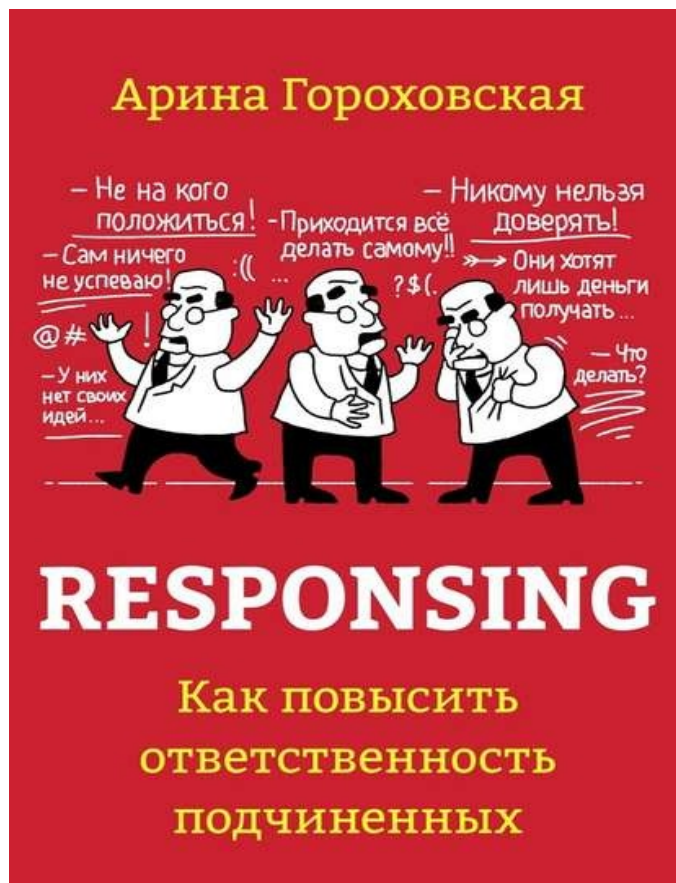


ResponSING. Как повысить ответственность подчиненных

Арина Гороховская



Иллюстратор Алексей Гороховский

Дизайнер обложки Алексей Гороховский

Редактор Васса Ферাপонтова

© Арина Гороховская, 2017

© Алексей Гороховский, иллюстрации, 2017

© Алексей Гороховский, дизайн обложки, 2017

ISBN 978-5-4485-1581-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Ваши подчиненные не хотели бы, чтобы вы читали эту книгу.

Если сотрудник взял в руку карандаш, это видно. И человек не обманет вас, сказав, что взял карандаш, если на самом деле не взял. Вы увидите, что вас обманывают.

Но если сотрудник говорит, что взял на себя ответственность, это трудно точно определить. Потому что ответственность – не карандаш. Невозможно увидеть, «взял» человек ответственность или «не взял».

Он, может, и «взял». Только вы никогда не узнаете, в какой момент он ее «вернул» вам, «передал» коллегам или «скинул» на обстоятельства.

Руководители всегда говорят о том, что им нужны ответственные сотрудники. Уверена, не найдется ни одного человека, который хотел бы иметь в своем подчинении или окружении безответственных людей.

Я эксперт по развитию управленческих компетенций и за время своей практики оценила более двух тысяч руководителей. Среди них 58% не берут на себя ответственность за результаты работы своих подразделений, перекладывая ее либо на подчиненных, либо на вышестоящее руководство, либо на внешние причины. А 64% руководителей не только ничего не делают, чтобы их подчиненные ответственно относились к работе, но и собственноручно снимают с них ответственность, после чего переделывают за сотрудников работу.

Более того, никто из опрошенных ни разу не смог дать определение: что же такое ответственность и как увидеть, что сотрудник «взял» ее на себя. Получается, все считают себя ответственными руководителями и хотят, чтобы у них в подчинении трудились ответственные работники, но никто не знает, что же такое – эта самая ответственность.

Попробуйте дать определение термину «Ответственность».

Вот что я обычно слышу:

- Ответственность – это когда сотрудник ответственно подходит к своим профессиональным обязанностям.
- Ответственность – это способность отвечать за свои поступки.
- Ответственность – готовность выполнить поставленную задачу и нести за нее ответственность в случае невыполнения.

Согласитесь, звучит как «масло масляное». Если вы не знаете что это такое, вы не можете этим управлять.

Бизнесу нужны результаты. Результаты получаются вследствие конкретных действий конкретных людей. Каждый руководитель знает, что для получения нужного результата подчиненный должен:

- Знать, что надо сделать (грамотная постановка задачи),
- Уметь это сделать (нужный уровень квалификации),
- Хотеть это сделать (мотивация).

Я предлагаю добавить четвертый компонент к этой схеме:

– Взять на себя ответственность за будущий результат.

Руководители умеют ставить четкие цели по SMART. Научились перепроверять, понял ли подчиненный поставленную задачу. Знают массу способов нематериальной мотивации. Примерили на себя разные лидерские стили, в том числе стиль наставничества и коучинга.

Однако даже если подчиненный знает, что делать, умеет это делать и хочет это сделать, он может спустя время прийти к руководителю и сказать: «Не получилось». Но при добавлении четвертого компонента, даже если у него что-то не получится (ведь это нормально), он придет к вам с фразой: «Не получилось, но я подумал и хочу согласовать с вами другой способ выполнения этого задания. Разрешите выполнять?»

Представляете, если бы уровень ответственности ваших сотрудников был выше? Хотя бы на 10%. Ведь это на 10% выше объем производимой продукции. На 10% больше объем продаж. На 10% больше идей и инноваций. А если бы на 20%? У-у-у-ух!

Руководители уже привыкли к тому, что подчиненные не такие ответственные, как хотелось бы. Надеются на изменения, но не знают конкретных инструментов. Пробуют разные способы, некоторые из них срабатывают, некоторые нет.

Наиболее критичный вариант: развести руки в стороны и признать, что вокруг одни бездари и бездельники, и опять придется все делать самому. Или набрать новых. Но новые зачастую оказываются ничем не лучше старых.

Иногда я вижу несоответствие между тем, что руководители декларируют, и тем, что происходит с ответственностью их подчиненных, и у меня даже появилась однажды гипотеза о том, что на самом деле руководству не нужны ответственные сотрудники. Что они только говорят, что нужны. Озвучивают эти желания, потому что так принято. А где-то в глубине своей души стараются сделать так, чтобы избавиться от наиболее инициативных и ответственных работников. Ведь тогда они кажутся себе очень важными. Потому что, несмотря на низкую ответственность подчиненных, бизнес остается на плаву, и все это происходит благодаря персональному вмешательству руководителя и его чуткому управлению.

Предлагаю условно разделить руководителей на два типа:

– Тот, кто заинтересован в повышении ответственности своих подчиненных. Кто хочет уделять контрольной функции минимум своего внимания и больше времени посвящать решению важных стратегических задач.

– Тот, кто хочет оставаться для своих подчиненных «заботливым родителем». Кто опасается чрезмерной активности и ответственности сотрудников, с которой зачастую трудно справиться.

Данная книга предназначена для руководителей первого типа.

Читайте ее, если хотите улучшить показатели работы подразделения или компании за счет повышения ответственности сотрудников. Но прежде чем начать, подумайте, насколько это действительно нужно. Ведь как только повысится ответственность подчиненных, сроки выполнения работ существенно сократятся, и вам придется думать о том, какой работой их еще загрузить. Они перестанут сопротивляться поставленным задачам, и вам никогда больше не удастся почувствовать себя заботливой мамой или внимательным папой, они все будут делать самостоятельно, вовремя и с нужным качеством. Исчезнет необходимость тотального контроля, и вы будете меньше времени тратить на оперативное руководство.

Если в вашей компании или подразделении все стабильно, нет никаких внешних угроз, и от повышения ответственности сотрудников может что-нибудь пойти не так, смело откладывайте эту книгу в сторону и купите другую, например, про новые способы привлечения клиентов или организацию корпоративных праздников для поднятия командного духа.

Приветствую здесь тех, кто хочет повысить ответственность своих подчиненных и решил узнать, как это сделать легко и быстро.

В этой книге вы не найдете так называемых «историй успеха» особо ответственных руководителей.

Здесь изложены конкретные бизнес-технологии по оценке и повышению ответственности ваших подчиненных. Уверяю вас, если применять эти технологии в рабочей практике, то даже те сотрудники, на которых вы мысленно поставили крест, смогут достигать более внушительных результатов.

Уже много лет я обучаю руководителей этой методике. И каждый раз слышу о том, что она настолько простая, что в ее успех трудно поверить. Я предлагаю не верить, а проверить. Сделать раз-два-три, и получить нужный результат.

Но сначала давайте определимся, что же такое Ответственность.

Глава 1. Определимся в понятиях

Вот такое определение Ответственности дает Бизнес-словарь:

Ответственность – право и обязанность отвечать за свои поступки и действия, взятые на себя обязательства.

А это определение из словаря Ожегова:

Ответственность – необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках.

И далее везде одно и то же: Ответственность – это необходимость отвечать. Поищите сами и убедитесь.

Самое полное определение, которое я нашла на просторах Интернета, звучит так:

Ответственность – необходимость терпеть ущерб в случае невыполнения взятых на себя обязательств. Ущерб может быть физическим, моральным или материальным. Ответственность, как понятие, часто в смысловом значении путается с психиатрическим понятием «невменяемость». Ответственность невозможна без свободы.

Про «невменяемость» поговорим в следующих главах. А пока – про все остальное...

В первых двух определениях мы видим то самое «масло масляное» – «обязанность отвечать». Что значит «отвечать»? Об этом нам пытаются рассказать в третьем определении – это «уровень негативных последствий в случае нарушения требований».

Все становится понятно: если тебе приказали, а ты не сделал – получи штраф или выговор. Все очень просто. Не сделал – выговор. Еще раз не сделал – штраф. Третий раз не сделал – уволили.

И кому-то ведь кажется, что это идеальная схема. Ну а что? Незаменимых нет!

Хотя мои реплики полны иронии, на практике каждый из нас встречал руководителей, действующих по вышеописанной схеме. Они действительно меняют персонал с периодичностью, равной испытательному сроку, и не тратят время на анализ причин невыполнения сотрудниками своих обязанностей. Таких руководителей принято называть в лучшем случае «авторитарными», в более прямых формулировках – это «демоны» и «самодуры». Названия компаний, которыми управляют подобные начальники, обычно заносят в так называемый «черный список работодателей».

Но не намного лучше обстоят дела, если руководитель – «зайка», склонен к тому самому анализу, наполнен любовью к людям, считает всех своих работников лучшими и т. д.

Когда подчиненный прибегает в кабинет начальника с криком: «Шеф, все пропало!», – такой руководитель бросается за стаканом воды (не для себя), усаживает сотрудника в удобное кресло, задает массу вопросов и... Внимание! В следующую же секунду подчиненный ловко перекидывает ответственность на руководителя и отправляется через некоторое время «выполнять другие поручения». А с невыполненной задачей остается один на один его руководитель. И у него есть два варианта:

– бежать в вышестоящий начальственный кабинет с криком «Шеф, все пропало!» (и так по цепочке до самого верха),

– или самому выполнять обязанности своего подчиненного.

Какой из двух вариантов вам больше нравится?

А как в таких случаях поступаете вы?

И в первом, и во втором случае мы видим (кроме невыполненных задач) существенные финансовые издержки:

– в случае с «демоном» получаем издержки на увольнение и подбор кадров: уволить с выплатами, чтобы работник не отправился судиться с работодателем, найти нового сотрудника, адаптировать его и вывести на уровень необходимой эффективности;

– случай с «зайкой» более затратный: работодатель переплачивает своим сотрудникам ровно в 2,5 раза и делает это очень долго.

Схема подсчета проста:

Денежное вознаграждение руководителя обычно в 1,5 раза больше денежного вознаграждения подчиненного.

Предположим, работник получает 10 рублей за выполнение своих исполнительских задач, а его руководитель – 15 рублей за выполнение своих управленческих. Когда подчиненный ловко перекинул выполнение собственных задач руководителю, а тот принялся за их исправление, работодатель платит в итоге за 10-рублевую задачу 25 рублей. Потому что подчиненный все равно получит свои 10 рублей в конце месяца, в том числе за невыполненную задачу. А его руководитель получит в конце месяца свои 15 рублей за выполненную задачу подчиненного и невыполненную свою, так как пока он доделывал работу сотрудника, у него уже не было времени выполнять свои управленческие задачи. При этом даже если работник будет оштрафован, то есть, лишен своих 10 рублей в конце месяца, работодатель все равно в итоге переплатит, так как выдаст руководителю 15 рублей за выполнение 10-рублевой работы.



Как мы видим, взимание штрафов, увольнение и даже моральные муки сотрудника (а что? некоторые начальники предпочитают любоваться именно этим) не лишают руководителя тех проблем, которые он получает от существования безответственных сотрудников.

Вернемся к нашим определениям, из которых никак не понятно, что же такое – Ответственное поведение в позитивном, так скажем, ключе. В них указаны только последствия безответственности.

Чуть позже я выведу не только свое собственное определение, но и дам подробный алгоритм действий ответственного сотрудника, из которого будет понятно, что конкретно он делает. И, соответственно, что конкретно должен делать руководитель, чтобы сотрудник был ответственным.

Надеюсь, у вас в настоящий момент складывается свое собственное определение. А пока я поделюсь теми формулировками, которые слышала от других руководителей. Рассмотрим их с точки зрения бизнеса.

1. Ответственность – это готовность отвечать за свои слова и поступки.

В этом определении речь идет только о последствиях. Мы уже немного рассмотрели самые яркие случаи негативных последствий в рамках рабочей деятельности, но так и не поняли пока, какую практическую пользу несет в себе готовность сотрудника «посыпать голову пеплом».

2. Ответственность – это обязательное выполнение поставленных задач.

Значит ли это, что, если сотрудник не выполнил стоящую перед ним задачу, он однозначно безответственный? Вовсе нет. Может быть, сотрудник не имел необходимых ресурсов или не понял, что конкретно надо было сделать.

3. Ответственность – это способность справиться с трудностями в процессе достижения поставленной цели.

Если работник обратился к руководителю в трудной ситуации, это еще не значит, что он безответственный. Скорее всего, безответственно поступил сам руководитель, который не подготовил подчиненного к возможным трудностям.

4. Ответственность – это умение принимать решения в сложных ситуациях.

Не все умеют «включать мозг» в сложных ситуациях. Кто-то плохо учился в школе, а у кого-то в ситуации неопределенности такой стресс начинается, что тут уже не до принятия решений. Чаще всего, чем больше ответственности сотрудник чувствует за порученное дело, тем больше тревожности он испытывает. А эмоции, как известно, мешают принимать взвешенные решения.

5. Ответственность – это уверенность в себе и в своих силах.

Похоже на предыдущий вариант, только в обратную сторону. Например, работник, у которого руководитель «зайка», знает о том, что ему удастся избежать ответственности в любой нестандартной ситуации. Поэтому он всегда уверен в себе и никогда не «парится».

6. Ответственность – это признание вины за собственные поражения.

Случай с «посыпанием головы пеплом». Скажите, насколько часто действительно ответственный сотрудник стоит в центре вашего кабинета с опущенной вниз головой, причитая при этом, насколько низко он пал, что это пятно на его карьере, и выражает другие признания собственной вины? То-то и оно, что так обычно ведут себя как раз безответственные работники. Просто они не настолько уверены в себе, как ребята из предыдущего пункта.

7. Ответственность – это смелость отказаться от выполнения приказа, если понимаешь, что не справишься с ним.

Почти согласна. Одно не понятно: если все будут отказываться от порученных задач, каким образом выполнять планы? Опять руководитель за всех будет работать?

Думаю, вы уже достаточно заинтригованы и ждете обещанной авторской формулировки. Но сначала я хочу привести пример максимального уровня ответственности, который только может быть. После чего скомпилирую все это в емкое определение.

Мой любимый герой, на котором можно доходчиво объяснить пример ответственного отношения к работе, – Сергей Павлович Королев. Знаменитый советский ученый, конструктор, основоположник отечественной космонавтики. Одна из крупнейших фигур XX века. Это не пример из бизнеса. Однако уверена, никто и никогда ни в одной сфере бизнеса не рисковал получить столь мощные юридические, материальные, моральные и политические ущербы в случае невыполнения поставленных задач, как Сергей Павлович Королев. Возможно, уровень его личной ответственности зависел от рисков, готовых посыпаться на его умную седую голову. Тем не менее, это была человеческая ответственность высочайшего уровня.

Безусловно, его инженерные способности и увлеченность делом, его личностные характеристики во многом способствовали полученным успехам и достижениям. Но предлагаю рассмотреть на примере этой легендарной фигуры алгоритм действий ответственного работника.

Возможно, я получу град упреков от истинных знатоков биографии Сергея Павловича Королева. Однако рискну.

Начнем с того, что расхождения во взглядах с советским руководством на перспективы развития ракетной техники заставили Королева в самый разгар его научной карьеры оставить пост заместителя директора Реактивного Научно-Исследовательского Института и занять должность

старшего инженера. Хотя к этому моменту в его профессиональном багаже уже были успешные испытания многих видов ракетных двигателей.

На пике карьеры были долгие годы заключения. При этом Королев продолжал работать в спецтюрьме НКВД, где под руководством А.Н.Туполева, также заключенного, принимал активное участие в создании новейших бомбардировщиков, авиаторпед и ракетных двигателей.

Без свободы принимать самостоятельные решения и генерировать идеи невозможна настоящая ответственность. Причем в ситуации с Королевым – это пример такого уровня нужности и важности идей, что даже адская репрессивная машина дает сбой.

Перенесемся мысленно через успешный период разработки баллистических ракет и искусственных спутников земли и посмотрим на проект по запуску человека в космос.

Королев получает задание правительства подготовить и осуществить проект по освоению человеком космического пространства. Сергей Павлович в решении данного вопроса спешить не стал. Риски были слишком велики. Никто не знал, как человек будет себя чувствовать при столь продолжительной невесомости, какие психологические нагрузки будут действовать на него во время необычного и неизученного космического путешествия. Также необходимо было создать точную и надежную систему возвращения экипажа на земную поверхность.

Анализ возможных рисков — еще один шаг в алгоритме ответственного поведения. Это тот самый случай, когда в ситуации слишком больших рисков лучше отказаться от воплощения идей.

Итак, Королев проводит годы подготовительной работы: изучает, пробует, экспериментирует. Белка и Стрелка – реальные герои того времени, так же, как и многие их собратья, сгинувшие в космической пыли, чьи имена нам неизвестны.

Минимизация рисков, то есть действия, направленные на то, чтобы результат получился максимально эффективным – это следующий шаг ответственного поведения. Сергей Павлович не мог рисковать жизнью человека, поэтому делал все возможное для того, чтобы Гагарин живым вернулся на Землю.

Все знают, сколько времени проводил Королев в Центре подготовки космонавтов, как много внимания он уделял отбору кандидатов в полет.

И, наконец, запуск совершен. Вся планета встречает героя. Результат более чем успешен. Королев удостоен звания Героя Социалистического Труда.

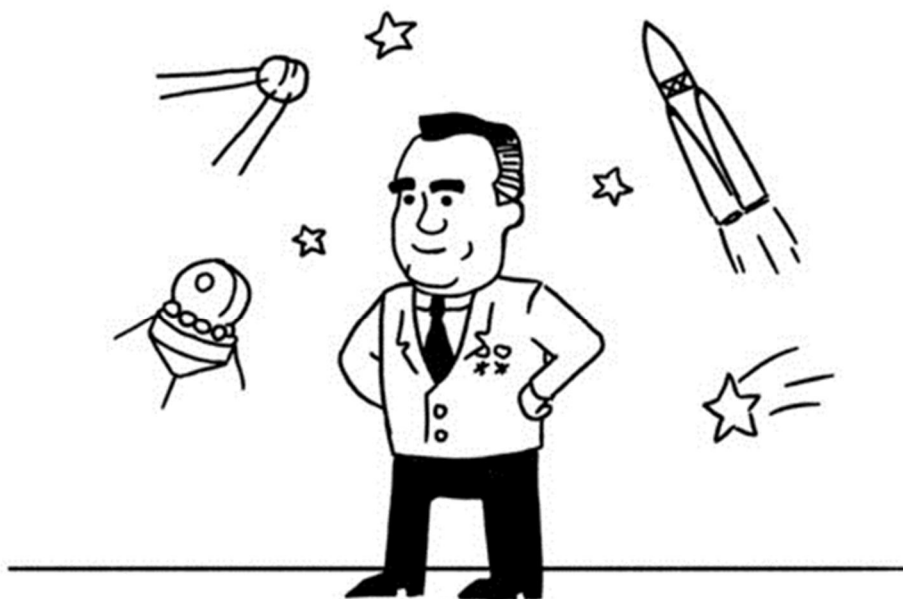
А теперь нам понадобится немного фантазии. Представьте на минуточку, что космонавт не вернулся на Землю. Как вы думаете, кто первый

приехал бы к жене Юрия Гагарина, чтобы сообщить ей эту ужасную новость? У меня почему-то нет сомнений в том, кто бы это был. А у вас?

Признание собственных ошибок и недоработок — это самое главное! И ничего общего со способностью «посыпать голову пеплом».

После «Востока-1» были «Восток-2», «Восток-3» и «Восток-4». В космосе побывал экипаж из нескольких человек. После чего – женщина. В последние годы своей жизни Королев работал над созданием более сложной и совершенной космической системы – «Союз», на борту которого была возможность проводить научные исследования.

Анализ допущенных ранее ошибок и активные действия по усовершенствованию первоначальных результатов — это то, ради чего, собственно, нужна ответственность в бизнесе. Для того чтобы не совершать ошибки в повторяющихся или аналогичных ситуациях. Другими словами, «не наступать на те же грабли». А также для того, чтобы бизнес мог активно развиваться. И не только за счет дополнительных денежных вливаний, а за счет идей, активности и ответственности ваших сотрудников.



Также Королев активно вынашивал идею запуска человека на Луну. Соответствующая космическая программа разрабатывалась при поддержке Н.С.Хрущева. Пришедший на смену Хрущеву Брежнев идею Королева о полете на Луну не поддержал, проект свернули.

Кто летал первым на Луну, мы знаем. Что дальше происходило с отечественной космонавтикой, знаем тоже. Что зачастую происходит с отечественными ракетами-носителями, видим в прямом эфире.

Казалось бы, при чем тут ответственность? А при том, что со свободы начали, свободой и заканчиваем. К сожалению (или к счастью), только руководитель может определить, нужны ли ему ответственные сотрудники. Другими словами, нужен ли ему активный рост производства и усовершенствование бизнес-процессов. В отдельно взятом подразделении или в рамках всей компании, неважно. Но только руководитель может дать или не дать возможность сотруднику быть ответственным. И если вы решитесь дать им свободу быть ответственными, то продукция вашей компании будет лидером на рынке, а в прямом эфире взорвется продукция конкурента.

И вот я готова дать свое определение:

Ответственность – это черта человека, которая мотивирует его самостоятельно осуществлять дополнительные действия в рамках ранее определенных договоренностей, признавать собственные недоработки в тех случаях, когда результат не совпал с запланированным, анализировать и корректировать свои действия, чтобы не допустить сбоев в повторяющихся ситуациях.

Психологи могут сказать, что ответственность – это чувство. Однако для выполнения работы нужны не чувства, а действия. И даже несколько действий, которые можно сложить в определенный алгоритм или технологию.

Предлагаю разбирать Ответственное поведение как алгоритм, то есть, как последовательность шагов, выполнение которых наиболее эффективным образом приводит к определенному результату.

Например, алгоритм приготовления шашлыка выглядит следующим образом:

1. Выбрать и купить мясо.
2. Порезать его на кусочки.
3. Замочить на время в маринаде.
4. Нанизать кусочки на шампуры.
5. Пожарить на гриле или на открытом огне.

Шашлык готов – результат есть.

Смысл любого алгоритма в том, что, если мы пропустим хотя бы один шаг, не получим результат. Или получим не совсем тот результат, который запланировали.

Если пропустим первый шаг приготовления шашлыка, результата не будет вовсе. Если пропустим второй шаг, это будет уже не шашлык, а просто кусок жареного мяса, замоченного в соусе. Без третьего шага – это будет мясо в собственном соку. И так далее. То есть, пропустив хотя бы один шаг, мы не можем гарантировать своим друзьям, что на пикнике будет именно шашлык.

Или алгоритм продаж:

1. Установление контакта с клиентом.
2. Выявление потребностей.
3. Презентация товара или услуги.
4. Работа с возражениями.
5. Завершение сделки.

Если не будет сделан первый шаг, то есть продавец не привлечет внимание клиента к своим словам и не сформирует доверие, – не будет никакого диалога в принципе, не то что завершения сделки. Да и возражения зачастую появляются не против товара, а против самого продавца, так как он не сделал первый шаг, а уже перешел ко второму.

Предлагаю вам полюбить алгоритмы так же, как люблю их я. Если есть алгоритм, тогда понятно, что и в какой последовательности нужно делать, чтобы добиться максимального успеха. И тогда руководитель легко сможет объяснить другому человеку, что и когда он должен сделать. А потом контролировать последовательность его шагов. Алгоритм как тот шампур, на который можно нанизывать дополнительные ингредиенты (например, лук или помидоры), но основа меняться не должна.

Вот так выглядит алгоритм действий ответственного сотрудника в процессе достижения им поставленных задач:

1. Формирование договоренностей о выполнении.
2. Анализ и минимизация возможных рисков.
3. Осуществление действий, направленных на выполнение договоренностей.
4. Признание собственных недоработок, если результат не совпал с запланированным.
5. Анализ и корректировка своих действий при следующей попытке.

Каждый шаг этого алгоритма может дополняться другими действиями (тем самым луком к мясу), но последовательность меняться не должна, и меньше шагов быть не должно.

Если ваш подчиненный выполняет все эти пункты последовательно, то обязательно будет тот результат, который вам нужен. Возможно не сразу. Поэтому вы должны ему помочь.

В следующих главах мы подробно рассмотрим каждый шаг этой технологии. Но начнем с четвертого, потому что он здесь ключевой.

Глава 2. Психологическая структура ответственности

Руководителю важно наперед прогнозировать поведение сотрудника: выполнит ли тот поставленную задачу, справится ли с порученным объемом работ. Все это лучше понимать заранее, чтобы успеть скорректировать действия работника при необходимости. Поэтому, прежде чем переходить к оценке и развитию ответственности, предлагаю познакомиться с одной психологической теорией. Знаю, что многие менеджеры скептически относятся к привлечению психологии в бизнес. Однако эта теория необходима для того, чтобы научиться управлять конкретными характеристиками человека. В данном случае вам предстоит научиться управлять ответственностью. Повышать или снижать ее уровень. А без понимания того, как там внутри человека все устроено, очень трудно чем-либо управлять.

В середине прошлого века в Америке работал психолог Джулиан Роттер. Самая известная из выдвинутых им теорий называется «Теория социального научения». Ее задачей было прогнозирование поведения человека в социуме. Мы рассмотрим только один из компонентов данной теории.

Джулиан Роттер разделил всех людей на две большие категории.

Люди, принадлежащие к первой группе, склонны приписывать причины всех происходящих с ними событий внешним факторам. Поведению других людей, погодным и природным условиям, финансовым и экономическим факторам, всему тому, что находится вне самого человека и вне его поступков. Роттер назвал таких людей Экстерналами. Он сказал, что у них внешняя «Локализация волевого усилия». Коллеги и последователи Роттера упростили название этого термина, и теперь это принято называть «Локусом контроля».

Люди, принадлежащие ко второй категории, склонны видеть причины происходящих с ними событий внутри себя: в своем поведении, характере, финансовом положении, настроении. В общем, во всем том, на что они могут влиять, что они могут контролировать. Роттер назвал таких людей Интерналами и сказал, что у них внутренняя «Локализация волевого усилия», или внутренний «Локус контроля».

Как вам кажется, какие из этих людей более ответственные?

Конечно же, Интерналы. Ведь они склонны совершать привычное для себя действие из четвертого пункта алгоритма ответственного поведения: видеть и признавать собственные недоработки.

Исследования, проведенные Роттером, показали, что у большинства людей локус контроля находится в промежутке Интернальный – Экстернальный. Т.е. у них присутствует и одна, и другая характеристика

в соотношении приблизительно 50/50. Но есть люди, у которых преобладает либо внутренний, либо внешний локус контроля.

И, конечно же, не существует людей с абсолютно внешним или абсолютно внутренним локусом контроля.

Представьте себе человека, имеющего только внешний локус контроля. Он никогда не сможет достичь серьёзных карьерных или финансовых успехов. Да и жизнь такого человека находится в опасности. Вы наверняка знаете хотя бы одного человека, который всегда переходит улицу в любом месте, где ему только захочется. Такой человек идет через дорогу с ощущением того, что все автомобилисты должны видеть его с любого ракурса и объезжать или притормаживать. В такие моменты у него внешний локус контроля по отношению к своей жизни. Если вам не удастся переубедить его так не делать, может случиться беда. Люди с внешним локусом контроля часто уповают на так называемую Судьбу. Их еще называют фаталистами.

Но люди, имеющие только внутренний локус контроля, тоже не могут быть счастливы. Ведь им кажется, что они все на свете должны контролировать и на все влиять. А если случилось что-то не так, то буквально «съедают» себя. Крайняя степень такого поведения приводит к душевной нестабильности. Паранойя, мания величия, в крайнем случае – невроз.

Помните слова из определения в начале книги: «Ответственность, как понятие, часто в смысловом значении путается с психиатрическим понятием „невменяемость“»? Может быть, авторы как раз это имели в виду?

И действительно, ответственные люди часто тревожатся, что они не смогут, не успеют, не способны или подведут кого-то.

Внешний локус контроля по Роттеру – это защитная реакция психики на внутреннее перенапряжение. Наверняка и у вас такое было: сидите над проектом до поздней ночи, все уже ушли домой, а вам надо непременно доделать. И вдруг вы понимаете, что случайно безвозвратно удалили файл, с которым работали. Не сохранили его. А время на часах уже к полуночи. Вы понимаете, что надо все начинать с начала и тогда говорите себе в сердцах: «Да что мне, больше всех надо что ли?! Все ушли, а я один работаю до ночи! Будь что будет, я пошел домой!»

Именно так проявляется внешний локус: вам хочется обвинить еще кого-то в своих неудачах. Ну а что? Они ведь действительно ушли, и сердиться на них в этом случае совершенно справедливо.

Вы не встретите человека с абсолютно внешним или абсолютно внутренним локусом среди психически здоровых людей. Но иногда встречаются индивидуумы, у которых исключительно внешний локус по отношению к работе.

Представьте себе молодую мамочку. У нее явно преобладает внутренний локус контроля по отношению к своему ребенку. Она тотально контролирует его жизнь: не пора ли кормить, не заболело ли горло, вовремя ли лег спать, не свалился ли с велосипеда. Она точно знает, что разбитые коленки, сопливый нос, больной животик – это ее ответственность. Как любая мама, она старается привлечь к уходу за малышом других взрослых, чтобы было чуть-чуть легче. Но они все равно вернут ей ребенка на руки, если с ним что-то случится. И ей самой придется улаживать последствия ситуации, даже если это папа не досмотрел, что ребенок слишком быстро гонял на новом велосипеде, если няня надела на ребенка слишком легкую куртку в мороз, если дедушка накормил его апельсинами, от которых аллергия. Кто бы ни был «в том числе ответственным», самую большую ответственность несет все равно мама.

И вот молодая мама после декрета выходит на работу, и сразу же переводит свой локус контроля вовне: «Господи, ну хоть тут ничего от меня не зависит! Я всего лишь помощник бухгалтера. Сколько воды утекло за то время, что я была в декрете, все законы давно поменялись. Коллеги, не говоря уже про руководителя, явно лучше понимают, как работу работать».



На этом примере хорошо видно, что внешний локус контроля – это естественная защитная реакция организма, предохраняющая нас

от стресса. Если бы молодая мамочка еще и на работе волновалась обо всем, невроз был бы ей обеспечен.

Не подумайте, я ничего не имею против работающих мамочек. Я всего лишь за осознанную ответственность. Если уж ты выходишь на работу, будь добра взять на себя ту ответственность, которая тебе здесь положена. Или продолжай сидеть в декрете.

Кстати, с воспитанием детей связан еще один психологический момент зарождения ответственного поведения.

Мы все когда-то были детьми. И всех нас воспитывала мама и другие близкие родственники. В какую сторону будет повернут наш локус контроля в будущем, зависит от того, каким образом взрослые объясняли причины наших детских неудач.

Представьте, что малыш вернулся с прогулки в слезах и с разбитыми коленками. Он катался на новом велосипеде и не удержал равновесие.

Одна мама будет объяснять ему причину произошедшего так:

- *Эти жилищные службы совсем совесть потеряли, нет бы – травкой засеять детскую площадку, так они заложили все асфальтом, лишь бы автомобилям было, где ездить. Бедный ребенок не может нормально гулять.*

Другая мама объяснит причину следующим образом:

- *Вася, ты же знал, что еще не умеешь как следует ездить на новом двухколесном велосипеде, а уже поехал с другими мальчишками в соседний двор. Не рассчитал силы, не подумал, что можешь упасть, вот и разбил коленку.*

Первая мама воспитывает в ребенке внешний локус контроля, вторая – внутренний. А так как вокруг среднестатистического ребенка вращаются обычно несколько значимых взрослых, то все они объясняют события его жизни по-разному. Таким образом и формируется тот психологический механизм, который помогает переключать внутренний локус на внешний и наоборот.

Потом ребенок идет в школу. А в наших школах, в основном, формируют детям внутренний локус:

- *Я даже разбираться не буду, кто разбил окно, все положили дневники мне на стол.*
- *Ну и что, что ты лично никого не подначивал, все сбежали с литературы, значит, все виноваты.*
- *Останетесь все на седьмой урок, потому что кто-то из вас на перемене курил.*

Знакомо? А мы уже знаем, Роттер нам пояснил, что при чрезмерном давлении срабатывает механизм психологической защиты: если меня

обвиняют во всех смертных грехах, надо скидывать ответственность. И появляются возгласы: Это не я! Это не справедливо! Я не виноват!

Мы все плюс-минус прошли через одинаковое воспитание. В нашей стране редко кто осознанно воспитывает ответственность в своих детях. В отличие от западных стран, где родители четко знают, что должны воспитать ответственность в своих детях до такого уровня, чтобы в 18 лет те покинули родительский дом и смогли жить самостоятельно.

Чаще ответственность передается от наставника к стажеру, от руководителя к подчиненному. Но самым главным человеком, от которого зависит уровень ответственности вашего сегодняшнего подчиненного, является его первый руководитель. Воспитывал ли он в нем ответственность, и был ли сам ответственным руководителем? Все это вы сможете узнать при приеме нового сотрудника на работу.

Глава 3. Как оценить ответственность «на входе»

Вам повезло, если в компании есть специалисты по подбору персонала, которые еще «на входе» отсекают возможность у безответственных кандидатов работать вместе с вами.

Если HR-специалистов в компании нет, и вы самостоятельно занимаетесь подбором сотрудников, то из этой главы вы узнаете, как оценить объективный уровень ответственности кандидата на собеседовании.

Вне зависимости от того, есть ли у вас сейчас необходимость подбирать персонал, не советую пропускать эту главу. Предлагаю по нижеприведенной схеме оценить уровень ответственности существующих работников.

Ваша управленческая обязанность на этапе подбора – выяснить, куда развернут локус контроля у кандидата по отношению к работе. Даже если кандидат – вчерашний студент. Учеба была его работой. Куда был повернут локус на прошлой работе или во время учебы, туда он будет повернут и во время будущей работы.

На собеседовании нет смысла задавать вопрос: «Насколько ответственно вы относились к работе?»

В ответ вы обязательно получите: «Я очень ответственный!»

Предлагаю провести такой эксперимент. Задайте всем своим знакомым и друзьям вопрос, на сколько баллов из десяти они оценивают уровень своей профессиональной ответственности. 10 – максимально

ответственный, 1 – совсем безответственный. Лично я ни разу не слышала от других людей оценку ниже восьми баллов. Практически все считают себя очень ответственными. А многие – даже слишком. Как правило, легче признаться в незнании, излишней лени, отсутствии смелости. Но почему-то никто не признается в собственной безответственности. Точно так же, как никто не признается в собственном вранье. Вы вряд ли найдете человека, который говорит на собеседовании: «Я не очень-то ответственный» или «Я иногда вру». Поэтому основной задачей на собеседовании является оценить объективный уровень ответственности, а не уровень самооценки кандидата.

Кстати, по моему опыту, самый распространенный ответ на просьбу: «Назовите свои слабые стороны?» – «Я слишком ответственный».

Вы наверняка уже догадались, про что конкретно надо будет спрашивать у кандидата. Ну, конечно же, про четвертый пункт из алгоритма ответственного поведения! То есть про его прошлые ошибки и профессиональные неудачи. Ваша задача – услышать, умеет ли он их признавать.

Только не в лоб. Бесплезно задавать вопрос: «Какие профессиональные ошибки вы совершали в своей рабочей практике?»

У специалистов по подбору персонала существует даже профессиональный термин – «Социально одобряемый ответ». Кандидат в процессе собеседования хочет продемонстрировать себя с лучшей стороны. Другими словами – понравиться. Поэтому, даже не осознавая этого, старается приукрасить действительность. А вопрос об ошибках зажигает в голове кандидата красный фонарь – «Осторожно подбирай слова! А лучше соври!»

Кому же хочется признаваться в своих слабостях? А вдруг не возьмут на работу?

Будет лучше, если вы попросите кандидата:

• Приведите, пожалуйста, пример из Вашей рабочей практики, когда полученный результат не совпал с заранее обозначенными критериями достижения.

Звучит заковыристо. Красный фонарь в голове у кандидата на всякий случай включается. Он ненадолго замолкает в раздумье.

Если пауза затягивается, помогите ему:

• Наверняка, хотя бы раз так было: руководство поставило перед Вами задачу, а результат не был подготовлен к сроку. Или план был выполнен не на сто процентов.

Если кандидат молчит, потому что фонарь продолжает мигать, помогите ему еще раз:

• *Смотрите, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Наверняка и в Вашей практике были случаи неуспеха. Может быть, когда Вы только приступили к новой должности и еще не успели во всем разобраться.*

Таким образом вы ставите кандидата в неудобное положение: или он признается в неудачах, или в том, что ничего не делает. Обычно выбирают первый вариант. Ошибаться на новом месте действительно не зазорно. И кандидат рассказывает вам пример неудачи.

Помните, что чем больше вы помогаете кандидату с ответом, тем меньше надежды обнаружить ответственное отношение к работе. Но лучше не оставлять попыток, вдруг он просто думает с трудом или разволновался.

Если вы услышите в ответ: «Никак не припомню. Наверняка что-то было. Но припомнить не могу», лучше сворачивать интервью. Больше здесь ловить нечего. Потому что если это не безответственность, то, наверняка, неискренность: «Я-то помню, но вам ни за что не скажу». Так и в работе будет: обо всех ошибках и промахах такого сотрудника вы будете узнавать последним и не от него. И скорее всего тогда, когда уже «сгорело все поместье».

Вернемся к нашему кандидату, который вспомнил прошлые промахи и рассказывает свою историю. Здесь пока еще ничего не оценивайте, так как кандидат излагает вам не локусы, а сухие факты.

• *Ну вот однажды, — говорит кандидат, — не получилось у меня заключить контракт с компанией ABC. То есть я его, конечно, потом заключил, но не сразу.*

Это лаконичный ответ кандидата. А можно услышать что-нибудь такое:

• *Это было в таком-то году. Наша компания в тот момент как раз находилась в таком-то состоянии, на таком-то месте в таком-то рейтинге. А наш отдел был брошен решать такие-то проблемы. И тут пришел я. А у них все было такое-то и такое-то. А я-то был такой-то и такой-то...*

Кандидат может долго рассказывать о том, что контракт не был заключен в срок.

Здесь много полезной информации о профессиональных навыках кандидата, о его мыслительных способностях, об уровне коммуникативных компетенций. Но про ответственность здесь пока информации нет. Потому что пока не понятно: он про свои ошибки сам догадался, или его руководитель так «пропесочил», что надолго запомнилось.

Никак не помогайте кандидату. Пусть он расскажет все до конца. А после этого спросите его:

– *В связи с чем у Вас не получилось заключить этот контракт в срок?*

И вот тут – внимание! Сейчас кандидат будет рассказывать про локусы контроля. А вы будете эти локусы внимательно считать.

Возможные варианты ответов кандидата с внутренним локусом контроля:

«Я недоработал... Не успел... Не сделал... Не смог... Проворонил... Не дозвонился...» И так далее.

Варианты внешнего локуса: «Да они идиоты в этой АВС, нет бы сразу сказали, что...» или «Да руководитель вечно не может сказать как следует, говорит в последнюю минуту, что...», или «Да времени не хватило, чтобы...»

В первом варианте – кандидат умеет признавать свои недоработки, а значит, и самостоятельно их корректировать. Во всех других вариантах – не умеет и не будет корректировать. Это придется делать вам.

Джулиан Роттер говорил, что локусов в человеке примерно пополам и внутренних, и внешних. Поэтому вам надо считать все перечисленные кандидатом причины неуспеха. Внутренних больше, чем внешних – хороший уровень ответственности. Внешних больше, чем внутренних – недостаточный. Одни внешние – до свидания, кандидат. Точнее – прощай! Одни внутренние – не факт, что вам повезло. Или это редкий кадр с высоким уровнем ответственности, а значит с высокой инициативностью, активностью и амбициями, или вы что-то сделали не так. А может быть, кандидат прочитал эту книгу раньше вас.

Упражнение для самостоятельной тренировки

Прочитайте историю руководителя и обозначьте уровень ответственности по 10-ти балльной шкале.

Людмила работала руководителем отдела обучения в крупной организации. Перед ее подразделением была поставлена задача – в течение года сформировать и подготовить кадровый резерв компании на вышестоящие позиции. В короткие сроки была проведена оценка 500 кандидатов. В кадровый резерв зачислили 320 человек. Резервисты должны были посетить семинары управленческой тематики и тренинги по развитию лидерских навыков. График мероприятий расписали на полгода вперед. Каждый человек должен был принять участие в трех или четырех обучающих программах с периодичностью раз в месяц. По итогам планировалось произвести оценку эффективности обучения и исключить из списка резерва «двоечников» и прогульщиков.

Это всего лишь преамбула, оценивать пока нечего.

Ровно через три месяца после начала занятий, то есть в середине учебного цикла, Людмила увидела в отчетах, подготовленных ее подчиненными, что наполняемость учебных групп составляет 2/3 от запланированного.

А вот это и есть неуспех: промежуточный результат явно не совпал с запланированным.

– Так каковы же были причины данного неуспеха, Людмила? – спросите вы.

Привожу здесь ответ самой Людмилы. Читайте локусы.

«Компания была очень крупная: свыше 6 тысяч сотрудников в 12 филиалах, поэтому коммуникации между подразделениями часто «засорялись». В связи с чем кадровики на местах не могли вовремя оповестить работников о планируемых датах обучения. А я не проконтролировала данный вопрос должным образом. Плюс к этому в нашей организации ни разу не проводились подобного рода проекты, и сотрудники не очень понимали, что все это значит и зачем это делается, поэтому зачастую относились к обучению настолько несерьезно, что просто забывали приехать на занятия. А я не подумала заранее о том, что хорошо было бы провести предварительную информационную презентацию для всех участников обучения. К тому же мои подчиненные не догадались, что необходимо обзванивать участников накануне тренингов. Вот люди и забывали приезжать, ведь им выслали графики еще три месяца назад, они вполне могли забыть. Да еще и руководители резервистов не всегда отпускали их на обучение, мотивируя это тем, что и так работать некому. А приказ, который бы их обязал предоставлять возможность сотрудникам принять участие в обучении, не был подготовлен.

Сколько вы насчитали внешних и внутренних локусов? Можно брать Людмилу на работу?

Проверьте себя:

Коммуникации «засорялись» — внешний.

Кадровики не могли оповестить — внешний.

Я не проконтролировала данный вопрос — внутренний.

Сотрудники относились несерьезно и забывали — внешний.

Я не подумала заранее о презентации — внутренний.

Подчиненные не догадались — внешний.

Руководители резервистов не отпускали — внешний.

Приказ не был подготовлен — внешний.

Два внутренних против шести внешних. 2,5 бала по 10-ти балльной шкале.

Можно взять Людмилу на работу. Она не безнадёжна. Но вам придется развивать ее ответственность. Если вы не будете уделять ей должного внимания, то в следующий раз после проведенного анализа она исправит только 2 пункта из 8: проведет презентацию и проконтролирует кадровиков. То есть повысит собственную эффективность на 25%. При этом будет ждать, когда кто-то издаст приказ, вместо того, чтобы самой подготовить проект этого приказа. Будет ждать, когда работы у кандидатов станет меньше, и их начнут с легкостью отпускать на обучение руководители, вместо того, чтобы найти дополнительные рычаги влияния или изменить график обучения на более удобный для производства. А с размерами компании и «засоренными» коммуникациями вообще непонятно, что делать.

В этом и есть основная польза от ответственных сотрудников – они самостоятельно анализируют ошибки собственной деятельности, а потом самостоятельно их корректируют. При этом вмешательство руководителя может быть минимальным. Как развернуть внешний локус контроля сотруднику внутрь, мы поговорим в следующих главах.

А сейчас хочу обратить ваше внимание на важное правило в оценке ответственности.

Внутренний локус контроля маркируется в речи кандидата следующей формулой:

Местоимение (1 л., ед. ч.) + Совершенный вид глагола (прошедшее время). Я совершил ошибку.

Очень часто от кандидата можно услышать местоимение «Мы». Конечно же, это обозначает то, что человек привык разделять ответственность с кем-то еще. Очень важно понять, с кем он ее разделяет. Вариантов тут может быть несколько:

- Я и мои подчиненные.
- Я и мой вышестоящий руководитель.
- Я и мои коллеги из других подразделений.
- Компания в целом.

На собеседовании важно оценить личную ответственность кандидата. Поэтому если услышите «Мы», уточните:

• Целью собеседования является прояснение Ваших профессиональных компетенций, поэтому прошу Вас в своих ответах употреблять местоимение «Я» вместо местоимения «Мы». Говорите, пожалуйста, «Я и мои коллеги», если какую-то часть работ Вы выполняли вместе с ними.

Иногда, правда, приходится по несколько раз просить об этом. И особо «ответственные» даже после многократных уточнений так и не могут произнести «Я». Это говорит о том, что человек не способен брать на себя личную ответственность.

Любые формы речи, не включающие в себя местоимение первого лица единственного числа, используемые кандидатом, говорят о его желании скинуть с себя ответственность. И скидывать он ее может куда угодно. Например, на третьих лиц:

- Руководитель не сказал.
- Клиент был конфликтный.
- Подчиненные не догадались.
- Поставщики подвели.

Или вообще – на неодушевленные предметы или ситуации:

- Приказ не был подготовлен.
- Результат не был достигнут.
- Регламенты плохо прописаны.
- Рынок не готов.

В таком случае ждать от него в дальнейшей работе анализа своих недоработок и корректировок собственных действий бесполезно. Приказ сам себя не подготовит. Результат сам собой не получится. Рынок никогда не будет готов. Среди клиентов всегда найдутся конфликтные.

Резюмирую: чем больше у кандидата внутренних локусов, тем меньше времени и сил вам придется потратить на развитие его ответственности. И тем в большей степени вы сможете доверять ему выполнение важных и сложных участков в работе.

Если внутренних локусов вы не услышали вовсе или кандидат не припомнил ситуации неуспеха в своем прошлом опыте – приглашайте следующего кандидата.

Далее мы рассмотрим вопросы развития ответственности у тех сотрудников, которые сейчас работают рядом с вами. Возможно, они достались вам «по наследству», и у вас не было возможности сформировать собственную команду. Однако всегда есть все шансы на успех. И только в крайнем случае можно будет прибегнуть к увольнению. Но сначала давайте сделаем все возможное, чтобы повысить их ответственность. И начать предлагаю с формирования договоренностей.

Глава 4. Создание договоренностей как основа ответственного поведения

С помощью теории Джулиана Роттера мы рассмотрели, какие личностные характеристики должны быть у человека, чтобы он мог считаться ответственным. Это своеобразный минимальный порог, который необходим сотруднику для проявления ответственного отношения к порученному делу.

Этот минимум – умение признавать и анализировать свои недоработки, чтобы в будущем корректировать собственное поведение в аналогичных ситуациях.

Но есть один важный параметр, без которого даже чемпион мира по умению признавать свои недоработки легко уйдет от ответственности.

Давайте немного отступим от бизнес-сферы и погрузимся на время в волшебный мир сказок. Предлагаю вам выполнить упражнение из тренинга по лидерской ответственности.

Прочитайте внимательно сказку и ответьте на вопрос, который приведен сразу после нее.

Уезжая осматривать свои дальние владения, ревнивый Барон говорил своей красавице-жене: «В мое отсутствие не выходи из замка, иначе я сурово накажу тебя, когда вернусь».

Однако прошло какое-то время, молодой Баронессе стало одиноко и, несмотря на предупреждение мужа, она решила навестить своего любовника, который жил неподалеку.

Замок стоял на острове, на широкой и быстрой реке. С берегом его соединял подъемный мост, построенный в самом узком месте реки.

«До рассвета муж не вернется», – подумала Баронесса и приказала слугам опустить мост и не поднимать его до ее возвращения.

Проведя несколько приятных часов в обществе своего любовника, Баронесса вернулась к мосту и увидела, что путь ей преграждает какой-то бандит, угрожающе размахивая длинным ножом.

«Не пытайтесь пройти по мосту, Баронесса, иначе я убью Вас», – закричал он. В испуге Баронесса побежала к реке, нашла лодочника, рассказала ему все и попросила перевезти ее через реку на лодке.

– Я сделаю это, но только, если вы заплатите мне пять марок.

– Но у меня нет с собой денег, – запротестовала Баронесса.

– Очень жаль. Без денег я Вас не повезу, – безразлично сказал лодочник.

Баронессе становилось все страшнее и страшнее. Вся в слезах, она прибежала в дом к своей подруге и, объяснив ситуацию, стала умолять подругу дать ей денег, чтобы заплатить лодочнику.

– Если бы ты не послушалась мужа, этого не случилось бы, – сказала подруга, – денег я тебе не дам.

Последняя надежда Баронессы рухнула. Приближался рассвет, и в отчаянии она пришла обратно к мосту, хотела пройти к замку и была убита бандитом.

Кто, по вашему мнению, является в большей степени ответственным за смерть Баронессы? Почему вы так считаете?



Как правило, мнения по итогам этого упражнения не бывают однозначными. Приведу лишь несколько высказываний:

- *Это любовник. Мог бы и проводить. (женский взгляд на ситуацию)*
- *Это бандит. Уголовную ответственность несет именно он. (высказывания от юристов)*
- *Баронесса сама виновата. Не фиг было от мужа гулять. (самый распространенный ответ)*
- *Это подруга. Ничего себе, какая дрянь! (здесь бывают словечки и покрепче)*
- *Барон во всем виноват. Потому что он главный и должен был все контролировать. (высказывания настоящих лидеров)*
- *Лодочник несет ответственность. Ишь, какой барыга! (ответ тех, кто не верит в рыночные отношения)*

Как видите, все участники этой сказки в той или иной степени могут быть причастны к ответственности.

Чем эта сказка похожа на жизнь?

Каждый, ее прочитавший, моментально и уверенно выдает собственную версию про то, кто же на самом деле является ответственным за жизнь героини. Но все доказательства легко опровергнуть или, по крайней мере, необходимо долго дискутировать. Так же и в жизни, вы, как руководитель, всегда знаете, кто и за что отвечает, но доказать этого зачастую не можете. Особенно, если ответственность четко не прописана. И даже если сотрудник согласится с вашим наказанием за не выполненную вовремя работу, «осадочек» у него в душе все равно останется.

Мнения прочитавших сказку расходятся, у каждого есть своя версия об ответственности героев. Согласитесь, это похоже на любое командное взаимодействие: всегда понятно, что кто-то накосячил, но вычислить конкретного участника обычно не представляется возможным.

А еще в этой сказке хорошо видны разные формы ответственности: финансовая, юридическая, моральная, лидерская, ответственность перед богом.

Дискуссия, которую вызывает данное упражнение, показывает, насколько сложно найти ответственных в реальном мире. Если компания не выполнила годовой план продаж, кого, кроме отдела продаж, назначить ответственными? Хотя продавцы тут же скажут вам, что они-то молодцы, а вот логисты не умеют вовремя возить, а производство не умеет качественно производить. При этом с внутренним локусом у всех этих сотрудников может быть все хорошо. Однако годовой план не выполнили. Что конкретно будем корректировать в следующем году?

Вернемся к нашей Баронессе. Именно ее считают ответственной за собственную жизнь большинство участников, выполняющих сказочное упражнение. Возможно, и вы тоже выбрали эту героиню.

И действительно, если исходить из теории Роттера, то ответственность за жизнь Баронессы несет сама Баронесса, что очень логично.

Однако самым ярким индикатором того, что Баронесса абсолютно безответственная особа, является нарушение данных мужу обязательств. Ведь наверняка у них были, пусть и не проговоренные вслух, но договоренности о том, что изменять друг другу нельзя.

А вот то, что Барон запретил ей выходить из дома, договоренностями можно назвать лишь условно, потому что из сказочного сюжета не очень понятно, дала ли Баронесса ему обещание этого не делать. Этот кусочек из сказки очень хорошо характеризует фраза, которую часто употребляют в книгах по менеджменту: Ответственность нельзя

передать, ее можно только взять. Однако там не пишут о том, что значит «передать» и «взять».

Вот как в сказке Барон «передает» своей жене ответственность:

- *В мое отсутствие не выходи из замка, иначе я сурово накажу тебя, когда вернусь.*

И вот как звучала бы фраза Баронессы, если бы она действительно «взяла» на себя ответственность:

- *Хорошо, дорогой, обещаю тебе не выходить из дома в твое отсутствие.*

Читая сказку, мы додумываем эту фразу за Баронессу, хотя она ее и не произносит. В жизни мы так же додумываем за сотрудника его мысли. И возникает самое существенное противоречие между руководителем и подчиненным: одному кажется, что ответственность передана, а второму кажется, что достаточно просто попытаться сделать. А за сам результат он ответственности не несет.

Баронесса нарушила взятые на себя обязательства, думает большинство, выбирая ее в качестве самого безответственного персонажа этой сказки.

Поэтому первое, что должен сделать руководитель для формирования ответственного отношения сотрудника к поставленной задаче – передать ему эту ответственность, закрепив с работником договоренности о выполнении.

Прежде чем двигаться дальше, давайте посмотрим, какие договоренности нарушили все остальные персонажи. Почему многие считают, что каждый из них в той или иной степени причастен к смерти героини.

Баронесса нарушила данное мужу в церкви или в ЗАГСе (как там у них в королевстве принято?) обещание быть с ним и в радости, и в горе.

Если предположить, что дружба характеризуется взаимовыручкой, то подруга нарушила основы женской дружбы.

Формальные законы страны, то есть, договоренность всех граждан не убивать друг друга, нарушил бандит.

Мы не знаем, распространяется ли договоренность Баронессы с любовником на то, что он обязан ее провожать после взаимных утех. Здесь как раз речь может идти о границах ответственности. Если у мужчины есть чувство ответственности за жизнь и благополучие его женщины, тогда он должен дать денег на проезд, как минимум.

Что касается Барона, на первый взгляд, он никаких договоренностей не нарушал. Но давайте предположим, что в церкви он поклялся перед богом защищать свою жену от всех опасностей. Тогда его безответственное поведение проявляется в том, что неподалеку

от замка преспокойно разгуливает преступник с ножом наперевес и угрожает хозяйке замка. А стражники что? Курят? А кто руководит этими стражниками? Барон!

Его управленческая ответственность в том, чтобы делегировать стражникам полномочия оберегать жизнь своей жены. Он этого не сделал, или сделал плохо, поэтому тоже несет часть своей ответственности за убийство жены.

Возвращаемся в наши бизнес-реалии и через сказочный сюжет подходим к теме делегирования ответственности.

Глава 5. Делегирование ответственности

Инструмент распределения и закрепления ответственности внутри организации давно придуман и даже иногда используется. И название этому инструменту – **Делегирование**.

Почему я считаю, что он используется иногда? Потому что я вижу цифры (помните про 58%, которые не берут на себя ответственность за результаты работы своих подразделений?).

В учебниках по менеджменту и в организационных регламентах все четко написано. Но, к сожалению, нечетко выполняется. Причем не выполняется на всех уровнях управления.

Не буду утомлять вас организационным делегированием. Данная книга дает возможность любому руководителю из любой компании повысить ответственность непосредственных подчиненных и достигать с их помощью лучших результатов. Вне зависимости от того, как устроена бюрократия (это принято называть регламентацией бизнес-процессов) в вашей компании, предлагаю сосредоточиться на том, как делегировать задачи сотрудникам. В дальнейшем, конечно же, это необходимо распространять на всю организацию.

Уверена, вы и без меня прекрасно знаете, что такое Делегирование полномочий, однако позвольте, я максимально упрощу суть этого наисложнейшего понятия.

Делегирование бывает четырех уровней. Нас с вами интересует в первую очередь четвёртый уровень. Но для понимания пробежимся с самого начала.

1. Делегирование первого уровня

Обычно тот человек, который придумал и создал бизнес (хотя это может быть и группа товарищей), схематично распределяет большими блоками основные его направления:

Вот здесь у нас будет завод – производственное подразделение.

Здесь – логистический блок, чтобы сырье на завод завозить, а продукцию, наоборот, вывозить, и еще – чтобы хранить было где.

Также нам нужен маркетинг, чтобы понимать, что конкретно производить и как это потом продавать.

И финансовое подразделение тоже нужно, чтобы понимать, сколько потратили и сколько заработали.

Вот и все, пока вроде бы ничего больше не нужно.

Решил он так, поставил на каждое направление директора и наделил их полномочиями. То есть – делегировал ответственность: этот директор отвечает за то, а этот – за это. Человек, который придумал бизнес, конечно, понимает, что он единолично несет ответственность за все, это же его бизнес. Но он делится собственной ответственностью с другими – директорами по направлениям. Чтобы одному нескучно было и не так тяжело.

2. Делегирование второго уровня

Пришел, к примеру, директор по логистике на свое рабочее место и подумал: «Эх-хе-хе, один-то я не справлюсь, мне нужен персонал», – и уже пишет регламенты: одна группа сотрудников будет заниматься транспортировкой, вторая – работать на складе, а третья – закупать сырье.

Так появились три логистических подразделения: транспортный цех, склад и отдел закупок.

Директор по логистике подумал, что самому ему будет трудно руководить всеми этими сотрудниками, и решил назначить в каждом отделе главного – начальника. И делегировал каждому начальнику полномочия. Ты отвечаешь за транспорт, ты – за склад, а ты – за сырье.

И стало ему легче нести свою ответственность, потому что высвободилось время для решения важных стратегических задач.

3. Третий уровень делегирования

Пришел на рабочее место начальник склада и стал осматривать свое хозяйство: на лавочке грузчики курят, какой-то пацан по пандусу на погрузчике катается, тетенька между стеллажами мечется. Непорядок! Начал начальник склада на всех кричать, руками размахивать, от одного к другому бегать. Пока одному скажет, что делать, другой куда-то запропаستится. Пока грузчиков с лавочки сгонит, тетенька на этой лавочке сидит. К вечеру выдохся начальник и стал думать, как ему работу своего отдела наладить. И придумал на бумажке

написать, что и кому нужно делать в течение рабочего дня. Наутро пришел на склад, раздал всем работникам бумажки и заставил в них расписаться. Потом выхватил у них из рук подписанные бумажки и в сейфе запер, чтобы рабочие не передумали и бумажки эти не порвали. И решил начальник, что подписи на бумажках будут означать, что сотрудники взяли на себя ответственность. А бумажки решил назвать Должностными инструкциями. Так они у него в сейфе до сих пор лежат. И никто уже не помнит, что там написано. Но начальнику легче свою ответственность нести. Все-таки не один. И время, опять же, высвободилось, чтобы самому на лавочке курить.

4. Четвертый уровень делегирования

Хорошо работало производство, много товаров произвели и продали, прибыль заработали. И решил собственник провести модернизацию в соответствии с новыми рыночными условиями и еще больше денег заработать. Пригласил он на совещание всех заместителей, раздал им по мешку денег и отправил изменения внедрять.

Пришел директор логистики на свое рабочее место, вызвал к себе начальника склада и говорит:

• Решил я тебе, Василий, весь этот мешок денег отдать. С транспортом у нас все в порядке, закупочные тендеры мы и так на новейших электронных площадках проводим, а вот на складе беда у тебя. Будем делать автоматизацию складского хозяйства. Чтобы все по моде было: чипы, штрих-коды, вход в терминал по отпечаткам сетчатки глаза. Шефу должно понравиться.

Грустный вернулся Василий на свое рабочее место. До сегодняшнего дня все хорошо у него было. Все сотрудники шустрили в соответствии со своими обязанностями с девяти до шести. Забот у Василия не было почти никаких. А теперь что? Ни у кого в должностной инструкции не записано, что он должен в модернизации участвовать, дополнительных сотрудников не дали. И ведь не откажешься от поставленной задачи. Некому, кроме Василия, модернизацию склада поручить. Не начальнику же транспортного цеха.

Можно, конечно, новые инструкции написать и новые ставки выпросить. Но Василий понимал, что на это уйдет столько времени, что некогда будет модернизацией заниматься. К тому времени уже новые технологии изобретут.

И понял Василий, что, если он не хочет в одиночку делать модернизацию, придется делиться со своими сотрудниками этой новой ответственностью. То есть ставить оперативные задачи и создавать устные договоренности.

Большинство российских компаний устроено таким образом, что основная часть распределения ответственности происходит устно. Кто-

то кому-то что-то сказал, пожали руки (в лучшем случае), а потом ищут ответственных.

Призываю вас, уважаемые руководители-читатели, вынуть из сейфа должностные инструкции своих подчиненных и пересмотреть, что в них написано. В должностных инструкциях обычно зафиксированы те самые договоренности, которые формирует работодатель с работником на этапе входа сотрудника в компанию. По возможности, пропишите в должностных инструкциях все те задачи, которые работники должны выполнять в любом случае. А потом попросите их там расписаться. Можно, конечно, и устно договориться. Но вспомните Василия, насколько легче ему стало, когда однажды он сразу со всеми договорился.

И хотя в должностной инструкции невозможно прописать весь объем работы сотрудника, она все же помогает закрепить ответственность за большую часть рутинных задач.

Но регламенты совершенно не решают проблемы четвертого уровня делегирования. А с подобными задачами рано или поздно сталкивается любой руководитель. Если вам «прилетело» задание из вышестоящего кабинета, придется либо договариваться с подчиненными, либо делать самому (что, как вы помните, не очень ответственно, потому что дороже обходится работодателю).

И хотя письменный формат создания договоренностей об ответственности существует в любой организации (положения об отделах, должностные инструкции, регламенты, приказы, распоряжения), зачастую он «не работает». Вроде бы все утверждено и записано, а ответственных не найти. Наверняка было в вашей рабочей практике: человек, расписавшийся в приказе, потом энергично и громко доказывает на совещании, что он тут ни при делах.

Что же делать? Создавать устные договоренности. Легче всего это осуществить в рамках постановки сотруднику оперативной задачи. И это самое простое, что можно сделать для повышения ответственности подчиненного.

Среднестатистический руководитель ставит задачи подчиненным в первой половине дня. Во второй – контролирует ход выполнения работ. А после шести, когда все уйдут, наконец-то занимается важными стратегическими делами. Наверняка у вас такое было: «Ну, наконец-то все ушли, поработаю теперь нормально!»

Ставить задачи – прямая обязанность руководителя. Именно за это ему платят не 10, а 15 рублей.

И все руководители согласны с этим.

Многие умеют перепроверять понимание задачи:

- *Расскажи, как ты понял, что нужно получить в итоге.*

Некоторые умеют мотивировать работника на выполнение:

- *Иди, Вася! У тебя все получится! Я в тебя верю!*

Некоторые научились работать с сопротивлением, перебрасываясь с сотрудником доводами каждый в свою пользу:

– *Я не думаю, что справлюсь...*

– *Я помогу тебе.*

– *У них злой начальник, он меня ненавидит.*

– *Сейчас позвоню ему, чтобы принял тебя по-дружески.*

– *Ну ладно...*

Вот на этом «Ну ладно» руководитель обычно вздыхает с облегчением и считает, что подчиненный принял на себя ответственность, и что они обо всем договорились. А работник может думать по-другому.

Если задачу ставить на бумажке, то есть приказ издавать, где сотрудник распишется, что все понял и согласен сделать, то можно будет потом в случае невыполнения в этот приказ заглянуть, подпись работника увидеть и претензию ему предъявить. А к устному разговору так просто не вернешься (ну если только он на диктофон не записан).

Но не будете же вы каждую задачу в приказе прописывать. Кадровики советуют так делать, только если вы хотите с сотрудником расстаться, то есть когда уже других рычагов не остается.

В процессе устной постановки задачи для закрепления ответственности за будущий результат руководитель должен выполнить два первых шага из алгоритма:

1. Сформировать договоренность.

2. Обсудить возможные риски и варианты их минимизации.

И только после этого работник выходит из вашего кабинета в соответствии с третьим шагом алгоритма: он идет совершать действия для выполнения поставленной задачи.

Предлагаю далее рассматривать варианты делегирования либо новых, либо временных, либо «буксующих» задач. Во всех этих случаях необходимо формировать договоренности с работником перед тем, как он отправится их выполнять. Простые и рутинные задачи не имеет смысла так подробно обсуждать, тем более, если они записаны в должностной инструкции.

Только в случае клинической безответственности, если подчиненный не выполняет даже своих прямых обязанностей, вам придется каждый раз обозначать договоренности перед тем, как сотрудник приступит к исполнению своей работы. Мы поговорим о сложных случаях в заключительной главе.

Если вы решили расширить круг исполняемых сотрудником задач, то будет справедливо увеличить его ежемесячное вознаграждение с 10 до 12 рублей. Но к новым или временным задачам это не относится. Здесь нужно просто договориться с сотрудником о том, что данную задачу ему надо будет выполнить один раз. Можно также договориться о том, что если он успешно справится с поставленной задачей, то по итогам выполнения вы готовы обсуждать повышение заработной платы при условии внесения новой задачи в должностную инструкцию. Я категорически против того, чтобы одаривать рублем каждый шаг работника. В этом-то и преимущество ответственных сотрудников: они понимают, что дополнительные шаги – это их прямая обязанность, за которую никто не будет платить сверх положенного. Хотелось бы, чтобы так же рассуждали все руководители.

Примеры временных или новых задач.

- Самый простой случай – организация субботника или корпоративного праздника. Случается такая задача раз в год. Обычно этим занимается как раз руководитель, а мог бы поручить эту работу подчиненным (одному или нескольким). Чтобы мероприятие прошло без эксцессов, чтобы в процессе подготовки к нему вас не отвлекали сотней вопросов, чтобы не требовали дополнительных денежных или других ресурсов, чтобы не сваливали свои текущие вопросы на вас, чтобы вам потом не пришлось все самому переделывать – необходимо сформировать основу для ответственного подхода к выполнению поручения, то есть, договориться.
- Более сложный случай – делегировать подчиненному ту часть вашей работы, от которой вам самому уже смертельно скучно. Это могут быть ежеквартальные отчеты в вышестоящую организацию, которые «кровь из носа» надо вовремя отсылать, но которые (вы точно это знаете) никто никогда не читает. Это может быть бюрократическая переписка с государственными органами или выполнение предписаний других проверяющих инстанций, где всегда есть четкий регламент исполнения и заведенный порядок действий. Также это могут быть какие-нибудь «круглые столы», на которые вас периодически приглашают в качестве свадебного генерала только лишь для того, чтобы название организации красиво смотрелось на табличке с вашим именем и придавало статус всему мероприятию. Для сотрудника такое задание может оказаться даже интересным. Для него это более высокий статус задачи, к которому необходимо относиться очень ответственно.
- Еще сложнее – передать работнику выполнение той задачи, которой вам некогда заняться самому. Например: вышестоящий руководитель поручил подготовить аналитическую презентацию с картинками по итогам годовой работы отдела для участия в конкурсе «Лучшее подразделение компании». Вы понимаете, что выполнением этой работы придется заняться в свободное от основной работы время, потому что никто не снимал с вас ответственность за текущую работу

подразделения. Делегировать подготовку такой презентации (или хотя бы подбор картинок) подчиненному сотруднику – это разгрузить собственное время для выполнения более важных задач.

- Очень сложный случай – поручить подчиненному исполнять ваши обязанности на период отпуска или командировки. Даже в этом случае нет необходимости платить дополнительное вознаграждение.

Достаточно просто договориться.

- Апофеоз сложности – проектная работа по внедрению изменений. На начальном этапе вам вряд ли дадут дополнительные источники финансирования или новых работников. Придется справляться имеющимися ресурсами. И чтобы не погрязнуть в хаосе, необходимо делегировать подготовку проекта подчиненным: ты будешь делать то, а ты – это. И с каждым надо будет договориться.

Теперь про «буксующие» задачи.

«Буксующей» принято называть задачу, с которой сотрудник однажды не справился, а может быть и несколько раз уже не справился. Самое естественное желание любого руководителя в таком случае – сделать самому. Слишком часто приходится слышать: «Дольше объяснять, лучше и быстрее сделаю сам». Так вот – лучше объяснять.

Последствия варианта «Сделаю сам» чудовищны. И речь здесь не только про 15 рублей за 10-рублевую задачу (извините меня за занудство с этими рублями, но я про бизнес).

Знаете что такое «Обратное делегирование»? Ваш сотрудник, однажды не справившись с заданием (причем даже если он искренне старался с ним справиться), пришел к вам жаловаться на трудности, а вы такой – хоп! и взяли себе для выполнения выданную ранее сотруднику задачу. Умный сотрудник поймет с первого раза, не такой умный – со второго. Но в итоге весь отдел будет иметь в своих головах такую схему: Получил задание – Не выполнил задание – Принес невыполненное задание руководителю – Рассказал о возникших трудностях – Избавился от задания – Вернулся на рабочее место – Зависаю в соцсетях.

Причем, это слишком сложная схема. Со временем она превращается в более простую: В процессе получения задания рассказываю, почему не смогу с ним справиться – Возвращаюсь на рабочее место – Зависаю в соцсетях. Весь отдел зависает в соцсетях!!! А руководителю некогда выпить чаю. Представьте, что они думают про него в этом случае. Вариантов всего два.

- Если руководитель «зайка» – его искренне жалеют. Женщины приносят печеньки к чаю, заботливо заглядывают в глаза и по-матерински прикладывают руку ко лбу. Не дай Бог, шеф заболит и умрет от переутомления. Им же работать придется.

- Если руководитель «демон» – мужчины над ним смеются, сладостно потирая руки в тот момент, когда представляют себе, как на него орет

вышестоящий «демон» за невыполненную работу. А женщины боятся, плачут у него в кабинете и вздрагивают от гневных окриков. Но слезы, как известно, – ключевое оружие для исполнения схемы: Не брать задание – Зависать в соцсетях.

Выход из этого замкнутого круга один – обсуждать и договариваться! Вы тратите на обсуждение пять-семь минут, зато потом зависаете в соцсетях. Шучу. Вы занимаетесь важными стратегическими проектами, конечно же.

Также «буксующей» считается задача, с которой не справились уже несколько сотрудников. В таком случае сначала необходимо проанализировать причины эпидемии. Подробнее поговорим об этом в следующих главах. Сейчас только скажу, что это не всегда означает, что задача невыполнима или что справиться с ней способны только вы.

И еще один вариант «буксующей» задачи – это задача, с которой не справились вы. Я не сторонник теории о том, что руководитель – это лучший исполнитель. Каждый должен заниматься своим делом: работник работу работать, а руководитель руками водить. Говорю это совершенно серьезно!

Задача руководителя – организовать работу команды. В команде один сотрудник собирает статистическую информацию, другой сводит полученную информацию и превращает ее в аналитику, третий готовит красочную презентацию по итогам проведенных работ, а четвертый – мастер публичных выступлений – представляет результат работы команды клиентам. И вовсе не обязательно руководителю владеть всем набором компетенций для выполнения данного набора работ. Он должен четко видеть цель, понимать, из каких кусков состоит работа по достижению этой цели, найти исполнителя на каждый фронт работ и уметь свести потом все это воедино.

Поэтому не вижу ничего зазорного в том, чтобы вызвать к себе подчиненного и сказать: «Дружище, я так и не смог договориться о подписании контракта с ABC. Хочу поручить эту наисложнейшую задачу тебе». При этом важно продемонстрировать подчиненному вашу персональную ответственность за результат: «**Я не смог договориться**». Если сотрудник услышит: «Контракт так и не подписан», а он знает, что вы лично занимались этим вопросом, будет ли он брать на себя ответственность, видя, как руководитель с себя эту ответственность снимает?

Если вы не разделяете мою точку зрения, я уважаю вашу позицию. Здесь не может быть однозначного мнения. Это, наверное, и есть Личный лидерский стиль.

Прежде чем перейти к следующей главе, подумайте о том, какую новую или «буксующую» задачу вы уже завтра делегируете кому-то из подчиненных.

Глава 6. Закрепление ответственности

Итак, мы разобрались, для какого рода задач нужны четкие устные договоренности. И теперь предлагаю обсудить коммуникативную технологию, которая позволит сформировать основу ответственного поведения на пути движения к цели.

Конечно же, не нужно ко всем сотрудникам подходить с одной линейкой. Так как они отличаются друг от друга не только по уровню ответственности, но и по уровню профессиональной компетентности.

В соответствии с этими двумя параметрами можно разделить всех работников на четыре группы:



Группа номер один: ответственные и компетентные. Так называемые «Звезды».

Эти сотрудники без всяких договоренностей и дополнительного обсуждения выполняют все поставленные задачи. А некоторые даже перевыполняют. Причем с минимальным контролем со стороны руководителя. Это ваш основной кадровый резерв. Тут и обсуждать нечего. Эта книга не про них.

Группа номер два: ответственные, но некомпетентные. «Новички».

Это могут быть как новые сотрудники, которые только что приступили к работе в вашем подразделении, так и уже проверенные бойцы, которым поручили нестандартное задание.

Группа номер три: некомпетентные и безответственные. Их можно назвать – «Группа на выход».

Однако не стоит сразу же увольнять того, кто попал в данную категорию. Про них мы поговорим в главе «Ответственное увольнение». Предлагаю оставить им шанс на исправление.

Группа номер четыре: компетентные, но безответственные. Самый сложный контингент.

Руководитель уверен, что такой сотрудник точно знает, что нужно сделать, умеет это делать, у него уже был опыт выполнения чего-то подобного. Но именно такой работник требует повышенного внимания и тотального контроля. Именно за ним приходится все переделывать. Он – головная боль руководителя.

Те работники, ответственность которых вы хотите повысить, нуждаются в том, чтобы вы вместе выполнили первый и второй шаг алгоритма:

1. Создать договоренности.
2. Проанализировать и минимизировать возможные риски.

Постепенно они научатся делать это самостоятельно.

Итак, вам предстоит разговор с подчиненным.

Сначала пробежимся по группе номер два: ответственные, но некомпетентные.

В общем виде процесс коммуникации в их случае строится в следующем ключе:

– Вася, я хочу дать тебе особо сложное задание.

Обязательно нужно сказать, что задание особо сложное. Ответственные сотрудники именно такие задания любят.

– Займись, пожалуйста, вопросом заключения контракта с фирмой ABC. Это новый опыт, который усилит твои профессиональные возможности. Как думаешь, справишься?

Это первый «вброс» о договоренностях.

– Думаю, что справлюсь. По крайней мере, попробую.

Ответственные сотрудники не любят давать обещания, если не уверены, что смогут их выполнить. «Попробую» – индикатор того, что ответственность именно за это задание Вася пока еще не готов взять.

– Смотри в чем там сложность: (руководитель приступает к обсуждению рисков) у них менеджер по закупкам очень склочная дама, нашим еще никому не удалось обойти ее на повороте. Но ты-то

парень симпатичный, думаю, достаточно будет широко улыбаться, возможно, понадобится букет (варианты минимизации рисков).

– Ну, это я могу, – улыбаясь, Вася демонстрирует свою харизму.

– Не сомневаюсь в тебе. (Руководитель подбодрил, потому что ответственные всегда немного тревожатся). И еще: внимательно изучи пятый пункт в контракте, там наши ключевые условия, которые невозможно корректировать (опять про риски). Зато по шестому пункту можешь дать скидку процентов 5% (минимизация).

– Окей, все понял.

Это он только понял, но не согласился.

– В пятницу в 12.00 жду тебя с подписанным контрактом (четкий срок и четкий образ результата). Сделаешь?

Внимание!

– Конечно, сделаю.

Есть обещание!

– Ну, договорились.

Есть закрепление договоренности!

После этого Вася отправится выполнять третий шаг алгоритма, а руководитель может быть почти уверен в том, что контракт будет заключен. По крайней мере, он все сделал для этого. Теперь очередь за Васиной персональной ответственностью.

Если вдруг у Васи не получится с первого раза (мы же помним, что он молодой сотрудник), сначала он применит те приемы, которые они с руководителем предварительно обсуждали, а затем «включит мозг» и придумает, что можно сделать дополнительно. Потому что ответственный сотрудник не посмеет прийти с пустыми руками к руководителю, который укоризненно качая головой, будет приговаривать: «Эх, Вася, Вася. А ведь мы договаривались».

И будьте уверены, что Вася к сроку принесет этот контракт, потому что всю ночь с четверга на пятницу он дежурил с цветами у подъезда этой склочной женщины. А руководитель, заметьте, его об этом не просил. Просто Вася выполнял третий пункт нашего алгоритма: совершал все необходимые действия для достижения цели.

А если бы руководитель не дошел в своей коммуникации до Васиного обещания, а отпустил бы его на словах «Я все понял, попробую», то Вася на следующий день пришел бы к нему в кабинет: «Да, шеф, Вы были правы, не получилось, потому что реально сложная задача». И даже наверняка признал бы собственные недоработки (ведь он из группы ответственных сотрудников). И они бы еще раз проговаривали, что и как Вася должен сделать. Вася еще раз пошел бы... и т.д., и т. п. И 10-рублевая задача решалась бы в несколько этапов вместо

одного и на выходе стоила значительно дороже.

Несколько сложнее с группой номер четыре: компетентные, но безответственные.

Для этой категории работников руководитель не должен подробно обсуждать риски и возможности. Такой сотрудник обладает тонкой душевной организацией и может обидеться: «Шеф, что за дела? За кого Вы меня держите? Складывается впечатление, что Вы мне не доверяете!»

Про сложность задачи тоже лучше не говорить, а то вновь обидится: «Ну, вот опять, как сложную задачу – так мне, а как зарплату повысить, так целый год уже прошу».

Укоризненно качать головой тоже не вариант. «Вас вечно не устраивают результаты моей работы. Я уже устал оправдываться! А на мне, между прочим, весь отдел держится».

Безответственные сотрудники очень обидчивые! Оно и понятно: классическая позиция жертвы, которая ни на что не влияет, ничего не контролирует, все вокруг упыри, одна она белая и пушистая.

Чтобы встретить во всеоружии такой экземпляр, руководитель перед коммуникацией должен тщательно подготовиться. Включить перспективное мышление, заглянуть чуть-чуть вперед и подумать, на кого в случае невыполнения работы может скинуть ответственность нерадивый сотрудник:

- на руководителя,
- на контрагента,
- на коллег из других подразделений (например, на тех, кто готовил контракт),
- на внешние обстоятельства (например, на погоду, время, пробки),
- на своих подчиненных (если они есть).

В связи с этим в процессе коммуникации надо проговорить именно эти моменты:

– Привет, Петрович, проходи, садись. Как твой новый стажер, справляется?

Этап установления контакта важен всегда, но тут особенно. Во-первых: это позволит Петровичу побухтеть и снять собственное эмоциональное напряжение, если оно есть. Во-вторых: он увидит, что руководитель понимает его профессиональные трудности, проявляет к ним внимание, а значит, уважает.

– Хорошо, что Вы мне его поручили. Другие бы не справились, такой он глупый, этот стажер. Как таких из институтов выпускают? Их еще учить и учить. Но у меня не забалуешь. Работает как миленький.

Главное, не прерывайте словесный поток, пусть выскажется.

– Смотри, Петрович, хочу с тобой посоветоваться (компетентные сотрудники любят, когда руководитель с ними советуется). Наши юристы внесли изменения в контракт для ABC. Ты наверняка видел. Что скажешь?

– Да что тут сказать? Пятый пункт слишком жестко прописан. Такой контракт никогда не пройдет через их менеджера по закупкам.

– Я тоже думаю, что пятый пункт – основное препятствие. Ну а какие варианты ты бы предложил? (Критикуешь – предлагай). Может быть посидите с юристами, вместе подумаете?

– Ну... (пауза длинная, потому что делать дополнительную работу безответственные сотрудники не любят). Да, в принципе, по-другому и не пропишешь.

Отлично! Впоследствии он уже не скинет ответственность на юристов.

– А что скажешь про эту даму из закупок? Общался с ней?

– Да ребята рассказывали, как она всех отшила.

– Как думаешь, какие аргументы могут на нее подействовать?

Советоваться с компетентным сотрудником полезно.

– Там в шестом пункте мы можем чуть прогнуться, процентов на десять.

– Согласен, Петрович, прогнуться можно (фраза-признание), но десять процентов много (напоминание о том, кто тут главный?). Думаю, им и пяти хватит. Это огромные деньги. А какие еще трудности ты видишь в предстоящих переговорах? (Руководитель подбирается к договоренностям).

– Да никаких больше не вижу. Я бы легко ее уломал.

Есть! Он сам это сказал. Проблемы контрагента обсудили, на них потом уже не скинет Петрович свои недоработки.

– Если честно, Петрович, только тебе я бы доверил подписание этого контракта.

Компетентные сотрудники любят, когда признают их исключительность.

– А только я бы и справился!

Смотрите, это пока не обещание, а всего лишь предположение.

– Какая помощь от меня тебе может понадобиться?

Это чтобы потом не перекладывал ответственность на руководителя.

– Ну, так как процесс займет почти весь день, скажу стажеру, чтобы звонил Вам, если какой экстренный случай возникнет, пока меня не будет.

– Не вопрос, пусть звонит. Только если действительно экстренный, а не по пустякам.

Таким образом, у Петровича не будет возможности жаловаться впоследствии, что стажер звонил ему в процессе переговоров и испортил все дело.

– Ну, что? В пятницу жду тебя с подписанным контрактом. В какое время тебе удобнее встретиться, чтобы поделиться впечатлениями: до или после обеда?

Техника «выбор без выбора». С одной стороны у сотрудника возникает четкое ощущение того, что он сам назначил срок сдачи работы. С другой стороны руководителю без разницы до или после, главное, подписанный контракт.

– Лучше после обеда. Давайте часика в три.

Сам обозначил договоренности!

– Договорились (ключевое слово!), жду тебя в 15—00 в пятницу с результатом.

Да, это обсуждение требует времени. Пять-семь минут. Максимум, десять. Но все же лучше потратить его сейчас и получить готовый контракт, чем руководителю самому ехать на переговоры с этой необыкновенной женщиной.

Единственное, не обсудили природу и погоду. Но это было бы уже слишком. Петрович в любом случае может прийти и сказать, что ему не хватило времени, потому что шел такой сильный ливень, что весь город встал в пробках. Что делать, если он так скажет, мы обсудим в следующих главах.

Вы заметили, что, хоть Вася и новый сотрудник, а Петрович – «проверенный боец», первый разговор занял намного меньше времени и сил, чем второй. Это напоминание о том, что ответственное отношение к работе приносит больше пользы и ценится выше, чем уже наработанный опыт. Ответственный Вася в три счета догонит Петровича в профессионализме. Потому что не ленится «включать голову» при встрече с трудностями. А также учится на своих ошибках и не повторяет их в аналогичных ситуациях. Но и на Петровиче не надо ставить крест, потому что ответственность тоже развивается.

Работодатели обычно держатся изо всех сил за таких Петровичей, потому что в их головах содержатся все массивы данных и секреты фирмы. Петрович – это такая Big data организации. Но ответственность Петровича необходимо повышать, потому что безответственный

Петрович не только крадет время у руководителя и тратит лишние деньги организации, но и расхолаживает коллектив вокруг себя.

При этом возраст сотрудника не имеет большого отношения. Как Васе может быть 56 лет, так и Петровичу – 24.

И еще один пример про силу договоренностей.

Каждый имеет хотя бы одного друга, подчиненного или коллегу, который всегда опаздывает. И мы, как умеем, с этим боремся. Тот, у кого хорошая выдержка, каждый раз ждет товарища столько, сколько нужно. Тот, у кого больше наглости, назначает встречу на пять, а сам приходит полшестого, потому что товарищ все равно раньше ни за что не придет. Тот, кто максимально пунктуален вследствие высокой тревожности (или других особенностей характера), очень сильно старается опоздать, но все равно приходит вовремя и ждет, а потом выговаривает товарищу.

Ну а про опаздывающих подчиненных вообще больно говорить.

Особенно, если бизнес связан с общением с клиентами, и от пунктуальности сотрудника зависит прибыль компании.

Я, как тренер, работающий с разными компаниями, вижу, что пунктуальность часто является корпоративной компетенцией. Например, в метрополитене, где счет идет на секунды, пунктуальность – миссия всей компании. Но бывают организации, где непунктуальность может быть общей внутриорганизационной чертой.

Однажды я вела тренинг в компании, работающей в сфере ресторанного бизнеса. Группа вместо десяти, как было обозначено в регламенте, собралась часам к одиннадцати. Весь этот час я в доброжелательной манере, но с нотками удивления в интонации, обсуждала с каждым вошедшим причину такой длительной задержки.

«О, да у нас так принято, мы на работу только к двенадцати подтягиваемся на самом деле», – говорили мне сотрудники абсолютно равнодушно, не испытывая по поводу своего опоздания ни капли вины или сожаления. Они были уверены, что так и должно быть. Что опаздывать и ждать – это рабочая норма.

Тренинг, естественно, был посвящен ответственности подчиненных. И в тот момент, когда пришла пора обсуждать технологии корректировки поведения сотрудников, я стала приводить в пример их утреннее опоздание: «Вот как вы хотите исправить недоработки ваших сотрудников, я точно так же хочу, чтобы вы все пришли завтра ровно в десять».

«Нет! Это не возможно!», «Мы никогда не сможем прийти в десять», «Я в десять только встаю», «К десяти если ехать, все пробки соберешь». Они приводили еще много веских, на их взгляд, причин, по которым я должна понять, что надеяться на изменение поведения бесполезно. Самое главное, что их руководитель ровно также вместе со всеми пытался меня убедить, что приходить вовремя невозможно в принципе.

Я попыталась договориться с ними о том, чтобы изменить время начала тренинга. Но они дали мне понять, что если мы назначим на одиннадцать, то они придут в двенадцать. То есть, обложили со всех сторон.

И тогда я применила ту самую технологию создания договоренностей. На следующий день группа собралась в 10.15, на третий день минут на пять опоздали два участника, и на них тут же все зашикали. А на четвертый день ровно в 9.55 все сидели уже на своих местах. Самое смешное случилось в этот день ровно в 11.00 часов, когда в дверь с чашкой кофе в руке вошел их руководитель (который присутствовал только в первый и последний день), и группа встретила его буквально улюлюканьем: «Максим, где же ты ходишь? Мы уже целый час работаем!» Сказать, что Максим был ошарашен, ничего не сказать: «Как Вам удалось, Арина?!»

А вот как. В конце первого дня вместо привычного: «Только не опаздывайте, прошу вас!» – я попросила группу: «Пообещайте, что завтра придете ровно в десять». Они слишком поспешно кивнули в ответ и стали собирать сумки и рюкзаки. Я позволила себе с ними поспорить: «Ребята, вы сегодня утром говорили мне, что всегда опаздываете. Поэтому мне трудно поверить, что завтра вы придете вовремя. Пообещайте мне!»

Они подняли на меня глаза, сели снова на стулья, перестали собираться и стали совещаться друг с другом. А я внимательно смотрела на них. Они обсуждали вслух все то, что могло, на их взгляд, помешать им прийти вовремя. И сначала небольшая часть группы, а за ними и остальные дали мне твердое обещание. Двое сказали, что в десять никак не успеют, и попросили разрешения опоздать на 15 минут. У всех остальных я спросила: «Обещаете?» После того, как каждый кивнул или пообещал вслух, я закрепила договоренности: «Ок, договорились». И они ушли.

На следующий день чувство вины или сожаления, которое возникло у тех, кто опоздал и тем самым нарушил договоренности, послужило отличным для них мотивом прийти вовремя на третий день. В конце второго дня я также собрала со всех обещания, что они придут к 10—00. Таким образом, нам удалось полноценно поработать оставшиеся три дня. Не говоря уже про то, что изучение технологии создания договоренностей с подчиненными прошло «на ура».

При этом, скорее всего, к другим, кто не взял с них дополнительное обещание, они так же и будут опаздывать. Потому что такая у них корпоративная привычка. Но это уже совсем другая история. Главное, что они выполнили данные мне обещания.

Если бы эти ребята были моими подчиненными, я бы использовала больше твердости в голосе.

Да, мне пришлось задержаться самой и задержать их. Это заняло десять минут. Но каков результат!

Глава 7. Ответственность по SMART

Предлагаю вашему вниманию еще одну лазейку, с помощью которой подчиненные могут избежать персональной ответственности.

Вам наверняка знакома очень правильная, но порядком уже затертая Технология постановки цели по критериям SMART.

Цель должна быть:

- Конкретна
- Измерима
- Согласована с другими целями
- Амбициозна, но реалистична
- Определена во времени

Принято считать, что данная технология формулировки цели необходима для мотивации сотрудника: поставленная по этим критериям цель воодушевляет работника и вовлекает его в исполнение.

Однако технология SMART также влияет на формирование и закрепление у сотрудника ответственного отношения к поставленной задаче.

Если в процессе постановки задачи пропущен хотя бы один пункт из этого перечня, подчиненному легко удастся уйти от ответственности. Когда руководитель обнаружит задание невыполненным, он может услышать такие отговорки:

- *Вы сказали позвонить – я и позвонил. Я не знал, что с ними надо заключить договор.* (Если цель неконкретна)
- *Я думал, что достаточно будет заказать только один автобус.* (Если цель не имеет количественного показателя)
- *Мне не хватило времени, ведь на носу квартальный отчет.* (Если цель не согласована с другими целями)
- *У меня нет необходимого опыта, и я не знал, к кому обратиться за помощью.* (Если цель слишком амбициозна и для ее достижения у сотрудника не хватает ресурсов)
- *Я думал, еще полно времени. А что, уже пора сдавать отчет?* (Если цель не определена во времени).

Для формирования нужного уровня ответственности наиважнейшим критерием является критерий времени. Только самый ответственный

сотрудник сам спросит у руководителя, если тот не сказал ранее, к какому времени нужен результат. Остальные примут такое решение самостоятельно, и не факт, что их решение совпадет с вашим. По моему опыту, руководители при постановке задач чаще всего забывают указать именно этот критерий.

Любую, даже самую простую задачу необходимо закрепить во времени для повышения ответственности за результат.

Все остальные параметры SMART формируются по ситуации. Не каждому сотруднику и не каждую задачу необходимо «разжевывать» подробно. Тем более не надо этого делать с простыми рутинными вопросами. Речь идет о новых, сложных или «буксующих» задачах. И о тех сотрудниках, в ответственности которых вы сомневаетесь.

Ни один сотрудник на этапе постановки задачи не скажет прямо своему руководителю: «Я не буду этого делать». Наши подчиненные используют для сопротивления такой прекрасный инструмент как вопросы:

- *А почему это должен делать я?*
- *А зачем это делать?*
- *А что будет, если у меня не получится?*
- *А что конкретно вы от меня хотите?*
- *А что мне делать с моими остальными задачами?*
- *А где я возьму столько времени?*

И далее со всеми остановками...

При этом сотрудник при помощи позы, мимики и интонации чаще всего выражает искреннюю заинтересованность, которая как раз и сбивает руководителя с толку. Выражение лица такого сотрудника говорит о том, что он искренне не понимает и хочет, чтобы ему подробно все объяснили. Он излучает исполнительность и услужливость, но продолжает и продолжает задавать свои вопросы.

Руководитель-«демон», быстро потеряв терпение, выгонит сотрудника из кабинета со словами: «Идите уже делать то, что я сказал! И попробуйте только не сделать!»

У руководителя-«зайки» возникает мысль, а не сделать ли все самому, в конце концов, ведь с ума можно сойти с этими вопросами: «Ладно, идите уже делайте свой квартальный отчет, я что-нибудь придумаю».

И тот, и другой оставляют при этом сотрудников без договоренностей и в абсолютно безответственной позиции. Подчиненный «зайки» пойдет, как мы помним, зависать в соцсетях. А подчиненный «демона», полный праведного негодования, вернется на свое рабочее место и будет рассказывать коллегам, что шеф как обычно ничего толком не сказал, и ручаться за качество результата в таком случае категорически нельзя.

Для того чтобы сотрудник не смог уйти от ответственности, руководителю достаточно предвосхитить данные вопросы, указав основные параметры выполнения.

1. Обозначьте, почему именно этому сотруднику решено поручить данную задачу. Возможно, он самый способный. Или самый исполнительный. А может быть, вы хотите, чтобы с помощью этого задания он научился новому, или готовите его в кадровый резерв.
2. Объясните, как решение данной задачи скажется на общем результате. Никому не хочется быть винтиком в системе, большинство людей хотят видеть смысл своей работы.
3. Спросите, какая помощь понадобится во время исполнения. Обсудите риски на пути движения к цели. Скажите, что готовы оказать необходимую поддержку. Не сделать за него, а помочь советом или административно.
4. Расставьте приоритеты. Или попросите сотрудника самостоятельно определить, какие текущие задачи он может «подвинуть», чтобы выполнить новое поручение.
5. Обозначьте образ ожидаемого результата. При этом важно не уйти в обсуждение способов выполнения, а четко сказать, что конкретно и сколько вы хотите получить в итоге. Подписанный контракт, заказанный автобус, проведенное мероприятие.
6. Укажите срок исполнения. Если сотрудник сомневается, что справится к обозначенному времени, дайте ему возможность самому определить срок (если это возможно). Таким образом, он возьмет на себя ответственность за выполнение именно к тому сроку, который сам определил.

И непременно закрепите договоренности: «Договорились?»

После чего внимательно наблюдайте за лицом и интонациями сотрудника. Он может глубоко вздохнуть и нехотя сказать: «Договорились...» А может наморщить нос или нахмурить лоб, или пожать плечами. Может надолго «зависнуть», то есть взять паузу на обдумывание. Спросите его в таком случае, что смущает, и еще раз обсудите возможные риски и способы их минимизации.

Сотрудники из группы «некомпетентные, но ответственные» обычно тревожатся, что не справятся. Поэтому опасаются обещать то, в выполнении чего не уверены.

Сотрудники из группы «компетентные, но безответственные» взвешивают мысленно, не перегрузил ли руководитель их лишней работой.

Как только увидите нахмуренные брови, задавайте вопросы. Лучше потратить лишние минуты, чем потом переделывать плохо сделанную работу.

В ответ на вопрос: «Договорились?» вы можете услышать такие формулировки:

- *Я постараюсь сделать к нужному сроку.*
- *Сделаю все возможное, чтобы успеть.*
- *Я сделаю все, что от меня зависит.*
- *Я с удовольствием возьмусь за выполнение этого прекрасного задания.*
- *Я все понял.*

Как видите, в этих фразах нет обещания. А значит, сотрудник не взял на себя ответственность за конечный результат. Он только пообещал «постараться», «сделать все возможное», продемонстрировал свою мотивацию и хорошие мыслительные способности. Все это, в принципе, очень важно для выполнения работы. Но недостаточно для ответственного выполнения.

Переспросите: «Так мы договорились, что ты сделаешь то, что нужно, к тому сроку, который нужен?» И только после уверенного подтверждения со стороны сотрудника в беседе можно поставить точку. Договоренности сформированы.

Чем выше изначальный уровень ответственности, тем меньше времени необходимо руководителю для создания договоренностей. Ответственные работники, если пообещали что-то сделать, самостоятельно будут «включать мозг» уже на своем рабочем месте: рассуждать о возможных рисках и искать дополнительные варианты решения задачи в случае возникновения трудностей. Они будут из кожи лезть, чтобы выполнить договоренности.

По-другому обстоит дело с менее ответственными работниками. Чтобы побудить их принять договоренности, необходимо подробно обсудить возможные трудности и способы их преодоления, после чего перепроверить сомнения работника. И только тогда можно считать, что договоренности достигнуты.

Принимая решение о том, согласиться ему или нет с новой задачей, то есть, взять ли на себя ответственность за ее выполнение, работник мысленно взвешивает:

- приведут ли его усилия к желаемому результату,
- насколько полученный результат значим для сотрудника лично.

Взвешивая риски, каждый учитывает свои собственные ценности, мнение других людей, комфортный способ выполнения работы, одобрение руководителя, авторитет среди коллег.

Также сотрудник мысленно продумывает, каких усилий потребует выполнение работы: придется ли задерживаться после работы,

хватит ли имеющихся навыков, какие эмоциональные потрясения возможны.

Если сотрудник понимает, что вложенных усилий будет больше, чем полученного вознаграждения, он отказывается брать на себя ответственность за исполнение задачи. Если он понимает, что усилий нужно будет приложить меньше, чем вознаграждение, которое ему сулит руководитель, он чувствует подвох и тоже отказывается брать на себя ответственность.

Только если части дробы равны, сотрудник готов пообещать ответственно выполнить задание.

В реальности сотрудник вряд ли озвучит свои мысли вслух. Вы не услышите от него: «Шеф, я тут прикинул, усилий потребуется больше, чем отдачи. Поэтому я отказываюсь от выполнения этой работы». Никто никогда не услышит такой фразы от наемного сотрудника.

Во-первых, потому что подобное размышление происходит неосознанно.

Проходя мимо колючего ягодного кустарника, вы не делаете паузу, чтобы задуматься о том, протянуть ли руку за ягодкой, или поостеречься колючек. Вы либо протягиваете руку (если колючки не очень велики), либо проходите мимо (если там крупные шипы). Весь мыслительный процесс происходит интуитивно и молниеносно.

Во-вторых, даже если сотрудник четко осознает, что он не хочет выполнять конкретно эту работу, то это не значит, что он не хочет дальше продолжать работать в этой организации. И он естественным образом опасается, что если признается в своем нежелании, то вы сразу же отправите его в отдел кадров за трудовой книжкой.

Все люди разные: кто-то смело сунет руку в шипы, чтобы полакомиться ягодкой, а кто-то пройдет мимо в ситуации даже малейших шероховатостей на ветке. Поэтому, пока работник размышляет, взять или не взять ответственность, руководитель в процессе постановки задачи может помочь ему принять решение. Для этого достаточно проговорить, что вложенные усилия достойны ожидаемого результата.

Покажите в процессе коммуникации работнику, что ягодка очень вкусна, а колючки не так уж и остры.

Вернемся к нашему контракту с ABC.

У Васи высокий уровень ответственности и низкий уровень компетентности.

Процесс переговоров со склочной начальницей отдела закупок предстоит трудный. Вася сомневается в своих силах, прошлого опыта общения с подобными персонами у него еще не было. И пока он не готов брать на себя ответственность, так как не любит давать обещания, если не уверен в их выполнении. Именно поэтому руководитель в беседе дает

советы Васе о том, какие усилия ему понадобятся, чтобы достичь результата: переговоры о скидке, улыбка, настойчивость, букет. Руководитель также обозначает в разговоре возможные виды вознаграждения, которые Вася получит в случае успешного выполнения работы: повышение квалификации, похвалу, доверительные отношения с руководителем, удовлетворение от выполненных обязательств.

Вася мысленно сравнивает «вклад» и «результат». Результат явно стоит вложенных усилий. Он готов взять на себя ответственность. Осталось договориться.

Немного иначе дела обстоят у компетентного, но безответственного Петровича.

Он уверен, что легко справится с переговорами, поэтому ему не хочется и неинтересно. Петрович и без лишнего напряжения имеет все те «результаты», которые Васе еще только предстоит заслужить. И тогда руководитель делает все возможное, чтобы раскрасить для Петровича простую для него задачу яркими красками. Он показывает все возможные трудности: как других ребят отшила эта дама, как юристы долго приводили договор в удобоваримый вид, как сложно подобрать аргументы. Руководитель подводит Петровича к мысли о масштабе личного «результата», который получит тот на выходе в случае решения этой задачи. Что это, как вы думаете? Правильно! Авторитет Петровича! Авторитет Петровича и так высок, ведь руководитель советуется с ним. Но если Петровичу удастся уломать ABC подписать контракт, то его Авторитет вырастет в глазах всех сотрудников компании: «О, это тот самый Петрович, которому удалось подписать контракт с ABC! Это тот Петрович, благодаря которому мы на год обеспечены заказами и можем спокойно сидеть в «Одноклассниках».

Мысленно взвешивая «вклад» и «результат» Петрович понимает, что оно того стоит. И готов взять на себя ответственность. Осталось договориться.

Таким образом, руководитель ставит каждому сотруднику реалистичную, но амбициозную задачу. И при этом согласовывает результат, который необходимо получить, с личными целями сотрудника.

Заметьте, о деньгах речь не идет. Обычно руководитель не располагает дополнительными ресурсами для поощрения по каждой из поставленных задач. Вполне можно договориться, что работник будет делать больше работы за ту же зарплату.

Чем чаще использовать такой подход при постановке задач, тем выше будет уровень ответственности ваших подчиненных. Они привыкнут к тому, что вы «не слезете», пока не получите подтверждения договоренностей. А главное, не возьмете на себя выполнение их задач. В скором времени даже самый безответственный Петрович поймет, что лучше идти сразу делать, чем терять время на обсуждение тех деталей, которые он и без того прекрасно знает.

«Зачем с этим возиться?» – возможно, спросите вы. Ведь подчиненные для того и нужны, чтобы выполнять поставленные руководством задачи. Не хочешь выполнять – увольняйся!

Некоторые и увольняются в тот момент, когда понимают, что не хотят больше «работать на дядю». Но все остальные, а их большинство, остаются и четко понимают свою роль наемных сотрудников.

Так почему же зачастую происходит так, как происходит? Почему они так изощренно сопротивляются? Почему всеми способами стараются уйти от ответственности?

Здесь так и хочется сказать банальную фразу: «Человек слаб». Вот и Роттер говорил о том, что внешний локус контроля – это защитная реакция психики от перенапряжения.

Хотя я уверена в другом: большинство сотрудников делают это не злонамеренно, они в действительности хотят как лучше. Их внутренний локус контроля ориентирован на выполнение других текущих задач, туда работник направляет всю свою энергию. И пока руководитель не обозначит четкие границы ответственности, сотрудник искренне не будет понимать, зачем ему соглашаться с новой задачей, если остальные еще не сделаны.

И не надо списывать со счетов действительно безответственных. А такие пока еще существуют, к сожалению.

Итак, мы отправили наших доблестных сотрудников выполнять рабочие подвиги, а сами пока подготовимся к важной и ответственной функции любого руководителя – Контролю.

Глава 8. Контроль ответственности

Задача поставлена, и договоренности по ее выполнению достигнуты. К ним можно будет в дальнейшем апеллировать, если что-то пойдет не так. Про них же будет думать сотрудник «в поле», когда встретится с трудностями.

На пути движения к цели обязательно бывают трудности. Руководитель может сколько угодно предварительно обсуждать риски и продумывать пути их преодоления или минимизации, но все препятствия предусмотреть невозможно. В дороге случается разное. Вплоть до форс-мажора. В итоге каждый отправленный в поле сотрудник рано или поздно может столкнуться с ситуацией, в которой у него возникнет мысль: «Оп-п-па! А ведь мы не договаривались, что будет настолько тяжело».

В поле всегда есть развилка, на которой стоит камень, и на нем написано: «Направо пойдешь...»



Конечно же, там не так написано. Перед реальным работником на воображаемом камне написано:

- Включай мозг и думай, что можно сделать в такой ситуации. (Если это работник с высоким уровнем ответственности)
- Срочно звони руководителю, рассказывай ему честно, что происходит, и жди дальнейших указаний. (Если это работник со средним уровнем ответственности)
- Возвращайся в офис, а руководителю расскажешь, что выполнить задание не было никакой возможности и в доказательство приведешь веские причины. (Если это работник с низким уровнем ответственности).

Дело в том, что чувства ответственности, которое руководитель закрепил за сотрудником при постановке задачи, может не хватить на весь путь движения к результату. В любой сложной ситуации, которая встретится в дороге, есть риск снижения чувства ответственности. Локус контроля сотрудника сам собой разворачивается вовне: «Нет, ну а что я один-то могу сделать? Я же один-то не могу на все эти трудности влиять». И он поворачивает своего коня (т.е. машину) в сторону офиса.

И здесь его ждет руководитель, готовый осуществить классическую функцию менеджера – Контроль.

С помощью контроля ведется наблюдение (мониторинг) за функционированием системы получения результатов, измерение достигнутых результатов и соотнесение с ранее запланированными целями. На основе данных, полученных с помощью контроля, происходит корректировка и оптимизация дальнейшей работы системы.

Когда вам нужен результат, и получение этого результата осуществляется руками (или мозгами) других людей, периодически необходимо сверяться с планом, для того чтобы вовремя

скорректировать работу другого человека, в случае, если что-то пошло не так.

В теме нашего повествования «что-то идет не так» как раз в тот момент, когда сотрудник снимает с себя ответственность. И произойти это может в любое время и по разным причинам. Поэтому нам важно разобраться в том, когда и каким способом руководитель должен вернуть сотруднику ответственность на место, другими словами, «развернуть локус контроля обратно внутрь». Потому что внешний локус лишает подчиненного возможности влиять на окружающие его обстоятельства или на других людей в процессе достижения цели.

Каждый руководитель знает, что контроль необходим. Это не значит, что все осуществляют его правильно. Многие делают это тогда, когда изменять что-либо уже поздно. Или делают это так, что своими действиями только помогают работнику уйти от ответственности. Все делают это по-разному и в разные моменты.

Руководитель, который не готов доверять сотруднику и не сформировал с ним договоренности об исполнении, во время контрольной функции может столкнуться с такой ситуацией:

– Надо заключить контракт с фирмой ABC.

– Есть, шеф!

– Тебе все понятно, что надо сделать?

– Да, шеф. Можно идти?

– Ну иди, раз тебе все понятно...

Работник уходит. Не проходит и часа, раздается звонок.

– Шеф, я тут звоню в фирму ABC, а мне говорят, что они сменили адрес локации. Что делать?

– Ну, так спроси у них, не знают ли они новый телефон фирмы ABC.

– А, понял-понял. Бегу спрашивать.

Через два часа:

– Шеф, я тут дозвонился до фирмы ABC, а они говорят, что не хотят с нами заключать контракт. Что делать?

– Ну, так иди к ним в офис. Кто же по телефону заключает контракт?!

– А-а-а-а, ну понял-понял. Бегу.

Еще через два часа:

– Шеф, я звоню из кабинета менеджера по закупкам компании ABC. Она говорит, что у нас слишком высокие цены.

– ???!!!!

Как вы думаете, что сказал Руководитель? Как он при этом выглядел? И через сколько таких звонков он швырнет свой сотовый телефон в стену или в голову сотрудника?

Кстати, про телефон и голову. Однажды я была свидетелем такой сцены. Директор компании проводил совещание у себя в кабинете, посвященное итогам оценки, которую мы провели несколько дней назад в отношении его заместителей. В какой-то момент открылась дверь, и на пороге появился один из них. Директор извинился перед присутствующими и переключил свое внимание на работника (назовем его Иван). Балл, выставленный этому самому Ивану по ответственности, был ниже низкого.

И вот у меня появилась возможность понаблюдать за Иваном в так называемых «полевых условиях», «на ковре» у руководителя. В задачи Ивана входит контроль работы подрядчиков при строительстве промышленных объектов, и он пришел рассказать, что на стройплощадке упала какая-то там труба и повредила все, что успели построить за полгода. На вопросы директора о причинах падения трубы Иван подробно описывал все произведенные им действия: «А мы сделали это... А я сделал то... А вы сказали... И я тоже это сделал...». После изнурительного пересказа полугодовой деятельности на резонный вопрос директора: «Так почему же ты не сделал то-то и то-то?» Иван простодушно ответил: «Так Вы не сказали».

Я видела, как закипал директор в процессе разговора, но свист телефона в пространстве произвел на меня шокирующее впечатление. Причем, когда телефон летел в голову Ивана, тот даже не шелохнулся. Видимо, привык. Телефон просвистел в миллиметре от его уха и разбился о стену. Иван только спросил: «Я могу идти?» Директор устало махнул рукой. Когда, собрав остатки телефона с пола, он вернулся на свое место, сказал: «Вы были правы, он абсолютно безответственный!»

Директор, конечно же, из рода «демонов». Такие своими руками снимают ответственность со своих подчиненных. Чуть позже мы поговорим про эмоциональную составляющую в ответственном поведении. А пока вернемся к разновидностям контроля.

Если руководитель вызывает сотрудника к себе в кабинет и спрашивает: «Ну что там у тебя, Петрович, происходит с ABC?» – это контроль по инициативе руководителя.

Когда Иван прибегает доложить, что труба упала и похоронила под собой практически готовый к сдаче объект, и директор начинает допрос с пристрастием, – это тоже контроль, но по инициативе сотрудника.

Когда руководитель незаметно подкрадывается со спины к сидящему в «Одноклассниках» сотруднику – это внезапный контроль.

А прозрачные стены в офисах и голос в телефоне: «Все разговоры записываются» – это уже тотальный контроль.

Одна из основных задач руководителя в контрольной функции – напомнить сотруднику о его ответственности.

Сотрудника с высоким уровнем ответственности можно не контролировать. Периодически справляйтесь, как идут дела, чтобы было, что рассказать на совещании у вышестоящего руководства. А если подчиненному понадобятся ваши рекомендации или дополнительные ресурсы, он сам к вам придет. Причем не с вопросами, а с предложениями.

А вот сотрудника, ответственности которого вы пока доверять не можете, контролировать необходимо планомерно, после этого у него появляются в голове варианты возможных действий. И в следующий раз в поле перед воображаемым камнем он выберет первый вариант, то есть «включит голову» и будет совершать дополнительные действия.

Итог контроля – выполнение поставленной задачи с нужным качеством и в нужное время руками (или мозгами) подчиненного.

Контроль тоже имеет свой алгоритм, в котором так же, как в любом другом алгоритме, важен каждый шаг, и последовательность шагов не может быть изменена.

1. Мониторинг текущих результатов

Мониторить результаты можно глазами, то есть – смотреть, что уже сделано на текущий момент.

Вышел директор в цех и смотрит, насколько готов аэробус к запуску. А там пока еще пустой фюзеляж. И директору сразу все понятно. Продолжаем летать на Боингах.

Мониторить можно ушами, то есть задавать вопросы сотруднику про то, что он уже сделал на текущий момент. И слушать его ответы. 90% руководителей «мониторят ушами».

А еще мониторить можно комбинированным способом, например, изучать презентации. Где руководитель одновременно и видит результаты, и может задать вопросы выступающему.

Но сам по себе мониторинг никак не ускоряет получение результата. Поэтому крайне важен следующий шаг.

2. Сравнение промежуточных результатов с запланированными

В этой точке уже можно увидеть, все ли идет по плану или что-то пошло не так, как хотелось бы. И понять, насколько серьезны разрывы.

Конечно, приятно, когда разрывов нет, и можно спокойно отправляться в вышестоящий кабинет с докладом: «Шеф, все идет по плану, отклонений не наблюдается».

Не забудьте только поблагодарить сотрудников за хорошую работу. Они это заслужили, это придаст им энергии, и есть шанс, что конечный результат будет готов раньше срока.

Но, к сожалению, ситуаций, когда все идет по плану, намного меньше, чем ситуаций, когда что-то пошло не так. Поэтому переходим к следующему шагу.

3. Выявление причин произошедших сбоев

Информация о причинах нужна для их тщательного анализа и искоренения. Даже когда конкретный результат уже невозможно или некогда корректировать, в следующий раз будем знать, как не надо делать.

Но больше всего этот шаг полезен для оценки того уровня ответственности, с которым сотрудник выполнял договоренности. Не насколько он ответственный в принципе, а насколько он был ответственным конкретно в этом задании.

И именно в этот момент многие руководители серьезно заблуждаются, априори доверяя подчиненным, что причина невыполнения задания была реально объективная (читай: непреодолимая). «Мамой клянусь!»

4. Предоставление сотруднику обратной связи о результатах мониторинга

Нет никакого смысла в том, чтобы увидеть, что что-то пошло не так, и не сказать про это подчиненному, оставить его, в так называемой, «сумеречной зоне». Если руководитель хочет, чтобы сотрудник самостоятельно пошел доделывать первоначальные договоренности, то должен поделиться с ним своими мыслями по итогам проведенного контроля. И именно в этой коммуникации важно повысить ответственность. Далее мы рассмотрим, что и как должен сказать руководитель сотруднику, чтобы у того не было возможности уйти от ответственности.

Итак, четыре шага: Посмотреть – Сравнить – Понять – Сказать.

Глава 9. Влияние видов контроля на ответственность

В зависимости от сложности задачи, ее протяженности во времени, а также от компетентности и ответственности сотрудника, различают несколько видов мониторинга.

Мониторинг конечного результата. Контрольная точка совпадает со сроком окончания работ.

Применяется либо в ситуации очень простых типовых задач, либо в ситуации, когда работа выполняется высококомпетентным и высокоответственным сотрудником. Во всех остальных случаях – кроме заключительного мониторинга необходимо осуществлять, так называемый, промежуточный мониторинг.

Мониторинг с регулярным принципом. Точки контроля назначаются в равные периоды времени: ежедневно, каждую пятницу, каждый второй четверг месяца, каждый месяц, ежегодно.

Применяется в процессных видах работ, когда важна стабильность получения информации, равномерность исполнения работы, а итоговый результат определяется по единожды определенным критериям. Такую форму контроля обычно используют в финансовых подразделениях, при отслеживании текущей динамики продаж, на производствах конвейерного типа.

Здесь очень хорошо видны разрывы между планом и фактом, так как имеются четко зафиксированные критерии достижимости. Например, на заводе проба производимого продукта ежедневно отправляется в лабораторию для исследования.

Такой вид контроля на ответственное поведение оказывает мало влияния, так как у сотрудника происходит естественное привыкание к вниманию со стороны руководства и других контролирующих органов. И чувство ответственности притупляется.

Мониторинг с поэтапным принципом. Контрольные точки приурочены к завершению определенных этапов, на которые разделен весь ход работ.

Применяется для сложных работ проектного характера. Например, этапы при строительстве дома: 1) проектирование, 2) возведение здания, 3) отделочные работы, 4) юридическое оформление. Вряд ли есть смысл наблюдать, как роют котлован, необходимо приехать посмотреть его уже в готовом виде. Поэтапный контроль удобен в такой деятельности, где сложно определить четкие критерии результата заранее: творческие виды работ или работы в сфере инноваций.

Такой вид контроля имеет большое значение для усиления ответственного поведения сотрудника, так как контрольные точки заранее оговариваются. Причем предварительно есть возможность принять во внимание личное мнение сотрудника. Ход работ между контрольными точками достаточно свободно регламентируется самим подчиненным, он самостоятельно выбирает, когда и что сделать для получения результата. А наличие свободы принятия решения всегда положительно влияет на развитие ответственного поведения.

Мониторинг с выборочным принципом. Контрольные точки выбираются случайным образом. Подчиненный знает, что его работу в любой момент могут проверить, но когда конкретно это произойдет, ему не сообщают.

Применяется обычно для тех видов работ, где чрезвычайно важен сам процесс выполнения, а конечный результат трудно определяем. Например, обслуживание клиентов. Каждый оператор call-центра знает, что разговор с клиентом записывается, и руководитель может в любой момент сравнить услышанный диалог с принятым в компании стандартом обслуживания. Такой вид периодической оценки персонала как «Тайный покупатель» из этой же серии.

Лайфхак. Если вам нужно, чтобы сотрудница банка, сотового оператора или страховой компании на том конце провода отнеслась более ответственно к вашему вопросу или претензии, перед началом разговора уточните: «Правильно ли я понимаю, что наш с вами разговор записывают, и его может прослушать ваш руководитель?» После этих слов слушать вас будут более внимательно, а разговаривать вежливо и терпеливо.

Выборочный контроль держит сотрудников в постоянном тонусе, что повышает их ответственность. И вы можете применять такой контроль к тем подчиненным, в ответственности которых сомневаетесь, даже если они не обслуживают клиентов, а сидят за компьютером в офисе. Только не злоупотребляйте, а то доведете работников до стрессового состояния.

Если вы решили внезапно проконтролировать сотрудника, обращение при этом должно быть максимально доброжелательным:

• Петрович, я знаю, что мы договаривались встретиться в пятницу по поводу отчета. Однако мне крайне важно сейчас увидеть некоторую часть информации. Вышли, пожалуйста, те данные, которые успел собрать?

Не должно быть жестких санкций в том случае, если к этому времени Петрович не собрал ничего. Все претензии приберегите к контрольной точке, о которой вы договаривались ранее. Вполне возможно, Петрович ночью будет сидеть над отчетом и в пятницу представит его в лучшем виде. А ведь это именно то, что вам и нужно. Но если вы не позвоните в среду, Петрович вспомнит про отчет в четверг вечером. И к пятнице точно не успеет.

Мой первый руководитель преподнес мне однажды важный профессиональный урок. Я работала менеджером по персоналу и готовила первую в своей жизни аттестацию. Все сотрудники боялись негативных последствий и находились в жутком стрессе. В их профессиональной жизни эта аттестация тоже была первой, а я тогда еще не умела минимизировать тревожность персонала перед внедрением изменений. Мы подготовили вопросы для собеседования: отдельно для каждой категории персонала. В секретной папочке я хранила подробно прописанные варианты правильных ответов. И вот за два дня до проведения аттестации, руководитель попросил меня положить документы с правильными ответами на видное место в офисе:

«Чтобы они подумали, что ты просто забыла и быстренько отксерили». Я возмутилась: «Как же так? Ведь они выучат правильные ответы и будут все знать!». «А разве не это нам нужно?» – спросил наимудрейший руководитель.

Так и в случае с выборочным мониторингом: главное – это не напугать работника своими внезапными просьбами или появлением за спиной. Главное, чтобы сотрудник знал, что вы можете спросить или появиться в любой момент. И держал себя в тонусе. Это еще не гарантирует качественного результата, но, по крайней мере, явных косяков не будет.

Мониторинг всего процесса. Руководитель контролирует весь ход работ на постоянной основе.

Применяется обычно с целью обучения, когда наставник наблюдает за работой стажера в течение длительного временного интервала. Также может применяться при выполнении особо опасных видов работ. Например, за манипуляциями монтера высоковольтного оборудования наблюдает старший группы. Делается это для того, чтобы была возможность оказать оперативную помощь в случае возникновения опасной ситуации.

На ответственность такой вид контроля оказывает, на мой взгляд, отрицательное влияние. Когда сотрудник знает, что в любой момент его подстрахуют, окажут помощь или скорректируют недоработки, то он расслабляется, а локус медленно, но верно разворачивается вовне.

Некоторые руководители используют тотальный контроль не с целью обучения или подстраховки, а для того, чтобы держать работников в постоянном страхе. Причем делают это, как правило, не потому, что сотрудники давали повод, а потому что в принципе не доверяют людям. Это работает, но очень короткий период времени. Лучшие сотрудники со временем уходят в другие организации, сотрудники менее эффективные научаются обманывать, манипулировать и ловчить.

Выбирайте тот вид мониторинга, который подходит конкретно для вашей рабочей ситуации, и, если есть возможность разделить поставленную сотруднику задачу хотя бы на два этапа, обязательно запланируйте промежуточную контрольную точку. Особенно если в ответственном отношении сотрудника к работе вы еще сомневаетесь.

Для особо безответственных работников, которые достались вам «по наследству», можно применить такую формулу определения первой контрольной точки:

$$A = B - C,$$

где А – время контрольной точки, В – срок, который вы выставили сотруднику для достижения результата, С – срок, за который лично вы или другой ответственный и компетентный сотрудник смог бы выполнить эту задачу.

Михаил просит свою помощницу Анну написать отчет для Управляющей компании по итогам полугодовой программы закупок. Сам подобный отчет он бы написал за три дня. Управляющая компания ждет этот отчет через пять дней. Сегодня понедельник. Михаил ставит задачу Анне к пятнице написать отчет. Значит, контрольную точку он должен поставить утром в среду. Михаил примерно определил, что конкретно Анна должна успеть подготовить к среде, сказал ей об этом и отправился по своим делам. В среду утром вариантов развития событий два: либо Анна справилась с первым этапом, либо нет. Если не справилась, Михаил забирает у нее задачу и делает ее сам (что не очень правильно) или передает другому профессиональному и ответственному сотруднику (если есть, кому передать).



Будет лучше, если Михаил даст Анне еще один шанс. Назначит первую контрольную точку во вторник, проведет с ней корректирующую беседу, после чего в среду сделает окончательный выбор. Не должен руководитель делать сам работу за своих подчиненных!

Корректирующая беседа с сотрудником производится по одной и той же схеме вне зависимости от выбранного вида мониторинга.

Глава 10. Справедливая оценка

В процессе контроля сравниваются запланированные и полученные результаты по обозначенным ранее критериям. Когда параметры цели четко обозначены, разногласий с сотрудником быть не должно.

Если сказано, что в качестве результата должно быть пять красных деревянных шаров диаметром 10 см, это значит пять, а не четыре. Красных, а не фиолетовых. Деревянных, а не стеклянных. Шаров, а не кубов. 10 см, а не 12. Конечно, не каждый результат можно измерить по линейке. И даже по поводу оттенков красного цвета возможна дискуссия. Но чем больше количественных и качественных критериев руководитель обозначит заранее, тем в большей степени сотрудник примет оценку как справедливую.

Если результат полностью удовлетворяет, не скупитесь на похвалу и не забывайте обещанные преференции. Почему-то некоторые руководители считают, что похвала расхолаживает сотрудников. Поверьте – это не так!

Похвала расхолаживает, если она не заслужена. Сотрудника в таком случае ждет подвох: «Чего это руководитель такой добрый?» Усилий вложено мало, а вознаграждения много. Каждый понимает, что так не бывает. И скидывает с себя на всякий случай ответственность.

При неудовлетворительном результате подготовьте фактическую информацию для разговора с подчиненным, чтобы иметь возможность обоснованно и аргументированно доказать ему, что результат вас не устраивает.

Руководитель лучше всяких экспертов и консультантов понимает, хорош ли результат. Но многие не знают, как оценить вложенные усилия сотрудника в достижение этого результата. Сделал ли работник все от него зависящее? Включил ли он мозг там, «в поле»? Действительно ли обстоятельства были непреодолимой силы или на них можно было влиять?

В тот момент, когда руководитель видит, что полученный результат не совпал с запланированным, он задает сотруднику резонный вопрос: «Что случилось?» или «Почему дела обстоят так, как они обстоят?»

И именно в этом месте у сотрудника появляется возможность снять с себя ответственность и «навесить» ее на кого и на что угодно. При этом руководитель ждет от подчиненного ответственного подхода, а сам зачастую неосознанно своими руками (в данном случае – словами) помогает ему уйти от ответственности.

Это происходит молниеносно! Достаточно задать сотруднику такой вопрос:

- *По какой причине нет результата?!*

или такой:

- *Почему отчет до сих пор не сдан?!*

и еще так иногда спрашивают:

- *Ну, и что мы имеем?*

Но ведь результат не делается сам по себе. А отчет не может сам себя подготовить и сдать. И кто такие эти «мы»?

Вопрос «Почему нет результата?» направлен не на сотрудника, а вовне. И даже если сотрудник был готов признать свои недоработки, руководитель помогает ему избежать ответственности. После такого вопроса даже достаточно ответственный подчиненный, обязательно подумает: «Стоп. А ведь действительно. Существуют же какие-то причины, кроме моих недоработок, которые помешали выполнить задачу. Сейчас-сейчас, секундочку, сейчас я их вспомню».

И если бы ответственность была похожа на мешок с цементом, то вы бы увидели, как сотрудник снимает с плеча этот мешок, возводит глаза к потолку и начинает вспоминать, что же там на самом деле было. И найдет массу внешних причин, уверяю вас!

Вы наверняка догадались, в чем подвох. Локус контроля не зря называется локус **контроля**. И хотя Джулиан Роттер совсем не имел в виду контроль как функцию менеджера, но, согласитесь, как подходит эта формулировка к нашей теме. А еще он назвал его «Локализация **волевого усилия**».

Результат делал сотрудник. Вот про него и надо говорить. Возвращать локус контроля внутрь, чтобы в дальнейшем сотрудник мог самостоятельно совершать волевое усилие над собой на рабочем месте, а не в кабинете начальника.

Но прежде всего необходимо напомнить про сформированные ранее договоренности. Он же пообещал предоставить результат в лучшем виде. А сам не предоставил. Вот и скажите ему об этом, а затем задайте вопрос о причинах:

- *Ты нарушил наши договоренности. В связи с чем так произошло?*

или

- *Ты не выполнил свое обещание. Я хотел бы узнать причины.*

Такая фраза напомнит сотруднику, что были договоренности, и укажет на то, что работник является главной причиной их невыполнения. И только после этого можно будет поговорить о других факторах, вплоть до непреодолимых.

«В связи с чем» – более конструктивный вопрос, чем «почему».

«Почему» – это оценочный вопрос. Нас таким вопросом мучили в школе: «Почему ты не выучил урок?». Подсознательно человек начинает себя выгораживать и уходит от ответственности.

Спокойный, но твердый тон руководителя при этом – залог того, что сотрудник скажет правду. Если вы будете демонстрировать возмущение

(а оно вполне возможно в зависимости от степени важности задачи и горящих сроков), ждите жалких оправданий, обмана или того, что называется «несознанка».

Ведь все равно окончательную ответственность за достижение результата несете вы как руководитель, и нужно знать причины, чтобы найти способ скорректировать дальнейшие действия. А спокойное душевное состояние сотрудника необходимо для того, чтобы он мог без интерпретаций изложить фактические причины невыполнения и сформировать способы корректировки возникших сложностей. Или, по крайней мере, выслушать ваши варианты.

Итак, вы напомнили сотруднику о договоренностях и с помощью местоимения «Ты» повернули ему локус контроля вовнутрь. Если вы оба находитесь в более-менее спокойном эмоциональном состоянии, подчиненный должен почувствовать собственную ответственность (похоже на легкое чувство вины и стыда).

Вспомните, когда вы обещали кому-то быть вовремя, и вас об этом специально попросили, но оказалось так, что вы опоздали. И вот, встречаясь с этим человеком, вы видите его укоризненный взгляд или слышите фразу: «Ты опоздал. Что случилось?», сказанную со спокойной интонацией. Что вы при этом чувствуете? Скорее всего неловкость, что подвели человека и не выполнили свои обещания. Если не случилось ничего экстраординарного (проспали, попали в пробку, замешкались при выборе подходящей одежды), то вы быстро извиняетесь, и вопрос закрыт. Если же случилось что-то, о чем необходимо рассказать, вы обязательно этим поделитесь.

Так же и подчиненный делится с руководством причинами невыполнения. Но чуть позже. А сначала у него должно возникнуть чувство ответственности, под воздействием которого возникает дополнительная мотивация сделать все возможное для выполнения первоначальных договоренностей.

В зависимости от степени ответственности сотрудника вы услышите разные варианты объяснений, что же все-таки произошло.

Сотрудник, готовый признавать свои недоработки и способный производить анализ и корректировку сложившейся ситуации, не будет рассказывать о причинах невыполнения, а сразу выдаст вам дополнительные варианты решения задачи и останется только сформировать с ним новые договоренности. Возможно, если он из категории неопытных, вам придется дать ему совет, рекомендацию или дополнительные ресурсы. Все остальное он сделает сам.

Сотрудник с еще несформированной ответственностью или с подвижным локусом контроля может выдать вам, например, такие варианты ответов на вопрос «В связи с чем?»:

- *Нам дополнительных грузчиков не прислали, вот мы и не успели мебель перетаскать.*
- *Да эта главная в бухгалтерии такая вредная, невозможно с ней разговаривать.*
- *Когда я приехал, они уже закрывались, а на следующий день их директор уехал в командировку.*
- *Я здесь абсолютно ни при чем! Это Гайкин сорвал совещание. Он постоянно опаздывает.*
- *Я дозванивался до них весь день, но никто так и не взял трубку.*
- *На самом деле, этот контрагент сам не знает, что хочет! Я привожу ему каждый раз новые доводы, а он гнет свою линию!*

Ну и самое распространенное:

- *Времени не хватило, полно других задач.*

Уверена, вы искали внутренние локусы в этих ответах. И не нашли. Потому что их там нет.

В данных примерах я максимально упростила возможные сбои. От своих подчиненных вы обычно слышите более разнообразные варианты. При этом чем лучше развиты у сотрудника коммуникативные компетенции, тем замысловатее он расскажет, почему у него не было никакой возможности выполнить поставленную задачу. Особенно в этом преуспели (никого не хочу задеть, это мой личный опыт) сотрудники коммерческих подразделений. Вот уж кто мастерски умеет «продать» руководителю идею о том, что план продаж не был выполнен из-за низкого качества продукции, из-за сбоев в отделе логистики или из-за падения рынка.

Многие руководители, к сожалению, считают, что если причина объективная, то сотрудника можно «простить», то есть это не его недоработка. А если необъективная, можно и наказать.

На мой взгляд, объективных причин невыполнения не существует. На все обстоятельства и на всех людей, которые встречаются работнику на пути движения к цели и мешают ему ее достичь, можно влиять: найти альтернативные варианты, позвонить руководителю за советом, задать вопрос коллегам. То есть, совершить пятый шаг алгоритма ответственного поведения.

Даже на дождь можно влиять, хотя это вообще природное явление. Мы влияем на дождь тем, что берем в руки зонт, чтобы не промокнуть. И даже на время можно влиять, хотя оно неумолимо. Вернее, мы влияем на себя во времени: проснуться и выйти из дома пораньше, расставить приоритеты, чтобы все успеть, поставить себе напоминание на телефон.

Сравните пары вариантов возможных сбоев:

Я не успел или Мне не хватило времени.

Я отвлеклась или Меня отвлекли.

Я не уточнил или Мне не сказали.

Я не получил или Мне не дали.

Причина в каждой паре одна. Разное только отношение к ней человека. В первом случае человек понимает, что он может сделать по-другому в следующий раз, чтобы улучшить результат:

- Выйдет из дома пораньше и успеет.
- Закроет дверь, чтобы не отвлекаться на шум.
- Будет задавать больше вопросов собеседнику, чтобы лучше его понять.
- Проявит больше настойчивости, чтобы получить нужную вещь.

А во втором случае он будет ждать, когда кто-то другой скорректируется. И может не дождаться. Особенно в случае с дождем и временем.

Только такое явление как форс-мажор, о чем всегда пишут юристы в договорах, может объективно помешать выполнить договоренности действительно ответственному работнику. То есть, «обстоятельства непреодолимой силы». Наводнение, например. Или пожар. Все остальное – отговорки.

Будьте стойкими, не поддавайтесь на провокации! Ведь вы обговорили с подчиненным в процессе постановки задачи возможные риски и сложности. И у него была возможность задать вопросы. Уверена, что вы охотно ответили бы на все его вопросы, если бы он позвонил и попросил вашего совета в случае непредвиденных рисков. Все! Больше никаких объективных причин невыполнения быть не может. Сотрудник должен влиять абсолютно на все факторы. В том случае, если у него есть достаточный уровень ответственности по отношению к результату.

После прояснения причин задайте вопрос: «Что еще ты мог сделать в таком случае?» Пусть думает. Ведь работнику кажется, что он сделал все возможное для выполнения. Уделите его размышлениям минут десять. В дальнейшем сэкономите больше. Это самый конструктивный способ развития не только ответственности сотрудника, но и его профессиональных компетенций.

В следующий раз этот же вопрос работник будет задавать себе там, «в поле». Что я могу сейчас сделать?

Глава 11. Обратная связь, повышающая ответственность

Продолжаем изучение контрольной функции, которая в книге занимает несколько глав, а на практике длится не более 10 минут. До этого момента вы еще ничего не сказали сотруднику по содержанию, только напомнили про нарушенные договоренности, задавали вопросы и слушали.

Факты невыполнения есть, причины невыполнения понятны. Пора сказать об этом подчиненному. И вот вы готовы дать ему обратную связь о нем и его результате.

Обратная связь – это информация о поведении человека в прошлом, которую вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.

Несколько слов о позитивной обратной связи. Работнику важно услышать от руководителя слова поощрения за хорошо проделанную работу. Простого «Спасибо» может быть вполне достаточно.

При выполнении сложных или «буксующих» задач сотрудник наверняка столкнулся с большим количеством трудностей. В связи с этим и вознаграждения за свою работу он ждет больше, чем простое «Спасибо». Деньги использовать не рекомендую, каждый добавленный за выполнение работы рубль снижает ответственность. Заработная плата может быть пересмотрена только в том случае, если новая задача была добавлена работнику в должностную инструкцию как обязательная к выполнению. А мы изначально говорили про временные договоренности, то есть делегирование четвертого уровня. Или «буксующие» задачи, выполнять которые работник должен, но не хочет или не может.

Приведу примеры поощрений, которые не стоят ни копейки, а работники с радостью рассказывают о них своим коллегам и делятся с друзьями в соцсетях:

- Организуйте выражение благодарности своему подчиненному от вышестоящего начальника: в устной (звонок, встреча) или письменной форме.
- Приклейте на монитор сотруднику цветной стикер с выражением благодарности и вашей подписью («Проект был сделан отлично, Дима»).
- Позовите сотрудника в свой кабинет только для того, чтобы выразить благодарность за проделанную работу. Не обсуждайте при этом другие вопросы!
- Предоставьте сотруднику на пару дней свою служебную машину с водителем.
- Напишите на своей визитке: «Спасибо!», «Так держать!» или «Отличная работа!» и отдайте сотруднику.

- Скажите при всех на совещании или напишите в корпоративном блоге, что результат этого сотрудника очень важен для всего подразделения или компании.
- Укажите в ежемесячном отчете достижения подчиненного с указанием его имени.

А теперь перейдем к более сложной и не такой радостной критике.

Многие знают основные правила конструктивной критики:

- Один на один. Хвалить – при всех, критиковать персонально.
- Сбалансированная. Должна содержать как положительные, так и отрицательные аспекты.
- Своевременная. Поговорите с работником как можно быстрее.
- Основанная на фактах. Будьте готовы подтвердить свои слова конкретными доводами.

Но основная задача обратной связи – повышение ответственного отношения к работе.

Руководитель помогает сотруднику признать свои недоработки, проанализировать неконструктивные действия и подсказать, что конкретно в следующий раз надо сделать по-другому. Это четвертый и пятый шаг алгоритма ответственного поведения.

Случай из практики. Дмитрий Иванович контролирует работу своей сотрудницы Ольги:

– *Ольга, ты на две недели задержала сдачу отчета о полугодовой программе закупок. Расскажи, в чем причина?*

– *Из-за нового программного обеспечения происходит много сбоев. Мне часто приходится вручную перепроверять большое количество данных. Поэтому я никак не могу выделить время для подготовки отчета.*

– *Что конкретно происходит с новой программой?*

– *После смены ПО мы все прошли обучение, есть сертификаты. Но новая система некорректно отображает данные. В частности – остатки на складе.*

– *Что ты уже пыталась с этим сделать?*

– *Я обращалась к начальнику IT-отдела. Он не захотел со мной разговаривать. Сказал, что работу у подрядчиков приняли, акты подписали и претензии больше не принимают. А на днях я узнала, что и в бухгалтерии тоже бывают сбои из-за системы.*

– *Так... ну что. Можешь идти.*

– *Дмитрий Иванович, а что же мне делать с системой?*

– Иди работать, Ольга. Что же тебе еще делать?!



Фраза «Иди работай» означает – делай так же, как делала раньше, а я пока займусь твоими 10-рублевыми задачами. Хуже этого только фраза «Все очень плохо, Ольга».

Ольга и сама знает, что все очень плохо и надо идти работать. А отчет? Через сколько недель он будет готов? А ответственность Ольги в чем? Что изменилось после такого контроля?

Особенно трудно критика дается руководителям-«зайкам», которым важно, чтобы все сотрудники их любили. Ведь никто не будет любить руководителя, который говорит неприятные вещи. Поэтому критика в его исполнении звучит следующим образом: «Мне жаль, что не получилось. Как-то все это не очень хорошо. Ну, ничего-ничего, что-нибудь придумаем».

Но и руководители-«демоны», когда ругают сотрудников, результаты которых их не устраивают, избегают прямой критики. В их речи попеременно с бранью обычно присутствуют обезличенные формы и обобщения: «Все кругом идиоты! Никто не хочет работать! Никогда не добьешься результатов от этих олухов!»

Прислушайтесь внимательно к такой критике, и тут же станет понятно, почему их подчиненные становятся все более безответственными. Эти руководители ни разу не развернули вовнутрь сотрудникам их локусы контроля. «Зайка» сокрушается, что «что-то не получилось» и собирается с этим «чем-то» дальше справляться самостоятельно. «Демон» обвиняет всех вокруг и никого конкретно. И в итоге ему тоже самому приходится исправлять недоработки подчиненных, в то время как они прячутся за мониторами от его гневных окриков, изображая бурную деятельность.

Остальные руководители дают обратную связь по-разному. Из кабинета на четвертом этаже быстро выходит преисполненный ответственности сотрудник и идет выполнять новые договорённости или исправлять старые. А в кабинете на восьмом этаже сотрудник втягивает руководителя в изнурительное выяснение отношений, плавно переходящее в конфликт. Разница при этом не в сотруднике (все люди примерно одинаковые). Разница в том, что конкретно говорит руководитель в качестве обратной связи.

Обратная связь, после которой гарантированно повышается ответственность, выглядит так:

1. Амортизация эмоционального состояния сотрудника.
2. Указание на отсутствие результата (или некачественный результат) к нужному сроку.
3. Корректирующее воздействие.

Выглядит все очень просто и логично. Однако, если попросить руководителей сказать это в лицо сотруднику, они, мягко скажем, не справляются. Первый и третий шаг дается в принципе легко. А вот со вторым шагом возникают основные трудности. Потому что первый шаг – это обычно позитивное высказывание. Третий шаг – нейтральное высказывание. А второй шаг – негативное высказывание.

Большинство людей так устроено, что сказать человеку, которого давно знаешь, что-то хорошее намного легче, чем сказать этому же человеку что-то плохое. Даже если недоволен его поведением или результатами. А критика многими воспринимается как «что-то плохое». И хотя умом мы понимаем ее конструктивный смысл, но язык, как говорится, не поворачивается. Так как знаем, что другому будет неприятно услышать информацию о своих минусах.

Поэтому и придумали умные люди «вложить» негативное высказывание в серединку между двумя позитивными. Есть даже такое понятие «принцип бутерброда:

– Я тебя очень люблю, однако котлеты ты жарить не умеешь, но я готов тебе помочь, и у тебя обязательно получится!

Вроде как замаскировали, может и не заметит никто. Психологический смысл, однако, в этом есть.

Давайте разберем последовательно каждый шаг конструктивной обратной связи.

Глава 12. Три шага, повышающие ответственность

1. Эмоциональная амортизация

Сотрудник будет готов услышать про свои минусы только в спокойном эмоциональном состоянии. Именно «услышать», то есть понять и согласиться с критикой, после чего пойдет исправлять минусы на плюсы без лишних возражений. В противном случае критика вызывает автоматическое желание оправдываться и сопротивляться изменениям.

А так как речь идет об отсутствии результата или некачественном результате, спектр эмоций сотрудника может быть разнообразным:

- Обида как на себя, так и на руководителя,
- Смущение от своих не слишком высоких способностей,
- Возмущение поведением коллег или клиентов, если они доставили неудобства в процессе совместного выполнения работы,
- Удивление, разочарование или агрессия, если руководитель с сотрудником по-разному оценивают полученный результат,
- Страх от предстоящего наказания.

Даже если человек не демонстрирует свое негативное эмоциональное состояние, это не значит, что он ничего не чувствует. Скорее всего, он просто хорошо умеет контролировать свои эмоции.

Такой контроль родом из детства. Когда малыш испытывает негативные эмоции, родители обычно дают понять ему, что это плохо. Если гневается и топает ножками, ему говорят: «Так вести себя нельзя». Испугался и заплакал – «Ну что ты как маленький». Если он обиделся и надул губки, он слышит, что на обиженных воду возят. С детства закрепляется стереотип, что злиться, гневаться, бояться и обижаться плохо. В зависимости от степени, с которой родители разрешали или запрещали ребенку испытывать негативные эмоции, он научается «запрещает» себе гневаться, злиться или бояться, ведь так хочется быть «хорошим».

А еще контроль зависит от темперамента: чем больше энергии внутри, тем труднее сдерживать себя.

Кроме того, у руководителя тоже может присутствовать разнообразная гамма чувств по отношению либо к работнику, либо к отсутствию результата. Он также имеет право злиться и возмущаться.

Эмоции имеют такое свойство как «заражение». Похоже на огонь, который быстро перекидывается от одного объекта на другой. И если кто-то из вас в начале разговора сохранял спокойствие, то наблюдая за повышением эмоционального состояния собеседника, через некоторое время оба будут нервничать.

Но кроме «заражения» происходит нарастание напряжения внутри. Наш мозг так устроен, что при возникновении сильных эмоций, снижается

способность к обработке информации. Мы начинаем хуже следить за тем, что говорим сами, и перестаем слышать и понимать то, что хочет донести до нас собеседник. Диалог превращается в спор, возникают взаимные упреки и обиды. Чем больше эмоций, тем меньше мыслей. Человек начинает злиться на партнера по общению, потом начинает злиться на себя за то, что сам злится. Эмоции нарастают как снежный ком, переполняют, и мыслям не остается места. Тут и до состояния аффекта недалеко, при котором люди освобождаются даже от юридической ответственности, что уж говорить об ответственности по отношению к работе.

Поэтому задача руководителя в процессе обратной связи – избавить сотрудника от всех негативных чувств и эмоций, чтобы у него была возможность уловить и сохранить в своей душе одно единственное чувство – чувство ответственности.

Самый простой способ эмоциональной амортизации – указать на тот вклад, который сотрудник сделал, чтобы достичь результата, или похвалить ту часть результата, которая удовлетворяет первоначальным требованиям. Например:

- *Ты проявил отличные творческие способности, работая над сценарием корпоративного праздника, однако полный сценарий до сих пор не подготовил.*
- *Очень красивые иллюстрации в этой презентации, однако в содержании ты допустил много фактических ошибок.*

В соответствии с особенностями русского языка лучше не ставить между двумя частями этих фраз союз «Но», так как он имеет свойство нивелировать первую часть и усиливать вторую. Лучше использовать «Однако». Проведите эксперимент, и увидите существенную разницу.

Хорошо амортизирует негативные эмоции подчеркивание значимости сотрудника.

Работники часто испытывают чувство несправедливости, потому что им кажется, будто руководство их не ценит, не слышит, не считается с их мнением. Если вы озвучите свое мнение о значимости сотрудника для компании, позитивно охарактеризуете его вклад в сделанную ранее работу, найдете то, что можно позитивно оценить, эмоции подчиненного сменятся на положительные.

- *Петрович, ты как самый опытный сотрудник лучше других знаешь этот аспект.*
- *Ваше мнение очень значимо для меня.*
- *Я очень ценю твой вклад в работу команды.*
- *Хороший ты парень, Василий!*

- *Спасибо, что ты обратила внимание на эту проблему.* (так мог бы сказать Дмитрий Иванович Ольге, когда она рассказала о проблеме с программным обеспечением)
- *Вы как ведущий эксперт безусловно лучше разбираетесь в деталях.*
- *Вы авторитетный руководитель.*

И каждую такую фразу обязательно продолжаем: «Однако, ты/вы не выполнил (и) наши договоренности».

В любом сотруднике есть то, что вы можете искренне (!!!) похвалить. Довольный сотрудник будет готов услышать после этого ваше мнение о своих минусах. Для тех, кому не удалось найти в подчиненном ничего хорошего, в последней главе разберем принципы ответственного увольнения.

Один из самых сложных, но действенных вариантов эмоциональной амортизации: озвучивание либо своих эмоций, либо эмоций партнера.

Эту технологию описали Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки в своей книге «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта».

Ее смысл в том, что про эмоции надо научиться думать, то есть осознавать. И только тогда их можно будет легко контролировать. А озвучивание эмоций помогает научить про них думать вашего партнера по дискуссии и таким образом контролировать уже его эмоции. То есть, управлять не только своими эмоциями, но и эмоциями других людей.

Процесс научения выглядит следующим образом:

В первый раз начальник Ивана задумался о своих эмоциях только после того, как телефон уже был запущен в стену. «Ого, да я злюсь», – подумал он, увидев, как кто-то из присутствующих упал в обморок.

Во второй раз он успеет подумать об этом, еще держа телефон в руках: «Я злюсь, поэтому хочу запустить телефоном в голову сотрудника». Как только он начинает думать про эмоции, они угасают, и он кладет телефон на стол.

В третий раз он задумается о своих эмоциях, еще только слушая безответственные объяснения Ивана. «Кажется, я начинаю злиться», – думает он, автоматически переключая телефон из одной руки в другую. Под воздействием мыслей эмоции схлынули, и на ум приходит алгоритм конструктивной обратной связи.

Постепенно он научится в спокойном состоянии выслушивать любые глупости Ивана. Да и глупостей очень быстро станет меньше, а хорошо сделанной работы больше.

Вот варианты того, как может озвучить свои эмоции руководитель перед тем как «влепить выговор»:

- *Я удивлен, что тебе не удалось справиться с заданием.*
- *Я огорчен, что ты не успел сдать отчет вовремя.*
- *Мне некомфортно об этом говорить, но ты ставишь меня в дурацкое положение.*
- *Меня тревожит, что своими опозданиями ты подаешь плохой пример всему коллективу.*
- *Мне жаль, что ты так и не смог освоить эту технологию.*

Однажды у меня состоялся непростой разговор с одним из подчиненных. Сотрудники готовились к командировке в другой регион, где им предстояло отработать две недели на проекте. Это обычная практика в консалтинговых проектах. Консультант 15 дней работает, получает приличный гонорар, и оставшиеся 15 дней может отдыхать. По сути, он сам регулирует свою рабочую нагрузку. И вот сотрудники пакуют чемоданы, но в последний момент у заказчика случается форс-мажор, и он отменяет проект. И тут один сотрудник приходит ко мне и говорит:

– Считаю, что ты должна выплатить мне обещанный за командировку гонорар, хотя бы в пределах 80%. Я же на него рассчитывал. Ведь мы не договаривались, что проект могут отменить.

Я была в шоке! С одной стороны, мы действительно не договаривались, что проект могут отменить. С другой стороны, о неустойке мы тоже не договаривались. Мы договаривались только о том, что Макс получит гонорар в случае работы на проекте. То есть, апеллировать к договоренностям не было никакого смысла. Я предполагала, что все всё и так понимают. И тогда я сказала ему о своем эмоциональном состоянии:

– Макс, я в шоке!

И взяла длинную паузу. В шоке мозг отказывался принимать решение. Сумма была внушительная. И я опять сказала то, что чувствовала в данный момент:

– Я в шоке!

Макс сидел напротив, ёрзал на стуле, заламывал руки и бормотал все тише и тише:

– Ты не имеешь права.... Ну и что, что клиент... Ведь я так рассчитывал на эти деньги...

А я продолжала повторять одну и ту же фразу как «заезженная пластинка»:

– Я в шоке!

Кончилось все тем, что Макс сам себя уговорил:

– Ну, может быть ты и права... Другие ребята ведь тоже ничего не заработают на этом проекте... Ну, ничего, будут следующие...

И ушел. Избавив меня от необходимости критиковать его.

Скорректировал свое поведение самостоятельно. При этом сохранив со мной рабочие отношения, что немаловажно.

А ведь я только и сделала, что озвучила свои эмоции. Великой силы технология!

Женщинам легче говорить об эмоциях. И хотя их природный спектр эмоций точно такой же, как у мужчин, принято считать, что женщина может больше себе позволить. Зато мужское высказывание эмоций звучит настолько весомо, что никаких аргументов не требуется.

Существует одно важное правило: при озвучивании эмоций используйте так называемое «Я-высказывание». То есть говорите от своего имени и только про себя. Ни в коем случае нельзя употреблять формулировки: «Ты меня огорчил», «Из-за тебя я вечно злюсь». Берите ответственность за свои эмоции на себя. Иначе начинается новая волна взаимных обвинений и оправданий.

Намного сложнее обстоит дело с озвучиванием эмоций партнера. Здесь присутствует риск не угадать либо саму эмоцию, либо ее силу. Поэтому эту технику можно применять, только если партнер четко дает понять, что он вне себя: повышает голос, отчаянно жестикулирует, позволяет себе некорректные высказывания. В таком случае можно озвучить его эмоцию через фразу: «Мне кажется...» Или еще один приемлемый для деловых взаимодействий вариант: «Согласен, такой поворот дела вызывает неприятные чувства».

2. Указание на отсутствие результата (или его части)

Очень часто руководители пропускают этот шаг и сразу переходят к советам и рекомендациям. Оказывается, это не так-то просто: озвучить отсутствие результата. Необходимо твердо и прямо заявить сотруднику:

- *Ты не сдал отчет.*
- *Ты не выполнил наши договоренности.*
- *Ты не заключил контракт.*
- *Ты не достиг результата.*
- *Ты не выполнил задание в полном объеме.*
- *Ты опоздал и сорвал совещание.*

Вместо этого гораздо легче получают такие варианты:

- *Отчет до сих пор не сдан.*
- *Договоренности не были выполнены.*
- *Контракт не был заключен.*

- *Результат не был достигнут.*
- *Задание не было выполнено в полном объеме.*
- *Совещание было сорвано.*

Вроде бы руководитель говорит и в первом, и во втором случае об одном и том же. Но в первом варианте высказываний он разворачивает локус контроля внутрь и помогает сотруднику услышать голос ответственности. А во втором высказывании показывает сотруднику, что локус может находиться в любом другом месте, и сотрудник остается равнодушен. Более того, он преисполняется негодованием: «Действительно. Какие-то дурацкие договоренности. Кто их только придумал?» или «Отчет потому и не сдан, что полно других дел».

Говорите подчиненным прямо про их недостатки и недоработки. Лучше сейчас сделать волевое усилие, чем потом делать работу за своих подчиненных. При этом вы совершаете благородное дело – повышаете их профессионализм и осознанность.

3. Корректирующее воздействие руководителя

Ранее вы с сотрудником разобрали причины сбоев и недоработок, и теперь ему нужен ваш совет, помощь или одобрение. Возможно, работник действительно не знает, как поступить. А может быть помощь нужна там, где сотруднику не хватает собственных полномочий. Например, провести переговоры с руководителем вашего уровня управления, с которым из-за разницы в статусе не получается поговорить на равных. В таком случае вы можете помочь работнику, если предоставите ему нужный контакт для связи или выделите помощника в решении поставленной задачи. Помощью сотрудник будет считать также, если вы поможете ему расставить приоритеты в выполнении других рабочих задач: чем заняться в первую очередь, а что может подождать.

Во все остальных случаях он прекрасно справится сам. Ведь мы уже договорились, что обстоятельств непреодолимой силы не бывает.

В том случае, если работник слышит от руководителя следующую формулу:

– Мы все очень ценим твой вклад в работу команды. Однако вчера ты опоздал на встречу с важной клиенткой. Ей пришлось долго ждать, после чего она долго выговаривала мне по телефону. Поэтому прошу тебя сегодня же съездить к ней в офис, чтобы наладить отношения. И не забудь купить букет, может пригодиться.

У сотрудника не остается в голове ни одной лишней мысли, ни одной лишней эмоции. Одно только чувство ответственности за собственный результат и желание все исправить.

Вы можете поверить мне. А можете проверить.

Глава 13. Ответственное увольнение

Если руководитель формирует с сотрудником договоренности о выполнении, ставит ему понятные и четкие задачи, контролирует исполнение, готов оказать поддержку и дает качественную обратную связь, не выполнить работу нет никакой возможности. Однако прецеденты случаются. Руководитель сделал все возможное, а сотрудник продолжает сопротивляться, задавать ненужные вопросы или распространять волну негатива в коллективе. Сама собой возникает мысль об избавлении от такого подчиненного.

Уволить неэффективного сотрудника – это одно из самых сложных решений в жизни руководителя и высшая степень управленческой ответственности. Большинство руководителей предпочитают вместо решительных действий создавать для сотрудника такие условия труда, в которых тот почувствует безысходность и уйдет по собственному желанию. Риск в таком подходе один – самый бесполезный сотрудник не уйдет никогда. Ему некуда уходить. Он давно работает, привык, особенно, если такой подчиненный достался вам «по наследству». Вы пришли с новыми требованиями, пытаетесь что-то изменить, меняете правила работы. А он возмущается в курилке: «Да кто он такой! На моем веку я столько начальников видел! И этого пересажу!» И ведь пересидит, потому что в настоящее время в России сложились такие юридические аспекты в трудовых отношениях с работодателем, что уволить сотрудника практически невозможно. Многие это знают и пользуются этим.

А бывает так, что ранее исполнительный и трудолюбивый работник перестает соответствовать требованиям времени или новым установкам руководства. При этом можно неоднократно пытаться улучшить ситуацию, но такое впечатление, будто внутри человека что-то сломалось.

Решиться на увольнение сложно, но необходимо. Затягивание процесса обернется негативными последствиями. Ситуация вызывает чувство несправедливости у остальных работников, они замечают, что их коллеге многое сходит с рук, и тоже начинают отлынивать от работы. Если Петровичу можно грубить начальству и ничего не делать, то «чем мы хуже?» Подрывается авторитет руководителя, потому что все видят, что он бездействует. Некоторые при этом, как говорится, «запасаются попкорном» и ждут, чем закончится противостояние.

Нужно отметить, что и для работника увольнение станет внутренним облегчением, так как исчезнет чувство дискомфорта, связанное с постоянным недовольством со стороны руководителя, собственными неудачами, неизвестностью и ожиданием конца. Возможно, увольняя сотрудника, вы приносите ему неопределимую пользу, помогая стать более эффективным и полезным. Но в другой компании.

Как только в голове руководителя зародилась мысль об увольнении, он должен убедиться в том, что действительно сделал все возможное для исправления ситуации в сторону улучшения:

- четко и конкретно ставил задачи,
- формировал договоренности и закреплял ответственность,
- создавал условия для повышения квалификации работника,
- помогал справляться с трудностями,
- информировал сотрудника о происходящих в компании изменениях,
- давал справедливую обратную связь о его успехах и недоработках.

Если руководитель поступал именно так, а результаты подчиненного не улучшались, и приходилось все чаще переделывать его работу, значит, настало время действовать более решительно.

Вы правильно определили кандидата на увольнение, если, несмотря на управленческие усилия, подчиненный продолжает действовать неэффективно:

- имитирует бурную деятельность, но при этом не выполняет поручения;
- оспаривает и критикует поставленные задачи;
- неоднократно нарушает сроки исполнения;
- не реагирует или негативно реагирует на критику и замечания;
- опаздывает или часто отсутствует на рабочем месте;
- требует персонального отношения и дополнительного внимания;
- не идет на предложенный компромисс;
- саботирует нововведения, при этом не предлагает собственных инициатив;
- отказывается говорить о проблемах, копит обиду;
- ему нужно «разжевывать» любую задачу;
- не следует корпоративным стандартам и правилам;
- не хочет учиться, имея завышенную самооценку;
- принципиально не соглашается с мнением руководства, даже при полной очевидности происходящего,
- наносит материальный ущерб организации.

Уволить работника и при этом избежать судебных исков в наше время очень непросто. Как только вы в сердцах однажды воскликните: «Или ты делаешь, как я сказал, или увольняйся!», сотрудник сразу же побежит в юридическую консультацию за советами. Вернется оттуда окрыленный и уверенный в собственной безнаказанности и всем коллегам расскажет. Поэтому о своем решении уволить сотрудника лучше никому не говорить до поры до времени.

Юристы и кадровики советуют собирать административные документы, доказывающие факты некачественного выполнения работы: результаты аттестации, жалобы от клиентов, время прохождения через проходную, служебные записки из других подразделений и т. д. Однако даже при наличии твердых доказательств, решиться на разговор с сотрудником бывает непросто. Это как в ситуации с критикой, сказать: «Ты не справился». Только еще труднее.

Вместо того, чтобы в отчаянии «указывать на дверь», или, что еще хуже, ждать, когда сам уйдет, предлагаю дать такому работнику последний шанс. Особенно если раньше кандидат на увольнение демонстрировал достойные результаты и отличался исполнительностью. На этом этапе важно чуть более настойчиво подтолкнуть подчиненного к изменениям. Речь не идет о выдаче неисполнимых заданий типа «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю, что». Необходимо дать понять, что вы настроены решительно и требуете изменить подход к работе.

Варианты могут быть разными, к примеру:

- от постоянно опаздывающего потребуйте приходить отныне ровно в 8—55;
- ворчливого критикана попросите набросать как минимум десять идей по усовершенствованию работы подразделения;
- тому, кто считает себя супер-профессионалом, предложите стать наставником для молодого сотрудника;
- эмоционально несдержанному и вспыльчивому скажите, что больше не намерены терпеть его выходки;
- сотруднику пенсионного возраста сообщите, что он работает на общих основаниях и больше не имеет право ссылаться на возраст или болезни при невыполнении поставленных задач.

Выберите собственный вариант, то, что раздражает вас больше всего, и что вы отныне не намерены терпеть. Будьте готовы обосновать свою позицию, после чего действуйте решительно. Плюс такого подхода в том, что, увидев и почувствовав твердость ваших намерений, человек либо соберется и покажет хорошие результаты, либо окончательно поймет, что не справляется и сам начнет искать другую работу.

Для того чтобы предъявить сотруднику новые, более жесткие требования, достаточно провести с ним так называемую «корректирующую беседу». Уделите этому 30 минут. И пусть вас греет мысль, что вы делаете это в последний раз.

Предлагаю воспользоваться техникой «Пятиступенчатая ракета», которая похожа на алгоритм предоставления обратной связи, однако дополнена двумя дополнительными шагами.

Техника «Пятиступенчатая ракета»

Позовите сотрудника в свой кабинет или найдите другое место, где вы сможете поговорить наедине. Ни в коем случае нельзя проводить такой разговор в присутствии третьих лиц, особенно других подчиненных. Помните, что они мысленно «запаслись попкорном» и не факт, что поддерживают вас. Все наемные сотрудники эмоционально присоединятся в увольняющемуся. Даже если на рациональном уровне они понимают, что он не прав, все-таки это их коллега, и все они находятся в одной лодке, а руководитель – в другой. С каким бы уважением они к вам ни относились.

Если кандидат на увольнение спросит, по какому вопросу вы хотите с ним переговорить, или сошлется на срочные задачи, или еще каким-то образом продемонстрирует свое сопротивление, пусть это будет для вас дополнительным аргументом в пользу того, что вы все делаете правильно. Хватит это терпеть!

Доброжелательно, но настойчиво повторите свое требование. Буквально стойте за спиной, пока он не отложит все дела и не пойдет за вами.

Сама беседа состоит из пяти шагов, которые, как ступени ракеты, высвобождают вам обоим путь к новым высотам.

Первый шаг – знакомая нам техника эмоциональной амортизации, которая в данном случае строится либо на основе прошлых заслуг сотрудника, либо руководитель озвучивает свои эмоции, которые уже невозможно скрывать. Варианты ваших фраз:

а) Столько лет мы работаем вместе, и я всегда доверял тебе выполнение самых сложных задач.

б) Меня настолько возмутило Ваше поведение вчера на совещании, что я хочу немедленно переговорить с Вами о этом.

Второй шаг – это фактическая обратная связь. То есть, критика сложившейся ситуации. Здесь руководитель говорит о том, что конкретно он впредь не намерен терпеть. Именно сейчас должны пригодиться собранные доказательства неэффективности сотрудника. Отличие данной техники от классической обратной связи в том, что нет необходимости ссылаться на срыв договоренностей. Они давно уже нарушены по всем фронтам, иначе вы не сидели бы сейчас с данным сотрудником у себя в кабинете.

Ваши аргументы должны содержать такую информацию, с которой сотрудник не сможет поспорить: цифровая динамика продаж, цитаты коллег или клиентов, ссылка на неграмотно составленные документы, слова или действия самого сотрудника. Например:

а) Однако за последний месяц ко мне поступило пять жалоб от клиентов на твое поведение.

б) Вчера на совещании Вы позволили себе нецензурно высказаться в адрес главного бухгалтера.

В третьем шаге руководитель выдвигает собственную версию по поводу сложившейся ситуации. Он как бы обобщает множество единичных нарушений в одну большую масштабную проблему. После неоспоримости приведенных выше доказательств сотрудник не будет спорить:

а) Я уверен, что такое большое количество жалоб за месяц – явное доказательство твоей низкой квалификации.

б) На Вашу эмоциональную распушенность жалуется весь коллектив, такое поведение противоречит правилам деловой этики.

Четвертый шаг – тот самый шанс для сотрудника. Вы даете ему возможность измениться и рассказываете, что он должен сделать для повышения собственного авторитета в глазах руководства. Даже если вы не верите, что он изменится, такое все же может случиться. Многие манипуляторы до последнего проверяют границы собственной безнаказанности. А такая беседа сразу дает им понять, что сопротивления бесполезны, и руководитель настроен решительно.

Чтобы ваши слова при этом не были похожи на ультиматум, постарайтесь сохранять ровную интонацию. Если руководитель кричит и размахивает руками, для сотрудника это явный знак того, что шеф может в порыве гнева указать на дверь, а значит, самое время бежать в юридическую консультацию. Говорите коротко, прямо указывая на необходимые изменения:

а) Я запишу тебя на наш корпоративный курс по деловому общению, от которого ты всегда отказывался. Время изменилось, конкуренция растет, клиенты стали более требовательными. Сейчас это сделать просто необходимо.

б) Я предлагаю, во-первых, пойти и извиниться перед Еленой Петровной. А впредь на всех общих совещаниях, прежде чем начать критиковать чью-то позицию, задавайте как минимум пять уточняющих вопросов, чтобы понять, что на самом деле имел в виду выступавший. А не бросайтесь с обвинениями, не дав человеку договорить.

Пятый шаг – проверочный в этой конструкции. Здесь уже ничего не надо говорить. Спросите, насколько сотрудник понял и согласен с тем, что вы говорите.

Если вы все сделали «правильно», то есть каждый шаг был на своем месте, говорили вы ровным спокойным голосом, аргументы содержали неоспоримую информацию, а фразы были лаконичными, то сотрудник либо молча кивнет, либо задаст пару уточняющих вопросов, после чего кивнет. Не забудьте закрепить договоренности, и занести в ежедневник

сроки проверочных встреч, чтобы дать понять сотруднику, что вы намерены жестко контролировать выполнение своих требований.

Если вы все сделали «правильно», а сотрудник начинает с вами спорить, активно отрицать свое участие в описанных ситуациях, угрожать, то перед вами безнадежный случай, и за юридической консультацией нужно идти вам.

В течение всей беседы не давайте сотруднику увести вас в сторону от обсуждаемой темы, держитесь выбранного курса, проявляйте твердость, возвращая беседу в первоначальное русло. И внимательно наблюдайте за тем, насколько искренним выглядит раскаяние сотрудника.



Возможно, эта техника покажется вам похожей на беседу учителя с учеником или на родителя с ребенком. Для того чтобы оставаться с подчиненным на равных и не превратиться в «мамочку», не рассказывайте ему ни в коем случае, зачем все это нужно. «Мораль», которую читали нам родители и учителя, отличается от просто информирования тем, что «мораль» – это неоднократное повторение известной истины. Взрослому человеку нет необходимости повторять сто раз, что нельзя портить отношения с клиентами или ругаться матом на женщину. Он и без вас это знает.

Все сотрудники, которые годятся на роль кандидатов на увольнение, просто раскачивают границы собственной ответственности, вернее, безответственности. И если однажды руководитель дал слабину, они обязательно захотят проверить это еще раз.

Бывает, что сотрудник после такой беседы испугался, кивнул, пошел на рабочее место с четким желанием сделать так, как просили. Но его мотивации надолго не хватает. Ведь он уже давно привык жить с локусом наружу, потакая своей безответственности. И если руководитель напоминает периодически про новые договоренности, подчиненный четко понимает, что как раньше больше не будет. И начнет потихоньку искать работу. Не мешайте ему в этом. Ведь это именно то, чего вы хотите – чтобы он ушел по собственному желанию. Обычно через неделю-другую все случается.

Когда вы полностью уверены в том, что сотрудника надо увольнять, и не хотите тратить время и давать ему последний шанс, по этой же схеме можно попросить подчиненного написать заявление по собственному желанию. Девять из десяти человек согласятся на это, увидев вашу решительность. Мне много приходилось увольнять, это цифры из моей практики. Тот один, который откажется, скорее всего, либо уже получил консультацию у юристов, либо является не вполне адекватным с психологической точки зрения. И в том, и в другом случае не действуйте дальше в одиночку. Обратитесь к кадровикам или юристам. В этих случаях вы имеет полное право разделить с ними ответственность за возможные риски.

После того как неэффективный сотрудник покинет стены вашей организации, не только вы, но и весь коллектив вздохнет с облегчением. В сложившейся ситуации для руководителя самое время закрепить свой авторитет и проявить лидерскую ответственность. Проинформируйте остальных сотрудников о причинах увольнения их коллеги, еще раз напомните про общие правила работы и взаимодействия, перераспределите между ними задачи уволившегося сотрудника, применив техники и советы из данной книги. Таким образом вы дадите работникам понять, что приняли верное и необходимое решение, контролируете текущую ситуацию, и у вас есть четкий план дальнейших действий. А потом отправляйтесь на поиски нового ответственного сотрудника.

Заключение

В завершение мне бы хотелось поделиться своими сомнениями и мечтами.

Я считаю, что Ответственность – самая ключевая компетенция для любого сотрудника, вне зависимости от его сферы деятельности или статуса управления. Если хорошо развита профессиональная ответственность, уровень всех остальных компетенций моментально взлетает вверх, потому что человек привык видеть свои собственные дефицитные области и работать над их улучшением.

Самые ответственные со временем становятся собственниками своих проектов и бизнесов. Остальные строят успешную карьеру как наемные сотрудники. Но, к сожалению, я не могу сказать, что безответственные остаются не у дел. В своей практике я встречала огромное количество руководителей, которые не только не выполняют собственные обязательства, но и помогают другим избежать ответственности. И при этом занимают высокие посты в крупных и успешных организациях.

Значит, можно быть безответственным? Или этого просто никто не видит? А может быть это кому-то выгодно? И если выгодно, то кому и зачем?

У меня нет точных ответов на эти вопросы. Единственное, в чем я остаюсь уверенной, это в том, что приведенные в книге принципы и технологии точно работают. И если вам не нужны безответственные подчиненные, то вы со мной в одной лодке. А все остальные – в другой.

Это не значит, что мы лучше, чем они, вовсе нет. Просто я знаю, что в моем бизнесе от действий одного конкретного сотрудника зависит чуть ли не полностью весь результат. Если ошибся один – прощайте, репутация и прибыль. Если он ошибается неоднократно, мой бизнес и меня лично ждет банкротство.

Поэтому я и стараюсь вращать локусы своих подчиненных из всех своих женских сил. Первое, что я делаю при приеме нового сотрудника, – рассказываю про локусы и запрещаю перекладывать ответственность на меня, клиентов, других людей или внешние факторы.

Делай раз, делай два, делай три... Не каждый раз я следую своим же собственным установкам. Но как только мне кажется, что «что-то пошло не так», я сразу же говорю себе: «Арина, стоп! Закрепила ли ты договоренности? Сделала ли эмоциональную амортизацию? Предоставила ли человеку необходимые ресурсы?» Сразу же перестраиваюсь, после чего вижу улучшения.

Точно также я действую, помогая повышать ответственность персонала своим клиентам. Но только если они согласны с тем, что от ответственности одного конкретного исполнителя или руководителя зависит успех работы всей организации. И только если готовы к тому, что

ответственный работник будет предлагать инициативы, с которыми придется что-то делать. Но тот, кто действительно заинтересован в результате, всегда к этому готов. Это придает смысл нашей общей работе, вдохновляет на новые изыскания и усовершенствования.

Я мечтаю о том, чтобы в каждой организации была внедрена культура ответственного поведения. Чтобы за общим столом на совещании один сотрудник мог сказать другому: «Последи за своим локусом, по-моему, он у тебя сейчас развернут вовне. Возможно, это защитная реакция твоей психики на излишнее напряжение. Скажи, что тебя смущает в этом проекте?»

Всего пять шагов ответственного поведения. Это настолько просто, что иногда кажется волшебством.