичу. Каждый руководитель сталкивается с ситуацией, когда он должен как-то реагировать на проблему, автором или одним из авторов которой являет-

ся его подчиненный. Помимо вопроса, что делать с проблемой, возникает вопрос: что делать с автором или соавтором? Осмелюсь утверждать: каждый руководитель «делает это» – пытается как-то повлиять на того, кто работает не так, как следовало бы. И далеко не всегда его попытки лежат в позитивной плоскости. Да, мы все это делаем, но не всегда осознаем, что именно, для чего и как это следовало бы делать правильно, раз уж мы это все равно делаем.

Тем не менее, не будем торопиться принимать или отвергать саму идею наказания. Предлагаю рассмотреть базовую структуру менеджмента. Двигаясь от общего к частному, будет легче решить, нужны ли нам наказания, а если нужны, то зачем.

Менеджмент – дисциплина, описывающая подходы к управлению. Задача этой дисциплины – обеспечить результаты, которые не могут быть получены естественным путем, просто суммой усилий людей, собранных в одном месте. Дисциплина эта – концептуальная, из чего следует: никакие положения менеджмента не могут быть доказаны, так как опираются не более чем на набор рассуждений. Многочисленные же исследования, на которые ссылаются авторы «единственно верных» концепций менеджмента, всегда бываю опротестованы другими, не менее авторитетными авторами, либо с точки зрения репрезентативности исследований, либо с точки зрения истолкования результатов. Кроме отсутствия твердых доказательств правильности тех или

иных воззрений, в менеджменте на сегодняшний день нет ни единой строгой и законченной теории – в том смысле, в котором существуют теории в точных или естественных науках. Поэтому вам, читатель, наверняка приходилось сталкиваться с самыми разными точками зрения и на стратегическое, и на оперативное управление.

Что, на фоне такого множества сущностей, могу предложить вам я? Свою систему координат. Она сформирована на основе моего 24-летнего опыта работы консультантом и бизнес-тренером. Считаю ли я свою систему самой лучшей и единственно правильной? Нет, я предлагаю вам свою версию и убежден, что она может быть полезна для руководителя, заинтересованного в повышении *точности* управления. Далее я излагаю свой взгляд на менеджмент.

Кстати, а почему я говорю о *точности* управления? Ведь обычно упоминают такие показатели, как эффективность и результативность. Я рассуждаю так: если система корпоративного управления работает с должной точностью, то вы получите любые показатели, которые вам интересны и возможны в принципе. А вот если в системе корпоративного управления есть большие «люфты», то вероятность достижения интересующих вас целей всегда будет находиться в диапазоне АХЗ².

Один из модулей моей системы корпоративного управления – управленческая квалификация руководителя. То,

² А хрен его знает. – Прим. автора.

насколько вы профессиональны как руководитель (не надо смешивать это с вашей экспертной квалификацией в специфике самой работы), определяет, насколько хорошо вы сможете управлять подчиненными. А именно подчиненные должны произвести тот необходимый и достаточный по количеству и качеству набор действий, который обеспечивает нужные результаты. Далее в тексте я буду использовать и термин «сотрудник», подразумевая человека, работающего в компании по найму. Неважно, какую должность он занимает, так как общие закономерности поведения в той или иной степени характерны для большинства людей. А нас интересуют именно закономерности, а не исключения.

Что нужно, чтобы сотрудники «хорошо работали»?

Хорошо работали – значит работали бы с должной производительностью, вырабатывая нужные результаты в рамках уместных издержек. Увы, такое происходит далеко не всегда. В чем же причина?

Если попробовать задать вопрос «Что нужно, чтобы сотрудники хорошо работали?» фокус-группе из опытных руководителей, то первым и самым значимым фактором будет названа мотивация. Причем эта самая мотивация неосознанно представляется большинству в виде некой субстанции, которая, будучи распыленной в помещениях компании, превращает сотрудников в стадо целеустремленно рвущихся к водопою бизонов. Если тех же руководителей попросить уточнить, какая именно мотивация должна обеспечить такое счастье, то первой будет названа мотивация «финансовая». Таково расхожее представление. А что думаю я? Сформулирую набор аксиоматичных – для меня – постулатов менеджмента.

1. Мотивация возникает у сотрудников благодаря комплексному управленческому воздействию. Один лишь финансовый мотив будет работать далеко не всегда. Сталкивались ли вы с тем, что люди не хотят зарабатывать? Получать

— хотят, хорошо жить — тоже хотят, а вот зарабатывать — нет. И в ситуации, когда ценой вполне доступных усилий можно увеличить доход, очень часто выбирают вариант «меньше поработать, меньше заработать». Более того, попытка резко увеличить размер бонуса вовсе не приводит к стабильному росту производительности, в лучшем случае вызывает некий всплеск и наверняка девальвирует ценность вознаграждения. Кроме того, есть некий предел финансовой целесообразности. Может ли компания зависеть от того, насколько сотрудники заинтересованы в увеличении заработка? Руководитель, положившись на «их» выбор, всегда получит меньший, чем нужно компании, результат. Как же быть? Необходим комплексный подход, в этом случае и правильно рассчитанный финансовый мотив будет обеспечивать нужные рабочие показатели.

2. Люди работают так, как ими управляют. Есть, правда, исключение, подробнее о нем я расскажу чуть позже. Качество труда, его производительность, отношение к работе и многие другие интересующие нас параметры могут быть сформированы квалифицированным управлением. Означает ли это, что плохая работа сотрудника — вина руководителя? Да. Что делать с сотрудниками, которые работают не так, как нужно? Руководитель может взять всю вину на себя, взять 100 % ответственности, и вообще никак не отреагировать на плохую работу. Но бывают ситуации, в которых часть вины лежит и на сотруднике. В этом случае руководи-

тель обязан пропорционально «наградить» сотрудника за его вклад в проблему – и, конечно, обдумать возможные коррекции в своих методах. Если же вы всю вину берете только на себя, то получается, что вы не признаете за сотрудником никаких прав и представляете его в виде марионетки, а это насквозь неправильно.

3. У профессионального руководителя не бывает плохих подчиненных. Каждым можно управлять, но не каждым нужно. Руководитель должен постоянно оценивать соотношение ТТХ³ сотрудника и управленческих издержек, необходимых для получения результата. Одни работают так, как нужно. Другие – под влиянием профессионального управления – двигаются в этом направлении, показывая уместную динамику в развитии своих навыков и подходов. Всех прочих из компании нужно удалять в разумные сроки посредством предусмотренных законом процедур. Не бывает жестких законов, бывают непрофессиональные юристы. Это не значит, что завтра нужно уволить всех, кто сегодня плохо работает. Начните с аудита своей управленческой квалификации. Начните с себя. Может быть, сотрудник плохо работает, потому что вы им непрофессионально управляете? Дайте шанс своим подчиненным. Но этот шанс не может быть «оберегом». Если сотрудник отказывается делать встречные шаги, оцените рентабельность управления. Учитель не имеет права отказаться от обучения «трудного» ученика, ру-

³ Тактико-технические характеристики. – Прим. автора.

ководителю же намного легче. Не стоит «разбрасываться» людьми, но и не обязательно воспринимать любого человека, пришедшего к вам на работу, как вид социальной ответственности бизнеса. Если же вас непреодолимо тянет к перевоспитанию других людей, то лучше создайте отдельный участок, никак не связанный с компанией, куда и поместите всех «неслухов» до момента их полного исправления. В бизнесе же мы не можем не учитывать рентабельности управления активом.

4. Руководитель – это профессия, а не счастливая судьба или тяжкий крест. К любой профессии могут быть способности или даже талант, а могут быть противопоказания. Ни в одной профессии способности не могут заменить профессионального подхода. Если нет противопоказаний, то любую профессию можно освоить на достаточно высоком уровне. Шансов же на то, чтобы стать «Великим Мастером», у каждого из нас столько же, сколько у спортсмена шансов стать олимпийским чемпионом. Что не повод пренебрегать профессиональными знаниями, так как любая профессия за это мстит. Мстит, как только ситуация выходит за пределы «песочницы», где, конечно, можно строить домики и без знания сопромата. Но ни одну профессию нельзя освоить, изучив какие-нибудь «23 лучших совета» или «134 золотых правила». Подобные «фишки» могут дополнить «матчасть», но не заменят ее. Профессионализм в управлении обеспечивает результаты, отличные от результатов обычных людей; герои

и волшебники здесь не нужны. Системный подход обеспечивает одно из направлений, его принято называть регулярным менеджментом. Необходимость в использовании регулярного менеджмента возникает по мере увеличения размеров компании и усложнения ситуации на рынке. Наступает момент, когда компания уже не может себе позволить «любительское» управление.

5. Людей, врожденные способности которых позволяют им постоянно достигать отличных результатов безо всякого системного подхода, я называю «гениями». Их интуитивный уровень всегда выше профессионального. Гением нельзя стать, им можно только родиться. Профессионалом же, наоборот, нельзя родиться, им можно только стать. Но если вам не подфартило родиться гением менеджмента, то ваш настоящий выбор – между профессионалом и любителем. И лучше его сделать до того, как он сделает вас.

6. Опыт и профессионализм – не синонимы. Профессионализм невозможен без опыта, но опыт вполне возможен и без профессионализма. Количество – увы, конечно, – не всегда переходит в качество. Опыт работы без регулярного его осмысления с опорой на принципы менеджмента скорее приведет к тому, что руководитель, достигнув определенного уровня, перестанет развиваться и будет отвергать все, что выходит за пределы его опыта. Возможно, вы сталкивались с тем, что давно работающий, опытный, но застрявший в своем развитии человек становится корпоративным тормозом.

Теория без практического опыта мертва, опыт же без теории весьма ограничен.

7. Руководитель отвечает за все, что происходит на его «территории», – например, за все виды квалификации подчиненного: экспертную, административную, управленческую, а также за его отношение к работе. Ответственность наступает на второй день после окончания испытательного срока сотрудника или после вступления руководителя в новую должность. Поэтому каждый руководитель заслуживает своих подчиненных. А каждый, кто работает под его началом и не находится в стадии подготовки к увольнению, заслуживает профессионального управления.

8. Отбор не менее важен, чем профессиональное управление и (в том числе) правильная мотивация. Не бывает плохого рынка труда, бывает острая конкуренция за трудовые ресурсы и (или) плохо организованное привлечение персонала.

Мотивация: как ее обеспечить?

Эта тема кажется мне необъятной, как баобаб. Полностью описать все возможные подходы я даже не буду пытаться. Попробуем проанализировать основные «векторы».

Первая ситуация. Сотрудник может хорошо работать, потому что просто не умеет работать плохо. Не может. Сказал – сделал, по умолчанию – хорошо. Его не нужно ни увещевать, ни уговаривать, ни наставлять. Договорился о целях и ресурсах? Отойди в сторону и не мешай. У таких людей мотивация *нравственно-этическая*. Они сами ее себе создают. Их собственные требования к себе всегда выше, чем требования системы корпоративного управления. Если такой человек выполнил работу не так, как ему казалось правильным, то он расстроен самым этим фактом, а вовсе не тем, заметит ли это кто-нибудь другой, и не тем, что и кто с ним теперь за это сделает. Наверняка вы встречали таких людей. Проблема в том, что их очень мало. Часто единственным таким человеком в отделе или ином подразделении компании оказывается сам руководитель, который и выдвинулся благодаря описанному выше отношению к работе. Поэтому такому руководителю трудно понять «нормального» человека, у которого совсем иные «движки» и мотиваторы.

Вторая ситуация. Сотрудник может хорошо работать, потому что заинтересован в каких-то «наградах». Результаты, деньги, должность, доброе слово, кожаное кресло, служебный автомобиль, почетная грамота. У него *мотивация достижения*. Ему важно понимать возможный «набор опций» и видеть связь между своими действиями и «наградами». Но вознаграждением не обязательно будут бонусы по результатам работы. Это может быть стабильная работа, хорошие отношения с коллегами, профессиональный рост, уютный офис и тому подобное.

Третья ситуация. Сотрудник может хорошо работать, потому что не заинтересован в каких-либо неприятностях. Косой взгляд коллеги или руководителя, потеря репутации, порицание, депремирование, увольнение. У него *мотивация избегания*. Ему важно хорошо понимать последствия неправильных действий или бездействия.

Нравственно-этическая мотивация, на мой взгляд, «врожденная»: ее определяют характер и воспитание. Таких сотрудников нужно пестовать, и стремиться к тому, чтобы их было больше. Но нужно понимать, что они будут оставаться работать в компании и приходить в нее «с улицы» только при условии хорошо настроенной системы корпоративного управления и при одновременной ювелирной «селекции» уже работающих сотрудников. Путь этот благороден и долог. А что же делать с прочими?

Расхожее мнение таково: набирать в компанию только тех, кто стремится к достижениям. Я же считаю, что большинство людей обладает как минимум двумя видами мотивации – и мотивацией достижения, и мотивацией избегания. Человек хочет определенных результатов и не хочет определенных неприятностей. Это работает и при выборе подхода к работе, и при выборе путей повышения своего благосостояния, и при выборе скорости движения за рулем автомобиля. Один вид мотивации преобладает, но и другие точно присутствуют. Поэтому профессиональный руководитель с помощью менеджмента должен обеспечить все виды мотивации:

- ✓ Поддержку для тех, у кого мотивация нравственно-этическая, а также для всех остальных.

- ✓ Вознаграждение для тех, у кого доминирует мотивация достижения.

- ✓ Принуждение для тех, у кого доминирует мотивация избегания.

В моей системе эта модель называется векторной диаграммой регулярного менеджмента. На всякий случай уточню: все три вектора (поддержка, вознаграждение, принуждение) так или иначе нужны всем, просто в разной степени.

Сотруднику с нравственно-этической мотивацией нужно и вознаграждение. Наивно думать, что он будет работать «за так». Но вознаграждение будет для него не столько мотивом, сколько элементом справедливого отношения со сторо-

ны компании. Принуждение ему не нужно вообще, так как он сам вводит себя в нужный рабочий режим на постоянной основе (разве что для хорошего понимания «чего нельзя»). Поддержка же, информационная или ресурсная, никогда не помешает, хотя если ее и не будет, такой человек сам все найдет или затребует.

Сотруднику с мотивацией достижения может в некоторых случаях понадобиться и принуждение: к примеру, подтолкнуть его в нужную сторону, если вознаграждение недостаточно вдохновило. Или ограничить в средствах достижения результата. А уж поддержка будет всегда полезна – с ней легче достигать мотивирующих результатов.

Векторная диаграмма регулярного менеджмента
(поле мотивации)



Сотруднику с мотивацией избегания нужно не только принуждение, но и вознаграждение. Кстати, не стоит списывать людей с такой мотивацией со счетов. Довольно часто ответственность и организованность появляются у человека не «от рождения», а именно как следствие нежелания неприят-

ностей. Понимая последствия необязательности и желая их избежать, человек учится быть точным. И что в этом плохого? Так вот, разве сотруднику с такой мотивацией не нужно справедливое вознаграждение? Другой вопрос, что вовсе не вознаграждение является тем мотивом, который обеспечивает нужные параметры работы, но оно необходимо, как и поддержка.

Да, вы не ошиблись: без должной толики принуждения у нас ничего не получится. С учетом предположения о том, что у человека две (как минимум) мотивации...

Лирическое отступление. Слово «принуждение» мы автоматически воспринимаем как негативное и, казалось бы, несовместимое с такой дисциплиной, как менеджмент. Более того, слово это для многих выглядит неприемлемым чисто этически. Но это, опять-таки, расхожее мнение, ведь любое правило ограничивает нашу свободу действий и, следовательно, является элементом принуждения – начиная от рабочего распорядка и продолжая правилами уличного движения. Устанавливая сотруднику определенные рамки задания, вы принуждаете его к соблюдению оных. Вовлекая его в принятие решения, вы уменьшаете вероятность сопротивления принуждению, но не более того, и не отменяя принуждающей сути любой нормы. Так что не нужно избегать принуждения, лучше научиться правильно выстраивать этот мотивационный вектор. Мы с вами говорим о сути вопроса, а

не о том, как лучше «запиарить» эту сложную для восприятия тему в компании. Если вам больше нравится, можете использовать слово «стимул», хотя вам наверняка известно, что таким словом (*лат. stimulus*) называли острый наконечник на палке, которой было принято погонять (стимулировать) осликов, быков и прочий скот. А что это, если не принуждение?

Давайте обсудим это более подробно.

Итак, почему человек (сотрудник) может не мотивироваться вознаграждением и – для обеспечения нужных нам параметров работы – будет нуждаться в принуждении?

Homo sapiens: принципы профессиональной эксплуатации

На мой взгляд, основная задача руководителя заключается в профессиональной эксплуатации всех видов вверенных ему активов. Сотрудников я считаю активом материальным и одушевленным. Профессиональный подход предполагает создание рационально благоприятной для эксплуатации актива комбинации ресурсов. Профессиональный подход не предполагает причинения какого-либо нерационального вреда одушевленному активу. Поэтому профессиональная эксплуатация обеспечивает активу наибольшее (в рамках возможного) благополучие, а компании – нужные результаты.

В результате жесткого естественного отбора *Homo sapiens*, человек разумный, научился вести себя предельно рационально. Да, именно так, – предельно рационально с точки зрения максимального удовлетворения своих интересов и учета возможных последствий. Опираясь на свою систему координат. Конечно, человек может неправильно оценивать ситуацию по оси «интересы – последствия», и в этом случае желаемого ему не получить.

А что делать, если сотрудник ведет себя – с точки зрения руководителя – неправильно? Начинать мы будем не с выбора действий, а с анализа причин. Если сотрудник ведет се-

бя неправильно с вашей точки зрения и правильно со своей точки зрения, значит, вы используете различные системы координат. И нужно проанализировать, в чем именно, в каких элементах есть несовпадения.

Необходимо учитывать и то, что на поведение сотрудника может оказывать влияние не только система координат руководителя, но и система координат его коллег. А если мы говорим о сотруднике, который в свою очередь тоже является руководителем, – то и система координат его подчиненных. Влияние на поведение сотрудника могут оказывать системы координат близких ему людей и каких-нибудь внешних контрагентов. В итоге поведение сотрудника обусловлено интегрированным влиянием систем координат всех окружающих его людей.

Человек может работать не так, как нужно компании или руководителю вовсе не потому, что ленив или непрофессионален, а потому, что именно такой подход к работе диктуется условиями, в которых он находится. Поэтому, прежде чем менять сотрудника, лучше попробовать синхронизировать ваши системы координат и, может быть, доработать ту, которую сформировали вы – скорее всего, неосознанно, с помощью методов управления, применяемых интуитивно и ежедневно.

Мотивация же предполагает создание таких условий, в которых у сотрудника появляется потребность работать с нужными компании параметрами. Мы уже понимаем, что меж-

ду «мотивацией» и «вознаграждением» нельзя ставить знак равенства.

Изучая человеческую мотивацию, американский психолог Дуглас Макгрегор в конце 1950-х годов разработал две интересные концепции, которые назвал теорией X и теорией Y.

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент должен включать *внешние* формы воздействия: материальные виды вознаграждения и мягкие (по возможности) методы принуждения.

Теория Y гласит, что для человека вкладывать свои интеллектуальные, моральные и физические ресурсы в работу так же естественно, как в отдых или развлечения. Следовательно, менеджмент должен включать *внутренние* методы, позволяющие человеку реализовать свой потенциал, брать на себя ответственность и ощущать свою значимость.

Наверное, я не буду оригинальным, предположив, что менеджмент должен включать как подходы теории X, так и подходы теории Y. И люди, и рабочие ситуации бывают разными. Мой опыт показывает: при создании максимально хороших условий, позволяющих каждому полностью раскрыть свой потенциал, далеко не все начинают использовать ситуацию с благими намерениями. Часть людей просто превращаются в «сытых котов», спокойно потребляя все эти «хорошие условия», и вовсе не стремятся ни к саморазвитию, ни

к ответственности, ни к повышению производительности.

Почему? Человек склонен стремиться к «лучшему», находясь на уровне «плохо». В этой ситуации он буквально не жалеет себя и гребет в «хорошо», не считаясь с издержками. Достигнув своей «счастливой бухты», он уже начинает учитывать, какую цену нужно заплатить за достижение следующего уровня благосостояния. Лучшее – враг хорошего, помните? Выбор между «хорошим» и «лучшим» уже не столь очевиден. С одной стороны, человек хочет «лучшего», с другой – не готов напрягаться, так как уже находится в «хорошо».

Стоит ли удивляться такому поведению? Нет. Мы с вами уже понимаем, что человек ведет себя предельно рационально. У него есть свобода выбора. Вы не можете лишить человека этой свободы, но можете и должны уметь влиять на его выбор.

Если исключить принуждение, то получается, что сотрудник не обязан делать то, что его не мотивирует с точки зрения вознаграждения, верно? Он может это сделать, но – не хочет. Ну не вдохновило его вознаграждение. И все? Мы бессильны? Как-то грустно, не находите? Поэтому никак и не обойтись без толики принуждения.

Любая система стремится к достижению и сохранению равновесия, что является одним из законов системотехники. Человек – своего рода биологическая система. Сотрудники в описанном выше случае получили возможность улуч-

шить свои достижения при необязательности встречных инвестиций, чем и воспользовались те, кто не был столь сильно, как прочие, мотивирован самореализацией и прочими «вкусняшками».

Вот пример. Допустим, вы решили, что после проведения корпоративного обучения необходим экзамен. Это ведь логично? Мы хотим проверить, как сотрудники усвоили материал и заодно повысить мотивацию к обучению. Но если вы скажете об этом сотрудникам, то можете быть уверены: у подавляющего большинства из них сразу возникнет вопрос о том, что будет с теми, кто не сдаст экзамен. Поэтому, объявляя об экзамене, лучше сразу объявить и о том, что ждет проваливших его. И что это, если не принуждение?

Вектор принуждения необходим для того, чтобы создать дополнительный стимул тем, кто не так сильно хочет «лучшего». А именно – ясно дать понять, что напрягаться – не только их право, но и обязанность. Расширение прав и благ целесообразно только при пропорциональном увеличении ответственности. Компанию, в общем, не интересует, насколько ты хочешь «лучшего».

Дано:

- ✓ Есть реально достижимая цель более высокого уровня.
- ✓ Есть ресурсы для ее достижения.
- ✓ Есть поддержка для рьяных.
- ✓ Есть вознаграждение за достижение цели.

✓ Нет опции «Что-то мне не очень хочется».

По-моему, у нас получается настоящая векторная диаграмма. Именно такой подход поможет нам повлиять на тех, кто не очень хочет зарабатывать.

Международная консалтинговая компания McKinsey & Company сформулировала это просто: Up or out – вверх или вон! Согласитесь, вполне себе демократично, не так ли?

В самую идею менеджмента заложен концептуальный конфликт между руководителем и подчиненным. И тот, и другой заинтересованы в том, чтобы дать меньше и взять больше. Руководитель хочет, чтобы сотрудник обеспечил оптимальное соотношение качества и производительности при уровне издержек, не превышающем предельно допустимый. Сотрудник хочет получить комплекс интересующих его благ при оптимальных, с его точки зрения, инвестициях своих ресурсов.

Мне кажется, что этот конфликт можно постараться минимизировать, но нельзя полностью исключить, так как он заложен в самой природе вещей. Кроме того, руководителю – по условиям игры – нужно получить отдачу от сотрудников, которые находятся под его управлением, «здесь и сейчас». Терпеть убытки и ждать, пока соберутся исключительно те, кто готов использовать предоставленные возможности? До этого можно и не дожить.

Мудрые китайцы говорили: «Удерживай вредом, двигай

выгодой», у нас предлагают действовать «крестом и пестом», что тоже говорит в пользу необходимости векторной диаграммы. Профессиональный руководитель должен владеть тем необходимым и достаточным (в соответствии со своим корпоративным уровнем) «инструментальным набором», который позволит ему действовать по ситуации. Он обязан обеспечивать профессиональную эксплуатацию сотрудников. Наказание же сотрудника является частью вектора принуждения, но только его частью, и вовсе не основной. А для чего нужно наказание? Принуждение формируется в том числе нормами и правилами. Но что делать с теми, кто их нарушит? Ответ: наказывать. Устойчивость системы зависит от ее умения и готовности реагировать на сбой в работе своих элементов.

Мотивация против дисциплины, а также возможности и опасности индивидуального подхода

Рассмотрим еще один «мотивационный резерв». Во многих источниках рекомендуют подбирать людям работу «по душе»: так, чтобы задание соответствовало не только умениям, но и склонностям человека. Мне же кажется правильным и профессиональные навыки, и личные качества человека учитывать еще при подборе, соотнося ТТХ потенциального сотрудника с требованиями к должности, которые, в свою очередь, разрабатываются на основании функционала. Не искать работу, которая заинтересовала бы сотрудника, а подбирать его, учитывая параметры будущей работы. А как быть с теми, кто уже работает под вашим началом? Оценить их на это самое соответствие и принять кадровые решения: обучить, воспитать или уволить.

Я согласен: если работа соответствует склонностям человека, это просто замечательно. Конечно, сотрудник будет выполнять ее с особенным удовольствием. Но возникает вопрос: насколько часто нам будет представляться подобный случай?

А ведь бывает работа и неинтересная, и откровенно трудная, неприятная, связанная с теми или иными эмоциональ-

ными издержками. С ней как быть? Поручать в качестве наказания? Но велики ли шансы на то, что необходимый к выполнению набор работ будет совпадать со склонностями сотрудников и количеством заслуживших неприятную работу?

Идея обязательности мотивации (ошибочно понимаемой исключительно как вознаграждение или удовольствие) для продуктивной работы основывается на предположении, что для хорошего выполнения задачи необходимо особенное, возвышенное, творческое состояние души. Оно, конечно, неплохо. Но, может быть, вспомнить еще такое понятие, как дисциплина? Понятие, кстати, почти забытое – может быть, потому, что дисциплина обычно воспринимается (на мой взгляд, также ошибочно) как антагонист мотивации в смысле исключительно вознаграждения?

Да, можно пытаться предварительно замотивировать себя (и других) на то, чтобы что-то сделать. А можно начать что-то делать через осознанный выбор, встав на позицию «буду».

У нас есть три варианта:

Я *хочу* это сделать.

Я *буду* это делать.

Я *должен* это сделать.

«Я хочу» требует предварительной мотивации.

«Я должен» превращает человека в раба.

«Я буду» предполагает осознанный выбор поступка.

Есть поговорка: чтобы получить то, что очень хочется, нужно делать то, что очень не хочется. Если мы сами выбираем поступок, то мотивация возникает после осознанного выбора, по мере реализации выбранного дела, а не до него.

Дисциплина может прийти «изнутри», как черта характера, врожденная или сформированная. Но дисциплину можно привнести и снаружи. Руководитель может создать соответствующую систему координат и в адекватной форме предложить сотрудникам ее придерживаться, материализовав уже известный нам вектор принуждения. Но при этом неизбежно возникнет вопрос: а что делать с теми, кто не станет придерживаться предложенной системы? Вот тут-то нам и понадобятся наказания.

Именно дисциплина позволяет обойтись без кажущегося обязательным для начала работы состояния вдохновения и предотвратить множество случаев неоправданного ожидания этого мотивирующего чувства, а на самом деле – банальной лени и (или) прокрастинации⁴.

Вы наверняка сталкивались с такими отговорками: не было настроения, как-то все не задалось с утра, сделаю завтра... Все это вам рассказывают в тот момент, когда вы рас-

⁴ Прокрастинация (англ. *procrastination* – задержка, откладывание) – склонность к постоянному откладыванию любых, даже самых важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам. – Прим. ред.

считывали получить согласованный ранее результат.

С помощью вдохновения легче совершить первый рывок. Но недаром в сказках многих народов есть сюжет о черепахе, обгоняющей шустрого зайца именно за счет дисциплины и целеустремленности. Без вдохновения невозможно совершить «суперпрорыв». Но вот вопрос: а много ли на самом деле заданий, которые должны выполняться именно через некий «выход в астрал»? Или ожидание такого чуда лучше заменить профессиональным делегированием? Ну а если дисциплинированный сотрудник еще и работает с вдохновением, кто же будет против?

Может быть, это и грустно, но факт: в бизнесе часто нужно делать то, что ни у одного нормального человека не может вызвать энтузиазма. И любые попытки руководителя «замотивировать» сотрудника на такую работу в общепринятом смысле этого слова заведомо обречены на провал. Именно поэтому так называемые «мотивирующие беседы» превращаются в ничего не значащий и раздражающий, но как бы «обязательный» ритуал. Руководитель что-то там говорит (пусть даже с хорошо отработанным пафосом) о корпоративных ценностях и целях, об интересах клиентов, а сотрудник кивает в нужных местах, сохраняя на лице приличествующее ситуации выражение восхищения перспективой.

Бизнес – не спринт, а марафон, на длинной же дистанции система управления, поддерживающая и формирующая дисциплину, более полезна, чем вдохновение. Благодаря дисципли-

плине мы можем не ждать особого состояния души, но всегда готовы выполнить то, что нужно, в должных параметрах и без скидок на отсутствие мотивации.

Но проблема в том, что руководитель часто не умеет при-
нуждать и не готов спрашивать с сотрудников, так как считает, что у них на ту или иную работу «нет мотивации». Сейчас мы с вами попробуем разобраться: а за что сотруднику платят оклад? Мое мнение: платят за качественное (!) выполнение всех обязанностей (поручений) при соблюдении всех положенных правил. Мы, назначая оклад, авансируем оплату знаний, умений и отношения к работе. По умолчанию оклад должен соответствовать рыночной стоимости сотрудника или иметь совместно согласованные отклонения. Тогда все «по-честному», имеем право спрашивать. Но мне часто говорят: «Александр, ну кто сегодня будет работать за оклад...» Возможно, подчиненные руководителей, задающих подобные вопросы, и не будут работать на таких условиях, но не потому, что «никто не будет работать за оклад», а потому, что руководитель не готов спрашивать с сотрудников и развратил их ожиданием «селективной мотивации», не будучи готовым требовать ответственного и дисциплинированного отношения к работе.

А что такое *селективная мотивация*? Вы наверняка встречали примерно такой «прайс-лист»:

✓ Ответ на вопрос: 100 рублей.

✓ Правильный ответ на вопрос: 150 рублей.

✓ Ответ на дурацкий вопрос: 200 рублей.

✓ Своевременный ответ на вопрос: 250 рублей.

Ну и так далее, до 30 позиций. Это, конечно, шутка, но в компаниях часто создается такая «мотивация», когда оклад платят за... появление на рабочем месте; при этом считается, что на своевременное, без опоздания, появление на работе сотрудника еще нужно как-то замотивировать. А чтобы сотрудник оторвал зад от стула – снова нужно мотивировать. А за своевременный отрыв зада – мотивировать еще больше.

А поскольку такой вот селективной мотивации, естественно, нет, то и руководитель не управляет, а соприсутствует. Нет, что-то так или иначе будет сделано, – как минимум, от скуки, – но о качестве и производительности труда можно забыть. Таков побочный эффект поиска эффективной мотивации. А как обстоят дела у вас в компании?

Давайте разберем и так называемый «эффект Тома Сойера». Вы наверняка помните историю о том, как Том замотивировал своих друзей покрасить забор. Более того, эту историю принято преподносить как образец подлинной мотивации: «Видите? Даже покраску забора можно превратить в занятие настолько увлекательное, что все работали не просто бесплатно, а даже доплачивали работодателю, да еще и вырывали друг у друга кисть! Ищите, и найдете!» Мне же кажется, что Том не столько замотивировал своих друзей, сколько «развел» их. Да, он вызвал у них интерес к выпол-

нению своей работы, да еще к оплате права ее выполнения. Красиво? Да, один раз это может сработать.

Подведем промежуточные итоги.

Если есть хоть малейшая возможность привнести в работу элемент вознаграждения, то руководитель обязательно должен его использовать. Но при этом не стоит забывать об индивидуальности мотивов. К примеру, нужно выполнить весьма важную работу, но сотрудник, которому правильно было бы ее поручить, мотивирован исключительно творчеством. А творчества в этой работе просто нет, но никому другому поручить ее нельзя. В этом случае бесполезно будет делать упор на ответственность: для сотрудника в этом задании нет ничего мотивирующего. И потому тратить слова будет не только бесполезно, но и вредно. И далеко не всегда можно «что-нибудь придумать»: скорее всего, сотрудник раскусит любую попытку притянуть мотив «за уши». Поэтому вместо бесполезного «шуршания фантиками» и произнесения «высоких слов» лучше формировать культуру дисциплины и ответственности по отношению к любой порученной работе. Разумеется, мы можем не столько замотивировать сотрудника, сколько облегчить ему выполнение ответственной работы: к примеру, тщательно разобрав с ним все нюансы. Но это, как говорится, уже совсем другая история: мы не пытаемся вызвать вспышку радостного энтузиазма, не «зажигаем», а *делаем работу понятной* – как с точки зрения ее значимости, так и с точки зрения необходимых действий.

Лучше заранее учитывать, что возможности индивидуального подбора заданий будут ограничены. Кроме того, по мере роста компании избыточная индивидуализация будет просто невыгодна – с точки зрения неизбежно сопутствующих управленческих издержек.

В компаниях, процветающих благодаря профессиональному управлению, дисциплина пропитывает корпоративную культуру и влияет как на мышление, так и на поступки всех сотрудников. Если люди дисциплинированы, то нет необходимости в избыточной бюрократизации, подробнейших инструкциях и частом контроле. Дисциплина, опирающаяся на логику, помогает обеспечить нужные качество и производительность труда. Дисциплина должна быть разумной, а поэтому нацеленной на интересы дела, а ее требования должны быть понятны сотрудникам.

Никто не мешает нам создавать «особые группы для особой работы», но должен быть и «конвейер» – даже для интеллектуальных задач. На «конвейере» можно работать без «огонька», но нельзя работать плохо. А что же делать с теми, кто по каким-то причинам не хочет работать хорошо в уже известном нам смысле качества и производительности? Здесь мы опять выходим на необходимость вектора принуждения и его составляющей – наказания.

Умение наказывать как часть управленческой квалификации руководителя

Мы с вами уже говорили о том, что руководитель — это профессия. В каждой профессии есть принципы, технологии и инструменты. В качестве инструментов для управления подчиненными руководитель использует *компетенции*. Единого списка компетенций не существует, и каждый автор или пользователь волен формировать свой. Если вам интересен системный подход к управлению, то я рекомендую ввести в компании единый список управленческих компетенций. Его можно адаптировать к различным должностям в корпоративной иерархии, группируя и ранжируя компетенции: например, для руководителя отдела — вот такой обязательный набор компетенций, для директора направления — вот этакий. Следующим шагом на пути внедрения регулярного менеджмента может стать уже описание базовой методики использования каждой компетенции. Мы с вами понимаем, что любая импровизация вполне уместна, но лишь после знания «назубок» базовой технологии. Дилетант же на импровизацию просто не имеет права. Чем бóльшим количеством компетенций руководитель владеет на профессиональном уровне, тем выше его управленческая квалификация.

ция.

Я раскладываю компетенции по трем «ящикам»⁵:

1. Оптимизирующие компетенции: помогают повысить точность действий самого руководителя; примеры: разработка решений и управленческое планирование.

2. Административные компетенции: позволяют руководителю влиять на «бытие» и поступки сотрудников «снаружи»; примеры: делегирование и контроль;

3. Лидерские компетенции: позволяют руководителю влиять на «сознание» и мышление сотрудников; примеры: управление эмоциями и управление коммуникациями.

Умение морально наказывать, как и умение морально поощрять, я отношу к группе лидерских компетенций. Как правило, лидера представляют таким мессией в белых одеждах, парящим над корпоративной суетой, но бывают ситуации, когда именно лидер должен взять на себя «грязную работу»: пресечь безобразие, наказать за нарушение и даже уволить. У руководителя нет задачи найти человека, которого можно было бы наказать, чтобы, к примеру, «все боялись», или чтобы компетенция «не ржавела». Высокая управленческая квалификация как раз предполагает, что наказывать... некого и не за что, потому как вся работа выпол-

⁵ Полный перечень управленческих компетенций приводится в приложении на странице 305. – *Прим. автора.*

няется должным образом, в полном соответствии с ТЗ (техническим заданием). Кстати, понятие «полное соответствие техническому заданию» может допускать и оговоренные отклонения от идеала. Так вот, все сделано как нужно, и остается лишь поощрить достойных.

Поэтому и не нужно спешить хвататься за компетенцию «моральное наказание» как за некую волшебную палочку. Умение наказывать – одна из компетенций руководителя, но я не отношу ее к базовым.

Как я уже говорил, для меня метафорическим образом руководителя является многорукий бог Шива. Не потому, что он должен пахать за всех, а потому, что управленческие задачи чаще всего выполняются целым набором управленческих компетенций, а вовсе не какой-то одной филигранно освоенной.

Ранее мы говорили о поле мотивации (см. векторную диаграмму регулярного менеджмента). А чем его формировать? Управленческими компетенциями. Именно их профессиональное использование выстраивает должную конфигурацию векторов «награждение – принуждение – поддержка».

Многие компетенции – например, делегирование, – формируют все три вектора. Почему? Да, конечно, во многих книгах написано, что «делегирование сложной ответственной работы является мощным мотивирующим фактором». Согласно теории Y – обязательно.

А как обстоят дела у вас? Если не все радуются поруче-

ниям, то, может быть, замотивировать ваших сотрудников изучить эти книги – для лучшего понимания того, что вы с ними делаете? Так вот, рискну предположить, что даже у самого ответственного сотрудника новое задание вызывает не самые лучшие чувства – как минимум потому, что ему теперь это самое задание нужно встраивать и в без того напряженный рабочий график. Поэтому компетенция «делегирование» будет выполнять принуждающую функцию. В каком случае задание будет мотивировать сотрудника? Если именно о такой работе он давно мечтал. Я, конечно, немного упрощаю, но в целом дело обстоит именно так. Вспомните себя в процессе получения вами нового задания. Но где же два других вектора? Правильно делегированную работу легко выполнить и трудно не выполнить. Легко не обязательно потому, что работа легкая или ее хочется делать. Легко, так как работа разобрана, понятна, задание четко сформулировано, ресурсы учтены. Возникает ясность и готовность – через разобранную выше позицию «буду» – к выполнению. Отсюда и вознаграждение с поддержкой.

Это – делегирование. А компетенция «моральное наказание», как мы уже говорили, является частью вектора принуждения. И никаких раздвоений или, как в делегировании, растроений. Мне трудно представить, чтобы кто-то, будучи психически здоровым, воспринял бы наказание как награду.

Руководитель должен уметь квалифицированно наказывать. Я понимаю, что это звучит немного странно, но, повто-

рюсь, если руководитель что-то делает, то делает это профессионально. Умеете наказывать – реже придется наказывать. Репутация будет идти впереди вас. Но возникает следующий вопрос: а не возникнет ли в компании угнетающая атмосфера страха?

Наказания: стоит ли бояться возникновения атмосферы страха?

Одним из условий правильного использования наказания будет соотношение поощрений и наказаний. Рекомендуемое – и почти что эмпирически, на основе опыта выведенное соотношение – 1:6. На шесть поощряющих действий может приходиться – но ни в коем случае не должно обязательно быть – одно наказывающее.

Если необходимость наказаний возникает чаще, то, как вы уже понимаете, нужно не усиливать суровость наказаний, а подтягивать другие компетенции. А параллельно оценивать рентабельность управления. Ранее мы уже говорили: каждым можно управлять, но не каждым нужно.

Если же мы «войдем во вкус» наказаний, то в коллективе возникнет пофигизм: зачем стараться, если все равно за что-нибудь да прилетит? Эту позицию займут те, кто изначально не был настроен на производительный труд. У тех же, кто был готов хорошо работать, возникнет состояние *выученной беспомощности* (этот феномен был открыт американским психологом Мартином Селигманом в 1967 году), когда просто опускаются руки, и никто не верит в возможность получения положительного результата. Регресс происходит очень быстро: сначала сотрудник перестает любить свою работу, потом он ее еле терпит, следующая фаза – ненависть. Ситу-

ацию же, когда поощрений нет вообще, а есть только наказания, мы рассматривать не будем вовсе, ибо – зачем? Понятно, что ничего хорошего в такой культуре происходить не может в принципе, а на свободном рынке труда это прямой путь к гибели компании. Но вернемся к страху: а так ли страшен черт, как его малюют? Ведь страх – эмоция, возникающая как предупреждение об опасности. Маленьких детей обучают бояться опасных предметов – например, ножей и иголок. Может быть, лучше не исключать страх, а ввести какую-то градацию? Например, выделить страх конструктивный и страх деструктивный.

Конструктивный страх: я знаю, что в розетке «живет» электрический ток, и мне известны определенные свойства тока. Поэтому я не лезу в розетки пальцами, не лью туда воду, при необходимости снять розетку выключаю рубильник в электрощитке. Это – полезный страх.

Деструктивный страх: я знаю, что в розетке «живет» электрический ток и мне известны определенные свойства тока. Но что такое электрической ток? Направленное движение электронов? А что такое электрон? То ли волна, то ли частица, имеет дуальную природу, и до сих пор толком не ясно, что же это такое. И я вообще не захожу на кухню из опасения: а вдруг чего случится? Это – вредный страх.

Плохо, если подчиненный боится руководителя. Боится, потому что не понимает, чего тот хочет, но твердо знает, что руководитель обязательно найдет, в чем обвинить и за что наказать. Это вредный страх.

Хорошо, если подчиненный боится нарушить известные ему правила руководителя – правила, формирующие ту самую систему координат. Подчиненный знает, как вести себя правильно, и знает, какая награда ждет его в этом случае. Подчиненный знает, что означает «вести себя неправильно». И понимает, что в случае неправильного поведения последует наказание. Такой страх будет полезным.

К чему руководитель должен быть нетерпим? К нарушению своих правил при одновременной готовности к их обсуждению со всеми «участниками движения». Руководитель, как электрический ток, должен мгновенно реагировать на нарушения «техники безопасности». И никаких сомнений «А шарахнет ли?» у сотрудника возникать не должно. Именно такой подход обеспечивает для сотрудника приоритет системы координат руководителя перед всеми другими системами. Он должен понимать, что единственный путь к получению нужных ему результатов – это работа в системе координат руководителя.

Мы помним и понимаем, что сотрудник включен не только в систему координат руководителя, но и взаимодействует с коллегами, может быть, с внешними партнерами и своими подчиненными, а также с близкими людьми. Поэтому, выби-

рая модель поведения, он неизбежно будет пытаться найти некий оптимум. Именно нетерпимость руководителя к нарушению своих правил при обязательном векторе вознаграждения и должна задать сотруднику необходимые приоритеты для хорошей работы.

Поскольку часто наказывать нельзя, то получается, что предотвращать нежелательные действия должно не столько само наказание по факту, сколько угроза и высокая вероятность его применения. Угроза не означает, что руководитель буквально грозит наказать сотрудника, – это будет воспринято как признак слабости. Угроза формируется знанием подчиненных о наличии такого элемента, как «наказание», в системе координат руководителя, вашим умением наказывать и спокойной готовностью использовать наказание в нужный момент.

Иногда руководителю хочется исключить из негативного взаимодействия «личную составляющую». При нарушении своих правил и необходимости наказать сотрудника он пытается сделать вид, что как бы ни при чем, просто таковы правила. Подобный подход по-человечески понятен, но абсолютно неуместен с точки зрения профессионального менеджмента. Вы не получаете никакого выигрыша. Наоборот, в обмен на попытку получить весьма сомнительное (по нужности и вероятности) понимание подчиненного вы показываете ему свое бессилие, страх испортить отношения и взять на себя ответственность за пресечение неправильной модели

поведения. В итоге вы уменьшаете свое персональное влияние.

Для формирования правильной корпоративной культуры лучше, чтобы сотрудники были преданы не столько лично руководителю, сколько интересам компании, – при одновременном уважении к авторитету руководителя, занимающего свое кресло не исторически, но по праву профессионала.

Персоналозависимость как ограничение возможности применения наказания

Любой вид деятельности делает руководителя зависимым от действий подчиненных. Возникает персоналозависимость. Она может быть нормальной или повышенной.

Под «нормальным» мы будем понимать уровень персоналозависимости, характерный именно для этого вида бизнеса. Нормальный уровень тем выше, чем больше доля интеллектуальной составляющей и чем меньше возможностей для разработки регламентов и технологической поддержки рабочих процессов. И, соответственно, наоборот.

Повышенный уровень персоналозависимости возникает при непрофессиональной разработке, сборке и (или) эксплуатации системы корпоративного управления. И, в том числе, при низком уровне управленческой квалификации руководителей.

Наказания вы сможете применять только в том случае, если в вашей структуре нет повышенной персоналозависимости. В противном же случае вы все время будете опасаться, что попытка призвать к порядку неслуха приведет к его обиде, саботированию работы, или, хуже того, увольнению. И кто тогда будет выполнять его работу? Пусть он выполняет

ее и не очень хорошо, но это все же лучше, чем никак?

Если вы своевременно не позаботитесь о комплексе мер по нормализации персоналозависимости, то, когда возникнет ситуация, в которой сотрудника следует наказать, вы обнаружите, что сделать это невозможно. И ваша власть будет постоянно уменьшаться, так как вы будете вынуждены оставлять нарушения без последствий.

Если же наказывать только тех, кто не вносит большого вклада в конечный результат работы компании, то придется завести в своей структуре табель о рангах, в котором будут выделены наказуемые и ненаказуемые категории сотрудников. И заранее приготовиться к усилению раскола в коллективе. Появление «брахманов» и «париев» ни к чему хорошему не приведет.

Я не призываю к уравниловке. Сотрудники могут различаться по видам и размерам вознаграждений, но должны быть в равной степени ответственны за нарушения. Руководитель (при наличии уместных к тому оснований) может освободить подчиненного от обязанности соблюдать те или иные правила, но никому не может позволить нарушать действующие правила.

Впрочем, повышенная персоналозависимость препятствует не только и не столько применению наказаний, что, как вы знаете, вовсе не самоцель. При таких условиях в принципе невозможно обеспечить должный уровень качества и производительности труда.

Подробное обсуждение действий по нормализации корпоративной персоналозависимости уведет нас далеко в сторону от основной темы книги. Но краткий перечень возможных подходов я приведу.

1. Бесперебойная работа модуля привлечения персонала.
2. Правильное распределение функций между подразделениями компании.
3. Регламентирование рабочих процессов.
4. Профессионалы вместо «Бэтменов».
5. Специализация вместо универсализма.
6. Развитие квалификации персонала.
7. Разумное взаимозамещение сотрудников.
8. Развитие управленческой квалификации руководителей.
9. Формирование кадрового резерва.
10. Отличная работа юридической службы.

Возможно, в этом списке вы не найдете ничего революционного. Весь вопрос в том, какой уровень персоналозависимости в вашей компании – нормальный или повышенный. Успех не всегда обеспечивается революционным открытием, гораздо чаще он приходит благодаря правильной комбинации хорошо известных подходов.

Вы можете сказать, что реализация предложенных подходов обойдется в кругленькую сумму. Согласен. Но вы на-

прасно думаете, что можете выбрать бесплатное решение. На самом деле вы можете только выбрать, чем и за что платить. В нашем случае – либо за нормализацию персонализированности, либо за последствия превышения нормы. Мы видим прямые издержки, но не всегда правильно оцениваем косвенные. Конечно, лекарство не должно быть страшнее болезни. Но на то вам и голова, чтобы обсчитать, что выгоднее. А если вы не сделаете свой выбор вовремя, то постепенно уменьшите диапазон выбора, и в итоге окажетесь в цугцванге, когда любое действие будет только ухудшать ситуацию.



Основные тезисы главы 1

Можно ли эффективно управлять без умения наказывать?

- Руководитель – профессия, а не счастливая судьба или тяжкий крест, и любая профессия начинает мстить за любительский подход, как только ситуация выходит за пределы уровня «песочницы». Ни в одной профессии способности не могут заменить профессиональную подготовку. Ни одну профессию нельзя освоить посредством изучения списка «34 лучших инструментов»; вначале необходима тщательная проработка «матчасти». Импровизацию опасно путать с инстинктивной беспорядочностью.

- Качество и производительность труда подчиненных зависят от управленческой квалификации руководителя. У профессионального руководителя не бывает «плохих» подчиненных. Каждый, кого вы еще не уволили, достаточно хорош, чтобы вы им профессионально управляли.

- У разных людей преобладают разные виды мотивации – нравственно-этическая, мотивация достижения или мотивация избегания, но большинство обладает всеми тремя этими видами мотивации. Руководитель с помощью управленческих компетенций формирует правильное поле мотивации, наглядно представленное на векторной диаграмме регуляр-

ного менеджмента, чем обеспечивает должные качество и производительность труда.

- Подчиненные, помещенные в обстановку «свободного творчества», вовсе не обязательно начнут работать с нужными компании параметрами. Наиболее вероятно, что они выберут режим наибольшего комфорта. Такой прогноз опирается на тот внутренний биологический механизм рационального выбора, который сформировался у человека в процессе естественного отбора. В ситуации, когда можно «больше поработать и больше заработать», большинство предпочтет вариант «не напрягаться и получить обычную сумму».

- Разумная дисциплина является не врагом мотивации, а, наоборот, ее усилителем. Несмотря на желательность индивидуального подхода к управлению, мы никогда не сможем гарантировать совместимость желаний и заданий. Как это ни грустно, но значительная часть работ будет выполняться под влиянием тезиса «так нужно для дела», иначе компания попадет в полную зависимость от коллективного желания выполнять только интересную работу.

- Точное управление невозможно без правильно оформленного вектора принуждения. Принуждение не должно скатываться к издевательствам, дискриминации и другим недостойным ситуациям. Наказание является частью вектора принуждения, но вовсе не главной его частью. Руководитель не должен отвергать принуждение, но должен уметь его правильно использовать, поэтому ему обязательно понадобится

и умение наказывать подчиненных за нарушения.

- В менеджменте не существует ни волшебных палочек, ни универсальных рецептов. Руководитель, как многорукий Шива, должен решать управленческие задачи с помощью нужного в конкретной ситуации набора управленческих компетенций. Ни одна, пусть и филигранно освоенная компетенция, не обеспечит результата без параллельного использования других компетенций. Моральное наказание является одной из лидерских компетенций. Технология эффективного использования наказаний и поощрений намного сложнее расхожего представления о «кнуте и прянике».



Глава 2

Что может помешать научиться наказывать подчиненных

Самая распространенная слабость человека – пылко верить в очевидную неправду.

Генри Льюис Мэнкен, американский журналист и сатирик

Мы с вами разобрались, почему в менеджменте сложно обойтись без наказания в качестве составляющей вектора принуждения и решили, что руководителю – в рамках профессионального управления и приобретения полноценной управленческой квалификации – правильно было бы уметь наказывать. Казалось бы, следующий шаг – изучение принципов, подходов и технологий наказания. Но давайте вначале проанализируем те психологические препятствия, которые могут помешать вам освоить эту компетенцию на должном уровне. Иначе, если мы оставим их «в тылу», то так и не сможем понять, в чем проблема: вроде бы все понимаем, но на практике никак не получается. Если же окажется, что все изложенное ниже совсем не про вас, этот материал все равно может оказаться полезным, если вы будете обучать тех руководителей, которые являются вашими подчиненными. Ведь вы отвечаете за их квалификацию, не так ли?

Первое препятствие: ложные управленческие стереотипы

Насколько хорошо вы понимаете, чем на самом деле должен заниматься руководитель? Большое влияние на формирование управленческих стереотипов оказывает деловая литература, художественные произведения и стереотипы бизнес-сообщества. В подавляющем большинстве источников работа руководителя описана с весьма привлекательной стороны. За насквозь позитивными текстами возникает образ некоего «благородного мужа», мудро наставляющего благодарную «паству» и парящего на белых крыльях над сплоченной им же командой единомышленников.

В чем же заключается работа руководителя? Он должен приносить ценности, вдохновлять, воодушевлять, мотивировать (исключительно в смысле поощрений), а также обучать, разъяснять, просвещать, развивать, помогать, спланировать в команды, создавать замечательные условия для плодотворной работы. Я ничего не упустил? То есть принято считать, что результат будет достигнут применением исключительно положительных методов воздействия на сотрудников. А если что-то не получается, то, видимо, маловато «сахару».

В поддержку этой светлой идеи работают и книги, описывающие опыт работы знаменитых бизнесменов или великих менеджеров, – например, Джека Уэлча, который возглавлял

корпорацию General Electric с 1981 по 2001 год. Преподаватели, коучи и консультанты рассказывают, как тяжело приходится работающим сотрудникам под пятой авторитарных боссов. И ни в одном учебнике по классическому менеджменту мне не встречалась ни глава о том, как наказывать подчиненных, ни слово «наказание» вообще. В некоторых книгах упоминалось такое понятие, как власть, но именно упоминалось – никаких внятных разъяснений о том, что делать с властью и зачем она вообще нужна руководителю, не было. Так, в чисто инвентаризационном смысле заметили: есть, знаете ли, и такая вот штука.

Возникает мысль: неужели «там», «у них» сотрудники не совершают неправильных поступков? Представить это себе очень трудно, люди – они всюду люди. Преступники «у них» есть, полиция и тюрьмы есть, а как человек приходит на работу – так становится ангелом? Или «у них» нарушителей на работе не наказывают? А что с ними делают? Ищут ту самую индивидуальную мотивацию, в положительном ее смысле, до тех пор, пока не подберут? Тоже не очень правдоподобно.

В итоге у «нашего» руководителя возникает искаженное инструментальное поле, и ему просто гарантирован жесткий конфликт с реальностью. Стереотип «чем больше добра – тем лучше результат» не срабатывает. Попытки управлять «через позитив» в лучшем случае никак не влияют на сотрудников, а в худшем приводят к появлению в компании «сытых котов». Руководитель, махнув рукой на «бесполез-

ную теорию», проникается стойким недоверием к менеджменту как таковому или объясняет все нестыковки привычной ссылкой на «наш менталитет», в котором «их» менеджмент не работает, прямо как в анекдоте о проклятом месте⁶.

Будет ли работать «их» менеджмент в России? Я считаю, что принципы менеджмента едины для любой территории. А вот реализация этих принципов на практике должна обязательно учитывать тот самый менталитет. Хотите очередное метафорическое сравнение? Кулинария. Есть базовые принципы обработки продуктов и приготовления блюд. А есть умение повара выбрать и меню, и рецепт, и способы приготовления пищи, и набор приправ применительно к кухонному оборудованию, времени года и предпочтениям едоков. Каждой хозяйке известно, что скрупулезно переписанный и многократно проверенный рецепт потребует «подгонки» на своей кухне. Так неужели менеджмент проще, чем кулина-

⁶ В этом старом советском анекдоте рассказывается о том, как компания Mercedes-Benz купила завод АвтоВАЗ, чтобы начать здесь производство автомобилей «Мерседес». Немецкие специалисты модернизировали завод, запустили конвейер, но вместо «мерседесов» с конвейера сходят «жигули». Немцы чертыхаются, демонтируют все оборудование, привозят из Германии новые роботизированные технологические линии, устанавливают их, налаживают, запускают и... на выходе снова «жигули»! Немцы матерятся, увольняют весь персонал завода, привозят квалифицированных рабочих из Германии, снова все переналаживают и проверяют, опять запускают завод, но на выходе оказываются все те же «жигули». А возле заводских ворот сидят бывший главный инженер и бывший директор завода, смотрят на все это безобразие, и один говорит другому: «Я же тебе говорил: место здесь проклятое! А ты все ворчал: “Руки кривые, руки кривые...”» – *Прим. ред.*

рия? Думаю, нет, ведь продукты, в отличие от людей, лишены и мотивации, и желаний, и эмоций, и свободы выбора. Кстати, уже давно «классикой жанра» стал конфликт между американским и японским подходами к управлению. Так что не стоит пытаться валить на Россию, ее историю и менталитет жителей недостатки своей профессиональной подготовки.

Поэтому я рекомендую рассуждать так: копированию – нет, осмыслению – да. Прежде чем пытаться внедрять что-либо, сильно вас впечатлившее, сначала изучите всю систему управления. Это позволит понять, какую функцию выполняет привлечший внимание элемент, и в сочетании с какими другими элементами он только и сможет принести вам пользу. А если нельзя изучить «по месту»? Значит, нужно вернуться к изучению «матчасти», базовых принципов менеджмента. Видов двигателей внутреннего сгорания не так много. Альфред Норт Уайтхед, британский математик и философ, сказал: «Знание немногих принципов избавляет от необходимости изучения множества мелких деталей».

Так вот, утверждаю: в чистом виде бо́льшая часть описанных в источниках «положительных» методик управления будет прекрасно работать в одном-единственном случае: если в вашей компании работают очень профессиональные, хорошо мотивированные и высоко этичные сотрудники. То есть нам чаще всего преподносят сильно частный случай: как гениальному руководителю управлять идеальными сотрудни-

ками. В одном из анекдотов прогноз победителя на скачках выглядит так: «Если допустить, что скачки будут проходить в вакууме, то победу всегда будет одерживать идеально черный конь идеальной сферической формы». Но скорее всего вы не сможете привлечь «лучших из лучших», так как на всех их просто не хватит, а в вашем случае это может быть и просто нерентабельным. А даже если вы и сумеете привлечь таких сотрудников, то увидите, что лучшими управлять не легче, а труднее. А точнее – в чем-то легче, а в чем-то труднее. И нужно самому быть «лучшим», высокопрофессиональным руководителем. Не правильнее ли будет начать с того, что научиться более профессионально управлять обычными людьми, которые сейчас работают в вашем подчинении, вместо того, чтобы попытаться собрать «суперкоманду мечты»? И результат улучшите, и руку набьете.

Опираясь на свой опыт сотрудничества с крупными интернациональными компаниями, готов утверждать: миф о тотальной благодати так называемого «западного менеджмента» сильно преувеличен. Есть небольшое количество весьма жестких принципов, которые позволяют поддерживать нужные качество и производительность без избыточных инструментов. Например, плохая работа исключается вообще. Если сотрудник позволяет себе недостаточно ответственно относиться к работе, то его, предупредив и предложив помощь максимум 2–3 раза, затем просто увольняют. И это всем прекрасно известно. Никто не будет заниматься угово-

рами, увещеваниями, воспитанием и всем тем, что так распространено «у нас». Не хочешь работать – свободен. И такой человек сразу вылетает из «обоймы потребления». Кроме того, в компаниях великолепно поставлен отбор персонала – опять же, в отличие от наших «потешных шаманов», – и человек с неправильной «трудовой ориентацией» в хорошую компанию просто не попадет. Если внимательно читать книги, проповедующие «гуманные» подходы к управлению, то во многих из них мимоходом (!) упоминается тщательный отбор персонала. Но ведь читатель часто видит в книге в первую очередь то, что выглядит наиболее привлекательно и отвечает его внутреннему запросу. Так, например, в знаменитой компании Zappos, проповедующей холакратию (управление без иерархии), вначале филигранно отработали все бизнес-процессы, очень тщательно отбирают сотрудников и в течение первых двух лет увольняют 20 % новичков – тех, кто не смог вписаться в корпоративную культуру. Но эти факты упоминаются мимоходом, потому как фокус и пафос книги совсем в другом. Кроме того, в таких публикациях очень часто рассматриваются компании, работающие в области высоких технологий, а это уже чуть другая история. Но я видел и такие компании. Так вот, там очень жесткая внутренняя дисциплина при полной внешней расслабленности. Все прекрасно понимают: есть «время разбрасывать камни» и «время собирать камни», и никто не заблуждается относительно того, что, когда и как уместно или неуместно делать.

А в чем причина подобного «искажения реальности» в публикациях о менеджменте? Вопрос не праздный; среди объяснений я даже встречал версию о заговоре международного капитализма против России. Не то чтобы я совсем исключаю ее, просто в реализацию подобного заговора невозможно вовлечь такую массу авторов. Вот моя версия.

Во-первых, не все издательства переводят на русский язык учебники. Учебник – штука часто скучная, там «много букофф», а потому на нем трудно заработать.

Во-вторых, классические и описывающие саму «матчасть менеджмента» учебники не попадают в списки бестселлеров, их не выносят в заголовки «модных» тем, а потому они зачастую воспринимаются руководителями и подвергаются критике со стороны адептов «волшебных быстрорастворимых таблеток» и «лайфхаков» как якобы устаревшие – на том основании, что мир стремительно идет вперед и нужны другие методы, более достойные менеджера XXI века. Такая вот банальная манипуляция: раз вы не с нами, то вы не менеджер XXI века, а просто лох отстойный.

В-третьих, учебники нужно не читать, а изучать: конспектировать, обдумывать, создавать свою структуру информации. Для этого нужно иметь желание, достаточно сильное, чтобы выделить время. Учебник нельзя изучать за рулем или на ходу, через наушники. Поэтому руководители часто приывают не к учебникам, а к «комиксам».

В-четвертых, «у них» есть и политика двойных стандар-

тов, и так называемая политкорректность. Поэтому подход «делаем то, что нужно, а пишем о том, что красиво» считается вполне допустимым. А многие принципы впитываются «из воздуха», и никому не придет в голову о них писать, потому что «солнце восходит на востоке», о чем всем прекрасно известно на уровне аксиом бытия.

Вот так и формируются искаженные представления о методах управления и обязанностях руководителя.

Второе препятствие: синдром хорошего человека

Большинству из нас хочется быть (или как минимум слыть) хорошим человеком. Это нормальное человеческое желание. Оно поддерживается социальными нормами и эксплуатируется воспитанием. Вас в детстве наверняка призывали «быть хорошим», а потому «не расстраивать маму» и на этом основании что-то такое сделать: ну, там, игрушки сложить, шарфик надеть, уроки выучить.

А как ведет себя «хороший человек»? Хорошо – то есть никому не мешает, более того, всех радует своим поведением и поступками. Хороший человек конформен, удобен во взаимодействиях и не вызывает негативных эмоций, обеспечивая всем окружающим режим наибольшего комфорта.

Перенесем эту идею на менеджмент и увидим, что такой образ полностью соответствует описанному выше набору как бы допустимых управленческих воздействий. «Хороший руководитель» рассыпает вдохновляющие ценности, создает творчески-расслабленную атмосферу, подбирает индивидуально мотивирующие задания и вручает огромные вкусные пряники.

«Хороший руководитель» ни в коем случае не огорчает своих подчиненных скучной неприятной работой, анализом проблем, контролем, нормированием, регламентированием

и тем более наказаниями. Не сокращает издержки, не выявляет недостатки в бизнес-процессах, не просит обосновать запрос на ресурсы, не закрывает убыточные направления и не увольняет. «Гений и злодейство – две вещи несовместные».

Получается, что целый перечень логически необходимых профессиональному руководителю компетенций и подходов изначально попадают в перечень «запретного». Их применение автоматически переводит руководителя из категории «хороший человек» в категорию «бьяка офисная». Руководитель – человек вполне разумный, рассудком он понимает: что-то явно не так, «на доске не все фигуры расставлены», а бессознательное блокирует логику мощным «Ни-и-и-з-зя-я-я! Ты будешь плохим, и все от тебя отвернутся».

Мне же кажется, что хороший руководитель есть профессиональный руководитель, а вовсе не «хороший человек» в бытовом понимании этого определения. А это предполагает, что использовать следует тот набор инструментов, который позволяет обеспечить нужный результат за уместную стоимость. Стоимость же результата должна учитывать баланс долгосрочных и краткосрочных целей. Профессиональный руководитель никогда не станет принуждать и тем более наказывать, если ситуация позволяет использовать позитивные воздействия без ущерба для дела. Но он никогда не станет медлить и с применением «негативных» мер, если по-

считает это целесообразным.

Вы – руководитель и проводите на работе большую часть своего времени. По-человечески можно понять, если вам хочется, чтобы сотрудники относились к вам хорошо. А хорошо – это как? Любовь? Симпатия? Мне кажется, что правильное и полезнее для дела, когда вас уважают. Пусть вас любят близкие люди, а уважают ваши подчиненные и (если они у вас есть) коллеги.

Получается, что естественные и понятные стремления не всегда совпадают с профессиональными подходами. Впрочем, это ведь встречается не только в менеджменте, не так ли? Станным кажется прыгать через планку спиной вперед. Нормальный человек, желая убедить, начинает говорить громче и рассыпает аргументы, а профессионал начинает активно слушать. Не все, что кажется естественным, является правильным.

А иногда «хорошее», не нарушающее ничьих интересов поведение является некоей нормирующей моделью. Руководитель неосознанно показывает, каким ему хотелось бы видеть поведение окружающих. Мол, я с вами по-хорошему, и вы со мной давайте по-хорошему – в смысле производительной и качественной работы. Наверное, не нужно доказывать, что наша модель поведения вовсе не является «вирусно-обязательной» для окружающих. Во-первых, не все в ней нуждаются, и потому не будут готовы ее оценить. Во-вторых, найдутся люди, которые такую мягкость примут за

слабость и воспользуются ею в своих интересах (вспомним описанную в главе 1 рациональность).

Третье препятствие: отношение к конфликту

Готовность к наказанию можно рассматривать и как часть такого качества, как требовательность, – умение спросить с другого человека, потребовать от него той модели поведения, тех действий, которые вы считаете правильными. Приходилось ли вам работать с требовательным руководителем? Если да, то вы наверняка помните, что сам очевидный факт его требовательности обеспечивает соблюдение правил игры. Так?

В основе требовательности лежит готовность к управляемому конфликту. Руководитель не испытывает никаких нравственных и профессиональных сомнений в своем праве вводить правила игры на подчиненной территории, а часто и за ее пределами. К примеру, требовательный руководитель отдела обычно умеет добиваться нужных ему параметров работы и от тех отделов, которые ему не подчинены. Заказы его отдела выполняются в первую очередь и обязательно хорошо. Почему? Ответ очевиден: не постесняется потребовать, поэтому лучше не связываться.

В основе требовательности лежит лидерская ответственность за свою «территорию» и «дело», что является чертой характера лидера, который не всегда нуждается даже в официальных полномочиях. А установка правил является не чем

иным, как нормированием и прорисовкой вектора принуждения. Готовность к «спросу» служит угрозой, а сам «спрос» за нарушение установленных правил и будет элементом наказания – элементом, но не всем наказанием, о чем мы будем подробно говорить дальше.

Требовательность может быть «эмоциональной», а может быть «технологической». Эмоциональная требовательность проявляется в том, что руководитель просто требует что-то с подчиненного, не оказывая ему никакой поддержки в выполнении работы. Полезным это может быть только в ситуации, когда подчиненный располагает всеми необходимыми ресурсами, но нуждается в «волшебном пенделе» для активизации своих усилий.

Технологическая требовательность проявляется как четкая прорисовка необходимых действий и (или) применения определенных технологий. Результаты должны быть достигнуты именно так, и никак иначе. В таком подходе уже есть элемент вектора поддержки из векторной диаграммы регулярного менеджмента. Правда, для того, чтобы подчиненный воспринял технологию, иногда к требовательности технологической нужно добавить и требовательность эмоциональную. Учитывайте это, пожалуйста!

Руководитель может быть внутренне – по своему характеру, воспитанию или заблуждениям – не готов к конфликту, и тогда он всячески стремится его избежать. Следствием этого качества будут недостаточно четкие правила. По-

чему? Меньше четкость – больше возможностей трактовки – меньше принуждение – больше поводов не спрашивать за нарушения, так как нарушения неочевидны. Это внутреннее препятствие может поддерживать и очень распространенный благостный миф о работе «сплоченной команды дружных единомышленников». Ну какие тут нормирование, конфликт и требовательность? Эти понятия, очевидно, из какой-то параллельной вселенной.

Четвертое препятствие: проективная ошибка

Руководитель обычно человек ответственный. Рассматривать ситуации, когда на руководящей должности оказывается нечистоплотный и своекорыстный тип, или барин, решивший, что должность ему дана «для утех и кормления», мне неинтересно.

Любому человеку свойственно проецировать свои качества, принципы, мотивы и подходы на окружающих. Проекция может быть как негативной, так и позитивной.

Чувство ответственности предполагает создание (зачастую интуитивное) оптимальной для достижения целей модели поведения, включающей в себя и критерии «правильно – неправильно». А цели ответственного человека всегда совпадают с интересами дела.

Так вот, ответственному человеку зачастую просто невозможно понять безответственное поведение другого человека. А раз нельзя понять и допустить, что такое в принципе возможно, то очень трудно это учесть, предусмотреть, и обдумать методы профилактики и нейтрализации.

Но рассматривать поведение человека только по крайним позициям оси «ответственность – безответственность» было бы неправильно. Многие люди, не обладая таким качеством, как ответственность, вполне способны на ответственный

ное поведение при наличии определенного набора внешних воздействий. И тут мы опять вспомним векторную диаграмму регулярного менеджмента. Именно ее правильная конфигурация и должна обеспечить необходимый и достаточный набор условий для возникновения должного уровня ответственности у тех, кто не обладает ответственностью внутренней. Нам понадобится как вектор принуждения, так и его часть – наказание.

Но руководителю, обладающему чувством ответственности и естественным образом проецирующему свое качество на окружающих, это сложно и понять, и тем более использовать в процессе управления на постоянной основе – тем более, что обычно его самого никто ничему не учил, он до всего дошел сам, а потому стал или был назначен руководителем.

Сталкиваясь с несоблюдением тех подходов к работе и правил поведения, которые ему самому кажутся абсолютно естественными, self-made (сделавший себя сам) руководитель просто не понимает, что происходит, быстро теряет всякий интерес к сотруднику и держит его «на подтанцовках». На всякий случай напомним: ранее мы сформулировали принцип «каждым можно управлять, но не каждым нужно», и я вовсе не предлагаю нянчиться с очевидно непригодными сотрудниками. Но при подходе «либо сам должен понимать, либо – всё, увольняем» мы недостаточно рачительно обходимся с потенциалом вполне пригодных людей.

Если уж мы готовы выставять столь жесткие требования

к сотрудникам, то их было бы хорошо дополнить методиками входного тестирования и дополнительным отсеком в период испытательного срока, да и обеспечением достаточного потока кандидатов. Тогда все логично. А в реальной жизни ответственному руководителю бывает сложно и требовать, и наказывать. «Обжегшись на молоке», он начинает «дуть на воду»: предпочтет впредь выполнять заваленную безответственным подчиненным работу сам, либо будет грузить тех, кто слишком ответственен, чтобы отклонить высокую честь впахивать за других. Так и возникает ситуация «кто везет, на том и возят». При этом позитивная модель поведения наказывается дополнительной рабочей нагрузкой, а отрицательная поощряется отсутствием серьезных заданий и требовательности – что, как вы понимаете, формирует не самое правильное для продуктивной работы поле мотивации. В структуре появляется не только непроизводительный, но еще иногда и разобиженный актив с индифферентно-деструктивным отношением к работе. Пусть таким людям и платят меньше (что, впрочем, бывает далеко не всегда), но они подобны больным зубам во рту, и к тому же разлагают корпоративную культуру.

Пятое препятствие: высокая экспертная квалификация

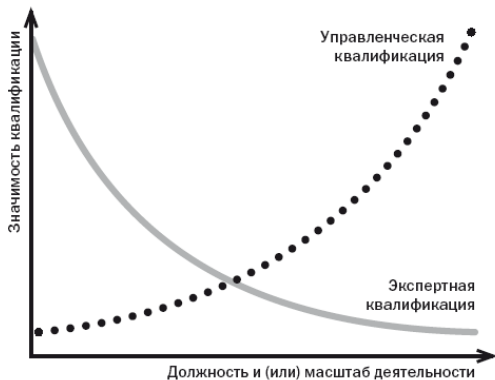
Должен ли руководитель быть специалистом? Споры на эту тему ведутся постоянно. Мне кажется, что правильно будет выделить два уровня экспертных знаний:

Уровень 1: знать, чтобы руководить.

Уровень 2: уметь, чтобы сделать.

Руководитель должен разбираться «в предмете» на первом уровне.

Дополнительная информация: значимость экспертной квалификации руководителя резко падает по мере роста масштабов деятельности и (или) уровня корпоративной иерархии, а значимость управленческой квалификации столь же резко возрастает.



Но часто руководителем становится как раз лучший специалист. Работать он умеет профессионально, а управлять — на уровне «здравого смысла», а точнее, на интуитивно-любительском.

И вот такой руководитель сталкивается с необходимостью принуждения и наказания сотрудников. Будет ли он этим заниматься? Не думаю. Более вероятно, что он предпочтет заняться знакомым делом, утешив себя расхожим управленческим афоризмом: если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, сделай его сам. Я считаю это утверждение не только неверным, но и вредным, потому что если единственный для руководителя способ обеспечить качественный результат — работа своими руками, то какой же он руководитель? Он специалист.

А как же быть с идеей о том, что руководитель должен во всем показывать пример подчиненным? Конечно, должен – в отношении к работе, в соблюдении принципов и правил, но не в самой работе с точки зрения ее содержания. Руководителям платят за управление, а не за непосредственное производство результатов. Мы рассматриваем полноценную структуру, а не ее весьма частный случай (исключение): маленькую группу ассистентов во главе с Великим Мастером.

Часто руководитель-эксперт никак не может забыть любимую специальность. Вместо того, чтобы обучать сотрудников, обеспечивать им возможность развития квалификации, не позволять им оставаться в «неумехах» и с помощью своих управленческих компетенций формировать поле мотивации (см. векторную диаграмму регулярного менеджмента), он предпочитает работать сам. Потому что, повторяюсь, работать он умеет хорошо, а вот управлять – плохо. Конечно, какую-то часть работы всегда нужно будет выполнять самому. Не всё и не всегда можно и нужно делегировать. Но такая работа должна занимать примерно 15–20 % времени на уровне руководителя полноценного отдела и уменьшаться по мере продвижения вверх в корпоративной иерархии.

На своих семинарах я всегда задаю слушателям вопрос: от чего вы больше устаете – от работы или от взаимодействия с подчиненными? Вопрос, по сути, является риторическим, так как ответ на него всегда предопределен. Что и понятно: физическая усталость от выполнения хорошо зна-

комой работы переносится намного легче, чем попытки решать вопросы в малоизвестной плоскости менеджмента, да еще и непонятно какими инструментами.

Шестое препятствие: миф о всеобщем равенстве

Руководителю хочется быть «первым среди равных», когда все решается сообща, никто никому ничего не навязывает и не указывает. Ему неловко показывать подчиненным, кто тут главный. Речь идет не о статусном доминировании или попытках возвыситься за счет унижения сотрудников. Но кто-то должен взять на себя ответственность и за делегирование, и за управление обсуждением, и за принятие решения. Но руководителю... неловко. Он опасается, что сотрудники его не так поймут, или посчитают неумехой и белоручкой, а за глаза будут обвинять в неумении работать и лени: мол, конечно, приказы отдавать каждый может, а ты вот сам сделай, если такой умный.

И руководитель всеми силами пытается показать: ребята, не обращайтесь на меня внимания. Я такой же, как все. Вместо того, чтобы создавать систему координат, планировать, делегировать и контролировать, руководитель старается показывать пример... хватаясь за любое дело первым. Ну да, как же это – поручить другому, если я сам могу? Что я, безрукий, что ли? Так (или примерно так) выглядят внутренние установки «руководителя – демократа».

Конечно, пример – это здорово, но, как мы уже отмечали выше, пример подается вовсе не работой за подчинен-

ных. И подчиненные, которыми не управляют, а только подают пример, вовсе не будут склонны следовать этому примеру без иных управляющих воздействий – во всяком случае, бо́льшая часть подчиненных. Принципиальные заблуждения руководителя могут усиливаться такими факторами, как меньший, чем у подчиненных, возраст или стаж работы на этом месте, или более низкая экспертная квалификация. Я согласен с тем, что такие факторы не облегчают применения всего набора управленческих инструментов, но они ни в коем случае не должны удерживать руководителя от управления в пользу собственной работы.

Идея о «равенстве» может привести и к еще одной управленческой ошибке. Руководитель не только избегает «прижимать» плохо работающих, но и опасается ранжировать оклады. В итоге люди, работающие по-разному, получают одинаково. Дополнительную проблему может создать интеллектуальный труд, характер которого затрудняет объективную оценку результатов. Руководитель же боится взять на себя ответственность за субъективное решение, так как не хочет провоцировать конфликты как с недовольными его суждением, так и между самими сотрудниками.

Необходимо отметить, что если «их» культура жестко табуирует любое обсуждение доходов, то в «нашей» всем все известно – либо в процессе открытого выяснения, кто и сколько в этот раз получил, либо благодаря возможным утечкам из финансового отдела. Часто так называемые премии за

результаты работы подразделения представляют собой форму перераспределения дохода от высокопроизводительных сотрудников, которым недоплачивают, ко всем остальным, которых спонсируют. Равенство почему-то путают с уравниловкой. Но стремление избежать «развивающих» конфликтов приводит к возникновению «энтропийных» конфликтов. Почему я использовал такие определения? Я считаю, что если в коллективе видят, что лучше работающие сотрудники зарабатывают лучше, и возникнет некое разобщение, то это прекрасно. И ни к чему нам избыточное дружество, так как оно возможно только за счет одинаково низкой производительности. Результаты допустимы или нормальные, или высокие. Те, кто после истечения определенного и понятного срока, обеспеченные всеми необходимыми ресурсами, не выходит на норму, должны покидать компанию, и об этом, опять же, всем должно быть известно.

Информация к размышлению. А чего хотят подчиненные от руководителя? Какая модель поведения их устроит более всего? Напомню, мы договорились рассматривать все вопросы при условии, что в компании работают нормальные люди. Те, кто заинтересован скорее в комфорте, чем в высоких результатах, нуждаются в руководителе, который им не мешает, которому всегда можно пожаловаться на проблемы и который толком не знает, где и что происходит. Желательно, чтобы он выплачивал стабильную и не зависящую от резуль-

татов зарплату, лучше высокую. Такие сотрудники заинтересованы в отсутствии напряжения и хотят работать исключительно в режиме максимального удовольствия – чтобы можно было и спокойно поболтать, и решить свои личные вопросы без ущерба для компенсационного пакета. В общем, все, что происходит за проходной, следует считать работой.

Сотрудники, заинтересованные в результате, предпочтут работать под управлением сильного (не путать с жестким) руководителя, который знает, «где победа», и вместе с которым можно «снискать славу». А как быть с «среднячками», нормальными людьми? Их отдача, качество и производительность будут пропорциональны вашей управленческой квалификации и вложенной в управление энергии. Если вы будете следовать идее «невмешательства», то они присоединятся к ищущим комфорта. Если же вы будете с ними работать как с теми, кто заинтересован в высоких результатах, то работа «среднячков» ощутимо сдвинется в сторону высокой продуктивности. Вспомните еще раз одну из наших аксиом: люди работают так, как ими управляют.

Кстати, возникает вопрос: а как подчиненные будут относиться к тому, кто, стремясь быть и слыть «хорошим человеком», отпустит все на самотек? Будут ли его любить? Уважать? Или, скорее, станут снисходительно терпеть его присутствие? А как только такой руководитель попытается нарушить чью-то зону комфорта, ему будут «давать укорот» или, на словах показывая готовность к нужным действиям,

на деле игнорировать все позитивные наставления.

Мне кажется, что роль руководителя чем-то напоминает роль тренера, который должен балансировать между избыточной жесткостью и избыточной мягкостью, но держаться не посередине, а ближе к жесткому краю, формируя разумную напряженность, которую, как это ни покажется грустным, не создать одним лишь позитивом. Придется и нагрузку давать, и дисциплину поддерживать, и слушников, коли таковые найдутся, наказывать. А может и погнать кого из команды.

К чему приводят попытки руководителя избегать принуждения и наказания

Итак, руководитель по разным причинам, а часто и по целому комплексу причин избегает формировать вектор принуждения и предпочитает «политику невмешательства». Ситуацию «идеально круглого, идеально черного коня в вакууме» мы с вами не рассматриваем. В компании работают нормальные люди.

Объективности ради отметим, что на стороне «правильного отношения к работе» могут сыграть такие факторы, как совесть и воспитание. Но у 90 % людей совесть не абсолютная, а относительная. В чем разница? Люди с «абсолютной» совестью ведут себя правильно вне зависимости от внешних условий. Мы уже обсуждали с вами такой тип людей, у них нравственно-этический тип мотивации. Остальные же могут захотеть вести себя правильно, только если сочтут, что с ними (внешние условия!) тоже обходятся правильно. А тут, как вы понимаете, начинаются сложные танцы вокруг справедливости. Руководитель может быть абсолютно прав в оценке и качества и производительности работы сотрудника, и его рыночной стоимости. И все разложить сотруднику «по полочкам» с логически неопровержимыми аргументами. А

подчиненный все равно остается при своем мнении и считает, что с ним обходятся неправильно или несправедливо, слишком много требуют и слишком мало платят. А раз так, то можно вести себя тоже неправильно, но, как бы, в ответ. При этом рассуждающий таким образом сотрудник считает себя достойным человеком, что очень важно для сохранения внутреннего равновесия.

Да, я бы хотел отметить, что есть люди, которые вообще не готовы правильно относиться к работе. Их, конечно, надо выявлять и увольнять, но упомянуть о них стоит для корректности описания ситуации. Итак, на совесть как на основной «движок» мы тоже полагаться не будем.

Каких последствий следует ждать, отказавшись от принуждения и наказания? Вместо «хорошей», «творческой» рабочей обстановки возникает атмосфера попустительства и расслабления. Сотрудники получают право «выбирать путь», но их никто не нагружает адекватным набором обязанностей, ответственностью за результаты и правильное выполнение действий для их получения. И работать, в лучшем случае, они будут в режиме, который позволяет сохранить максимальный комфорт при убежденности в собственном усердии. А беда в том, что этот добровольно выбранный режим имеет мало общего с должной производительностью. Метафорическое объяснение: занимаясь спортом, очень трудно выбрать действительно нагружающий режим без внешних сигналов. Организм всегда пытается остаться

в «зоне комфорта». А в интеллектуальной работе объективные нормы зачастую отсутствуют, внешнее же нормирование – к примеру, с помощью KPI, ключевых показателей эффективности, – установить можно только для рутинной работы, да и это будет уже элементом принуждения. Общие последствия понятны. А как себя будет вести руководитель? Рассмотрим возможные варианты.

Первый вариант: руководитель не считает сложившуюся ситуацию проблемой. Все идет как идет, люди работают, очевидных проблем нет. Для негативных ситуаций есть универсальное объяснение «Ну, это бизнес» или «Ну, это же люди, а не роботы». Если так рассуждает первое лицо компании, то ее дальнейшее развитие зависит исключительно от рынка. Будет экономический рост и не появятся сильные конкуренты – компания будет процветать. На рынке спад или еще какие-нибудь неприятности? Компания начнет тонуть. Если же руководитель не является первым лицом компании, то он будет стремиться объяснить ситуацию в своем подразделении как единственно возможную и наилучшую. Для того, чтобы ему поверили, он вступит в фактический сговор с подчиненными против компании, будет покрывать неправильную ситуацию и камуфлировать реальность избирательным сбором или представлением фактов.

Второй вариант: руководитель как человек ответ-

ственный будет вынужден включиться по «сильным сигналам». Ситуация начинает выходить из-под контроля, и уже не остается надежд на то, что она выправится сама. Возможно, руководитель решит, что сотрудников необходимо сильнее замотивировать. В идеологии «управления добром» это может означать увеличение окладов или премий, инвестиции в комфортность или креативность обстановки, сплочение команды путем разнообразных игр, оценку удовлетворенности работой, обучение развитию креативности, совместные обсуждения ситуации, создание специальных комитетов или рабочих групп по проработке решений и прочие «половецкие пляски». Не так важно, какие именно меры будут предприняты, главное, что они не дадут ожидаемого эффекта, и компания все глубже будет погружаться в трясину попустительства, теряя драгоценные ресурсы – время и деньги.

Третий вариант: руководитель как человек ответственный так решат объявить мобилизацию. Проблема в том, что вместо того, чтобы перейти на полноценное профессиональное управление, он неосознанно попытается просто сменить роль. «Хороший человек» теперь становится «плохим человеком». По-человечески его можно понять, но мы уже знаем: «естественное» и «профессиональное» не всегда идентичны. Руководитель чувствует себя незаслуженно обиженным: как же так, я к вам со всей душой, а вы...

Эта обида влияет на выбор как интонации, так и содержания обращения «К оружию, граждане!» Но попытка «предъявить» что-либо сотрудникам и мобилизовать их на подвиг через навешивание вины не вызовет должной мотивации. Сотрудники вовсе не считают себя ни виноватыми, ни чем-то обязанными компании и уж точно не собираются отрабатывать «съеденные пряники». Они уверены, что работали в полную силу. Что же касается «пряников», то «благодетель» всегда считает более тщательно, чем «одариваемые», которые и вовсе могут воспринимать все блага как само собой разумеющуюся норму. Поэтому вместо дружной мобилизации на бой с врагами возникает встречная обида, а чувствующие себя обиженными сотрудники производительность скорее понизят, чем повысят, так как вместо нужной сейчас целеустремленной работы будут обсуждать внезапную смену образа босса и возможные перспективы нового трудоустройства. Как мы понимаем, руководитель, в общем, не виноват – он просто не знает, какие инструменты-компетенции должен использовать. А если теоретически и знает, то не умеет, практики не было. Но ведь ситуация не меняет своих параметров в зависимости от наличия или отсутствия у руководителя вины. Неправильные действия? Неправильный результат. Мир в этом смысле прагматичен: он реагирует на поступки, не учитывая намерений и степени вины. Нужно стремиться поддерживать «норму» качества и производительности на постоянной основе, а не устраивать подчинен-

ным «контрастный душ».

Любой из этих трех сценариев может быть реализован не только в чистом, но и в смешанном исполнении. Кроме того, обычно возникают дополнительные сюжетные линии, делающие ситуацию еще более интересной.

✓ Не умея ни поддерживать постоянный уровень производительности, ни правильно мобилизовать сотрудников при входе в проблемную зону, в процессе попытки сменить роль руководитель использует оскорбительные выражения, недопустимо повышает голос и старается унижить подчиненных. Это может быть и запоздавшей уже попыткой «показать, кто в доме хозяин», «чтобы никто не дай бог не заподозрил меня в слабости». Но ни к какому положительному результату такая модель общения не приведет, так как вызовет только злость и обиду, а вовсе не осознание необходимости изменить подходы к работе.

✓ Сотрудников очень удивляет возникшая метаморфоза поведения руководителя. Внезапно вместо «как бы дружбы» начинается «жесткач», что и обижает, и разочаровывает, и уж точно не способствует мобилизации усилий.

✓ Недовольный чем-то или кем-то руководитель не решается назвать кошку кошкой и указать конкретному сотруднику на неправильные параметры действий (поведения). Вместо этого назначается совещание, на котором руководитель пространно рассуждает о том, что «нам нужно изменить от-

ношение к работе», «больше внимания уделять качеству работы», «быть более внимательными» и «не нарушать регламенты». Подчиненные стоически терпят все это, параллельно занимаясь своими делами и одновременно поддерживая в руководителе иллюзию полного сопереживания.

✓ Вместо совместного анализа ситуации и выработки плана по ее исправлению руководитель начинает «делегировать ответственность», а на самом деле заниматься «спихотехникой». Все обращенные к нему вопросы он зеркально заворачивает на подчиненных, сопровождая это псевдожесткими фразами в стиле «Ты теперь полностью отвечаешь за результат», «Выполни до конца недели», «Я тебе за это плачу деньги». У подчиненных вместо ответственности и стремления найти решение возникают только растерянность, обида или злость. По интонации руководителя они понимают, что тот «на кочерге», и пытаются привлечь его внимание к реальным проблемам не имеет смысла. Поэтому сотрудники просто подтверждают получение задания и уходят на свои рабочие места готовить аргументы о невозможности его выполнения.

✓ В результате таких спектаклей из репертуара театра абсурда руководитель, выйдя из адреналинового режима «жесткого босса», испытывает чувство вины, подогреваемое красноречивыми «сигналами» подчиненных, и, чтобы снова наладить «дружеские» отношения, начинает заискивать и заигрывать, стремясь компенсировать созданное негативное

впечатление раздачей «пряников».

Какой дополнительный вред приносит отсутствие вектора принуждения в компании?

✓ Затруднения с исправлением неверных моделей поведения, выходом на «правильный путь» и профессиональным ростом.

✓ Постепенный рост «зоны комфорта» («зоны безобразий»).

✓ Снижение исполнительской дисциплины и качества работы.

✓ Потеря профессиональных кадров и формирование «офисного планктона».

Принуждение и наказание как осознанный конфликт

Термин «конфликт» имеет очевидную негативную окраску. Перспектива вступления в конфликт вызывает у человека естественное ощущение опасности. Оговорка: естественной реакцией я называю обычную реакцию, инстинктивную и непрофессиональную; о профессиональной реакции мы поговорим позже, а сейчас обсудим именно обычную реакцию. Итак, опасность. На нее у человека выработались всего две естественные реакции, которые известны в психофизиологии как реакция «бей или беги». Эти реакции врожденные, мы их не выбираем. Можно видеть, как один маленький ребенок в ответ на попытку отнять у него игрушку пытается ударить обидчика, а другой начинает плакать.

Владимир Константинович Тарасов, выдающийся социальный технолог и бизнес-тренер, автор популярных книг по менеджменту и основатель Таллиннской школы менеджеров, ввел в обиход два замечательных определения разных типов личности: боец и миротворец. Рассмотрим оба типа личности в проекции на стиль управления.

Руководитель-боец и руководитель-мировотворец:



Руководитель-боец

Отношение к конфликту

Всегда готов. Как говорится, хлебом не корми, дай подраться.

Мотивация

Победить соперника, которым считает любого, кто пытается противостоять его мнению.

Результаты

Почти всегда побеждает, то есть продавливает свое решение, оставляя за собой «финальный аккорд» и не принимая во внимание аргументы соперника.

Возможные положительные стороны

Не боится негативной реакции на свои действия, принимает нужные для дела непопулярные решения, обладает энергией для преодоления препятствий, может мобилизовать людей, легко берет на себя ответственность, не падает духом от неудач, способен поддержать подчиненных, вселить в них уверенность.

Возможные отрицательные стороны

Считает себя изначально правым, запрашивает мнение подчиненных, только чтобы получить подтверждение своей правоты, не терпит инакомыслия, не замечает истинного отношения к своим решениям, склонен к плотному контролю, подавляет своих подчиненных, в негативных ситуациях склонен к обвинениям и несправедливым наказаниям, может ненароком задеть или обидеть, не считает нужным поддерживать подчиненных в развитии, рассматривая стресс как позитивный фактор.

Руководитель-миротворец



Отношение к конфликту

Негативное. Не любит конфликты, не хочет их, избегает их.

Мотивация

Гармоничная обстановка. Все друг друга любят, никто ни на кого не обижается, никто никому не мешает.

Результаты

Формально, а иногда и реально теплые, а скорее бесконфликтные отношения в коллективе.

Возможные положительные стороны

Готов к содействию, чуток, умеет выслушать и вникнуть в точку зрения сотрудника, вырабатывает оптимальное комплексное решение, предоставляет свободу в выборе методов решения задач, вовлекает подчиненных в процесс принятия решений, создает «развивающую» атмосферу, терпим к особенностям характера, тактичен и аккуратен в формулировках.

Возможные отрицательные стороны

Избегает задавать четкие ориентиры или критерии при выполнении заданий, предлагает или готов согласиться на половинчато-компромиссные и никому не мешающие решения, сталкиваясь с невозможностью удовлетворить все разнообразные и противоречивые стремления сотрудников, вместо анализа негативных ситуаций предпочитает фокусироваться на «позитиве», в сложных ситуациях вместо принятия ответственности на себя стремится к коллективным решениям, не готов пресекать негативные действия подчиненных, пытается избегать непопулярных решений.



Руководитель-боец

Главная цель управления

Не победить, а оказать нужное влияние, устранить причины проблемы, создать модель правильного поведения. Мне кажется, что победа как таковая приносит больше радости, чем обеспечивает результат. Но поскольку победа и является мотивом, то иные параметры результата и даже его отсутствие руководитель-боец склонен вообще не замечать или приуменьшать его значимость — чтобы реалистичная оценка не мешала насладиться победой.

Последствия подхода для качества управления

Поскольку руководитель-боец испытывает удовольствие от участия в конфликтах, он усматривает поводы для схватки и там, где их вовсе нет, и там, где вопрос можно было бы решить не поединком, а комплексом более рациональных мер. Кроме того, раз есть победа, то есть и побежденные, а они редко хотят исправиться или качественно выполнять то, к чему их жестко принуждают. Если руководитель-боец побеждает, он плодит недовольных и обиженных. «Бойся побежденного!» — говорили в Древнем Риме. Побежденный хочет отомстить, если он боец, или впадает в депрессию, если он миротворец. Управление руководителя-бойца слишком жесткое, и потому создает избыточный и вредный дискомфорт. Боец чаще одергивает и строит, чем направляет и развивает. Поэтому для поддержания должного порядка ему нужно постоянно побеждать каких-то «противников», которых он и старается подсознательно выявить в процессе взаимодействия с другими людьми. Дополнительный ущерб возникает из-за неготовности сильных специалистов к такой модели управления, особенно в интеллектуальных видах бизнеса.

Вектор саморазвития

Учиться не вступать в конфликты по всякому поводу и без него. Развивать те стороны своего характера, которые не являются врожденными, учиться говорить «на разных языках».



Главная цель управления

Не создание гармоничной обстановки, а достижение результатов в рамках оптимальных издержек. Для этого нам нужна атмосфера, с одной стороны, достаточно конструктивная и, с другой стороны, поддерживающая нужные темп, ритм и направление движения. Но поскольку создание «теплой» атмосферы является для руководителя-миротворца основным мотивом, это и становится основным критерием как для выбора решения, так и для оценки его последствий.

Последствия подхода для качества управления

Поскольку руководитель-миротворец стремится к миру, он склонен избегать конфликта до последней возможности. Единственный способ получения важного для него результата — постоянные уступки. Он вынужден оплачивать мир интересами дела, за которое отвечает. Стремясь избегать конфликтов, он не одергивает тех, кто откровенно мешает или «выезжает» за счет коллег. Такой руководитель обычно не может защитить своих подчиненных от неправильных воздействий со стороны своих коллег или добиться справедливого распределения корпоративных ресурсов. Обстановка в его структуре может быть «теплой», но больше напоминает болото. О качестве и производительности труда речи не идет, результаты зависят исключительно от настроения сотрудников и положения звезд. В таком коллективе хорошо только тем, кто особо ни к чему не стремится. Целеустремленные профессионалы у таких руководителей не задерживаются, так как не готовы мириться с их беспомощностью в делах, и понимают, что не смогут под руководством такого руководителя достичь своих целей.

Вектор саморазвития

Научиться вступать в конфликт в нужных ситуациях, по своему выбору, не дожидаясь, пока «припрут к стенке», и не боясь взять на себя ответственность. Развивать те стороны своего характера, которые не являются врожденными, учиться говорить «на разных языках».

Информация к размышлению. Конечно, вы понимаете, что я описал ярко выраженные типы, и можете сказать, что «в жизни так не бывает». Но каждый человек от рождения или «боец», или «миротворец». Ваши нынешние реакции сформировались под воздействием полученного воспитания

и жизненного опыта. И все-таки кто вы? О чем вы думаете, когда возникает намек на возможный конфликт? Об «ударе» или о «бегстве»? Ответьте себе на этот вопрос. И учитывайте, что и «бойцом», и «миротворцем» движет... страх. Страх деструктивный, на который они реагируют спонтанно, инстинктивно. Страх, а не рассудок. Мы управляем, но на возникающие социальные ситуации реагируем как на физические конфликты. Иногда инстинктивная реакция может быть и правильной, но именно *иногда*. У человека с врожденным талантом спонтанная реакция будет чаще совпадать с профессионально правильной, но нас с вами интересует не игра в рулетку, а управление получением результата, а оно возможно при вашей осознанной реакции на ситуацию. В управленческом конфликте вовсе не нужна такая скорость, как в конфликте физическом, поэтому нам лучше учиться *выбирать* реакцию, а не *следовать ей*, чтобы потом оправдать свою спонтанную реакцию как единственно возможную.

Мы можем долго рассуждать, какой тип реакции лучше, а какой хуже применительно к разным видам бизнеса, характеру подчиненных или рабочим ситуациям. Но лучше уяснить, что любая инстинктивная, спонтанная реакция не оптимальна. Гораздо лучше развивать свои как бы слабые стороны.

Почему «как бы»? Слабых сторон не бывает. Любое ярко выраженное качество имеет светлую и темную стороны. Осознанное качество усиливает человека, а неосознанное ослаб-

ляет. То, что мы не осознаем, не поддается нашему управлению, и в сложной ситуации «хвост начнет вертеть собакой». Любое качество, будучи осознанным, позволяет сознательно использовать светлую его часть и контролировать темную. Характер – не приговор, его нельзя «перепрошить», но можно нарастить – как мышцы. Есть, правда, и такая идея: компенсировать свои условно слабые стороны, окружив себя подчиненными, у которых соответствующие стороны как раз сильны.

Допустим, руководитель-миротворец взял в подчиненные «бойца». Вопрос: а сможет ли он контролировать «бойца» и не попасть к нему в неформальное подчинение?

Или, например, руководитель-боец взял в подчиненные «миротворца». Вопрос: а позволит ли руководитель-боец такому сотруднику действовать так, как сам не умеет, и сможет ли он подавить свое желание развязать конфликт?

В работе руководителя бывают ситуации, которых невозможно избежать, хотя и следует стремиться к тому, чтобы их не было. А есть умения, которые невозможно делегировать. Одно из них – умение наказывать. Если не хотите хлебать результаты «однобокого» управления, освоите комплект «необходимого и достаточного», а потом уже выбирайте, что и когда применять, а что нет. Умение профессионально наказывать предполагает обязательное твердое знание ответов на вопросы «Кого наказывать?», «За что наказывать?», «Чем наказывать?» и «Как наказывать?», и, конечно, прак-

тику использования своих знаний, готовность делать свое дело, применяя для этого уместные по ситуации инструменты. Иначе вам ничего не остается, кроме как действовать интуитивно и оправдывать все последствия как неизбежные.

Лидерский «светофор»

Руководитель должен уметь работать в трех основных поведенческих режимах.

«Фонарь уважения». Основной рабочий режим. Каждый, кто работает в вашем подчинении, заслуживает уважения – не в декларациях, а на деле. Избегайте всякого проявления неуважения, ни в коем случае не присваивайте себе «право барина» и относитесь к сотрудникам как к важным деловым партнерам.

«Фонарь вознаграждения». Включается, когда сотрудник показал выдающиеся результаты или использовал особые подходы к работе. Руководитель должен уметь поощрить сотрудника морально и вне зависимости от того, полагается ли тому материальное вознаграждение. У человека «краткосрочная» система мотивации, поэтому любое достойное дело должно получить практически немедленное эмоциональное подкрепление.

«Фонарь наказания». Включается при нарушении. Вопрос, за что именно следует наказывать, мы будем подробно рассматривать в следующей главе. Руководитель должен уметь наказать сотрудника, который этого заслужил, так, чтобы у сотрудника возникло желание изменить свое поведение.

Обращаю ваше внимание на то, что без уважения к со-

трудникам у них никогда не возникнет ответного уважения к вам. Если же руководителя не уважают, то его моральные поощрения не радуют, а моральные наказания не расстраивают и не побуждают исправиться. Без авторитета наказание неэффективно, но умение и готовность правильно использовать наказание повышают ваш авторитет.

Проблема заключается в том, что у некоторых руководителей все время горит «серый фонарь»: они толком не умеют ни проявить уважение, ни поощрить, ни наказать. Может быть, это происходит потому, что они эмоционально и управленчески инертны; в результате сотрудники не понимают разницы, и у них не возникает мотивация. У других руководителей «фонари» переключаются в стробоскопическом режиме, и их сотрудники не в состоянии «дешифровать» и предсказать реакцию руководителя на свои действия, а потому и не могут правильно эти действия спланировать, продолжить или скорректировать в нужную сторону.

Может быть, при освоении «науки наказания» вас успокоит тот факт, что сотрудник сам выбирает, с какой из ваших «ипостасей» он будет общаться. Как он это делает? Своим выбором поступков и отношения к работе. У руководителя благороднейшая миссия: научить сотрудников делать правильный выбор. Но выбор этот заключается не только и не столько в выборе самих поступков, сколько в выборе *последствий* этих поступков. Следовательно, руководитель должен обеспечить подчиненным полную свободу выбора при пол-

ном понимании последствий этого выбора. Никаких сомнений относительно характера этих последствий и самой возможности их возникновения у сотрудников быть не должно. Как говорил литературный герой Николая Леонова, сыщик Лев Иванович Гуров, «Мой выстрел всегда второй».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.