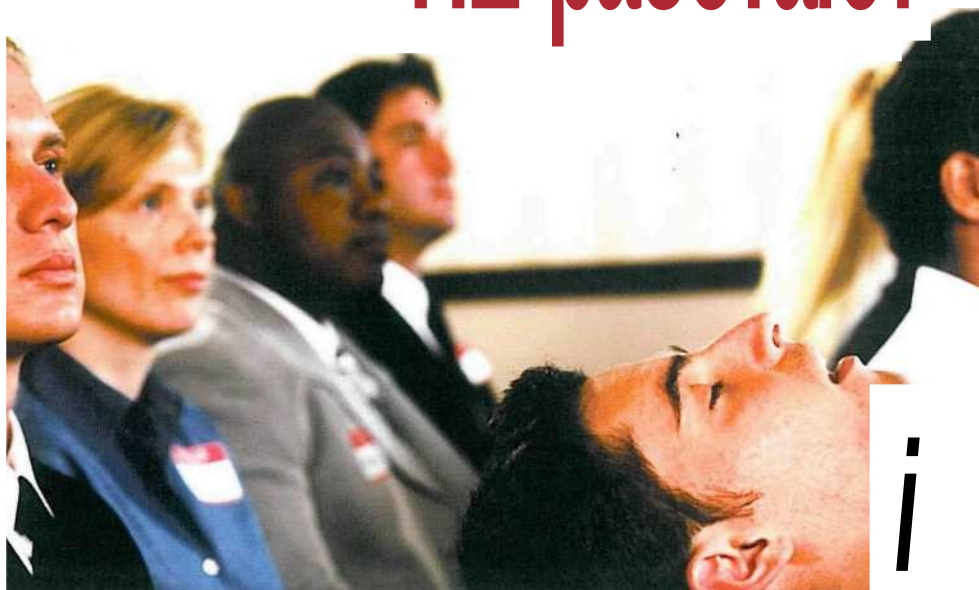


ПРЕДИСЛОВИЕ **Дэвида Д'Алессандро**

---

БЕСТСЕЛЛЕР РЕЙТИНГА «NEW YORK TIMES»

# Почему сотрудники НЕ работают



## .и как С ЭТИМ бороться

---

**Фердинанд Ф. Форнис**

# Почему сотрудники НЕ работают и как С ЭТИМ

# бороться

Фердинанд Ф. Форнис

*ПИ  
ТЕ  
Р*

Москва ■ Санкт-  
Петербург ■  
Нижний Новгород  
• Воронеж  
Ростов-на-Дону •  
Екатеринбург ■  
Самара ■  
Новосибирск  
Киев ■ Харьков ■  
Минск

2008

Фердинанд Форнис

## Почему сотрудники не работают — и как с этим бороться

Серия «Деловой

бестселлер» Перевел с

английского В. Кузин

Заведующий редакцией  
Руководитель проекта  
Ведущий редактор  
Выпускающий редактор  
Литературный редактор  
Художественный редактор  
Корректоры Верстка

ББК 65.290-64 УДК 331.108.2

**Форнис Ф.**

Ф79 Почему сотрудники не работают — и как с этим бороться. — СПб.:  
Питер, 2008. — 176 с. — (Серия «Деловой бестселлер»).

ISBN 978-5-91180-832-7

Книга, за которой стоят опросы 25 тысяч менеджеров, дает конкретные, проверенные временем и практикой методы, применимые в реальной работе, в реальном мире. В ней разобраны 10 «вопиющих» ситуаций, когда сотрудники работают совсем не так, как следует. По каждой ситуации дается детальный анализ причин ■ такого поведения и план предотвращения подобных проблем в будущем. И это работает!

© 2007 by McGraw-Hill

© Перевод на русский язык ООО «Питер Пресс», 2008

© Издание на русском языке, оформление ООО «Питер Пресс», 2008

Права на издание получены по соглашению с McGraw-Hill

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-91180-832-7 ISBN 0-

07-148615-1 (англ.)

## Оглавление

Предисловие.....	9
------------------	---

### Часть I Скрытые факторы, влияющие на работу человека

Глава 1. Они не знают, почему они должны это делать.....	13
Проблема.....	14
Выгоды для организации.....	15
Выгоды для работника.....	17
Превентивное решение.....	18
Глава 2. Они не знают, как это делать.....	23
Проблема.....	24
Осечки.....	26
Превентивное решение.....	28
Глава 3. Они не знают, что они должны делать.....	31
Проблема.....	32
Работники вынуждены гадать.....	32
Обязанности и реальные действия.....	34
Описание работы, которое не является описанием.....	36
Превентивное решение.....	39
Глава 4. Они думают, что предложенный вами способ не подойдет.....	43
Проблема.....	44
Превентивное решение.....	45

<b>Глава 5. Они думают, что их способ лучше-----</b>	<b>47</b>
Проблема.....	49
Превентивное решение.....	51
<b>Глава 6. Они думают, что более важным является что-то другое.....</b>	<b>5 5</b>
Проблема.....	55
Опасность изменения приоритетов.....	58
Превентивное решение.....	59
<b>Глава 7. Они не видят для себя позитивных последствий от выполнения этой работы.....</b>	<b>61</b>
Проблема.....	62
Материальные и нематериальные вознаграждения.....	63
Откуда поступают вознаграждения.....	64
Превентивное решение.....	66
<b>Глава 8. Они думают, что и так это делают-----</b>	<b>69</b>
Проблема.....	70
Различные типы обратной связи.....	71
Выбор времени имеет решающее значение.....	72
Неконкретная обратная связь.....	74
Превентивное решение.....	7
5	
<b>Глава 9. Они получают вознаграждение за то, что делают это плохо_____</b>	<b>79</b>
Проблема.....	80
Превентивное решение.....	81
<b>Глава 10. Они наказываются за выполнение той работы, которую должны выполнять_____</b>	<b>85</b>
Проблема.....	86
Когда компании сами создают проблему.....'!.....	88
Превентивное решение.....1.....	90

<b>Глава 11. Они ожидают негативных последствий от выполнения этой работы.....</b>	<b>93</b>
Проблема.....	94
Превентивное решение.....	96
<b>Глава 12. Для них не возникает негативных последствий в случае плохого выполнения работы.....</b>	<b>99</b>
Проблема.....	100
Превентивное решение.....	103
<b>Глава 13. Препятствия, которые они не могут устранить сами_____</b>	<b>107</b>
Проблема.....	108
Недоступные ресурсы.....	109
Плохое качество ресурсов.....	110
Противоречащие друг другу инструкции.....	110
Ответственность без полномочий.....	111
Категории препятствий.....	111
Превентивное решение.....	112
<b>Глава 14. Их индивидуальные ограничения не позволяют им выполнять работу_____</b>	<b>115</b>
Проблема.....	116
Индивидуальные ограничения — или просто незнание? ..	117
Категории индивидуальных ограничений.....	118
Превентивное решение.....	119
<b>Глава 15. Личные проблемы_____</b>	<b>123</b>
Проблема.....	124
Насколько серьезна личная проблема?.....	125
Почему организации неправильно реагируют на личные проблемы.....	126
. Превентивное решение.....	129

<b>Глава 16. Это никто не смог бы сделать.....</b>	
Проблема.....	135
Превентивное решение.....	136

## Часть II

### **Превентивный менеджмент: новая система управления, обеспечивающая наилучшие результаты**

<b>Глава 17. Как использовать возможности превентивного менеджмента для обеспечения безупречного выполнения работы.....</b>	<b>141</b>
Работниками нужно руководить.....	142
Власть превентивной поддержки.....	144
Как применять стратегию превентивного менеджмента.....	<b>145</b>
<b>Глава 18. Важность дружелюбия.....</b>	<b>153</b>
От обычной вежливости — к заботе о людях.....	153
Почему дружелюбие обеспечивает позитивный эффект?.....	156
<b>Глава 19. Вопросы и ответы.....</b>	<b>159</b>

## Предисловие

Большинство современных книг, посвященных проблемам бизнеса, написаны так, как если бы все происходящее являлось контролируемым экспериментом, проводимым в контролируемых условиях. При этом фактор человеческой непредсказуемости часто теряется из виду или игнорируется. В книге Фердинанда Форниса «Почему сотрудники не работают — и как с этим бороться» рассматривается реальное содержание того, что думают работники. С помощью понятных примеров Форнис «рассказывает об этом так, как это происходит на самом деле» без излишних философских рассуждений. Книга представляет собой практическое руководство, помогающее справляться со многими проблемами, имеющими отношение к работникам.

*Дэвид Д'Алессандро,*  
председатель совета директоров  
и президент *John Hancock Financial Services*,  
автор бестселлеров «Войны брендов» («Brand Warfare») и «Карьерные войны» («Career Warfare»)

# **ЧАСТЬ 1**

**Скрытые факторы,  
влияющие на работу  
человека**

# ГЛАВА 1

## Они не знают, почему они должны это делать

*Если этого покупателя не устраивает  
наше обслуживание, то пусть он идет  
в другой магазин — мне это безразлично.*

Из всех причин невыполнения задания работниками менеджерам легче всего принять причину, описываемую словами «Они не знают, почему они должны это делать», потому что она выглядит логичной и не требует объяснения. Почти в каждой книге, статье или лекции, посвященной обучению менеджеров методам мотивации персонала, подчеркивается, насколько важно, чтобы работники знали — «почему». В современную эпоху менеджмента вы вряд ли услышите от руководителей такие слова: «Не спрашивайте почему, делайте это и все», или «У нас нет времени отвечать на ваши вопросы; просто делайте то, за что вам платят деньги», или «Вы можете хоть раз сделать что-нибудь, не подвергая сомнению правильность моего решения?». Так могут говорить только самые неумные менеджеры. «Просвещенные» знают, что когда работники задают вопрос «Почему?»,

то это вполне нормально. К сожалению, не все менеджеры находят в себе силы ответить на этот вопрос прежде, чем он будет задан. В результате работники не делают то, чего от них ожидают, так как они не знают, почему они должны это делать.

## ПРОБЛЕМА

Менеджеры обычно по-разному описывают причины невыполнения задания работниками:

- ◆ «Они не думают, что это важно».
- ◆ «Они думают, что на это не стоит тратить силы».
- ◆ «Они не хотят это делать».
- ◆ «У них нет причины это делать».
- ◆ «Они говорят: "Почему мы должны это делать?"»
- ◆ «Это их не беспокоит».

При поиске конкретной информации, имеющей отношение к проблеме невыполнения задания работниками, наша дискуссия с менеджером обычно выглядит следующим образом:

Я: Почему работники не делают то, что они обязаны делать?

**Менеджер:** Они об этом не заботятся.

Я: Не заботятся о чем?

**Менеджер:** Не заботятся о том, чтобы это сделать.

Я: А почему они не заботятся о том, чтобы это сделать?

Менеджер: Они не знают, насколько это важно.

Я: Что вы имеете в виду?

**Менеджер:** Они не осознают, насколько то, что они делают, влияет на других людей.

Я: Вы хотите сказать, что они не знают, почему должны это делать?

Менеджер: Именно так.

Эта дискуссия иллюстрирует вечную проблему менеджмента: менеджеры недостаточно конкретны при анализе выполнения работы. Выражение «Их это не беспокоит» может означать, что работники «не проявляют заботы»: работают неаккуратно, не выполняют предписанных действий или даже плохо обращаются с оборудованием или покупателями — т. е. не делают свою работу должным образом. Или же это выражение может просто означать, что работники «не проявляют интереса», т. е. не осознают важности своих действий; другими словами, им безразлично, правильно они сделают работу или нет. Именно о людях второго типа пойдет речь при рассмотрении данной проблемной ситуации. Людям, имеющим такую проблему, возможно, велели что-то сделать и, возможно, сказали, что это имеет большое значение, но они не знают, почему это так важно.

Информация о том, почему конкретное задание или проект являются важными, может быть разбита на две категории. Первая категория включает информацию о выгодах от правильного выполнения задания для организации и о потерях от неправильного. Вторая категория включает информацию о выгодах от правильного и о потерях от неправильного выполнения задания для работников. Первая категория определяет, почему должно быть выполнено задание; вторая категория определяет, почему это задание должен выполнить данный работник.

## Выгоды для организации

Часто в бизнесе от людей требуют делать работу определенным способом по причинам, которые вполне понят-



<sup>1</sup> ны менеджерам, но не вполне понятны работникам. Вот несколько примеров, относящихся к первой категории:

- ♦ «Моя начальница такая странная. Она сердится, если раздастся телефонный звонок, а я не бросаюсь снимать трубку».

Причина, по которой требуется снимать трубку как можно быстрее, заключается в том, что мы хотим создать впечатление эффективного обслуживания наших покупателей.

- ♦ «Я предпочел бы делать записи после завершения эксперимента. Почему все всегда должно делаться так, как хочет она?»

Причина, по которой вы должны делать все записи в ходе эксперимента, заключается в том, что необходимо иметь более точную информацию для выявления возможных ошибок и строго выполнять все юридические требования к проведению исследований.

- ♦ «Я не использую программу PowerPoint во время моих торговых презентаций, потому что она не соответствует моему стилю; к тому же она мне вообще не нужна».

Одна из причин, по которой вас обязывают применять вспомогательные демонстрационные материалы, заключается в том, что покупатель должен использовать для восприятия вашей информации не только слух, но также зрение и осязание.

- ♦ «Я думаю, что все усилия по сбору металлических отходов — это пустая трата времени».

Отходы следует собирать потому, что их можно переплавить и снова пустить в дело.

- ♦ «Я думаю, что сохранение информации на моем ПК каждые 15 минут приводит лишь к напрасным потерям времени».

Причина в том, что в случае внезапного отключения ПК вся информация, введенная после последнего сохранения, будет потеряна.

- ♦ «Мне кажется, что перенос срока подготовки моего отчета о расходах позволит компании сэкономить деньги».

Если вы сдадите отчет о расходах в срок, то бухгалтерия сможет точнее контролировать движение потоков денежных средств.

Причины могли казаться вам очевидными в то время, когда вы читали эти примеры, но во всех этих реальных ситуациях они не были очевидны работникам.

## Выгоды для работника

Во вторую категорию «почему это должен делать работник» попадают совсем другие причины:

- ♦ получить высокую оценку работы;
- ♦ получить зарплату;
- ♦ получить прибавку к окладу;
- ♦ получить награду;
- ♦ научиться чему-то новому;
- ♦ получить повышение;
- ♦ получить желаемую должность;
- ♦ завоевать признание;
- ♦ избежать затруднений;
- ♦ не допустить вынужденного простоя;
- ♦ не получить выговор;
- ♦ не быть пониженным в должности;
- ♦ не быть уволенным.

Нетрудно заметить, что работники, не понимающие причин для выполнения задания, могут, с их точки зрения,

' иметь веские основания для того, чтобы не делать порученную им работу.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ.

Люди будут выполнять порученную им работу лишь до тех пор, пока вы будете за ними наблюдать. Но вы не можете (и не должны) следить за работниками все время. Причина для выполнения задания должна быть для работников достаточно важной, чтобы влиять на их действия в отсутствие босса.

Некоторые водители не пристегиваются ремнями безопасности, созданными для сохранения их жизней при автокатастрофах. Однако эти же водители начинают пользоваться ремнями безопасности после того, как близкие убеждают их в том, что они безрассудно повышают вероятность преждевременного лишения своих детей кормильца. Есть наркоманы и алкоголики, которые первоначально не предпринимают никаких усилий для того, чтобы избавиться от своих привычек, создающих угрозу для их здоровья, но затем соглашаются на лечение ради любимых ими людей. Даже людей, пытавшихся покончить с собой из-за разочарованности жизнью, можно убедить отказаться от попыток самоубийства, чтобы не допустить травмирующего влияния суицида на близких. В каждом из этих случаев люди сами осознавали причины необходимости изменения своего поведения.

1. Прежде чем давать людям задание, объясните им причину, по которой они должны делать то, за что вы платите им деньги. К первой категории причин относятся получение выгоды для организации от правильного выполнения работы и/или вреда — от неправильного. Опишите связи между индивидуальными заданиями, кото-

рые предстоит выполнить работникам, и работой других отделов и влияние связи этих заданий на покупателей и на выполнение миссии вашей организации в целом. Но не действуйте слишком поспешно. Некоторые теоретики бизнеса пропагандируют менеджмент методом «открытой книги», который предусматривает ознакомление работников со всеми финансовыми показателями деятельности компании. Такой подход является радикальным способом привязки работников к выполнению миссии компании и рекомендуется не для всех коммерческих организаций.

2. Если вы хотите, чтобы люди иначе относились к решению проблем, улучшили качество работы или повысили производительность, то:

- а) подробно объясните им суть проблемы;
- б) подробно объясните цели их действий;
- в) подробно обсудите возможные решения;
- г) объясните, какие выгоды обеспечит достижение успеха;
- д) объясните негативные последствия плохого выполнения работы.

3. Когда задание оказывается малопривлекательным или трудным для выполнения или когда выполнение задания не предусматривает немедленного вознаграждения исполнителей, предпримите дополнительные усилия по перечисленным выше пунктам. Вы должны быть убедительными при объяснении долгосрочных выгод от выполнения этих заданий. Например, одна компания безуспешно требовала, чтобы ее торговые представители делали записи о покупателях после каждого коммерческого визита. Менеджмент объяснял причину этого требования необходимостью для компании иметь полную картину действий покупателя на случай уволь-

нения продавца или перевода его на другую должность. Как нетрудно понять, такая причина представляла мало интереса для любого действующего торгового представителя. Самая важная причина необходимости делать записи после коммерческого визита заключалась в том, чтобы получить возможность провести следующий визит более эффективно. Сами записи приобретают значение только в будущем, когда торговый представитель приступает к их чтению. В результате такого смещения акцента записи о покупателях стали вестись более регулярно..

4. Не рассчитывайте, что мысль о «честь и славе компании» станет причиной, по которой люди будут выполнять порученную им работу, если вы со своей стороны не будете давать им за эту работу ничего кроме зарплаты. Если вы не испытываете угрозы потери своего бизнеса и закрытия предприятия, то «честь и слава компании» будут трактоваться персоналом как «благополучие владельцев». Если бы работники действительно получали честь и славу за свои успехи, то некоторые из них согласились бы работать «за бесплатно». Если вы хотите дать работникам реальный стимул для работы, поделитесь с ними частью прибыли.

5. Объясните вторую категорию причин «почему работники должны выполнять задание» — т. е. какими будут для них последствия выполнения работы. Уточните персональные выгоды, которые они получают от успешного выполнения задания: повышение знаний, престижа, возможностей продвижения, зарплаты, комфорта, безопасности и т. д. Также уточните персональные наказания в случае ненадлежащего выполнения: потеря престижа, возможностей роста, доходов, безопасности и т. д. Разъяснение возможных наказаний оказывается не только хорошим способом устранения причин плохой работы, оно будет служить и юридическим целям в том случае, если

вы захотите уволить нерадивых работников. Судьи обычно задают вопрос: «Вы предупреждали работников о том, что их ждет, если они не выполнят работу должным образом?» Если ваш ответ будет отрицательным, то судья восстановит их на прежнем месте или обяжет вас выплатить им денежную компенсацию.

## ГЛАВА 2

### Они не знают, как это делать

Вторая наиболее общая причина, по которой люди не делают то, что они должны делать, выглядит следующим образом: «Они не знают, как это делать». Часто менеджеры считают ее тождественной причине «незнания» того, что они обязаны делать, но между ними есть принципиальные различия. Например, я, возможно, знаю, что обязан мотивировать свой персонал, но не знаю, как это делать. Поэтому я начинаю кричать и грозить наказаниями. В результате работники будут обмениваться между собой следующими фразами:

- ♦ «Что бы тебе ни поручали, не говори боссу, что ты не знаешь, как это делать».
- ♦ «Я знаю, что выполняю работу неправильно, но я не знаю, как ее сделать по-другому».
- ♦ «Если вы не знаете, как это делать, сфальсифицируй те результат. Они никогда не установят, что ошибку сделали именно вы».

- ♦ «Когда он спросил, знает ли кто-нибудь, как это делать, я поднял руку вместе со всеми остальными; я не хотел выглядеть единственным дураком в группе».
- ♦ «Они, вероятно, полагают, что я уже знаю, как использовать это устройство, поэтому я им ничего не собираюсь говорить».
- ♦ «Бесполезно спрашивать ее, как это делать. Когда она отвечает вам, она идет так стремительно и говорит так быстро, что вы все равно не можете ничего понять».
- ♦ «Каждый раз, когда вы просите его о помощи, вы не получаете ничего, кроме длинной лекции о пользе креативности и инноваций».

Разве менеджеры вашей компании произносят следующие слова, когда работники говорят им: «Мы не знаем, как это делать»?

- ♦ «Если я должен объяснять вам, как следует выполнять вашу работу, то за что я плачу вам деньги?»
- ♦ «А вы не можете подумать об этом сами?»
- ♦ «Я бы рад помочь вам, но в данный момент я очень занят».
- ♦ «Не беспокойтесь. Я сделаю это сам».
- ♦ «Один раз я уже объяснял вам, как это делать. Теперь вы хотите, чтобы я сделал вашу работу за вас?»
- ♦ «Здесь нам нужны люди, которые умеют работать самостоятельно».
- ♦ «Неужели я должен следить за всем, что вы делаете?»

## ПРОБЛЕМА

Когда работник не знает, как делать то, что он должен делать, то вина за это, возможно, лежит на компании. Компании делают множество одинаковых ошибок при

обучении работников выполнению их заданий и обязанностей.

*Рассказывают, но не учат.* Иногда менеджеры ошибочно полагают, что рассказывать работникам об их заданиях и учить выполнять эти задания — это одно и то же. Безусловно, объяснение на словах является активной фазой обучения, хотя обучение может происходить и без использования слов. Примером такого обучения может быть демонстрация. Но просто рассказа и демонстрации недостаточно. Для того, чтобы состоялось обучение, учащимся необходимо практиковаться в выполнении тех действий, которым их обучают. Если супервайзер только объясняет и показывает новому работнику отдела продаж, как поступать с кредитом в случае возврата товара, но не дает ему возможности выполнить необходимые операции самостоятельно, то остальная (практическая) часть обучения будет происходить при обслуживании покупателя. Ошибки, допущенные практикантом при работе с покупателями, всегда обходятся дороже, чем ошибки, допущенные во время практических учебных занятий.

*Обучением занимается человек, не являющийся преподавателем.* Типичный подход к обучению в бизнесе заключается в том, чтобы обучение новичка поручить опытному работнику. Хотя опытный работник может быть лучшим исполнителем, он не обязательно умеет учить других. Обучение — это не то, что вы можете делать естественным образом; оно требует специальных умений и навыков. Если ваш опытный работник не знает, как учить других, то обучение может не состояться; следовательно, ваш новый работник останется необученным. К тому же вы, возможно, не протестируете новичка, чтобы выяснить, действительно ли он научился всему необходимому после предполагаемого обучения. В результате вы будете думать, что опытный работник обучил

новичка, но в действительности эти двое просто находились какое-то время рядом с друг другом.

*Использование демонстраций без должного внимания к деталям.* Суть одного неэффективного метода обучения описывается словами: «мартышка смотрит, мартышка делает». Преподаватель говорит: «Смотрите, как я это делаю, и вы поймете, как это будете делать вы». К сожалению, когда люди, умело выполняющие конкретную работу, используют для обучения этот метод, они не утруждают себя описанием всех мелких деталей того, как или почему они делают то, что делают. Пальцы преподавателя могут бегать по клавиатуре так быстро, что практикант не в состоянии понять, когда происходит переход от одного этапа к другому. В результате он что-то не успевает заметить и многое не успевает понять. Преподаватель повторяет все операции, когда ему кажется, что практикант не усвоил все с первого раза, но практикант настолько сбит с толку, что по-прежнему не понимает, как ему следует выполнять эту работу.

## Осечки

Я знаю одну женщину, которая сразу после окончания колледжа устроилась на должность консультанта по продажам программного обеспечения в одну крупную компьютерную компанию. Когда однажды она сказала боссу, что не знает, как справиться с проблемой, возникшей у клиента, то он ответил: «Я тоже не знаю; запудри ему мозги».

Мне приходилось видеть производственных рабочих, которым давали пятиминутную инструкцию по выполнению основных операций на сборочной линии, а затем говорили: «Начинайте работать, а остальное вы освоите на месте». Но эти несчастные рабочие были сбиты с толку многочисленными требованиями к операциям на быстро движущемся конвейере.

Я знаю одного продавца, которому после назначения на должность инструктора вручили в пятницу вечером руководство по продажам и сказали: «Прочитайте это за выходные, потому что в понедельник вы начнете вести занятия в группе». Я сочувствовал новым продавцам, обреченным на то, чтобы ничему не научиться. Продавать — это одна профессия, обучать продажам — совершенно другая. Приказывать людям что-то делать — это не учить их тому, *как* делать.

Менеджеры делают много предположений о том, что знают люди, — и не проверяют свои предположения. Например, они назначают лучшего бухгалтера на должность главного бухгалтера, не обучив его тому, как руководить людьми.

Ниже приводятся три главные причины, по которым работники не знают, как делать то, что они должны делать.

1. Менеджеры полагают, что работники знают, как это делать.
2. Менеджеры верят в то, что они действительно проводят обучение, в то время как они просто рассказывают о работе или поспешно демонстрируют, как ее следует выполнять.
3. Менеджеры предпочитают не тратить свое время на проведение обучения.

Обычно менеджеры стараются минимизировать время, затрачиваемое на обучение, чтобы как можно быстрее начать использовать работников в производственных целях. Но такие менеджеры не понимают, что работники в конце концов получают зарплату за предоставленную плохую услугу, или производят не пользующийся спросом и/или низкосортный продукт, или испортят оборудование и отношения с покупателями — что неизбежно приведет к возрастанию издержек.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

Если вы хотите, чтобы люди знали, как им делать то, что они должны делать, предпримите следующие шаги.

1. Выберите одного человека, который будет обучать новых работников. Отправьте его на семинар по изучению методов преподавания.
2. Создайте пособие для инструктора с регламентацией и стандартизацией процесса обучения новых работников.
3. Подготовьте подробные справочные материалы для работников, которые будут использоваться при обучении, а затем и на рабочем месте. Перечислите типичные проблемы, с которыми они могут столкнуться при выполнении работы, и возможные способы их решения. Руководства на цифровых носителях (например, на CD-ROM или в Интранете компании) окажутся более полезными, чем традиционные печатные инструкции.
4. Работникам, плохое выполнение обязанностей которых может иметь серьезные последствия (включая и управленческие должности), дайте возможность попрактиковаться в моделировании реальной работы, чтобы они делали ошибки в условиях, когда издержки неудачных действий были бы минимальны для вас и для них. Например, если работники должны использовать незнанный им материал, формы, оборудование или действовать не известными им ранее способами, позвольте им сначала использовать их в учебных условиях.

Если вы хотите выяснить, знают ли работники, как выполнять конкретную операцию, не спрашивайте их: «Вы знаете, как это делать?» Если вы получите ответ «да», вы все равно не будете знать правду. Попросите работников описать то, что им предстоит делать, или дайте им шанс продемонстрировать свои знания на практике под вашим наблюдением.

\*

## ГЛАВА 3

### Они не знают, что они должны делать

*Мне никто не говорил, что отчет  
должен быть закончен на этой неделе!*

Как это ни странно, но менеджеры в качестве наиболее распространенной причины, по которой люди не делают на работе то, что от них требуется, называют следующую: «Они не знают, что именно они должны делать». В худшем случае это означает, что они не знают о существовании конкретной работы, которую они должны выполнять. Эта проблема может встречаться также в следующих вариациях:

- ♦ они знают, что они должны это сделать, но не знают, когда должны это начать;
- ♦ они знают, что должны это сделать и знают, когда должны это начать, но не знают, когда они должны это закончить;
- ♦ они знают, что надо делать, когда начать и когда закончить, но не знают, как это должно выглядеть в готовом виде.



## ПРОБЛЕМА

Ранним предупреждением о наличии проблемы будет следующий ответ работника на вопрос босса: «Это не моя работа». Менеджеры обычно интерпретируют такой ответ как проявление плохого отношения к работе или отсутствия стремления к сотрудничеству. Но если то, что требует сделать босс, действительно входит в обязанности работника, то почему он об этом не знает? Ответ на этот вопрос выглядит следующим образом: «Мы никогда не говорили ему об этом; мы не были достаточно конкретными».

### Работники вынуждены гадать

Менеджеры обычно имеют представление о том, в чем заключается работа, но они не дают ее полного описания человеку-исполнителю. Поэтому ему приходится многое додумывать самому. Работники, которые не знают, что они должны делать, не только оставляют работу недоделанной, но и часто делают то, чего им не следует делать. Это приводит к потере времени босса, которому приходится говорить своим людям: «Не делайте этого», или «Вы не должны этим заниматься». Это приводит и к потере времени работника, который должен был делать что-то другое. А в некоторых случаях это приводит к выполнению двойной работы.

Даже когда менеджеры думают, что они вполне конкретны, нередко обнаруживается, что их «конкретные» инструкции допускают различные толкования. Один менеджер, проверяя успехи своего сотрудника, занимавшегося важным проектом ASAP (As Soon As Possible — как можно раньше), обнаружил, что работа еще не завершена. Когда он спросил «Почему вы не завершили проект так быстро, как я вам велел?», то работник ответил: «Это было невозможно; у меня были другие дела». «Но ведь я же

назвал проект ASAP потому, что я хотел добиться его первоочередного выполнения», — воскликнул менеджер. Ответ работника был таков: «Почему тогда вы не назвали его ВЕЕ (Before Everything Else — раньше всего остального)?» Этот работник понимал ответственность за максимально быстрое выполнение работы, но у него и у менеджера были разные представления о том, что значит «как можно раньше».

Иногда менеджеры жалуются, что их подчиненные слишком часто опаздывают на работу, но те же самые менеджеры не могут определить, что такое «допустимое опоздание». Есть менеджеры, которые жалуются, что их торговые представители не делают достаточно числа коммерческих визитов, но при этом они не говорят торговым представителям, сколько визитов они должны делать в день, в неделю или в месяц. Есть менеджеры, которые жалуются на других менеджеров, недостаточно быстро реагирующих на возникновение коммерческих проблем, но никто из них еще не определил, что значит «достаточно быстро». Есть менеджеры по техническому обслуживанию, которые жалуются на то, что их мастера не выполняют текущий ремонт достаточно быстро. Однако никто не говорит мастерам, за какое время должна выполняться даже наиболее типичная ремонтная операция.

Каждый работник отвечает за своевременное появление на работе; но, к сожалению, понятие «своевременности» обычно нигде не определяется. Вот как интерпретируют «своевременное появление на работе» люди, у которых рабочий день начинается ровно в 9 часов утра.

- ◆ «Предъявить пропуск на проходной в 9:00».
- ◆ «Подойти к станку или рабочему столу в 9:00».
- ◆ «Снять пальто в 9:00».
- ◆ «Выпить чашку кофе в кафетерии в 9:00».

- ♦ «Поправлять прическу в туалетной комнате в 9:00».
- ♦ «Выйти из раздевалки в 9:00».

Должен ли продавец раскладывать товар на прилавке в 9:00 — или это должно делаться раньше, чтобы в 9:00 уже мог быть обслужен первый покупатель?

Та же неясность возникает и с окончанием рабочего дня. Должны ли вы заканчивать работу в 17:00 и затем убирать свое рабочее место — или же вы можете закончить работу на пять минут раньше, чтобы к 17:00 привести свое рабочее место в порядок? Без точного определения того, что надо делать, вы можете получить людей:

- ♦ праздно сидящих на приведенном в порядок рабочем месте и ожидающих, пока часы пробьют 17 часов;
- ♦ собирающихся у проходной до 17 часов, чтобы ровно в 17 часов направиться к автомобильной стоянке;
- ♦ работающих сверхурочно там, где понятие сверхурочной работы отсутствует;
- ♦ никогда не работающих сверхурочно, хотя вы считаете, что их рабочий день должен быть ненормированным.

## Обязанности и реальные действия

Имеется большое несоответствие между тем, что, по мнению менеджеров, является обязанностью работников, и тем, что должны делать работники, по их собственному мнению. То, за что вы отвечаете, и то, что вы делаете, — это разные вещи. Первое соответствует общему представлению об ответственности; второе отражает реальные действия людей. Вы можете отвечать за информирование босса о возникающих проблемах, но разве вам говорили, что следует считать проблемой или как быстро вы должны сообщать о появлении того, что кажется вам проблемой? Должны ли вы звонить боссу

домой, чтобы рассказать о новой проблеме, или вы можете дожидаться очередного рабочего совещания; следует ли рассказать о проблеме при личной встрече — или же о ней следует упомянуть в вашем ежемесячном отчете? Работники могут верить, что они выполняют свои обязанности, не понимая, что их действия не соответствуют существующему стандарту. —

Много лет назад, когда я был менеджером, ответственным за создание в компании системы безопасности, я проводил обход территории вместе с начальником охраны для проверки текущего состояния дел. По дороге этот человек рассказывал мне, какие мероприятия, по его мнению, нужно осуществить. Когда мы подходили к дверям склада, он объяснял, как важно надежно запираеть эти двери, потому что хранящиеся на складе товары имеют большую ценность. Когда же я спросил его, как он это делает, он объяснил, что постоянно следит за тем, чтобы на нижних вертикальных засовах, запирающих каждую створку двери, висело по замку. Но на вопрос о том, проверяет ли он, действительно ли замки закрыты на ключ, он ответил: «Нет, но это неплохая идея». Затем он подергал замок на первой двери и неожиданно для себя обнаружил, что замок не заперт. С трудом скрывая удивление, он стал проверять замки на других дверях. Закончив проверку, он сказал: «Теперь я буду делать это постоянно».

Затем я спросил его, не пытался ли он открыть двери склада, несмотря на наличие на них замков. Он признался, что нет, поскольку считал это ненужным, но если я потребую этого от него, он обязуется это делать. Он подошел к двери, наклонился и попробовал приподнять ее таким образом, чтобы засов вышел из фиксирующего отверстия. К его удивлению, это удалось и дверь полностью открылась. Оправившись от шока, мы выяснили, что засов, хотя на нем и висел замок, не заходил в фиксирующее отверстие до кон-

ца. Но в этом не было вины охранника; ему было сказано, за что он отвечает, но не было сказано, что он должен делать, чтобы правильно выполнять все свои обязанности.

Еще один пример. Если бы вы были моим боссом, вы, возможно, сказали бы мне, что я отвечаю за проведение в моем отделе политики открытых дверей. Но вы, возможно, не сказали бы мне, что я должен раз в квартал приглашать в кабинет каждого сотрудника для выяснения его рабочих проблем, причин неудовлетворенности или предложений о том, как я или наша компания могли бы помочь ему работать лучше. И входит ли в мои обязанности ежедневное наблюдение за персоналом на рабочих местах с целью выявления их проблем — или же я, как предполагается, должен ждать, пока они сами обратятся ко мне за помощью?

Есть менеджеры, которые говорят: «Исследуйте эту проблему для меня», — но не сообщают работникам, когда те должны начинать или заканчивать выполнение задания, должны ли они сами предпринимать усилия для решения проблемы или же просто подготавливать отчет с ее описанием.

### Описание работы, которое не является описанием

Опытные преподаватели менеджмента повторяют уже в течение многих лет: «Если вы хотите повысить продуктивность, начните с хорошего описания рабочего задания». К сожалению, большинство таких описаний составляются для того, чтобы решить, чего стоит работа, а не для того, чтобы помочь людям узнать, что они должны делать при ее выполнении. Другими словами, обычно описываются обязанности, а не рабочие операции. К тому же люди редко получают на руки описание рабочего задания. Обычно оно пылится на полке в чем-нибудь кабинете.

Человек, желающий устроиться на работу, стучится в двери компании и говорит: «Я согласен делать не то, что

считаю нужным, а то, за что вы будете мне платить». Менеджеры на это отвечают: «Отлично, но мы не собираемся объяснять вам в деталях, что вы должны будете делать». В результате большинство рабочих узнают, как надо действовать правильно, сделав все неправильно хотя бы один раз. А это приводит к огромным потерям времени и денег.

Важно понять, что отношения между работодателем и наемными работниками не подразумевают рабской или крепостной зависимости; они основываются на соглашении об аренде *поведения*. Следовательно, описание рабочего задания должно определять то поведение, за которое вы платите арендную плату. Под поведением здесь понимаются действия, которые должен осуществлять индивид, чтобы выполнять обязанности, ассоциируемые с занимаемой им должностью.

Недавно один администратор рассказал мне, что хотя он отвечал за управление кафетерием, работающим в его компании, он ничего не знал об управлении ресторанами и поэтому не представлял, какая информация должна присутствовать в описании должностных обязанностей управляющего кафетерием. Например, он сказал, что одной из обязанностей управляющего кафетерием является разработка привлекательного меню, но что это такое, он не знал. После длительной дискуссии мы пришли к следующему определению:

«Привлекательное меню предлагает блюда из продуктов, которые покупаются большинством из обслуживаемых посетителей. Неудовлетворенность меню подразумевает получение более двух жалоб в день и/или реализацию менее 85% приготовленных блюд.

Управляющий кафетерием должен выполнять следующие действия в соответствии со своими обязанностями по разработке привлекательного меню:

- ♦ измерять и регистрировать дневной процент невос- требованных блюд;
- ♦ подготавливать и проводить письменные опросы по сетителей кафетерия 1 раз в 3 месяца;
- ♦ проводить устные опросы посредством ежедневных кратких бесед не менее чем с пятью посетителями для выяснения их удовлетворенности едой и обслу- живанием;
- ♦ ежедневно направлять письменный отчет админис- тратору с описанием тенденций потребления, жалоб и изменений меню;
- ♦ корректировать меню с учетом результатов опросов;
- ♦ готовить 1 раз в месяц блюдо по рецептам одной из национальных кухонь».

Некоторые менеджеры предпочитают не описывать рабо- чее задание с указанием его цели, потому что они ошибоч- но рассчитывают добиться таким образом более высокой продуктивности. Я слышал, как менеджеры говорили: «Если я не скажу, сколько они должны сделать, т. е. шанс, что они сделают больше, чем я хочу». Такое возможно, но какова вероятность этого? Скорее всего, очень невысокая.

Менеджеры также ошибочно полагают, что если подроб- но распишут все необходимые действия работника, это ограничит его креативность. Но это чепуха; само по себе знание человеком того, что он должен делать, не меша- ет ему думать о наилучшем выполнении своих действий. Реальная проблема в том, что без полного описания ра- бочего задания люди расходуют свою креативность на изобретение того, что они должны сделать, хотя это хо- рошо известно их менеджеру. Компаниям нужно быть креативными при разработке новых товаров и услуг для обеспечения своего будущего, но у них не будет буду- щего, если их работники не будут делать то, что они дол- жны делать каждый день.

Есть различие между четкими инструкциями и тем, что некоторые называют микроменеджментом. Вы можете сказать работнику, что ожидаете от него творческого решения проблемы через две недели и что предложен- ное решение должно учитывать все ограничения и па- раметры проблемы и самой компании (например, реше- ние должно быть выполнимым и своевременным). Такие инструкции не сдерживают креативности работника — напротив, при наличии четких инструкций работник может лучше сфокусироваться на проблеме.

Люди охотнее будут делать то, чего вы от них ожидае- те, если вы скажете им, что они должны делать, когда начинать это делать, когда заканчивать и как должно выглядеть выполненное задание. Давая нечеткие инст- рукции, вы получите не то, что ожидаете получить.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Если то, что делают ваши работники, не имеет боль- шого значения для вас, то не важно, когда они начинают и заканчивают это делать, а также как они это делают; позвольте им действовать так, как им удобно.

2. Если вы хотите повысить эффективность и исключить производственные проблемы, вызванные незнанием ва- шими людьми того, что они должны делать, то дайте им точное описание рабочего задания с подробным переч- нем действий, за которые вы платите им деньги. Рас- сматривайте ваши описания рабочих заданий как дого- воры об аренде поведения.

3. Если вы хотите выяснить, знают ли ваши работники, что они должны делать, не спрашивайте их об этом напрямую. Попросите их рассказать о том, что они должны сделать.

4. Когда вы описываете рабочее задание, не ограничи- вайте свое описание фиксированным числом страниц

—

оно не имеет никакого значения, если ваша цель заключается во всестороннем описании работы.

5. Не включайте все описания рабочих заданий в руководства по выполнению процедур. Многие описания конкретных операций, которые должны знать работники, действительно имеются в компании, но они находятся в руководствах по выполнению процедур, а не в описаниях рабочих заданий. Руководства по выполнению процедур подробно описывают, как должно выполняться рабочее задание. Если бы у вас в организации были точные описания рабочих заданий, то вам бы требовалось меньше руководств по выполнению процедур.

6. Не поручайте описание рабочего задания отделу по работе с персоналом. Вы, менеджер, должны делать это вместе с подчиненными. Обсудите отношения между работодателем и наемными работниками с вашими подчиненными и представьте их таким образом, чтобы ваши люди воспринимали их как отношения, основанные на договоре об аренде поведения. Затем попросите подчиненных описать то, что они, по их мнению, должны делать на работе. Ключевым здесь будет слово «делать». После того как вы опишете, что, по вашему мнению, должны делать ваши подчиненные, объедините оба перечня, чтобы составить полное описание действий, необходимых для выполнения рабочего задания. Этот процесс предусматривает участие подчиненных, но не является в чистом виде демократическим. Вы не просите их придумать рабочее задание; вы просто просите их помочь определить задание, которое уже было придумано раньше. После того как эта задача будет решена, вам не придется заниматься ею повторно, если только в задании не произойдут какие-то изменения.

7. При распределении между подчиненными рабочих проектов с разными сроками исполнения используйте метод планирования работы: совместно определите эта-

пы, необходимые для достижения цели проекта; затем определите, когда каждый этап должен начинаться и заканчиваться и по каким признакам будет определяться завершение каждого этапа.

8. Не беспокойтесь о том, что вы окажетесь слишком дошным. Возможно, ваше описание будет даже недостаточно детальным. К тому же вы не можете повредить выполнению задания, описывая все, что должно быть сделано. Вы можете проверить этот вывод во время двух посещений ресторана. Во время первого посещения сделайте приблизительный заказ и посмотрите, что вам подадут. Во время второго посещения сделайте подробный заказ и сравните, будет ли поданная вам еда на столько же соответствовать вашим пожеланиям, как и в первом случае.

9. Если вы хотите большей креативности, то потребуйте проявить ее при решении конкретной проблемы и вознаградите усилия ваших подчиненных. Но предупредите людей, что хотя вам нужны идеи относительно лучшего выполнения работы, необходимо оценивать и планировать любые изменения, чтобы избежать любых невынужденных ошибок и гарантировать слаженность командной работы.

10. Не позволяйте страху перед микроменеджментом мешать вам давать четкие инструкции. Когда работники ясно представляют все параметры задания, определяемые словами «что», «где» и «почему», они могут сконцентрировать на выполнении этого задания все свои возможности.

## ГЛАВА 4

### Они думают, что предложенный вами способ не подойдет

*Я знаю, что я должен сделать лучше,  
чем ты!*

Приходилось ли вам показывать одному из своих работников, как нужно выполнять ту или иную операцию, и слышать в ответ:

- ♦ «Хорошо. Я попробую, но не думаю, что это будет работать».
- ♦ «Разве это не все равно, что открыть банку с червями?»
- ♦ «В теории это выглядит прекрасно, но мне придется работать в реальных условиях».

Очевидно, что этот работник считает предложенный вами способ непригодным. Когда работники полагают, что ваш способ не подойдет, у них появляется обоснованная причина не действовать так, как вы им велите. Обычно это становится проблемой, когда работникам предстоит выполнить задание впервые или когда вы предлагаете использовать новый метод человеку, который выполняет это задание уже давно.

## ПРОБЛЕМА

Эта проблема не имеет отношения к тем редким ситуациям, когда ваш способ действий в самом деле оказывается непригодным. Если бы это было так, то работники были бы правы, отказываясь его применять. Проблема не имеет также отношения к заданиям, которые вы не знаете, как выполнять, и для которых ваш способ может оказаться непригодным. Она имеет отношение к ситуациям, когда вы предлагаете действенный метод работы, но ваши люди не верят в его эффективность. Например:

- ♦ вы говорите проект-менеджеру, что он должен разработать электронный вариант плана-графика управления проектом. Но он отвечает вам: «Я предпочитаю отмечать этапы работы на обычном настенном календаре»;
- ♦ вы говорите торговому представителю, что он должен завершать каждый визит просьбой к покупателю приобрести наш продукт. Но торговый представитель отвечает: «Просить покупателя купить наш продукт — значит пытаться загнать его в угол; он может рассердиться, и мне будет намного труднее встретиться с ним в следующий раз»;
- ♦ вы говорите мастеру цеха, что если она похвалит не значительные усовершенствования, предложенные работниками, то несмотря на их несоответствие стандартам, все равно производительность труда работников будет постоянно повышаться. Но она возражает: «Поступать таким образом — значит смотреть сквозь пальцы на снижение стандартов работы; это приведет к снижению качества продукции»;
- ♦ вы говорите контролеру по кредитам, что если он не будет спорить с жалующимися покупателями, то они успокоятся сами. Но он возражает: «Это заставит их

поверить в слабость нашей позиции и поощрит к еще более активным спорам»;

- ♦ вы говорите вашему технику, что, если он будет делать подробные записи после каждого этапа эксперимента, это не потребует от него больших затрат времени и обеспечит точность собираемой информации. Но он имеет свое мнение: «Это замедлит мою работу». Поэтому он делает неточные записи после окончания эксперимента;
- ♦ вы говорите сотруднику отдела приема заказов, что новая компьютеризованная система повысит скорость выполнения заказов. Но он возражает: «Она требует слишком больших усилий для регистрации заказа, а старая система гарантирует, что информация о покупателе никогда не будет потеряна».

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Когда вы пытаетесь заставить работников действовать новым для них способом, просите их высказывать свои мнения о задании или проекте. Если ваши работники действительно думают, что новый способ в данном случае не подойдет, вы узнаете их точку зрения и сможете обдумать ее прежде, чем начнется работа.
2. Вы как менеджер должны обосновать эффективность предложенного вами метода. Необходимо говорить убедительно; просто рассказывать о новом методе будет недостаточно.
3. Предотвратить эту проблему с новыми работниками будет проще, потому что метод, который, по их мнению, не будет работать, на самом деле давно и успешно используется в вашей организации. В случае с опытными работниками, которых вы хотите заставить делать что-то по-новому, будет труднее. Если «ваш метод» успешно использовался прежде, то вы должны предоставить

подтверждения этого. Если же он никогда еще не использовался, то предоставьте информацию, которая убедит вас в его работоспособности. В обеих ситуациях прежде всего подробно объясните, почему нужно действовать так, как вы говорите, и представьте свои доказательства.

4. Если вы не можете убедить работников в пригодности вашего способа, то в качестве крайнего средства предложите испытать его, заявив, что вы берете на себя всю ответственность за результаты этого испытания. Если, как вы и предполагали, результаты окажутся успешными, ваши работники получат доказательство вашей правоты. Однако при использовании этого подхода внимательно следите за тем, чтобы работники строго выполняли все ваши предписания. Это позволит вам избежать неудачи и обвинений в непригодности вашего способа выполнения задания.

## ГЛАВА

# 5

### Они думают, что их способ лучше

*Это потребует много времени!  
Я знаю самый короткий путь...*

На первый взгляд может показаться, что «они думают, что их способ лучше» — это та же самая проблема, которая обсуждалась в главе 4. Но это не так. Акцент здесь делается на их способе выполнения работы, а не на вашем. Возможно, они считают, что ваш способ также будет работать, но при этом они уверены, что их способ лучше вашего. В такой ситуации работник может сказать: «Я всегда делал это по-другому», или «Неужели мы должны все делать так, как велите вы?», или «Я думаю, что действовать таким образом — это пустая трата времени». Звучит знакомо, не правда ли?

**Босс:** Пожалуйста, проверяйте результаты в каждой контрольной точке проекта вашей системы и получайте одобрение заказчика прежде, чем переходить к следующему этапу.

**Работник:** Я точно знаю, чего они хотят. Я могу сберечь время, если сначала закончу работу над системой, а потом получу одобрение заказчика.



**Босс:** Пожалуйста, делайте записи о покупателе после завершения каждого коммерческого визита, чтобы ничего не забыть.

**Работник:** Мне удобнее делать записи о покупателях по окончании рабочего дня, когда мне не надо куда-то спешить.

**Босс:** Пожалуйста, пользуйтесь защитным экраном при работе на этом станке.

**Работник:** Я действую очень осторожно, а без защитного экрана я могу работать намного быстрее.

**Босс:** Пожалуйста, ежедневно выражайте признательность своему персоналу за достигнутые успехи.

**Работник:** Я думаю, им больше нравится, когда я направляю им раз в полгода меморандум с благодарностью за хорошую работу.

Ниже приводятся примеры дискуссий, о которых рассказали мне менеджеры.

**Босс:** Вы не должны размещать объявления о приеме на работу в выходные дни. Разве вы не знаете, что в выходные отклик на такие объявления бывает очень низким?

**Работник:** Я думал, что выходные дни хорошо подходят для размещения объявлений, потому что у людей имеется много свободного времени для чтения газет.

**Босс:** Вы говорили мне, что ваша бухгалтер работает не слишком старательно. Почему же вы дали ей повышение?

**Работник:** Я думал, что это будет стимулировать ее работать лучше.

**Босс:** Мы не можем получить деньги с этого покупателя. Почему вы продали ему товар без предоплаты?

**Работник:** Он сказал, что этот товар ему необходим, и я подумал, что если мы продемонстрируем немного доверия, то он погасит свою задолженность.

**Босс:** Покупатель недоволен: вы сказали ему, что нужный товар есть на складе, хотя его там нет. Я ведь говорил вам о необходимости проверять наличие товара прежде, чем давать обещания покупателю.

**Работник:** Я никогда не думал, что это необходимо. Обычно я просто проверял данные о запасах, полагая, что они отражают реальное положение дел.

**Босс:** Председатель собрания недоволен тем, что вы поздно отрыли кафетерий, в результате чего перерыв затянулся и график собрания оказался нарушенным.

**Работник:** Мы всегда открываем кафетерий в это время, чтобы не прерывать ход собрания.

**Босс:** Нам пришлось забраковать еще один замес бетона, потому что он не удовлетворяет техническим требованиям. Вы измеряли количество каждого используемого ингредиента?

**Работник:** Нет, я думал, что могу достаточно точно определять эти количества на глаз.

Часто такие ситуации ошибочно интерпретируются просто как сопротивление изменениям. На самом деле работники используют здесь свое логическое мышление, исходя из своей точки зрения. Возможно, они думают, что ваш метод будет работать, но они уверены, что их метод будет работать еще лучше. А если работники считают, что их метод будет работать лучше, то почему они должны использовать ваш?

И вновь проблема не имеет отношения к ситуации, когда способ действия, предлагаемый работником, действительно лучше вашего. Если это так, работник должен использовать не ваш способ, а свой. Рассматриваемая

, ситуация возникает, когда работники имеют неправильную информацию о соотношении успешности их и вашего способов.

Вам известно, что проблема, нередко возникающая при продаже лекарств врачам, привыкшим на протяжении нескольких лет выписывать своим пациентам один и тот же препарат, заключается в том, что некоторые врачи не испытывают новый препарат, потому что старый действовал до сих пор достаточно успешно? В такой ситуации продавцу трудно убедить врача, что старое лекарство не столь эффективно, как новое.

Почти на всех моих семинарах по менеджменту хотя бы один из менеджеров описывает проблемных работников как людей, не умеющих мыслить самостоятельно и всегда требующих, чтобы им говорили, что нужно делать. «Почему они не могут выполнять работу по-своему? Почему они не могут быть новаторами?» — спрашивают менеджеры. Но неизбежно другой менеджер из той же группы описывает проблемных работников как людей, которые не делают то, что вы им велите делать. «Они просто не могут выполнять указания», — жалуется он.

В шутку я обычно предлагаю, чтобы менеджеры поменялись своими подчиненными. К сожалению, это не решение проблемы. Менеджеры не понимают, что работники, которые не выполняют инструкций, могут мыслить самостоятельно и быть новаторами. Когда работники думают, что их метод лучше, и используют его, они делают то, что, по их мнению, служит интересам организации.

Большинство менеджеров любят инновации и самостоятельно мыслящих работников — пока все идет хорошо. Но как только возникает проблема, их позиция меняется на противоположную: «Почему они не могут следовать инструкциям? »

Когда работники предпочитают использовать метод, отличный от вашего, и делают неправильные вещи, потому что они думали, что их метод лучше, то они действуют как новаторы — но плохие новаторы. А плохие новаторы создают трудности для других работников, для вас, для вашей организации и ваших покупателей.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Поймите, что инновация в общем смысле подразумевает иной взгляд на мир и иной образ действий. Но вы хотите отделить хорошие инновации от плохих. Хорошие инновации возникают, когда работники придумывают, представляют и испытывают другие способы, имеющие шансы на успех. Плохие инновации возникают, когда работники придумывают или испытывают способы, которые, по их мнению, будут работать, но которые по мнению кого-то другого, обречены на неудачу. Другими словами, если бы они знали то, что знаете вы, то они бы действовали по-вашему.

2. Прежде чем начнется работа, выясните, существует ли эта проблема в данной ситуации. При планировании проекта или рабочих заданий узнайте у работников их идеи и мнения о том, как должна выполняться эта работа. Если работники думают, что их метод лучше, то большинство из них скажут вам об этом сами. Но если вы в этом сомневаетесь, то вам следует задать вопрос: «Вы можете назвать причину, по которой вы могли бы осуществить этот проект не так, как мы об этом говорили?» Вы должны узнать эту причину заранее, чтобы предотвратить плохое выполнение работы. Не ждите, пока это породит проблему.

3. Вы как менеджер отвечаете за убедительное представление информации о том, что метод, предложенный работ-

ником, не лучше, чем метод, которым, как предполагается, должна быть выполнена работа. Вы должны действовать убедительно: бремя представления доказательств возлагается на вас. Один эффективный и убедительный способ заключается в том, чтобы подробно разъяснить причинно-следственные связи между предполагаемыми действиями и ожидаемыми результатами. Затем сравните различия результатов применения «вашего метода» и «их метода». Такой подход срабатывает практически всегда.

4. Не позволяйте кому-либо делать что-то неправильно для доказательства вашей правоты, особенно если издержки использования неправильного метода высоки. Легко соблазниться идеей о том, что «люди учатся на собственном опыте». Но позволять учиться на собственном опыте — это давать людям возможность действовать неправильно до тех пор, пока они поймут, что есть лучший способ действий. Все люди разные: одни, прежде чем научиться действовать правильно, делают много ошибок; другие раз за разом продолжают повторять неправильные действия; а третьи просто прекращают попытки, поняв, что не могут выполнить задание правильно. Безусловно, есть доля истины в утверждении о том, что «люди учатся на неудачах», но еще правильнее будет сказать, что люди учатся на достигнутых успехах. Будучи разумными существами, мы способны руководствоваться более сложным правилом: «учиться на опыте других». Это помогает нам избегать всех тех ошибочных действий, которые когда-то казались другим людям правильными, и приобретать опыт намного быстрее и с меньшими издержками. Неправильное выполнение задания приводит к напрасным тратам времени и материалов, потерям клиентов, возникновению затруднений, а иногда и к травмам работников. Поэтому и для вас, и для ваших работников выгоднее, если работа будет выполняться вашим способом.

5. Вашим работникам важно понять, что они выполняют задание вашим способом потому, что он является самым лучшим, а не потому, что вы являетесь их начальником. Это обеспечит большую вовлеченность в процесс и большую озабоченность правильным выполнением всех операций. Однако если все ваши попытки убедить работников провалились, прибегните к последнему средству, задав следующий вопрос: «Могу ли я что-нибудь сделать, чтобы убедить вас в том, что ваш метод не лучше моего?» Если ответ будет отрицательным, скажите вашим работникам, что дискуссия закончена и что проект должен осуществляться так, как сказали им вы.

## ГЛАВА 6

### Они думают, что более важным является что-то другое

*Отдел маркетинга поручил мне работу над другим проектом — и я решил, что он важнее.*

Первоначально менеджеры описывают эту причину невыполнения задания так: «Работник не располагает достаточным временем». Когда я спрашиваю менеджеров, значит ли это, что работника просят сделать больше, чем он может сделать в отведенное ему время, они отвечают: «Нет, работник просто делает что-то еще, имеющее более низкий приоритет». На вопрос, почему это происходит, я обычно получаю такой ответ: «Работник думает, что другое задание имеет более высокий приоритет». Другими словами, работник решает, что другое задание является более важным.

### ПРОБЛЕМА

Вы узнаете о возникновении этой проблемы, когда работник назовет вам одну из следующих причин невыполнения вашего задания:

- ♦ «У меня не было на это времени».
- ♦ «Я не знал, что это нужно вам так срочно».
- ♦ «У меня есть и другие дела».
- ♦ «Это задание стоит следующим в моем списке не отложенных дел».
- ♦ «Я не могу делать несколько дел одновременно».

Эти ответы звучат как оправдания, но ваш работник просто думает, что другие дела имеют более высокий приоритет. Обычно, когда вы сталкиваетесь с проблемой приоритетов, ситуация заключается в том, что кто-то считает что-то другое более важным. Как ни банально это звучит, но дело часто сводится к тому, что некоторые работники не знают критериев сравнения приоритетности порученных им заданий и проектов. Обычно это происходит по следующим причинам:

- ♦ босс не задал приоритеты заданий;
- ♦ босс дал всем заданиям наивысший приоритет;
- ♦ босс меняет приоритеты, не извещая об этом работника;
- ♦ приоритеты составных проектов и заданий, выполняемых работником, меняются по мере продвижения работы к завершению, а формула для определения того, что имеет высший приоритет в данный момент, не была объяснена работнику.

По большей части эта проблема сводится не к тому, что работники ничего не делают. Они просто занимаются тем, что считают более важным они, а не их менеджер. Например:

- ♦ работник бухгалтерии считает, что важнее выполнить отчет в соответствии со всеми формальными требованиями, чем к заданному сроку;

- ♦ экспедитор грузов считает, что важнее соблюсти сроки отгрузки, чем отправить именно те товары, которые указаны в накладной;
- ♦ конструктор считает, что важнее собрать всю доступную информацию, чем завершить проект в срок;
- ♦ инженер-химик считает, что важнее заниматься собственными исследованиями, чем исследованиями, необходимыми для проекта, выполняемого от делом;
- ♦ менеджер считает, что важнее завоевать симпатии подчиненных, чем поправлять их действия и наказывать их за нарушения;
- ♦ менеджер по кредитам считает, что важнее избегать рисков невозврата кредитов, чем поддерживать рост продаж.

Разумеется, есть ситуации, когда вещи, имеющие значение для работников, способны нарушить разумный баланс интересов. Например:

- ♦ администратор полагает, что важнее провести неожиданное рабочее совещание прямо в его кабинете, чем заранее спланировать подобное мероприятие, чтобы не нарушать жесткий график работы персонала;
- ♦ системный аналитик полагает, что ему важнее сохранить свой имидж, чем признать допущенную ошибку;
- ♦ торговый представитель уверен, что важнее иметь привлекательный внешний вид, чем быть пунктуальным.

аль  
ны  
м;

♦ тех  
ник  
счи  
тае  
т,  
что  
важ  
нее  
все  
гда  
и  
во  
все  
м  
выг  
ля  
дет  
ь  
ком  
пет  
ент  
ны  
м,  
чем  
при  
зна  
тьс  
я в  
нез  
нан  
ии  
ка  
ких  
-то  
ве

- ♦ служащий считает, что важнее сделать все покупки для дома, чем вовремя вернуться после обеденного перерыва на рабочее место;
- ♦ работник считает, что важнее первым уехать с парковки, чем досидеть до конца последний час рабочей недели.

### Опасность изменения приоритетов

Иногда менеджеры представляют работникам проекты с высоким приоритетом с большой помпой, но когда происходит смена приоритетов, об этом сообщается как о малозначительном событии.

Начальник исследовательского отдела одной международной химической компании недавно рассказал мне, что несколько лет назад ему было поручено возглавить целевую группу, созданную из его подчиненных, для работы над двухлетним проектом, который рекламировался как имеющий первостепенное значение для будущего всей корпорации. Каждый из пяти высших руководителей компании провел с членами группы собственное многочасовое совещание, чтобы подчеркнуть важность проекта. Через полгода та же группа исследователей была приглашена к другому топ-менеджеру, который объявил о том, что корпорация решила поменять направление развития. Группе был представлен новый долгосрочный проект, который характеризовался как имеющий огромное значение для будущего всей корпорации, а также было сказано, что работы по предыдущему проекту должны быть свернуты. Это совещание продолжалось целый час. Начальник исследовательского отдела сказал, что ему было очень трудно заставить своих людей прекратить работу над первым проектом.

Даже если вы сообщаете о новом приоритете с той же торжественностью, с какой сообщали о предыдущем, ваши работники могут не отреагировать на ваши слова так, как должны были бы отреагировать. Причина этого заключается в том, что когда приоритеты постоянно меняются, менеджеры утрачивают доверие работников. В частности, слова «наивысший приоритет» больше не воспринимаются всерьез, если работники знают, что вскоре что-то другое сместит так называемый проект с наивысшим приоритетом с его пьедестала.

Если вы постоянно меняете свои наивысшие приоритеты, то вам может потребоваться пересмотреть способ задания приоритетности проектов прежде, чем думать о том, как убедить работников действовать в соответствии с новой системой приоритетов.

Рабочий день имеет ограниченное количество часов. Если ваши работники тратят эти часы на выполнение второстепенных дел, то вы и ваша организация находитесь в опасности. Иногда единственное различие между успешной и неуспешной организациями заключается в том, что работники успешной организации занимаются выполнением действительно важных дел. Работники неуспешной организации также не бездельничают, но они занимаются выполнением маловажных дел, которые ошибочно считают важными.

### ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Если работа, которую вы поручаете своим работникам, состоит из заданий с разными приоритетами или если приоритеты часто меняются, то присваивайте работе такой приоритет, какой она имеет на тот момент, когда вы ее поручаете своим подчиненным. Подробно

объясните работникам, почему одно задание имеет более высокий приоритет, чем другое.

2. Если работа, которую им предстоит выполнять, поступила из другого источника, дайте перечень категорий приоритетности, чтобы работники могли сами задать приоритет этой работе после того, как ее получат.

3. Если приоритет задания, полученного работниками, меняется при изменении параметров рабочей ситуации, то дайте им ту же формулу, которую вы обычно используете для отделения наиболее важной работы от наименее важной.

4. Когда приоритеты работы изменяются, сделайте так, чтобы работники оказались первыми, кому вы сообщите об этом изменении.

5. Если вы регулярно меняете то, что сами называете «горячими приоритетами», вы должны посмотреть на ваш собственный процесс и определить, действительно ли вы должны изменять приоритеты с такой частотой. Если у вас нет другого выбора, кроме как часто изменять «горячие приоритеты», тогда вы должны быть готовы выделять дополнительное время и силы в периоды перемен на разъяснение потенциально скептически настроенным работникам, какой проект является теперь «горячим» и почему.

6. Если вы называете любой проект «горячим», то немедленно прекратите это делать. Даже в палатах срочной хирургической помощи одни срочные операции имеют более высокий приоритет по сравнению с другими. Постоянно поддерживать паническое настроение на рабочем месте непродуктивно. Люди реагируют на часто возникающие панические ситуации замедлением интенсивности своих усилий, а иногда и просто предпочитают увольняться из такой организации.

## ГЛАВА 7

### Они не видят для себя позитивных последствий от выполнения этой работы

*Во время отпуска я брал работу на дом,  
а мой босс этого даже не заметил!*

Многие менеджеры рассматривают в качестве последней причины невыполнения задания работниками то, что «они не видят для себя позитивных последствий от выполнения этой работы», потому что менеджеры просто не понимают, какими могут быть позитивные последствия с точки зрения работников или каким образом вознаграждение может повлиять на их усилия.

Ознакомьтесь с ситуациями, описанными ниже, и скажите, действительно ли с точки зрения исполнителя последствия его действий могут рассматриваться как вознаграждения.

- ♦ «Я работал вчера до позднего вечера, чтобы закончить отчет, но когда сегодня утром я вручил отчет боссу, то он на него даже не взглянул».
- ♦ «Полгода назад я подал боссу предложение по улучшению процесса, но с тех он не сказал мне на эту тему ни слова».



- ♦ «Я пытаюсь найти ошибки в этой программе, но пока что безуспешно».
- ♦ «После того, как мой босс сказал, что демонстрация дополнительных материалов слишком затянет собрание, я прекратил подготовку этих материалов, но он мне больше не сказал об этом ни слова».
- ♦ «Когда я сказал боссу, что мы закончим проект к назначенному сроку, он ответил: "Не рассчитывайте получить медаль за то, за что вы и так получаете зарплату!"»
- ♦ «С тех пор как мой босс предупредил меня о том, что мы испытываем дефицит наличных средств, я каждый день затрачиваю время на подготовку отчета о резервах наличности, но он мне об этом ничего не говорит».

## ПРОБЛЕМА

Очевидно, что в каждой из этих ситуации нет позитивных последствий или вознаграждений для исполнителя. Но многие менеджеры сказали бы, что получение зарплаты за эти действия уже является вознаграждением. К сожалению, это не совсем так. Согласно результатам исследований поведения людей, еженедельная выдача зарплаты не квалифицируется как вознаграждение, влияющее на производительность труда работников. Психолог Беррес Фредерик Скиннер однажды заметил: «Люди приходят на работу не для того, чтобы им платили за их труд, а для того, чтобы им не перестали выдавать зарплату». К тому же в большинстве коммерческих организаций работник может плохо работать довольно долгое время, прежде чем его уволят. Еженедельное получение зарплаты становится так же естественным, как и дыхание: о нем начинаешь думать, только когда оно прекращается.

## Материальные и нематериальные вознаграждения

Замечено, что люди стараются выполнять действия, за которые получают вознаграждение, и стараются не выполнять действий, за которые они вознаграждений не получают. Другими словами, действия, которые вознаграждаются, будут совершаться чаще; вознаграждение подкрепляет хорошую работу. Вознаграждение может поступать извне от кого-то другого или вырабатываться самим человеком.

Внешние вознаграждения могут быть двух типов: материальные, такие как конфеты, призы или деньги, и нематериальные, такие как комплименты, выражения признательности или просто улыбки. Все внутренние вознаграждения являются нематериальными; люди, получающие эти вознаграждения, говорят себе о достижении ими символической цели или о приобретении символического статуса:

- ♦ «Я самый честный человек в мире».
- ♦ «Я добрый».
- ♦ «Я трудяга».
- ♦ «Я выполняю эту работу лучше, чем раньше».
- ♦ «Я затрачиваю меньше сил и все равно справляюсь с заданием».

Исследования также указывают на то, что эти позитивные последствия или вознаграждения, независимо от того, являются они внутренними или внешними, материальными или нематериальными, наиболее эффективны, когда они предоставляются сразу же после выполнения конкретного действия, заслужившего награду, и когда они предоставляются достаточно часто. Другими словами, небольшие вознаграждения, получаемые немедленно и часто, оказывают, по-видимому, больший эффект на результаты работы, чем более крупные воз-

награждения, предоставляемые редко и с большой задержкой. Единственным контролируемым менеджерами вознаграждением, которое соответствует этим требованиям высокой частоты, являются словесные похвалы за результаты работы. Эти похвалы могут высказываться часто и непосредственно после выполнения задания работником; к тому же они обходятся очень дешево. К сожалению, в обычной рабочей обстановке их можно услышать не всегда.

Некоторые менеджеры не утруждают себя высказыванием похвал, потому что, по их мнению, эти слова не имеют никакой ценности. Менеджеры не понимают, что их звание само по себе делает каждого из них значительными персонами в глазах работников. Одобрение или осуждение действий человека важной для него персональной значит для этого человека гораздо больше, чем подобные высказывания других людей. Поэтому ваши похвалы, сделанные устно или направленные по e-mail, окажут значительное влияние на работу ваших подчиненных.

### Откуда поступают вознаграждения

Анализ рабочей среды позволяет увидеть, что для работников существует только три источника вознаграждений: сама работа, другие работники и босс.

Вознаграждение от выполняемой вами работы вы получаете, к примеру, помыв свою машину. Когда солнце начинает играть на чистых стеклах и капоте, вы чувствуете себя вознагражденным за ваши труды. По окончании работы вы даже можете сказать себе: «Посмотри-ка, это выглядит замечательно!» Подобный позитивный результат может возникнуть при проведении сложных вычислений, при составлении отчета или при ремонте сломанной вещи. Если работа заключается в обслуживании людей, то позитив-

ным результатом может считаться удовлетворенность обслуживанием, высказанная клиентом.

Примером вознаграждения, получаемого от ваших коллег по работе, будут слова вашего соседа по поводу того, как здорово вы вымыли машину: «Это выглядит замечательно; я хотел бы иметь ваше терпение, чтобы добиться подобного результата». К сожалению, сотрудники не часто хвалят друг друга за отличное выполнение работы. Похвалы обычно касаются умелого уклонения от работы, например: «Если бы я мог быть таким, как ты, и не беспокоиться об ошибках», или «Хотел бы я подобно тебе научиться отлынивать от составления еженедельных отчетов», или «Завидую твоему спокойствию: какая бы суматоха ни царила вокруг тебя, ты всегда работаешь в неспешном ритме».

Третьим источником являются позитивные комментарии босса, например: «Спасибо вам за то, что вы работали над этим отчетом в выходные», или «Я знаю, что ваш проект еще не приносит желаемых результатов, но я ценю ваши усилия», или «Спасибо за то, что вы представили свои замечания по поводу повестки дня собрания».

Многие рабочие задания оказываются трудными, скучными или даже неприятными. Если в такой ситуации работники не считают свою работу стоящей, а менеджеры не вознаграждают их за затраченные усилия, то работники скорее всего не увидят позитивных последствий от выполнения таких заданий.

Некоторые руководители не используют похвал для поощрения работников по смешной причине: «Я плачу им за то, чтобы они это делали, и они обязаны это делать. С какой стати я должен их хвалить за то, что они выполняют свою работу?» На это можно возразить следующим образом: «Если вы не хвалите их ради подкреп-

ления их усилий, то они могут перестать это делать, далее если вы будете им платить зарплату». Менеджер должен понимать, что вознаграждение работников за хорошие результаты — это средство поддержания их трудовой активности. Оно помогает вам получить то, за что вы платите своим людям зарплату.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Вы должны использовать «вознаграждения» как средства стимулирования тех трудовых усилий, которых вы хотите добиться от работников и за которые вы им платите деньги. Похвалите человека устно или пошлите ему выражение признательности по e-mail сразу после выполнения им конкретной работы для стимулирования его трудовой активности. Вам надо почаще выходить из кабинета и стараться увидеть достижения ваших людей. Так как большинство из них делают как минимум 90% той работы, которую они обязаны делать, то вам будет нетрудно увидеть то, что у них получается особенно хорошо.

Далее приводятся примеры того, как можно похвалить работников за достигнутые ими результаты.

- ♦ «Я заметил, что вы остались вчера после работы, что бы успеть вовремя подготовить отчет. Я ценю ваши усилия».
- ♦ «Спасибо за ваши предложения по усовершенствованию процесса; это пример командной работы, которая поможет нам добиваться успехов. Я переговорю с вами, как только мы рассмотрим ваши идеи».
- ♦ «Я хочу поблагодарить вас за настойчивость. Я вижу, что вы продолжаете искать ошибки в этой программе. Не прекращайте своих усилий — и вы в конце концов добьетесь успеха».

«Благодарю вас, что учли мои пожелания и сделали свое выступление на сегодняшнем собрании более сжатым. Вы помогли придать собранию деловой настрой».

«Еще одно отлично выполненное задание. Вы много делаете для того, чтобы проект осуществлялся в соответствии с графиком. Действуйте и дальше в том же духе».

«С тех пор как я рассказал вам о нашей проблеме, вы прилагаете много усилий для поддержания баланса между поступающими и расходуемыми наличными средствами. Спасибо вам за внимание к деталям».

2. Когда вы хвалите подчиненных в устной форме, делайте это приватным образом, а не публично, чтобы избежать язвительных замечаний со стороны других сотрудников.

3. Ваши похвалы должны иметь отношение к конкретным делам; избегайте обобщений, таких как «хорошая работа», «потрясающе» и «пример для всеобщего подражания».

4. Если вы просите людей повысить качество работы, то вы должны проверять, чего они добиваются, и хвалить их за результаты.

5. Если кто-то вручает вам отчет, состоящий из пяти глав, точно в установленный срок, но глава 4 этого отчета

та вас не устраивает, то отделите позитивные комментарии от негативных. Вы можете сказать: «Спасибо вам за то, что завершили отчет вовремя. Главы 1, 2, 3 и 5 меня

вполне устраивают. Давайте теперь поговорим об изменениях, которые вы можете сделать в главе 4, чтобы она соответствовала уровню остальных глав отчета».

6. Не ждите полного завершения проекта, чтобы потом похвалить его исполнителей. Хвалите их за каждый результат, способствующий общему успеху. Это один из

4 методов управления работой людей, гарантирующий достижение конечной цели.

7. Вот несколько примеров материальных вознаграждений.

- ♦ «Вы проделали огромную работу при подготовке этого отчета, поэтому теперь я предлагаю вам более легкое задание».
- ♦ «Вы затратили много усилий для точного выполнения работы, поэтому я считаю, что вы должны первым получить новый компьютер».
- ♦ «Вы так много поработали сегодня над устранением узких мест, что я хотел бы угостить вас ланчем».
- ♦ «Вы один из немногих людей, работающих от звонка и до звонка. Почему бы завтра вам не уйти с работы на час пораньше?»

Другими материальными вознаграждениями являются премии и комиссионные, но они оказываются более эффективными, если выплачиваются с высокой частотой. Например, ежемесячные выплаты премий за продажи оказывают большее влияние на результаты продаж, чем ежегодные. Небольшие ежемесячные премии за присутствие на рабочем месте эффективнее влияют на общее время, отработанное за год, чем премии, выплачиваемые один раз в конце года. Некоторые компании предоставляют менеджерам возможность ежемесячно распределять сумму в \$100 среди работников, отличившихся в текущем месяце.

Как только вы задумаетесь об этом, вы разработаете собственный перечень возможных материальных вознаграждений и не требующих затрат устных похвал. Но, пожалуйста, не забывайте, что словесные похвалы за отличное выполнение работы являются наименее затратными и весьма эффективными средствами стимулирования персонала.

## ГЛАВА 8

### Они думают, что и так это делают

*Когда я не получаю от вас гневных посланий по e-mail, я думаю, что все идет как надо!*

Вам приходилось когда-нибудь говорить работникам о проблемах, вызванных результатами их деятельности, и наблюдать, как они удивляются, когда узнают, что делали что-то не так? Когда вы указываете им, что они делали что-то неправильно, разве они вам не говорят в ответ: «Но нам казалось, что у нас все идет нормально»? Если все происходит именно так, то, значит, вы столкнулись с типичной проблемой. Эти работники не делали того, что должны были делать, потому что были уверены в том, что они делали именно то, что от них требовалось. Это не проблема лицемерных высказываний. Это проблема неадекватной обратной связи с исполнителями: они не знают, что действуют неправильно. Если вы спросите своих работников: «Как вы узнаете, что правильно выполняете свою работу?», то, скорее всего, получите один из следующих ответов:

- ♦ «Когда вы оставляете меня одного, я знаю, что все делаю правильно».

- ♦ «Мы делаем все как надо, потому что в последнее время не получили ни одного замечания по качеству работы».
- ♦ «Мы делаем все правильно, -потому что, когда мы совершаем слишком много ошибок, вы сами говорите нам об этом».
- ♦ «Когда у меня от напряжения начинает болеть левый глаз, я знаю, что выполняю работу хорошо».
- ♦ «Если вы не отправляете мне мои отчеты обратно, то я считаю, что к моей работе нет претензий».
- ♦ «Если вы не бросаете на меня сердитые взгляды на совещании, то я считаю, что не даю вам повода для недовольства».
- ♦ «Если, выполняя работу, я не испытываю внутреннего дискомфорта, то, значит, я делаю все как надо».

## ПРОБЛЕМА

Очевидно, что эти работники не получают достаточной обратной связи о результатах своей работы. А если вы на самом деле получаете такие ответы от своих подчиненных, это означает, что результаты их работы не так хороши, как могли бы быть.

Все психологи соглашались с тем, что наличие обратной связи является одним из главных условий длительного успешного осуществления любого вида человеческой деятельности. Обратная связь состоит из индивидуальных или групповых сигналов (то, что вы видите, слышите, чувствуете и осознаете), которые сообщают вам, насколько успешно вы действуете. Без надлежащей обратной связи вы можете осуществлять свои действия намного хуже или намного лучше, чем думаете. Если работники считают, что они делают все как надо, то у них нет причины что-то менять.

## Различные типы обратной связи

Обратная связь может быть положительной, отрицательной или нейтральной, а также общей или частной. Далее приводятся примеры различных типов словесной обратной связи.

- ♦ Ситуация: Фрэнк Графф, один из новых менеджеров вашего отдела, на производственных совещаниях часто прерывает людей, высказывающих свои идеи и мнения.

Обратная связь — общая отрицательная: «Фрэнк, вы невоспитанный человек; вы недопустимо обращаетесь с людьми».

Обратная связь — конкретная нейтральная: «Фрэнк, я заметил, что во время последних совещаний вы прерывали людей, высказывавших свои мнения. За прошлый месяц я получил четыре жалобы на ваше поведение».

- ♦ Ситуация: На следующем совещании Фрэнк не прерывает никого из выступающих.

Обратная связь — общая положительная: «Фрэнк, я вижу, что вы поняли мой сигнал и умили свой пыл».

Обратная связь — конкретная положительная: «Фрэнк, сегодня вы никого не прерывали; это позволило нам провести совещание в более деловом тоне. Спасибо за содействие».

- ♦ Ситуация: вы играете в гольф с приятелем, который при трех ударах из пяти поднимает голову и смотрит на метку для мяча.

Обратная связь — конкретная отрицательная: «Ты продолжаешь поднимать голову при ударе и смотреть на метку как новичок. Не бойся потерять мяч; он никогда не улетит от тебя так далеко».

Обратная связь — конкретная нейтральная: «Я не знаю, беспокоит ли тебя это, но ты поднимаешь голову при трех ударах из пяти».

Обратная связь — конкретная положительная: «С тех пор как я обратил твое внимание на то, что ты поднимаешь голову при ударе, ты улучшил свои действия на 80%. Если ты будешь концентрироваться на этом так, как ты умеешь концентрироваться на самой главной проблеме, ты сможешь намного улучшить свой контроль за мячом».

- ♦ Ситуация: Чарли Свифт задает слишком высокие обороты мотора, что порождает сильные вибрации и ускоряет износ станка.

Обратная связь — общая отрицательная: «Чарли, ты портишь оборудование».

Обратная связь — конкретная нейтральная: «Чарли, ты задаешь более высокие обороты, чем разрешает инструкция, а это вызывает чрезмерные вибрации и приводит к порче оборудования».

- ♦ Ситуация: через час вы замечаете, что Чарли работает на более низких, но все равно недопустимо высоких оборотах.

Обратная связь — общая отрицательная: «Чарли, ты все равно портишь станок».

Обратная связь — конкретная положительная: «Чарли, я вижу, ты снизил обороты, и это привело к уменьшению вибрации. Если ты снизишь обороты еще больше, ты устранишь вибрации вовсе. Благодарю тебя за сотрудничество».

## Выбор времени имеет решающее значение

Менеджеры обычно понимают свою потребность в обратной связи; они хотят знать, насколько успешно их отдел выполняет поставленные цели, требования бюджета,

другие критерии работы, и часто регистрируют результаты за месяц, неделю, день или даже час. К сожалению, менеджеры обычно передают эту информацию подчиненным в качестве сигнала обратной связи с недельной или месячной задержкой или же когда возникает проблема и изменять результаты становится слишком поздно. Если вы сообщите работникам в текущем месяце о том, что они хорошо или плохо работали в первый вторник прошлого месяца, то это не окажет влияния на этот результат. Обратная связь, возможно, окажется и конкретной, но она будет запоздалой.

Если цель заключается в достижении идеальной работы, то выбор времени для сигналов обратной связи имеет ключевое значение. Представьте, что вы хотите попасть в свою запертую на замок машину. Вы опускаете руку в карман, чтобы достать оттуда ключи, но не находите их. Вы смотрите через стекло машины, пытаетесь увидеть, не вставлены ли ключи в зажигание. Такая обратная связь о месте нахождения ключей оказывается конкретной, но запоздалой. Получение обратной связи о месте нахождения ключей в тот момент, когда вы захлопывали дверь машины, была бы более своевременной. К счастью, автомобили обеспечивают такую обратную связь с помощью звонка или гудка. Если вы открываете дверь машины, когда ключ вставлен в зажигание, но двигатель не работает, то вы получаете сигнал. Это своевременная обратная связь, но не слишком конкретная. Сигнал означает, что что-то не в порядке; но сообщения о том, включены ли фары, отпущены ли тормоза или находятся ли ключи в зажигании, вы не получите.

Обратная связь с работником, сообщающая ему об уже допущенной ошибке, не так полезна, как обратная связь, сообщающая о возможности совершения ошибки. В первом случае дело уже сделано и ничего исправить нельзя. Во втором случае еще есть возможность внести коррек-

тировки и выполнить работу правильно. Если вы скажете своему подчиненному, что отчет был сделан с ошибками, то эта обратная связь будет запоздалой. Если же вы проконтролируете работу подчиненного до завершения отчета, то вы сможете обеспечить обратную связь, которая изменит процесс работы над отчетом и позволит избежать ошибок. Однако чаще всего обратная связь с работниками оказывается запоздалой и отрицательной, например:

- ◆ «Это не то, что я хочу получить».
- ◆ «Это не соответствует нашим профессиональным стандартам».
- ◆ «Вы используете слишком много цифр».
- ◆ «Вы приводите слишком мало данных».
- ◆ «Я не могу принять этот отчет».
- ◆ «Вы выполнили работу с опозданием».

### Неконкретная обратная связь

Наличие неконкретной обратной связи, положительной или отрицательной, является еще одной серьезной проблемой. Такие заявления, как «Вы не уменьшили количество горчицы» или «Вы не подключились», недостаточно конкретны, чтобы улучшить результат. Один менеджер рассказывал мне, что его начальница обычно говорила ему: «Смит, вы всегда должны заставлять колеса вращаться». Но он не понимал, что она имела в виду, и боялся ее об этом спросить.

Если вы скажете работнику: «Ваш результат стоит тонны динамита», или «Вы собрали все лучшее воедино», — то также не сообщите ему полезной информации; обратная связь будет положительной, но слишком общей. Даже обратная связь, устанавливаемая с самыми благими намерениями, может создать для вас проблемы, если не

будет осуществлена должным образом. Психологи указывают на то, что когда люди с завышенным самомнением слышат критику в свой адрес, они становятся довольно агрессивными и даже склонными к актам насилия. В этом заключается разумная причина для нацеливания на поведение, а не на индивида.

Многие компании полагаются на ежегодные собрания, посвященные обсуждению и оценке достигнутых результатов, с целью установления обратной связи с работниками. Предполагается, что подобные мероприятия способны улучшить работу организации в будущем году. К сожалению, такая ежегодная обратная связь неизменно оказывается неконкретной, запоздалой и недостаточно частой, чтобы повлиять на будущие успехи. Трудно найти нечто такое, что вы как менеджер можете сделать один раз в году, чтобы это оказывало продолжительный эффект на усилия работников. Вы можете предпринять какие-то действия, но их эффект окажется временным.

### ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Предоставление нормальной обратной связи в рабочей ситуации, в которой первоначальная обратная связь была очень слабой, приводит к значительному повышению производительности без проведения каких-либо других изменений. Обратная связь, осуществляемая на протяжении дня, повышает общую производительность труда в этот день.

2. Осуществляйте обратную связь своевременно. Обратная связь в конце дня отражает всего лишь итог этого дня и не оказывает никакого влияния на достигнутый за день результат. Вы как босс должны в течение дня несколько раз предоставлять вербальную положительную конкретную обратную связь.

3. Если ваша организация на ежедневной или ежечасной основе отслеживает количество и качество того, что делают ее работники, то найдите способ передавать эту информацию на рабочие места по окончании каждого часа или дня максимально простым способом. Устанавливайте на рабочих местах обычные доски или электронные дисплеи, на которых супервайзеры от 2 до 6 раз

в день будут размещать набранные крупным шрифтом данные о количестве и качестве произведенной продукции, чтобы работники знали, каких успехов они добились за день.

4. Регистрируйте достижения, а не неудачи. Не сообщайте о 10% брака — сообщайте о том, что 90% продукции имеет отличное качество. Менеджеры говорили мне, что простое изменение в отчете, сделанное с целью отразить достижения, а не неудачи, приводит к дальнейшему росту успехов.

5. Если ваша обратная связь должна сообщить работникам о плохих результатах, то сделайте эту обратную связь конкретной и нейтральной. Говорите о работе, а не о личностях.

6. Всегда делайте вашу обратную связь конкретной. «Молодец, Фред, ты хорошо потрудился над отчетом», — такая обратная связь будет положительной, но слишком общей. «Этот отчет действительно позволяет увидеть проблемы, с которыми столкнулись наши европейские филиалы», — звучит более конкретно и может восприниматься как поздравление.

7. Насколько это в ваших силах, требуйте, чтобы работники сами создавали обратную связь, записывая результаты работы за час или за день. Чтобы помочь им в этом, снабдите их специальными формами или счетчиками.

8. Все больше и больше компаний используют «обратную связь на 360°», которая идет не только от высших руководителей, но также и от сотрудников и подчиненных. Помогайте вашим менеджерам получать информацию от их коллег и от их работников.

Хорошим примером того, как большинство организаций эффективно используют обратную связь, являются кампании по сбору средств, в которых принимают непосредственное участие работники. Менеджеры ежедневно сообщают о том, как продвигается к поставленной цели каждое подразделение. Эта обратная связь существует в виде сообщений на досках объявлений, в информационных листовках и на конвертах с заработной платой, а также в виде красочных стендов в офисе, у проходной и в кафетерии, на которых отмечаются успехи, достигнутые за день и за неделю. Вот каким образом вы должны предоставлять своим работникам обратную связь о результатах работы вашей организации.



## ГЛАВА 9

### Они получают вознаграждение за то, что делают это плохо

*Они постоянно снижают ее рабочую нагрузку,  
потому что она все время жалуется —  
и в результате она выполняет  
меньше работы, чем мы.*

Какой менеджер, будучи в здравом уме, станет вознаграждать своих подчиненных за плохую работу? Но ответ заключается в том, что многие менеджеры бессознательно делают это каждый день. Вот несколько примеров:

- ♦ работникам, которые плохо выполняют трудную работу, поручают только легкую;
- ♦ работники, которые считаются трудно управляемыми, получают рабочие задания, предоставляющие им большую свободу;
- ♦ работники, которые регулярно жалуются боссу на некоторые рабочие задания, получают эти задания намного реже;
- ♦ работники, демонстрирующие низкие результаты, постоянно привлекают внимание босса, который ве-

- дет себя с ними как психолог-любитель и покупает им кофе или ланч;
- ◆ когда работники делают ошибки в работе, эти ошибки исправляет босс.

## ПРОБЛЕМА

Когда менеджеру необходимо поручить выполнение скучного и трудоемкого задания, то кому он его поручает — исполнителю, никогда ни на что не жалующемуся работнику или лентяю, который выполняет любое задание в два раза дольше, чем положено, и при этом жалуется на то, как он загружен делами? Разумеется, менеджер поручит выполнение этого задания надежному исполнителю, который и так уже тянет на себе основную работу в своем подразделении.

Когда менеджера просят послать своего представителя на какое-то специальное мероприятие в рабочее время и за счет компании, то кого он обычно посылает — хорошего работника или плохого? Разумеется, он посылает плохого работника — т. е. человека, без которого он может обойтись.

Когда начальника отдела просят рекомендовать кого-нибудь на повышение, то часто он рекомендует именно плохого работника, а не хорошего, потому что не может оставить свой отдел без надежного исполнителя.

Я знаю одну компанию, администрация которой снимает проблемы в отношениях с профсоюзом за счет назначения профсоюзных активистов на должности супервайзеров, привлекая таким образом на свою сторону наиболее опасных людей из рядов противника. Для того чтобы получить должность супервайзера в этой компании, нужно просто стать профсоюзным активистом, резко критикующим деятельность администрации.

Иногда менеджеры рассказывают мне, что причина, по которой работники не делают то, что они должны делать, заключается в персональном конфликте: они не любят своего босса. Когда я спрашиваю: «Если работники не любят босса, что они выигрывают, когда не выполняют его заданий?», то получаю такой ответ: «Они вредят боссу». В некоторых рабочих ситуациях единственное развлечение может заключаться в наблюдении за тем, как работники выводят из себя начальника. Если причинение вреда боссу является единственным вознаграждением ваших работников, то вам не позавидуешь.

Правило человеческого поведения, упоминавшееся в главе 7, гласит, что получение вознаграждения за конкретные действия будет повышать частоту их осуществления. Это правило распространяется не только на желательное поведение. Таким образом, если вы постоянно вознаграждаете своим вниманием жалующихся вам подчиненных, то частота возникновения жалоб будет увеличиваться. Ваши намерения не имеют значения; именно ваше внимание оказывается результатом, воспринимаемым как вознаграждение.

Вы должны учитывать, что как менеджер вы можете осуществлять вмешательство такими способами, которые будут способствовать плохой работе ваших подчиненных, а вы даже не будете об этом знать.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Первый шаг состоит в анализе последствий, которые вы создадите для работников, плохо выполняющих задание или порождающих проблемы. Будет ли, с точки зрения работников, вознаграждением то, что вы сделаете для них?
2. Не вознаграждайте работников за плохие результаты. Прекратите покупать кофе и ланчи плохим испол-

нителям. Перестаньте играть роль психолога-любителя; ваши дискуссии должны иметь прямое отношение к результатам работы.

3. Когда работники делают ошибки, требуйте, чтобы они их исправляли. Помогайте в случае необходимости, но не исправляйте все сами.

4. Вознаграждайте работников за противоположное нежелательному. Другими словами, уделяйте им внимание в случае выполнения ими нужных вам действий. Например, лучше похвалить их за опоздание на 10 минут, чем просто указать на 20-минутное опоздание. Скажите: «Я вижу, что вы уже на 50% справились со своей проблемой опозданий. Продолжайте в том же духе — и скоро вы будете приходить на работу вовремя».

5. Когда работники плохо выполняют трудное задание, внимательно контролируйте их действия, чтобы исключить другие возможные причины плохих результатов. Но продолжайте поручать трудное задание до тех пор, пока его исполнение не улучшится, или переводите этих работников на другое место, где не требуется выполнять это задание.

6. Когда действия работников трудно отслеживать, принимайте необходимые меры административного контроля и/или создавайте негативные последствия для тех, кто плохо работает, например используйте прогрессивную шкалу наказаний. Но немедленно похвалите людей, если после наложения формального взыскания результаты их работы улучшились.

7. Когда работники постоянно жалуются на распределение работы, которое на самом деле является справедливым и неизбежным, игнорируйте их жалобы. Однако не забывайте хвалить подчиненных за хорошее выполнение порученных им заданий.

Разговаривая с работниками, демонстрирующими плохие результаты, ограничивайте дискуссию рассмотрением причин плохой работы, описанных в этой книге. Проводите беседу на рабочем месте (один на один) и не покупайте им кофе или ланч. Когда результаты улучшаются, вы можете похвалить своих работников, поговорить с ними на другие темы и купить им кофе или ланч.

8. Если вы пришли к выводу, что работники хотят причинить вам вред, делайте следующее:

- а) не показывайте, что вам это неприятно, — не впадайте в гнев и не теряйте контроль над собой (чтобы они этого не заметили);
- б) старайтесь хвалить работников всякий раз, когда они делают что-то правильно;
- в) попытайтесь сделать из этих работников своих друзей. Поговорите с ними о личных делах, проявите к ним человеческий интерес, почаще улыбайтесь им; попытайтесь выяснить, почему они хотят вам навредить. Неплохо сказать: «Я чувствую, что вы меня недолюбливаете, но мне непонятно, почему. Не могли бы вы объяснить мне это сами?»

## ГЛАВА 10

### Они наказываются за выполнение той работы, которую должны выполнять

*Никогда не вызывайся брать на себя еще одно задание. Тебе придется оставаться по вечерам, чтобы делать свою обычную работу.*

Бывали в вашей практике случаи, когда к вам во время вашего суматошного рабочего дня подходили работники, чтобы сообщить о возникшей проблеме или попросить о помощи, а вы им отвечали: «Что вы выдумали на этот раз?», или «Вы можете хоть что-нибудь сделать сами?», или «Неужели я должен все делать за вас?» Это хорошие примеры встречи посланцев, сообщающих плохие новости.

Исследования человеческого поведения показывают, что когда люди осуществляют действия, за которые их наказывают, они стараются осуществлять их как можно реже. В предыдущих примерах работники, обращавшиеся к боссу в интересах организации, наказывались за свою инициативу. Ниже приводится еще несколько примеров наказания за правильные действия:

- ♦ работнику, который хорошо выполняет тяжелую работу, поручается выполнение всех тяжелых работ;
- ♦ работнику, который высказывает на собрании свои предложения, поручается дополнительная работа, связанная с реализацией его же предложений;
- ♦ работник, который пытается быть новатором, слышит упреки своего босса: «Почему вы не можете просто следовать инструкциям, как все?»;
- ♦ работник, который первым пытается что-то сделать и терпит неудачу, наказывается своим руководством;
- ♦ работника, который первым приходит и последним уходит, коллеги называют трудоголиком;
- ♦ работнику, который убирает свое рабочее место, босс заявляет, что наконец-то тот занялся делом, которое соответствует его квалификации;
- ♦ работник, который регулярно звонит боссу из командировки в соответствии с полученными инструкциями, не слышит от босса ничего, кроме ругани по любому поводу.

## ПРОБЛЕМА

Не все наказания исходят от босса. Некоторые наказания подразумевает сама работа — например, попытка, обернувшаяся неудачей. Значительную долю наказаний обеспечивают коллеги по работе. Например, в канцелярии одной страховой компании работники не обращаются к менеджеру со своими проблемами или предложениями, потому что за это им приходится вытерпеть несколько неприятных мгновений. Каждый, кто хочет обратиться к менеджеру более одного раза за две недели, должен пройти мимо своих сослуживцев, насмешливо имитирующих звуки поцелуя.

Во многих организациях неучастие в собраниях является результатом наказания, налагаемого коллегами по работе на тех людей, которые не усвоили неформальных правил «командной работы»: «рука руку моет» или «не представляй нас в плохом свете на собраниях персонала».

Но в большинстве примеров если действия, предшествующие наказанию, не осуществлялись, то наказание на работника не налагалось. Если работник не звонил боссу, как этого требовалось, то босс на него не кричал. Босс высмеял бы работника, заявившего о проблеме, которой можно было бы избежать, не заявляя о ней вовсе. Неприятным открытием может оказаться то, что люди, работающие на вас, могут избежать наказания, не делая того, что вам нужно. Вы будете правы, решив, что если вы не прекратите наказывать людей в этой ситуации, то вы и дальше будете поощрять их не делать то, что, по вашему мнению, они должны делать.

В некоторых компаниях в рамках программы воспитания управленческих кадров младших менеджеров обязывают проводить вербальные презентации на ежемесячных собраниях управленческого персонала. Хотя такая практика представляется как полезная для младших менеджеров и как дающая им возможность построить свое будущее, они делают все возможное, чтобы уклониться от таких выступлений. Причина уклонения становится ясной при ознакомлении с тем, как происходят собрания на самом деле. По-видимому, эти презентации являются единственным пунктом в повестке дня собрания, который позволяет руководителям повеселиться от души. Они пытаются превзойти друг друга в стремлении уязвить и смутить авторов презентаций, а затем, во время ланча, охотно смеются, вспоминая свои едкие замечания.

Менеджеры, которые любят кричать на подчиненных, говорят: «Я не собираюсь наказывать их; это просто мой стиль руководства». Но печальная правда состоит в том, что если работник наказывается за какое-то действие, то истинные намерения менеджера не имеют в этом случае никакого значения; для работника важным становится то, что может влиять на его будущие трудовые усилия.

#### Когда компании сами создают проблему

Иногда проблема оказывается в том, что компания сама создает систему, наказывающую работников, которые делают то, что они, как предполагается, должны делать. Примером может служить политика компаний по выплате пособий по болезни, которая наказывает людей за то, что они не используют дни, предоставляемые им для лечения. Недавнее обследование 80 компаний, посвященное изучению того, как в них решается дорогостоящая проблема отсутствия людей на рабочих местах, показало, что почти 50% компаний, оплачивающих людям дни, в которые они могут не выходить на работу в случае болезни, не позволяют работникам аккумулировать неиспользованные дни. Например, если каждому работнику предоставляется шесть оплачиваемых больничных дней в год и эти дни не используются, то для работника они оказываются потерянными. Оставим в стороне философскую дискуссию о том, что такое на самом деле дни, предоставляемые на случай болезни, и почему они не должны использоваться человеком, если он не болен, а здоров. С точки зрения работников значение имеет следующий результат: «Компания готова предоставлять мне шесть оплачиваемых нерабочих дней, но если я их не использую, то я их теряю».

Вице-президент по сбыту одной крупной компании жаловался мне, что очень немногие из его 700 продавцов

в течение 2 лет подряд демонстрировали рост продаж; у большинства продавцов каждому году с высокими результатами предшествовал год с низкими результатами. После проведения краткого анализа я обнаружил, что компания платила премии продавцам в зависимости от процента роста продаж относительно результата предыдущего года. Так как продавцам было трудно из года в год обеспечивать высокий процент роста продаж, они стали использовать стратегию планирования «плохого года» для того, чтобы следующий год наверняка мог быть для них успешным. От продавцов нередко можно услышать следующие слова: «В этом году мне не следует усердствовать». Все это — примеры компаний, которые разрабатывают системы управления людьми без полного понимания того, какое влияние эти системы оказывают на поведение персонала.

По мнению некоторых менеджеров, причина, по которой работники не делают то, что должны делать, заключается в убежденности несоответствия данной работы их уровню. Когда я спрашиваю, что это значит, менеджеры отвечают: «Работники считают, что они способны выполнять более важную, более трудную и более сложную работу. Они думают, что та работа, которую они выполняют сегодня, не соответствует их способностям или интеллекту».

«Но это чушь, — отвечаю я. — Наличие глубоких знаний или мастерства не мешает человеку выполнять работу, требующую небольших знаний и навыков. Если бы вы были инженером по автомобилям, то это не мешало бы вам менять покрышки у вашей машины».

«Нет, — возражают они. — Проблема состоит в том, что для инженера замена покрышек с утра до вечера — это работа, которая не соответствует его возможностям и которая способна вызвать деградацию».

«Теперь вы поняли, — говорю я. — Когда вы просите людей выполнить работу, которую они воспринимают как не соответствующую их более высоким возможностям и потенциально грозящую им-деградацией, у них возникает представление о негативных последствиях выполнения этой работы».

Негативные последствия могут существовать только в их воображении, но тем не менее они останутся для них негативными последствиями. Эта ситуация еще больше ухудшается, когда работник слышит саркастические замечания в свой адрес от своих коллег. В некоторых компаниях производственные и складские работники не обращаются в отдел по работе с персоналом за помощью, когда они в ней нуждаются, потому что, как они говорят: «Я ощущаю себя неумытым дураком, когда оказываюсь перед дверью-ми офиса в своей грязной рабочей одежде».

---

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Для устранения причины, по которой ваши люди не делают то, что они должны делать, у вас имеется два варианта: отменить наказание или предоставить вознаграждение, уравновешивающее наказание.

2. Для отмены наказания измените ваши действия, которые фактически обеспечивают наказание, например:

- а) когда работники посылают вам отчеты, не возвращайте их только с отрицательными комментариями — обязательно отметьте положительные моменты;
- б) когда работники сами обращаются к вам по какой-то причине, не используйте эту ситуацию для того, чтобы отругать их за что-то еще. Сохраните эту возможность «на потом»;
- в) регистрируйте свои контакты с работниками и классифицируйте эти взаимодействия как позитивные или

негативные с точки зрения работника. Добейтесь того, чтобы не менее половины взаимодействий были с точки зрения работников позитивными или как минимум нейтральными;

- г) когда работники приходят к вам с проблемами или с просьбами о помощи, особо поблагодарите их за эти действия и объясните, как это реально помогает улучшить командную работу в организации, затем окажите им необходимую помощь;
- д) не отпускайте саркастических замечаний. Когда после выступлений работников на собрании в их адрес раздаются саркастические замечания, вы как ведущий собрания должны объявить о недопустимости подобного поведения других участников;
- е) пересматривайте политики вашей компании и интерпретируйте их с точки зрения ваших работников. Изменяйте политики, наказывающие работников за выполнение того, что вы хотели бы, чтобы они делали. Например, разрешайте работникам накапливать неиспользованные дни на случай болезни в течение неограниченного срока.

3. Предоставляйте вознаграждение, уравновешивающее наказание, в тех ситуациях, когда работа сама по себе содержит элементы наказания, например:

- а) когда нужно выполнить неприятную работу, которая по своей сути является наказанием, уравновесьте негативные последствия выполнения этой работы позитивными, такими как дополнительные похвалы или даже предоставление дополнительного отпуска;
- б) когда работники хорошо выполняют трудное задание, вознаградите их предоставлением легкой работы прежде, чем снова поручать им тяжелую. Другими словами, изменяйте последовательность событий: за неприятной работой должна следовать приятная, затем снова неприятная и т. д.;

- в) когда работники наказываются своими коллегами за выполнение действий, которые они, как предполагается, обязаны выполнять, вы должны предоставить этим работникам вознаграждения, уравнивающие ситуацию. Например, \*если работники после выполнения конкретного задания получают в свой адрес только саркастические высказывания от своих коллег, то вы как босс можете уравновесить эти негативные моменты, похвалив работников при личной встрече за выполнение того же самого задания;
  - г) если вы должны попросить работников сделать то, что они считают не соответствующим их профессиональному уровню, объясните, почему необходимо выполнить эту работу или проект, как он важен и почему для этого вы выбрали именно их, а затем вернитесь к пунктам «а» и «б».
4. Не допускайте непреднамеренного наказания работников за выполнение правильных действий. Если перегруженный делами работник предлагает новый проект, то не навешивайте на него этот проект, если только вы не освободите его от выполнения каких-то других дел.

## ГЛАВА 11

### Они ожидают негативных последствий от выполнения этой работы

*Если вы зададите вопрос и его сочтут глупым, то будьте готовы к тому, что вас унижат.*

Ожидание негативных последствий от выполнения какого-то действия — это не та же самая причина, которая описывается в главе 10 и подразумевает реальные негативные последствия для работников в случае, если они сделают то, что они должны сделать. Данная причина возникает, когда работники думают, что для них возникнут негативные последствия в случае надлежащего выполнения определенных действий, но эти последствия не возникают. Первоначально менеджеры формулируют эту причину невыполнения работы как «Они думают, что не могут это сделать», или «Они не чувствуют уверенности в себе», или «Они боятся». После долгих дискуссий менеджеры понимают, что эти причины связаны с ожиданием работником нежелательных или неприятных результатов выполнения работы. Другими словами, страх проявляется в виде ожидания негативных последствий.



Иногда люди не делают того, что они должны делать, поскольку они ожидают для себя негативных последствий в случае выполнения этих действий.

## ПРОБЛЕМА

Интересным аспектом этой проблемы является то, что ожидаемые негативные последствия не обязательно существуют настолько реально, чтобы человек стал их бояться. Если работники думают, что негативные последствия обязательно возникнут, то этого для них достаточно; с их точки зрения это становится реальностью. Другая интересная особенность страха заключается в том, что он парализует не каждого человека. Вспомните о тех многих вещах, которые вы делали даже несмотря на то, что боялись их делать.

Далее приводятся заявления, обычно звучащие на всех уровнях организаций, в которых описываются ожидания негативных последствий.

- ♦. «Я боялся возражать на совещании, потому что вы могли бы подумать, что я хочу выставить вас в дурном свете перед боссом».
- ♦ «Я не стал задавать этот вопрос на семинаре, так как боялся, что он покажется вам глупым».
- ♦ «Я боялся сказать вам, что не знаю, как это делать, потому что вы могли счесть меня плохо подготовленным для выполнения этой работы».
- ♦ «Я не рассказал о своей идее на собрании, потому что остальные члены группы могли решить, что как новый член группы я веду себя вызывающе».
- ♦ «Я не сказал ему, что лучше опоздать с подготовкой отчета на один день, чем на пять, потому что он мог бы подумать, что я считаю однодневное опоздание нормальным явлением».

- ♦ Я боялся сказать боссу, что он не имеет права кричать на меня, потому что думал, что он меня уволит».
- ♦ «Я боялся не соглашаться с остальными менеджерами, потому что они могли подумать обо мне, как о человеке, не подходящем их команде».
- ♦ «Я побоялся взяться за испытание того, что считал лучшим способом выполнения работы, потому что в случае неудачи я оказался бы в тяжелом положении».
- ♦ «Я боялся жаловаться руководству в обход моего босса на несправедливую оценку результатов моей работы, так как думал, что это может повредить моему будущему».

К сожалению, ваши люди могут не рассказывать вам о своих опасениях. Работники, которые боятся вас, предпочтут не обращаться к вам по собственной инициативе; они могут не говорить вам правду, не рассказывать вам о своих идеях и не просить вас о помощи.

Проблема страха обычно возникает, когда люди сталкиваются с новыми ситуациями или с новыми задачами. Людям представляется разумным побеспокоиться о своих действиях, о том, сумеют ли они успешно справиться с новой работой. Эта обеспокоенность обычно вынуждает людей предпринимать дополнительные меры предосторожности и действовать более внимательно, чтобы гарантированно добиться успеха. Когда люди верят (ожидают), что они не смогут действовать успешно, и полагают, что последствия неудачи будут иметь для них серьезное значение, они предпринимаяют слабые усилия или не предпринимаяют их вовсе.

Представьте себе служащего банка, который настолько обеспокоен возможностью допущения ошибки при выдаче наличных денег, что по десять раз пересчитывает выдаваемые купюры и заставляет клиентов стоять в

очереди по полчаса. Или продавца, который настолько боится, что покупатели скажут ему «нет», что даже не просит их купить продукт, — и поэтому никогда не выполняет норму продаж. А что можно сказать о недавно назначенном супервайзере, который не указывает работникам на их неправильные действия, потому что боится возникновения неприязни у своих бывших коллег, из числа которых он был выдвинут на новую должность? Вы можете возразить: «Но разве они не понимают, что могут потерять работу и что это является для них более важным, чем несколько ошибок или социальная неприязнь?» Ответ будет таким: «Нет, не в данный момент; сейчас они полностью сконцентрированы на негативных последствиях».

Эта проблема не имеет отношения к ситуациям, в которых действительно имеются серьезные негативные последствия для работников при выполнении их обязанностей, например при спасении людей из горящего дома или в бушующем море. Она имеет отношение к ситуациям, в которых большинство работников выполняют свои задания, но один или несколько из них боятся это делать — они ожидают, что выполнение задания будет иметь для них негативные последствия.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Если нет никаких негативных последствий выполнения заданий, поручаемых вашим работникам, объясните им это непосредственно при их приеме на работу. Одна из целей задания ориентации для новых работников состоит в разъяснении взаимоотношений — правил игры — в вашей организации. Они должны узнать от вас следующее:

- а) спорить с боссом — это вполне нормально;
- б) незаданный вопрос — это немой вопрос;

- в) вы считаете, что работникам лучше попросить вас повторить ваши инструкции, чем сделать что-то не правильно;
- г) вы не наказываете работников за неудачу, если они пытаются вам помочь.

Другими словами, вы хотите, чтобы все ваши работники знали, что для них не будет никаких негативных последствий за попытки сделать то, что они обязаны делать.

2. На следующем этапе необходимо доказать, что ожидаемые негативные последствия в действительности не возникнут; сделать это можно, проконтролировав свои реакции на те действия работников, выполнения которых вы от них ожидаете. То, как вы будете реагировать изо дня в день, убедит их в конце концов, что ваши слова являются правдой. Научитесь следить за выражением лица, чтобы никогда не демонстрировать подчиненным своего недовольства или разочарования.

3. Именно вы должны убедить работников в том, что какие-то ожидаемые негативные последствия будут не столь болезненными, как они предполагают. В жизни есть ситуации, когда эти последствия правильных действий оказываются неизбежными, но эта неизбежность помогает рассматривать негативные последствия в правильной перспективе. Например, поскольку никто из людей не совершенен, все неизбежно делают ошибки. Когда работники сообщают вам о сделанной ошибке, скажите им, что ее можно исправить и что они не первые, кто ее совершил.

4. При обсуждении идей возможны ситуации, когда вы будете не согласны с чьим-то предложением или когда кто-то из работников станет с вами спорить. Но хотя разногласия всегда неприятны, все же они не означают разрыва отношений. А когда человек задает вопросы или

## ГЛАВА 12

### Для них не возникает негативных последствий в случае плохого

*Просто не выполняйте эту работу.  
Этого никогда не замечают.*

У вас есть подчиненный, который не соблюдает процедуры или правила выполнения работы уже в течение многих месяцев или даже лет? Не пришлось ли вам унаследовать в вашем подразделении работника, которого его предыдущий начальник описывал как скандального и хронически не склонного к сотрудничеству типа? Есть ли у вас подчиненный, которому вы ни при каких условиях не станете поручать подготовку отчета, потому что он принципиально отказывается писать отчеты? Есть ли в вашей компании работник, который никогда не выполняет некоторые свои служебные обязанности просто потому, что ему не нравится их выполнять? Когда вы собираетесь принять меры дисциплинарного воздействия к подчиненному, который отказывается выполнять свою работу, разве вы не ощущаете давления со стороны сво-

его начальства, со стороны отдела кадров или со стороны профсоюза, которые обвиняют вас в бесчувственности и в конце концов вынуждают отказаться от своих намерений? Если вы отвечаете на все эти вопросы словом «да», значит, у вас есть подчиненные, которые плохо работают потому, что «для них не возникает негативных последствий в случае плохого выполнения работы».

## ПРОБЛЕМА

К сожалению, то, что многие менеджеры считают наказанием для работника, для самого работника наказанием не является. Знакома ли вам ситуация, когда в личном деле работника имеется множество приказов о выговорах и отрицательных результатов профессиональных аттестаций, а сам работник преспокойно продолжает плохо выполнять свои обязанности? Менеджер перепробовал все средства, которые, по его мнению, являются наказанием, но не добился никакого эффекта. Тщательный анализ может показать, что плохие работники получают повышения и возможность выбора рабочих заданий в соответствии со своим трудовым стажем, несмотря на свою низкую исполнительскую дисциплину.

Большинство менеджеров, узнав, что начальство собирается объявить им выговор, отреагировали бы на эту новость крайне эмоционально, потому что менеджеры считают выговор наказанием. Мы предполагаем, что работники более низкого уровня отреагировали бы на выговор точно так же. Однако если вы познакомитесь с практикой использования выговоров в бизнесе, то обнаружите, что объявление выговора работнику часто не приводит ни к чему, кроме появления еще одного листа бумаги в его личном деле. Письменные и устные выговоры составляют лишь часть тех мер, которые предусмотрены так называемой про-

грессивной системой дисциплинарных наказаний. Эта система предполагает, что строгость наказаний должна неуклонно возрастать — от предупреждений и выговоров до временного отстранения от работы без сохранения заработной платы, если работник продолжает допускать нарушения. Во многих компаниях папки с личными делами некоторых работников пухнут от приказов с выговорами, но реальная строгость наказания не повышается. К тому же когда некоторых людей отправляют на 3 дня домой без сохранения содержания, то они не воспринимают это как наказание.

Много раз мне приходилось слышать такие слова работников о своих нерадивых коллегах: «Почему компания не избавится от этого болвана?» Я слышал, как жаловались профсоюзные активисты: «Я надеюсь, что у компании хватит, наконец, ума, чтобы уволить этого бездельника и прекратить непрекращающиеся споры». Однако все остается по-старому. Я знаю одного работника, который был уволен за то, что на автомобильной парковке ударил своего босса металлическим прутом, но через 9 месяцев был снова принят на работу в соответствии с одним из требований договора, заключенного профсоюзом с администрацией. В одной компании техник-лаборант, который неоднократно получал выговоры за то, что никогда не надевал специальных защитных очков, а также за многие другие нарушения, в один прекрасный день пришел в лабораторию в защитных очках. Когда супервайзер похвалил его за соблюдение техники безопасности, этот лаборант неожиданно отвернулся и затем просунул пальцы сквозь отверстия в оправе, в которых должны были стоять стекла. На самом деле он просто вынул стекла из оправы, чтобы поддразнить своего начальника. Насколько мне известно, этот лаборант работал в компании и год спустя.

Я часто спрашиваю менеджеров: «Если работник, выполняющий сложную работу, намеренно делает ее плохо и,

несмотря на все ваши попытки исправить ситуацию, продолжает действовать прежним образом, то уволили бы вы такого работника или нет?» К своему удивлению, зачастую я получаю ответ «нет». Когда я спрашиваю: «Вы понизили бы его в должности?» — то обычно мне отвечают: «Нет, мы предпочли бы этого не делать». Наконец, я задаю последний вопрос: «Но вы хотя бы не стали бы повышать такому человеку зарплату? » На него я получаю еще один удивительный ответ: «Кроме минимального увеличения зарплат, необходимого для покрытия роста стоимости жизни, никакого другого увеличения доходов таких работников не предусматривается». Другими словами, зарплата плохих работников постоянно повышается.

Другая удивительная практика, часто используемая некоторыми крупными и, как кажется, хорошо организованными компаниями, заключается в том, что менеджеры, столкнувшись с плохой работой своего подчиненного, делают предположение о том, что он таким образом заявляет о желании перевестись в другое подразделение. В результате некоторые плохие исполнители работают в таких компаниях много лет. Несмотря на то что ни один из начальников не бывает доволен их работой, эти люди не лишаются своих рабочих мест.

Многие менеджеры рассказывают мне, что они дают завышенную оценку деятельности плохих работников, потому что не хотят портить послужной список своим подчиненным. Некоторые менеджеры даже признавались, что они дают большие прибавки к зарплате плохим исполнителям, чтобы мотивировать их работать лучше.

Когда вы пытаетесь понять, почему ваши работники не делают то, что они должны делать, и для объяснения этого феномена не подходит ни одна из рассмотренных

выше причин, дело может заключаться в том, что плохая работа не влечет для этих людей никаких негативных последствий.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Вы должны вмешиваться в деятельность своей организации таким образом, чтобы возникали негативные последствия для тех работников, чья постоянная плохая работа носит преднамеренный характер; эти люди сознательно предпочитают работать плохо.

2. Некоторые рабочие ситуации не предусматривают негативных последствий за плохую работу, потому что менеджмент не знает, что работники действуют ненадлежащим образом. Это может происходить потому, что либо босс не проверяет своих подчиненных, либо отсутствует возможность определить конкретного человека, допустившего ошибку. Например, когда сотрудники каждый день работают на разном оборудовании, то из-за небрежного обращения с ним оно обычно быстро приходит в плохое состояние. Определить человека, виновного в порче оборудования, невозможно; любой работник может сказать: «Я не виноват; когда я включил его, оно уже было таким». Но когда один и тот же человек ежедневно работает на одном и том же станке, то поломок возникает намного меньше. Поскольку постоянное закрепление оборудования за одним человеком легко позволяет выявить виновника поломки, то в этом случае имеются негативные последствия для работников, плохо обращающихся с оборудованием.

В последние 30 лет широкое распространение получила практика использования указателя имени контролера, упаковщика или сборщика на ярлыке, который передается вместе с продуктом конечному потребителю.

Это обычно улучшает качество производимых процессов, товаров или услуг. Объясняется это таким высокопарным понятием, как гордость за свой труд. Но на более приземленном уровне указание своего имени на том, что вы изготавливаете, собираете или проверяете, означает, что если вы допустите брак, вас легко можно будет идентифицировать. Для вас возникнут негативные последствия плохого выполнения работы.

3. Если работники плохо выполняют работу, которую они любят делать, поручите им работу, которую они не любят делать.

4. Если работник, получивший желательное для него рабочее место, преднамеренно работает плохо, переведите его на менее привлекательный участок.

5. Если работник, которому обычно разрешается посещать внешние мероприятия в рабочее время или за счет компании, преднамеренно плохо выполняет свою работу, лишите его предоставленной привилегии.

6. Если работник преднамеренно плохо выполняет свою работу, понизьте его в должности.

7. Если работник преднамеренно плохо выполняет свою работу, отмените или отложите на время повышение его зарплаты.

8. Если работник понижается в должности вследствие плохого выполнения своей работы, понизьте ему также заработную плату.

9. Если работник, выразивший заинтересованность в продвижении, преднамеренно плохо выполняет свою работу, объясните ему в письменном виде, что вы считаете такую работу проявлением его ненадежности и поэтому вопрос о продвижении может быть рассмотрен только после исправления отмеченных вами недостатков.

10. Измените правила перевода на другое рабочее место. Работник, намеренно плохо выполняющий свои текущие обязанности, не должен иметь права просить о переводе на другое место, если он не отработает безупречно на прежнем месте не менее 6 месяцев. Каждый, кто плохо работает на своем месте по другим причинам, не должен переводиться на другое место, если задание, плохо выполняемое им в данный момент, не является частью новой работы.

11. Когда становится ясно, что человек преднамеренно не хочет улучшать результаты своей работы и что все ваши беседы с ним ни к чему не приводят, разорвите с ним трудовые отношения.

12. Если предложенные решения изменяют результаты работы, обеспечьте позитивные последствия, подкрепляющие достигнутые улучшения.

13. Было ли у вас когда-нибудь ощущение, что ваши работники начинают трудиться лучше, когда вы появляетесь в их рабочем помещении? Если да, то, значит, вы обнаружили один из наиболее действенных способов вмешательства менеджера в рабочий процесс, обеспечивающий повышение производительности труда. Одним из негативных последствий плохой работы является ваше появление на их рабочем месте. Увеличьте частоту вашего появления с инспекционными целями в помещении, где трудятся ваши нерадивые работники, — и вы добьетесь повышения их продуктивности. Этот эффект объясняется тем, что вы как босс олицетворяете негативные последствия плохого выполнения работы. Вы вовсе не плохой человек, просто вы являетесь последним из тех людей, которых они хотели бы видеть во время своего ничегонеделания.

Увеличьте частоту своих посещений тех мест, где трудятся нерадивые работники, и приучите себя задавать

им следующие вопросы: «Как идут дела?», «Чем вы сейчас занимаетесь?», «Почему вы сейчас это делаете?», «Когда вы начнете работать как надо?», «Когда вы закончите то, что делаете сейчас?».

Чем чаще вы появляетесь среди работников, тем больше у вас счастливых возможностей увидеть людей, должным образом выполняющих свою работу. Вы повысите свои возможности подкреплять надлежащие действия с помощью устных похвал. Вы также сможете быстрее выявлять случаи плохой работы, и это поможет вам предотвращать серьезные проблемы. Первоначально вы будете ощущать противодействие некоторых своих подчиненных, которые будут обвинять вас в том, что вы не спускаете с них глаз. Вы можете ответить им так: «Вы правы. Именно за это я и получаю зарплату».

Я не предлагаю метода руководства, при котором вы должны говорить громким голосом, носить с собой большую палку и постоянно придумывать способы устрашения и наказания работающих на вас людей. Именно так ведут себя неэффективные менеджеры. Я говорю вам о том, что есть реальные рабочие ситуации, в которых ни одна из других причин, обсуждавшихся нами до сих пор, не является причиной плохой работы. Единственная причина, по которой работники преднамеренно плохо выполняют свои функции, заключается в том, что это не влечет для них никаких негативных последствий. Если вы не сумеете разрешить эту проблему, то вам придется жить с ней и дальше. Вы должны обратиться ко всем работникам, честно выполняющим свою работу, предпринять действия против тех работников, которые пренебрегают своими обязанностями.

## ГЛАВА 13

### Препятствия, которые они не могут устранить сами

*Все полеты были отменены из-за урагана! У нас не было возможности провести собрание.*

«Препятствия, которые они не могут устранить сами» — это те реальные барьеры, которые действительно мешают выполнению работы. Например, если бы я показывал видеофильм в рамках проведения своего семинара, и в это время в здании, в котором нет резервного электрогенератора, отключили бы электричество, то я бы мог продолжать выступление перед слушателями, но не мог бы показывать видеофильм. Если бы просмотр видеофильма имел важнейшее значение для проведения семинара, то в тот момент у меня не было бы никаких возможностей преодолеть это затруднение. Иногда препятствие мешает работе только потому, что работник не знает, как его можно обойти. В такой ситуации препятствие не является помехой для всех; оно является помехой только для данного работника. К сожалению, когда работники рассказывают боссу о препятствии, мешающем их работе, то типичной реакцией босса оказывается обвинение

работников в поисках оправданий своим неудачам или в отсутствии должного трудового настроя.

## ПРОБЛЕМА

Одна компания, разрабатывавшая программный продукт для управления процессами регистрации посещений и выставления счетов для использования частнопрактикующими врачами, решила продавать ту же самую систему иным коммерческим предприятиям. Когда менеджер по сбыту посоветовал президенту компании не делать этого, потому что система не могла решать более сложные задачи, необходимые другим типам бизнеса, то президент ему ответил: «Вы просто не знаете, как надо продавать». Поначалу продавцам удавалось сбывать продукт, который не работал, но лишь до тех пор, пока многие покупатели не стали громко высказывать свои претензии. Президент компании игнорировал этот факт и продолжал проводить свою имперскую политику, выражавшуюся словами: «Мир таков, каким я приказываю ему быть». Менеджер другой компании недавно описал мне проблему с одним из его инженеров из группы технического обслуживания, который был невнимателен к покупателям и своими действиями вызывал много жалоб. Каждый раз после того, как менеджер обсуждал проблему недовольства покупателей с этим инженером, тот бежал жаловаться президенту компании (своему другу). В результате президент приказал менеджеру оставить инженера в покое. В этой ситуации также имелось препятствие, непреодолимое для менеджера. Так как менеджер не мог использовать меры дисциплинарного воздействия, то инженер оказался неуправляемым.

Эта причина невыполнения работы не имеет отношения ко всем внешним ситуациям, условиям и воздействиям, мешающим выполнению работы. Несколькими очевидны-

ми примерами таких препятствий являются: неправильно работающее оборудование, сервисный отдел, отказывающийся обслуживать клиентов, забастовки, наводнения, землетрясения, праздники, занесенные снегом дороги и военные действия.

## Недоступные ресурсы

В организациях есть очень немного процессов или заданий, которые от начала и до конца выполняются одним человеком, — идет ли речь о машиностроении, бухгалтерском учете или здравоохранении. Работа обычно представляет собой последовательность заданий, выполняемых двумя или более людьми. Если первый работник выполняет задание с опозданием или не в полном объеме, то для следующего работника это создает затруднение.

- ♦ Если в переполненном ресторане официанты медленно убирают посуду со столиков, то метрдотель не может своевременно рассаживать посетителей, стоящих в очереди.

Если в канцелярии один из работников не собрал необходимые данные, то другой работник не может заниматься их обработкой и анализом. Если рабочему в цехе не доставили вовремя детали, в которых он должен просверлить отверстия, то эти отверстия не будут просверлены к положенному сроку; если рабочему не выдали отвертку, то он не может выполнять сборку узла даже при наличии всех необходимых деталей.

Срочная отправка коммерческого груза задерживается из-за того, что наземные службы с опозданием выполняют заправку самолета топливом.

- ♦ Вице-президент компании не может закончить отчет, потому что один из его помощников не завершил порученное ему исследование.



- ♦ В летнее время в Нью-Йорке пожарные часто жалуются на то, что давление воды в их пожарных шлангах оказывается слишком низким для тушения пожаров из-за того, что местные подростки, спасаясь от жары, поливают друг друга из пожарных гидрантов.

### Плохое качество ресурсов

Ресурсы, которые доставляются вовремя, но оказываются непригодными, также становятся препятствием выполнению работы. Например:

- ♦ полученные данные содержат много ошибок;
- ♦ блузки из весенней коллекции, доставленные в универмаг, имеют размеры, не подходящие местным покупателям;
- ♦ сырье, не обладающее необходимыми характеристиками, например: содержащее вредные примеси; красители не того цвета, который требуется; гвозди и шурупы не той длины и не того диаметра; строительные материалы, не обладающие нужной прочностью или эластичностью.

### Противоречащие друг другу инструкции

Каким бы невероятным это ни казалось, но есть ситуации, в которых работники получают инструкции от своего босса и от босса своего босса по выполнению одного и того же задания, — и эти инструкции противоречат друг другу. Подобные ситуации типичны для компаний, которые находятся в собственности одной семьи и где работают основатель компании и его дети. Основатель компании, который может быть президентом или председателем совета директоров, игнорирует несколько уровней управления и дает указания непосредственно рядовым исполнителям. Эти указания могут хорошо подходить для текущего момента, но часто они не со-

ответствуют ситуации в целом и противоречат инструкциям, полученным работниками от своего непосредственного начальника. Неразбериха и напрасная трата ресурсов оказываются единственным результатом такого неправильного менеджмента.

### Ответственность без полномочий

Еще одним препятствием, непреодолимым для работников, является отсутствие у них полномочий. Во многих ситуациях работников и менеджеров делают ответственными за проект или задание, но при этом не наделяют необходимыми полномочиями. Менеджера могут попросить реорганизовать плохо работающий отдел продаж, но при этом не наделить его полномочиями, необходимыми для принятия любых кадровых или стратегических решений.

### Категории препятствий

Все препятствия могут быть распределены по следующим трем категориям.

Категория 1. Внешние обстоятельства, мешающие работнику правильно выполнять свое задание любым допустимым способом.

Категория 2. Внешние обстоятельства, мешающие работнику правильно выполнять задание тем способом, которым он обычно его выполняет, только потому, что сам работник не знает, как справиться с этим препятствием. Другими словами, есть кто-то или что-то, активно или пассивно мешающие выполнению задания только потому, что работник не знает, как обойти препятствие, возникшее на его пути. Например, ваш работник вовремя не подготавливает отчет, потому что кто-то другой не предоставил ему необходимую информацию. Вы спрашива-

ете этого работника: «Почему вы сами не предприняли усилия для поиска информации вместо того, чтобы пассивно ждать ее получения?» Работник вам отвечает: «Я не знал, что мне разрешено этим заниматься». Это значит, что ваш работник не имел представления о возможных способах обхода препятствия.

Категория 3. Внешние обстоятельства, мешающие работнику правильно выполнять задание из-за отсутствия навыков использования имеющихся альтернатив. Другими словами, работник имеет представление о том, что может быть сделано для преодоления препятствия, но не знает, как осуществить требуемые действия на практике. Например, если в походе мне нужно развести костер, но у меня нет спичек, то я сталкиваюсь с препятствием. Однако я помню, что огонь можно добыть, если особым образом потереть друг о друга два куска дерева, но не знаю, как выполнить эту операцию. Или другой пример: мой секретарь должен был подготовить мне распечатку отчета, необходимого мне для завтрашнего совещания, но ушел в отпуск, не выполнив это поручение. Я знаю, что вся нужная информация имеется в компьютере, но не знаю, как извлечь ее из базы данных.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Устраните препятствие — и работа вернется в нормальное русло. Когда ваши работники сообщают вам, что не могут выполнить задание из-за препятствия, с которым они не могут справиться своими силами, не говорите им, чтобы они действовали по своему усмотрению. Подключитесь к ситуации и исследуйте ее. Не объясняйте жалобы ваших работников плохой работой других отделов, некачественными материалами или поломками оборудования, проявлениями безволия или отсутствия креативности. Именно вы должны устранить препятствия,

мешающие вашим работникам выполнить порученное им задание. Не уподобляйтесь одному известному мне менеджеру, повесившему на дверях своего кабинета плакат со следующими словами: «Если у тебя нет решения, то приноси мне свою проблему». Как нетрудно догадаться, в его подразделении всегда было много проблем, остававшихся нерешенными.

2. Если ваши работники не могут выполнять задание из-за плохой работы других подразделений вашей организации, соберите необходимые факты. Они могут потребоваться вам для того, чтобы подключить руководителей этих подразделений к устранению имеющихся проблем. Иногда для этого может потребоваться изменение процедур и методов работы.

Если вы не можете заставить своих поставщиков вовремя доставлять нужные вам материалы, то найдите себе других поставщиков.

Если у вас в организации имеется несколько уровней менеджмента, от которых ваши работники получают противоречивые указания, прекратите подобную практику. Если указания исходят от вашего босса, то объясните ему суть проблемы и попросите его действовать только через вас. Если вы не можете убедить босса не действовать в обход вас, давая работникам указания, противоречащие вашим, то разработайте с вашими работниками план действий на случай возникновения подобных ситуаций. В противном случае подобные препятствия будут порождать производственные проблемы, которые будут стоить вашей организации больших денег, а вам, возможно, будут стоить вашей должности.

Если работники безуспешно пытаются на своем уровне вести переговоры о получении более качественных услуг от других подразделений, вмешайтесь в эти переговоры, чтобы помочь добиться нужных изменений. Дей-

ствуя таким образом, вы сможете устранить имеющееся препятствие.

3. Если вы не можете устранить препятствие сами, предложите работникам стратегию его преодоления и/или научите их использовать эту стратегию. Например, если ваш продавец не может осуществить сделку из-за спора о цене, то научите его, как преодолевать подобные аргументы покупателя.

4. Нельзя считать эффективным решением проблемы или эффективным способом менеджмента возвращение проблемы обратно к вашему подчиненному. Также нет смысла ждать, пока препятствие породит производственные проблемы до того, как вы успеете научить работников справляться с типичными препятствиями. Лучший превентивный метод управления заключается в том, чтобы готовить ваших работников заранее. Прогнозируйте препятствия, с которыми они могут столкнуться в будущем, и загодя обучайте их стратегиям и навыкам преодоления этих препятствий. Если вы инициируете корректирующие действия, то вы помогаете работникам избежать плохого выполнения работы. Например, когда вы заранее говорите, что работники должны сами идти в другие отделы для получения информации, если эта информация у них отсутствует, то они делают для себя два вывода:

- 1) есть альтернативный вариант преодоления препятствия;
- 2) такие действия являются частью их работы.

5. Если вы не можете устранить препятствие или предложить стратегию его преодоления, то вам лучше поручить работникам что-то другое, потому что они все равно не станут делать то, что должны были делать. Теперь работники не будут выполнять задание потому, что «никто не может его выполнить».

## ГЛАВА 14

### Их индивидуальные ограничения не позволяют им выполнять работу

*Разумеется, я испортил все дело! С какой стати вы выбрали меня для проведения презентации, если вы знаете, что я в таких случаях становлюсь очень нервным?*

Невыполнение работы из-за «индивидуальных ограничений» становится у менеджеров популярным объяснением в тех случаях, когда они пытаются избежать обвинений или снять с себя обязанности по преодолению проблемы, связанной с плохим выполнением задания. Эта причина обычно упоминается при описании работников, не подчиняющихся менеджеру напрямую, например людей, находящихся на два или более уровней ниже менеджера или вообще работающих в другом подразделении. При этом типичными оказываются следующие выражения: «Это просто неудачный выбор», или «Вы понимаете, что нельзя вставить квадратную затычку в круглое отверстие», или «Он не из тех, кто может действовать самостоятельно». Возможно, вы слышали и такой комментарий: «У нее вместо

мозгов опилки». В некоторых восточных странах используются образные выражения: «Он опоздал на автобус», или «Он опоздал на корабль». Но больше всего мне нравится следующее замечание: «Когда Бог раздавал людям мозги, этот тип (работник) вышел выпить кофе». Менеджеры используют и много других высказываний, иногда еще более красочных, а иногда просто непечатных. Но все эти высказывания отражают одну и ту же мысль: менеджер уверен, что причиной неудачи стали врожденные индивидуальные ограничения работника.

## ПРОБЛЕМА

Все это, безусловно, те ситуации, когда работники не справляются с работой из-за индивидуальных ограничений, но такие ситуации вряд ли возникают так часто, как утверждают менеджеры. «Индивидуальные ограничения» — это индивидуальные физические ограничения возможностей человека, которые не подлежат изменению и мешают выполнению работы. Например, если работа требует, чтобы ее исполнитель хорошо различал цвета, а работник страдает цветовой слепотой, то это является индивидуальным ограничением. Если работа требует наличия хорошего пространственного зрения, а у исполнителя только один глаз, то он не будет обладать нужным зрением. Если для выполнения работы требуется использовать все десять пальцев рук, а у работника их только девять, то это будет индивидуальным ограничением. Если для выполнения работы необходимо иметь коэффициент *IQ* (который, как предполагается, измеряет уровень интеллекта), равный 125, а работник имеет *IQ* в два раза меньше, то это также будет индивидуальным ограничением.

## Индивидуальные ограничения — или просто незнание?

Индивидуальное ограничение не является недостатком, обусловленным незнанием. Например, если вы наняли меня в качестве пилота вашей компании, но я не умею управлять самолетом, то я не смогу выполнять работу пилота не из-за индивидуальных ограничений, а из-за того, что не знаю, как поднять самолет в воздух и как посадить его на землю. Мое «незнание» того, как управлять самолетом, обусловленное отсутствием летной подготовки, отличается от «неспособности» управлять самолетом после прохождения любого курса обучения летному делу. К сожалению, умение управлять самолетом является намного более очевидным для наблюдения, чем другие, менее поддающиеся строгой оценке умения, которыми, как вы предполагаете, должны обладать ваши работники.

Неумение говорить на иностранном языке является еще одним примером «незнания». Этот недостаток может быть устранен (полностью или частично) за счет посещения языковых курсов или изучения языка по самоучителю.

Одна из «главных ошибок» менеджеров заключается в том, что они трактуют «незнание» как «индивидуальное ограничение» и поэтому не пытаются решать проблему. По моим наблюдениям, в бизнесе не менее 80% людей, которые признаются потерпевшими неудачу из-за индивидуальных ограничений, на самом деле не справляются с работой по другим причинам. Они терпят неудачу потому, что их никогда не учили выполнять эту работу. Хорошим примером здесь могут служить публичные выступления. Обычно работников, которые делают это плохо, считают не имеющими важного и незаменимого качества, в то время как способность выступать перед людьми является приобретаемым навыком. Доказательством этого служат ежедневные трансформации плохих ораторов, заканчи-

вающих школу Дейла Карнеги. Я знал одного работника, который испытывал приступы тошноты перед каждым коммерческим визитом. Но после посещения трехмесячных курсов ораторского мастерства в школе Дейла Карнеги он смог начать эффективно заниматься продажами. Если бы вы видели этого работника до посещения курсов, то вы бы решили, что «у него действительно этого нет». Но «это», которого он не имел, было в действительности «незнанием как».

### Категории индивидуальных ограничений

Индивидуальные ограничения могут быть постоянными и временными. Цветовая слепота является примером постоянного ограничения только для тех видов работ, которые требуют хорошей способности различать цвета. В профессиях, требующих пространственного зрения, таких как профессия нейрохирурга, наличие только одного глаза будет мешать проведению операций. Невысокий рост становится проблемой там, где требуется нормальный рост и нет возможности использовать платформу. В некоторых профессиях для успешной работы требуется определенная физическая ловкость. Например, кассир в банке должен обладать как минимум средней ловкостью пальцев, чтобы быстро пересчитывать банкноты и быстро обслуживать клиентов. Кассир со средней ловкостью пальцев и кассир, у которого эта ловкость ниже среднего уровня, оба способны развить это качество посредством практики, но кассир с ловкостью пальцев ниже среднего уровня никогда не сможет считать купюры достаточно быстро.

Временное индивидуальное ограничение — это такое ограничение, которое со временем может быть устранено или которое может исчезнуть в конце концов само по себе. Беременность может быть временным ограничением в зависимости от того, какую работу требуется

выполнять и как давно началась беременность. Закупорки носовых проходов и ларингиты не продолжаются бесконечно; Алкоголизм, наркозависимость и психические заболевания рассматриваются как временные индивидуальные ограничения. Менеджер, испытывающий тридцатисекундные приступы гнева три раза в день и признающий, что он не может сдерживать себя, просто трижды в день испытывает тридцатисекундные приступы психического нездоровья. Проблемы, описываемые такими словами, как недружелюбие, бесчувственность или грубость, могут быть проблемами поведения, а не обязательно проявлениями психического заболевания. Люди просто могут нуждаться в уроках хорошего поведения и некоторых других превентивных мерах, таких как создание обратной связи, информирование о том, что надо делать, обучение тому, как это надо делать, и вербальное выражение признания достигнутых улучшений. Иногда люди болеют и не знают об этом. Многие так называемые психические проблемы, связанные с грубым, деструктивным или антиобщественным поведением и даже проявлениями паранойи, могут быть ассоциированы с нарушениями баланса химических веществ в тканях мозга, как это происходит в случае гипогликемии (низкое содержание сахара в крови). Неадекватное поведение обычно пропадает после нескольких месяцев нахождения на правильно подобранной диете. Возможно, некоторые из таких странных людей, работающих у вас, вовсе не имеют врожденных отклонений в психике; им просто следует использовать специальную диету, но они об этом не знают.

### ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Осознайте, что когда вы говорите об индивидуальных ограничениях, вы говорите о производительности индивида. Под «производительностью» в психологии понима-

ется наивысший уровень исполнения, которого может добиться индивид при получении максимальной помощи. Ограничения производительности, такие как плохая подвижность, могут быть врожденными или приобретенными вследствие травмы или болезни. Производительность отличается от «способности», которая является функцией обучения. Также обратите внимание на упоминание в определении производительности о «максимальной помощи». Если индивид не смог выполнить какую-то работу, но при этом он не получил максимальной помощи, то вы не можете сказать, что причиной его неудачи были недостаточная производительность или индивидуальное ограничение.

2. Имейте в виду, что для выполнения работы на любом уровне вам нужны просто нормальные люди, а не олимпийские чемпионы. Вам не требуются лучшие из лучших для выполнения вашей повседневной работы. Вы не могли бы позволить себе оплачивать использование людей со сверхвысокими возможностями, и к тому же таких людей не так уж много.

3. Если есть какие-то критически важные индивидуальные ограничения, ассоциируемые с успехом или неудачей выполнения конкретного задания, то оцените претендента прежде, чем принимать его на работу или продвигать на должность, чтобы выяснить отсутствие или наличие у него таких ограничений. Используйте тесты для получения объективной информации, способной обеспечить правильную оценку.

4. Рассуждая о проблемах, связанных с выполнением работы, описывайте конкретную проблему, сделанные неправильные шаги и не сделанные правильные. Не используйте метафоры, такие как «плохое яблоко» или «мимо в левое поле»: они являются общими и могут при вести вас к ошибочным выводам о причинах невыпол-


нения работы, а затем и к неправильному превентивному решению.

5. Не спешите объяснять плохую работу индивидуальными ограничениями исполнителя. Обычно эти ограничения оказываются самой последней причиной неудачной работы. Прежде чем заменять работника, спросите себя: «Действительно ли это одна из тех редких ситуаций, когда я, менеджер, допустил невероятную ошибку, не научив работника, как делать то, что мы от него требуем?» Этот вопрос, обращенный к себе, не будет стоить вам ничего; но вам очень дорого обойдется неправильный ответ на него — ротация кадров стоит недешево. Проанализируйте результаты усилий работника с учетом всех прочих возможных причин, по которым работник не сделал то, что он должен был сделать.

6. Прежде чем принимать решение, соберите кое-какую информацию, например:

- а) спросите работника: «Не могли бы вы сказать, как вы собираетесь выполнять это задание?»;
- б) если работник даст вам правильный ответ, то попросите его начать работу, но при этом следите за тем, выполняет ли он все необходимые действия;
- в) если работник не дает вам правильного ответа или действует неправильным образом, то подробно разъясните ему, что он должен делать, а затем вернитесь к пункту «б».

7. Если постоянное индивидуальное ограничение действительно является причиной плохой работы, то вам не остается ничего другого, кроме как заменить этого работника или жить с этой проблемой.



## ГЛАВА 15

# Личные проблемы

*Как я могу улыбаться покупателям,  
когда моя личная жизнь дала трещину?*

Теперь мы переходим к личным проблемам — распространенной причине плохого выполнения работы в самых разных рабочих ситуациях и одному из главных источников разочарования для менеджеров. Большинство менеджеров даже не знают, как говорить о личных проблемах, а тем более как с ними справляться. Не имея готовых решений и какой-либо необходимой подготовки, менеджер мечется между выполнением своих обязанностей перед организацией и стремлением быть понимающим, чутким и способным помогать ближнему человеку. При этом менеджеры могут исполнять самые разные роли — от консультанта по брачным вопросам, исповедника, старшего товарища, психолога и кредитора до строгого судьи и экзекутора. Процесс разрешения личных проблем работника отнимает много времени и иногда не приносит никаких результатов.

## ПРОБЛЕМА

Под личными проблемами понимаются события в личной жизни человека, которые, по-видимому, негативно влияют на его трудовую деятельность. Этими проблемами могут быть семейные споры, развод, ненадежность няни, болезнь детей, поломка автомобиля, смерть близкого человека, невыплаченный долг, нелады с родственниками жены (мужа) и т. п. Болезнь самого работника не включается в эту категорию, потому что она рассматривается как «временное индивидуальное ограничение», а не как личная проблема. Разумеется, у работника может начаться психическое заболевание из-за личных проблем, но это не является основанием для перевода ситуации в категорию «индивидуального ограничения».

Обычно выявление работников с личными проблемами не представляет большой трудности, если эти проблемы сказываются на результатах работы. Например, работники:

- ♦ подолгу обсуждают по телефону свои личные проблемы;
- ♦ снижают производительность или допускают ошибки из-за частых разговоров с коллегами;
- ♦ плохо обращаются с оборудованием, бросают телефонную трубку, нелюбезно разговаривают с покупателями из-за наличия домашних проблем;
- ♦ приходят на работу с опозданием и уходят домой раньше времени из-за ненадежности няни.

Когда вы спрашиваете работников, почему они работают так медленно, неаккуратно или невнимательно, то они отвечают:

- ♦ «Меня беспокоят другие дела».
- ♦ «Я не могу сосредоточиться на работе».

- ♦ «У меня появились личные проблемы — и я не могу не рассказать о них коллегам».

Насколько серьезна личная проблема?

Недавние исследования показали, что личные проблемы, вызывающие напряжение, разочарование и раздражение, часто влияют на то, как работники разговаривают с покупателями, коллегами и даже с боссом. Но не существует прямой связи между любой конкретной личной проблемой и любой конкретной реакцией. Есть люди, переживающие события, которые вы и я назвали бы ужасными, но догадаться об этом по их невозмутимому внешнему виду невозможно. А есть люди, которые «взрываются» или «разваливаются на части», когда сталкиваются с тем, что мы сочли бы незначительной личной проблемой.

Большинство компаний позволяют своим людям улаживать серьезные личные проблемы в рабочее время. Почти все организации предоставляют работникам краткосрочный оплачиваемый отпуск для похорон близких членов семьи. Некоторые компании предоставляют работникам несколько свободных дней в году для посещения зубного врача, встречи в аэропорту пожилого дядюшки или встреч с учителем ребенка. За исключением ситуаций, связанных с похоронами, обычно работники обязаны сообщать даты предполагаемых выходных дней заранее, чтобы менеджеры могли корректировать свои планы соответствующим образом. Помимо правил, принимаемых в самих компаниях, Закон об отпуске по уходу за родственниками, принятый Конгрессом в 1993 г., обязывает большинство компаний разрешать работникам брать неоплачиваемый отпуск на срок до 12 месяцев по личным причинам, в том числе для собственного лечения или для ухода за тяжелобольным членом семьи.

Однако имея дело с незначительными личными проблемами или с такими личными проблемами, которые не



могут считаться оправданиями для плохой работы, компании и менеджеры должны быть менее щедрыми. Часто менеджеры разрешают своим подчиненным не выходить на работу из-за возникших у них личных проблем, однако сами менеджеры могли иметь те же проблемы в прошлом и несмотря ни на что продолжать работать. В таком случае личная проблема не является законным основанием для невыполнения работы, но босс разрешает использовать проблему в качестве оправдания для фактического прогула.

Один продавец рассказывал мне, что по причине развода, состоявшегося в прошлом году, он долго не мог работать. При этом его босс прекрасно знал, что он не выходил на работу не один день, а целых 3 месяца. Продавец объяснил это так: «Я не ходил на работу, потому что был в угнетенном состоянии; разве развод не был серьезным основанием для предоставления мне отдыха?» На это я ему ответил, что одним из средств лечения депрессии являются активный образ жизни и работа. Босс фактически поддерживал его депрессию, а не помогал ее преодолению. «Но • я действительно был очень расстроен», — доказывал мне продавец. Я спросил его, что он стал бы делать, если бы он был владельцем ресторана и один из трех его официантов заявил, что собирается разводиться, находится в глубокой депрессии и поэтому в ближайшие 3 месяца не появится на работе, хотя и рассчитывает, что хозяин будет платить ему заработную плату. Продавец сказал, что он не стал бы оплачивать трехмесячный отпуск такому официанту. На мой вопрос «Почему?» он ответил: «Я не думаю, что мог бы позволить себе платить 3 месяца зарплату человеку, который не ходил на работу».

Почему организации неправильно реагируют на личные проблемы

Если бы мы могли повернуть стрелки часов назад и объяснить менеджеру этого продавца, что трехмесячный от-

пуск его подчиненного ему придется оплачивать из собственного кармана, то получил бы продавец этот отпуск или нет? Разумеется, нет, и это подводит нас к одной из причин, по которой личные проблемы неправильно трактуются с точки зрения организации. Менеджеры не расстаются со своими собственными деньгами; они расплачиваются деньгами корпорации. Менеджерам легко быть щедрыми за чужой счет и разрешать не выполнять работу из-за личных проблем. Но принятие ответственности за расходуемые деньги может изменить ответ менеджера с «Я понимаю, что вы испытываете; почему бы вам не остаться сегодня дома» на «Я понимаю, что вы испытываете, и хотел бы дать вам выходной, но это не мои деньги, и к тому же сегодня вы нам обязательно нужны на работе». Первый ответ является проявлением чуткости и безответственности; второй ответ является проявлением чуткости и ответственности и к тому же описывает реальную ситуацию.

Есть ситуации, в которых отсутствие на рабочем месте или невыполнение задания являются оправданными, например при травме или болезни близкого человека или при необходимости решать свои дела в суде. Однако есть большая разница между плохим самочувствием, вызванным потерей любимого мяча для боулинга, и плохим самочувствием, вызванным болезнью ребенка. Даже в компаниях, где работнику на похороны близких родственников предоставляется отпуск от 2 до 4 дней, в случае болезни дальнего родственника никакого отпуска не предоставляется. При этом обычно уточняется, что под близким родственником понимается жена (муж), мать, отец или другой кровный родственник, проживающий в доме работника на правах члена семьи. Смерть соседа, одноклассника или любимой собаки не дает права на получение отпуска для участия в похоронах. Отпуск для участия в похоронах является хорошим

примером того, как компании регламентируют степень сочувствия, которое разрешается проявлять менеджеру в отношении личных проблем. Компания не знает, будете ли вы в течение этих 2 или 4 дней лить слезы или вздыхать о «счастливом избавлении» за кружкой пива; компания просто регламентирует реакцию менеджера на личную проблему, возникшую у работника.

Это подводит нас ко второй причине, по которой с людьми, имеющими личные проблемы, поступают неправильно, а иногда и несправедливо. Поскольку для обращения с большинством типичных личных проблем у компаний нет четкого свода правил, как в случае с предоставлением отпуска для участия в похоронах, то каждый менеджер самостоятельно принимает решение по каждой личной проблеме, подобно императору или императрице, раздающим свои щедрые дары. В конце концов желание выглядеть в глазах подчиненных понимающим, чутким и добрым руководителем побеждает. Менеджеры не знают, какие личные проблемы должны быть разрешены в качестве оснований для невыполнения работы или когда для работника считается нормальным иметь плохое настроение, но считается ненормальным плохо работать.

Третья причина, по которой менеджерам так трудно справляться с личными проблемами, состоит в том, что они не знают, как говорить о личных проблемах или какое участие в них принимать. Поэтому у менеджера в таких ситуациях появляется много советчиков. Следовательно, одно из соображений, по которым работники отнимают у менеджера своими личными проблемами так много времени, заключается в том, что это единственное время, когда работник привлекает «сочувственное» внимание менеджера. В главе 7 отмечалось, что поведение, вызывающие позитивные последствия, начинает повторяться все чаще и чаще. Это правило действует не-

зависимо от того, является поведение желательным или нет. Если работник ощущает внимательное и заботливое отношение со стороны босса только тогда, когда рассказывает ему о своих личных проблемах, то вы можете держать пари, что частота обсуждения личных проблем будет повышаться.

Кроме того, всем нормальным людям свойственно думать во время работы о посторонних вещах. Мысли могут охватывать все аспекты жизни человека от рождения и до смерти, и не обязательно они связаны только с проблемами. Если работник плохо выполняет задание из-за каких-то отвлеченных мыслей, то они не обязательно связаны с болезнями или несчастными случаями; работник может думать о прекрасном вчерашнем вечере или о том, каким прекрасным будет вечер завтра. Эти не имеющие отношения к работе мысли становятся проблемами только тогда, когда они отвлекают человека от выполнения рабочих функций. Большинству менеджеров нетрудно сказать: «Не могли бы вы отвлечься от мыслей о вашей будущей счастливой супружеской жизни и сконцентрироваться на проблеме, которую мы пытаемся решить?» Но они никогда не осмелятся произнести такие слова: «Не могли бы вы отвлечься от мыслей о вашем разрушенном браке и сконцентрироваться на стоящей перед нами проблеме?» Однако причина плохой работы будет одной и той же: голова работника занята чем-то другим. Менеджеры считают, что они имеют право прерывать лишь приятные мечтания, но не тягостные размышления работника.

## ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

1. Поймите, что серьезные личные проблемы будут понятным образом влиять на выполнение работы. Давление на семьи с работающими мужем и женой, в которых ни один из супругов не находится постоянно дома, и ра-

ствующая вовлеченность мужчин в домашние дела и воспитание детей означают, что теперь личные проблемы с большей вероятностью влияют на жизнь ваших работников, чем в прошлом. Но помните и о том, что по крайней мере половина всех личных проблем становится причиной для невыполнения работы только потому, что таковыми их признают сами менеджеры.

2. Реакции работников на личные проблемы могут быть отнесены к одной из двух категорий: к категории эмоциональных реакций или к категории реакций, требующих свободного времени. Эмоциональная категория охватывает все реакции — от отсутствующего взгляда работника и неспособности слышать окружающих до жалоб любому человеку, который готов его выслушать, нервных рыданий и чрезмерно долгого нахождения в туалетной комнате для приведения в порядок своей внешности. Категория реакций, требующих свободного времени, может быть разделена на две подкатегории: экстренных событий, таких как внезапная болезнь члена семьи, срочная проблема в отношениях няни с ребенком, внезапная поломка автомобиля и несчастный случай; и личных дел, таких как замена водительского удостоверения, покупка нового дома или запланированные посещения адвоката или дантиста.

3. Разрешайте подчиненным отлучаться с работы для улаживания личных дел, таких как встреча со школьными учителями, посещение адвоката или зубного врача. Полезно разрешать подчиненным в какие-то дни начинать работу позже, а в какие-то дни уходить с работы раньше для улаживания личных дел. Вы можете попросить их отработать это время позднее, когда это будет удобнее им и вашей организации. Но время, требуемое для улаживания личных дел, всегда должно согласовываться заранее и по возможности приходиться на периоды минимальной трудовой нагрузки на персонал. В за-

висимости от продолжительности и частоты отлучек общее время может вычитаться из ежегодного отпуска, предоставляемого работнику. Некоторые компании суммируют продолжительность отпуска, число выходных дней, предоставляемых в случае недомогания, прочие льготные дни и получают общее число так называемых персональных дней. Работники могут использовать эти дни по своему усмотрению. Такой подход позволяет исключить многие дискуссии по поводу предоставления работникам времени для решения личных проблем.

4. Время, выделяемое в случае возникновения экстренных обстоятельств, хотя и создает помехи деятельности организации, имеет исключительно важное значение для работника, и поэтому просьбы о его предоставлении должны рассматриваться менеджерами с максимальным вниманием. Организуйте необходимую помощь и предусмотрите запасной вариант выполнения работы; в случае необходимости делайте это сами, но старайтесь ускорить реакцию работника на критическую ситуацию.

5. Ваша способность справиться с эмоциональной категорией будет зависеть от того, сколько проблем она охватывает. Одни работники будут иметь серьезные личные проблемы, но никто в компании, включая и вас, не будет о них знать. Другие же работники будут иметь незначительные личные проблемы, но о них будет знать каждый сотрудник независимо от того, хочет он этого или нет. Предоставляйте возможность поговорить с вами тем людям, которые хотят поделиться с вами своими личными проблемами. Возможность просто поговорить о своей проблеме часто помогает людям найти собственное решение или же помогает им сжиться с проблемой. Если они эмоционально подавлены, но продолжают работать должным образом, то у вас нет проблем и вы просто помогаете им облегчить их жизнь. Но не пытайтесь играть роль психолога-любителя или консультанта по

семейным вопросам: вы потерпите неудачу. Помогите своим людям получить профессиональную помощь специалистов и консультантов.

6. В ситуациях, когда имеются личные проблемы, но рабочее задание, тем не менее, должно выполняться, примите следующие действия:

- а) подробно обсудите проблему и попытайтесь помочь работнику справиться с ней, указав ему на возможные источники получения помощи;
- б) если проблему, возникшую у работника, устранить невозможно, объясните ему, что здесь на самом деле две проблемы — личная проблема работника и проблема, вызванная тем, что работник не выполняет свою работу;
- в) продемонстрируйте свое понимание того, что личные проблемы нельзя устранить быстро, а рабочие проблемы должны быть устранены как можно скорее. Например, можно сказать: «Мне жаль, что ваш брак распадается, и я вижу, что эта ситуация продолжается уже год. К сожалению, мои рабочие проблемы не могут оставаться неразрешенными так долго. Поскольку я не могу устранить вашу проблему, то не могли бы вы помочь мне устранить проблему с завершением работы?»;
- г) попросите работника о сотрудничестве в устранении проблемы с выполнением работы. Вы будете приятно удивлены его позитивной реакцией на вашу просьбу.

7. Определите, какие личные проблемы ваша организация будет считать основаниями для невыполнения работы, чтобы все менеджеры следовали одним и тем же принципам. Создайте необходимые условия для того, чтобы люди могли реагировать на эти личные проблемы или справляться с ними в соответствии с действующим регламентом. Составьте для ваших менеджеров руководство по обращению с личными проблемами и

укажите в нем имена и номера телефонов рекомендуемых специалистов, к которым работники могут обратиться за необходимой помощью.

8. Помните, что как менеджер вы не имеете права освобождать людей от работы по любой причине, которую вы или они сочтут уважительной. Командная работа требует соблюдения правил командной игры.

9. Если вы исследуете, как протекает жизнь людей, то обнаружите, что большинство из них во внерабочей среде делают многие вещи, которые они обязаны делать, несмотря на свои личные проблемы. Говорите им, что считаете вполне нормальной их озабоченность личными проблемами до тех пор, пока она не мешает выполнять ту работу, которую они обязаны выполнять. Это не безумная или бессердечная идея; это терапевтическая концепция, помогающая людям успешно справляться с работой.

## ГЛАВА 16

### Это никто не смог бы сделать

*Это задание никто не сможет выполнить за два часа, кому бы вы его ни поручили!*

Когда я спрашиваю менеджеров: «Почему ваши работники не делают то, что они обязаны делать?», то нередко получаю такой ответ: «У них не хватает на это времени». На вопрос «Вы хотите сказать, что поручаете им больше работы, чем они могут сделать в отведенное им время?» они отвечают «да». Другими словами, менеджер просит работников выполнить три часовых задания за 2 часа, и ни один из них не может этого сделать.

#### ПРОБЛЕМА

Проблему здесь не следует путать с перспективными целями — стремлением заставить работников выполнять задания с помощью креативных или инновационных методов, которые никто из них не мог применять прежде. Если бы ваша цель заключалась в этом, то вы не просто бы поручали им задания или проекты; вы использовали бы метод мозгового штурма, метод плани-

рования работы и другие техники менеджмента, чтобы помочь вашим людям разработать стратегии для выполнения того, что кажется им невыполнимым. Вполне разумно обсудить задание, которое никто не мог выполнить до сих пор, и провести поиск возможных способов его выполнения.

Эта проблема также не имеет отношения к ситуации, когда вы обращаетесь к работникам с просьбой сделать то, что могли бы сделать вы (если вы можете выполнить 3 часовых задания за 2 часа, то они не являются тремя часовыми заданиями), но чего не могут сделать они. Очевидно — если это смогли сделать вы, то эта работа выполняется. Проблема в данном случае заключается в том, что работники не знают, как делать то, что умеете делать вы; поэтому работу, которую вы выполняете за 2 часа, они выполняют за 3. Это проблема обучения. Если вы научите работников выполнять работу вашим методом, то они также смогут с ней справиться.

Проблема, рассматриваемая в этой главе, заключается просто в том, что вы даете задание, которое никто не может выполнить.

Например, если вы выясните, что работники выполняют задание неэффективно, то научите их использовать процесс, который обеспечит эффективное выполнение работы.

3. Если же работники на самом деле не могли этого сделать, поручите им какое-нибудь другое задание. У вас нет альтернативы.

## **ПРЕВЕНТИВНОЕ РЕШЕНИЕ.**

1. «Никто не смог бы этого сделать» — это одна из не многих причин невыполнения работы, редко упоминаемых менеджерами. За годы работы в качестве менеджера и консультанта я сталкивался с этой причиной всего несколько раз. Но вы как профессиональный менеджер должны знать о том, что она может возникнуть.

2. Если работники настаивают на том, что «никто не смог бы этого сделать», продемонстрируйте им, что это не так. Если они оказались не правы, выясните, что мешало им выполнить задание, и предпримите необходимые меры.

# **ЧАСТЬ II**

**Превентивный  
менеджмент: новая  
система управления,  
обеспечивающая  
наилучшие результаты**

## Как использовать возможности

### **ГЛАВА 17** превентивного менеджмента для обеспечений безупречного выполнения работы

Если бы теперь я спросил вас, почему работники не делают то, что они должны делать, вы, возможно, ответили бы: «Из-за плохого менеджмента». За исключением случаев невыполнения работы из-за личных проблем, индивидуальных ограничений, объективной невыполнимости задания и, возможно, наличия особенно серьезных препятствий, все прочее, обсуждавшееся нами ранее, может быть классифицировано в качестве подкатегорий плохого менеджмента.

Последствия невыполнения работы из-за личных проблем могли бы быть ослаблены, если менеджеры понимали бы, что все личные проблемы могут быть причинами для плохого самочувствия и плохого настроения, но не обязательно причинами для плохой работы. Менеджеры также не могут считаться абсолютно невиновными за плохие результаты, обусловленные наличием индивидуальных ограничений, потому что именно ме-



менеджер принимает человека на работу или продвигает его на более высокую должность. А как показывает анализ, 80% людей, которых считают имеющими индивидуальные ограничения, фактически не могут выполнить работу по другим причинам, обсуждавшимся нами ранее.

Менеджер должен уделять много внимания тому, чтобы для работников возникали адекватные последствия их трудовых усилий там, где не возникает никаких последствий или возникающие последствия оказываются неадекватными. Во время семинара один из менеджеров спросил меня: «Почему некоторые работники затрачивают больше энергии на игру в футбол по окончании трудового дня, чем на выполнение своих прямых должностных обязанностей?» «Причина, — ответил ему я, — заключается в последствиях и обратной связи». Во время игры в футбол, как и во время других спортивных игр, результаты усилий игрока обеспечивают обратную связь и позитивные или негативные последствия каждые несколько минут. Но в течение рабочего дня человек редко видит негативные или позитивные последствия своих трудовых усилий и ощущает обратную связь. Если вы хотите, чтобы в течение рабочего дня ваши люди трудились с той же энергией, с какой они бегают по футбольному полю, то старайтесь чаще обеспечивать им обратную связь и возможность ощутить позитивные или негативные последствия своих усилий.

## РАБОТНИКАМИ НУЖНО РУКОВОДИТЬ

Итак, если причины, по которым люди не делают на работе то, что они должны делать, обусловлены плохим менеджментом, то очевидным решением будет использование правильного менеджмента для устранения этих причин или для предотвращения их возникновения. Но

если это так очевидно, то почему же менеджеры не предпринимают превентивных мер для недопущения возникновения этих причин невыполнения работы? Во-первых, как мы уже выяснили, менеджеры могут не знать о наличии этих специфических причин, потому что проблемы выполнения работы они формулируют в общих терминах и описывают их с помощью метафор. Во-вторых, результаты анализа, проводимого менеджерами, ограничиваются выявлением одной-двух причин, таких как «они не имеют мотивации», или «они не имеют квалификации, необходимой для выполнения этой работы». Но при обсуждении результатов работы людей в бизнесе «мотивация» оказывается одним из наиболее предвзято трактуемых и неоправданно часто используемых терминов.

Мы также обнаружили, что менеджеры имеют ошибочные представления о поведении человека, которые служат для них основанием для непринятия необходимых корректирующих действий. Например, когда мы учили менеджеров тому, что словесные похвалы работников за правильное выполнение заданий являются мощными инструментами повышения трудовой мотивации, многие менеджеры заявляли: «Я плачу им за выполнение работы. Почему я должен их за это еще и благодарить?» Наш ответ, разумеется, был следующим: «Чтобы получить от них то, за что вы им платите». Многие менеджеры уверены, что они не обязаны побуждать работников делать то, за что те и так получают зарплату.

Это убеждение основано на широко распространенном и ничем не подкрепленном представлении о том, что если вы принимаете на работу хорошего сварщика, преподавателя, химика или бухгалтера, то необходимая работа будет выполняться этими людьми без помощи босса. Другими словами, если вы поставите на рабочее место правильно выбранного человека, то вам не нужно будет

им руководить. Но если бы это представление было правильным, то должности многих менеджеров можно было бы сократить; вашей организации просто требовалось бы принимать на работу достаточное количество хороших исполнителей. Удивительно, что так много умных людей верят в правильность этой нелепой идеи. Такой подход не предусматривает никакого менеджмента; он основан на уповании на лучшее.

## ВЛАСТЬ ПРЕВЕНТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ

«Упование на лучшее» — это способ, с помощью которого мы управляли только для того, чтобы убедиться в глупости этой идеи. В первые годы промышленного производства менеджеры покупали лучшие станки и эксплуатировали их до тех пор, пока они не переставали работать. В конце концов стало очевидно, что время простоя оборудования является непродуктивным временем: когда станки не работают, работники не производят на них никакой продукции, хотя расходы предприятия продолжают расти. Постепенно сформировалась концепция так называемой превентивной поддержки. Как удалось выяснить, кратковременные плановые остановки оборудования для проведения профилактического обслуживания (например, смазки и настройки) позволяют предотвращать серьезные поломки, приводящие к длительным простоям техники. В сфере авиаперевозок превентивная поддержка является единственным способом поддержания самолетов в рабочем состоянии.

Какой бы распространенной ни казалась эта практика сегодня, некоторые менеджеры по-прежнему продолжают противиться ее использованию, потому что не могут позволить делать кратковременные остановки оборудования, чтобы не снижать его производительность. Другими словами, они не могут допустить незначительных

потерь продуктивности сейчас, но они могут позволить себе большие потери продуктивности позднее.

Превентивная поддержка — это то, что предпринимается для сохранения эффективной работы оборудования; предусматривает вмешательство технических специалистов для регулировки физических элементов оборудования (например, корректировки положения и скорости работы механизмов для обеспечения их надлежащей работы); помогает добиться надлежащего функционирования оборудования в целом. Но мы обнаружили также, что этот практический подход, обеспечивающий работоспособность техники, при использовании его в форме превентивного менеджмента столь же эффективно поддерживает и работоспособность людей.

«Превентивный менеджмент» представляет собой вмешательство — манипулирование отдельными элементами в конкретной рабочей обстановке для получения предсказуемого результата, которого бы не удалось добиться без этого вмешательства. Он поддерживает правильные действия людей за счет устранения возможностей неправильного выполнения работы.

## КАК ПРИМЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ ПРЕВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Чтобы менеджмент был эффективным, его стратегии и теории должны быть преобразованы в такие действия менеджеров, которые бы оказывали влияние на производительность труда работников. Менеджмент должен восприниматься как способ вмешательства для получения желаемого результата, подобно вмешательству технических специалистов для поддержания работоспособности оборудования, вмешательству пекаря в приготовление теста и выпечки хлеба или вмешательству дирижера в

действия музыкантов с целью обеспечить слаженную игру оркестра. Без вмешательства пекаря ингредиенты останутся в мешках и контейнерах; вмешательство пекаря для контроля соблюдения определенных пропорций и последовательности операций и последующей выпечки теста приводит к получению желаемого результата — готового хлеба. Что же касается музыки, то хотя все оркестранты имеют перед собой ноты, именно вмешательство дирижера в процесс исполнения музыкального произведения обеспечивает согласованное звучание всех инструментов. Применение менеджмента как инструмента вмешательства означает, что менеджеры должны выполнять конкретные действия в конкретные моменты времени для оказания влияния на конечный результат усилий работников. Если в примере с выпечкой хлеба менеджер не предпримет нужных действий в определенные моменты времени или в необходимой последовательности либо будет осуществлять их слишком часто или, напротив, слишком редко, то конечные результаты работы будут отличаться от ожидаемых. Это становится особенно ясно при сопоставлении причин невыполнения работы с соответствующими превентивными решениями, описанными в предыдущих главах. Принятие на работу нужного специалиста является важным условием успешного выполнения любого задания, однако еще большее значение имеет вмешательство менеджеров, осуществляемое после приема на работу нужного специалиста, — такое вмешательство позволяет по мере необходимости манипулировать в рабочей среде всеми этими элементами, обеспечивая получение ожидаемых результатов работы. В примерах с выпечкой хлеба и с исполнением музыки покупка самых лучших ингредиентов или приглашение самых лучших музыкантов не гарантируют наилучших результатов.

Хорошей новостью является то, что существуют всего 16 причин плохого выполнения работы независимо от ее

природы или сложности и что эти 16 причин никогда не будут влиять на одного человека одновременно. Если вы устраните все эти причины невыполнения работы, то вся работа будет сделана на отличном уровне.

Наш поиск систематизированного подхода к устранению этих причин невыполнения работы показал, что одни из них возникают только до, а другие — только после начала работы. Очевидно, что если вы не устраните причины, возникающие до начала работы, то вы столкнетесь с ними позднее. В табл. 17.1 и 17.2 все причины невыполнения работы разделены на две категории — «До» и «После».

Отметьте, что в обеих категориях все три причины присутствуют: «личные проблемы», «они думают, что есть что-то еще более важное» и «препятствия, которые они не могут устранить сами». Личные проблемы могут возникнуть в любой момент. Возникновение препятствий и смена приоритетов возможны после начала работы. Изменение требований разных источников может привести к тому, что работники станут неправильно опреде-

**Таблица 17.1.** Почему работники не делают то, что они должны

делать: до начала выполнения работы

Д-1	Они не знают, что они должны делать
Д-2	Они не знают, как это делать
Д-3	Они не знают, почему они должны это делать
Д-4	Они думают, что ваш метод выполнения работы не подойдет
Д-5	Они думают, что их способ выполнения работы лучше вашего
Д-6	Они думают, что более важным является что-то другое
Д-7	Они ожидают негативных последствий в будущем
Д-8	Личные проблемы
Д-9	Индивидуальные ограничения
Д-10	Имеются препятствия, которые они не могут устранить сами
Д-11	Это никто не может сделать

**Таблица 17.2.** Почему работники не делают то, что они должны делать: после начала выполнения работы

П-1	Они думают, что они и так это делают
П-2"	Они не видят для себя позитивных-последствий от выполнения этой работы
П-3	Имеются препятствия, которые они не могут устранить сами
П-4	Они думают, что более важным является что-то другое
П-5	Они наказываются за выполнение того, что они должны делать
П-6	Их вознаграждают за невыполнение того, что они должны делать
П-7	Они не видят для себя негативных последствий от плохого выполнения работы
П-8	Личные проблемы

лять наиболее важные задачи на каждый конкретный день даже несмотря на предварительную осведомленность о том, что является самым важным.

Ваша стратегия превентивного менеджмента заключается в устранении этих причин для того, чтобы они не стали поводами для невыполнения работы. Поэтому ваши управленческие интервенции, предпринимаемые с целью решения проблем, могут быть разбиты на две категории — как это показано в табл. 17.3 и 17.4. К категории «До» относится все, что вы должны сделать прежде, чем ваши люди начнут работать. Чтобы иметь дело с этой категорией, вы должны подробно обсудить предстоящую работу с вашими работниками прежде, чем они начнут выполнение сложного задания или проекта. Это называется планированием работы. Это ваша система обеспечения превентивного менеджмента до начала работы, и она далеко выходит за рамки указания «Сделайте это к 30-му числу и дайте мне знать, если у вас возникнут какие-то проблемы».

Важность результата выполнения задания или проекта определяет значение дискуссии, проводимой перед началом выполнения работы. В случае повторяющихся

**Таблица 17.3.** Превентивный менеджмент: что делать до начала выполнения работы

Д-1 Дайте им понять, что они должны делать Д-2 Выясните, знают ли они, как это делать Д-3 Дайте им понять, почему они должны делать это Д-4 Убедите их, что ваш способ выполнения работы реален  
Д-5 Если их способ выполнения работы не лучше вашего, убедительно докажите им это  
Д-6 Сделайте так, чтобы они поняли приоритеты выполнения работы Д-7 Убедите их в том, что ожидаемые негативные последствия попыток выполнения работы никогда не возникнут  
Д-8 Разберитесь с личными проблемами или поручите работу кому-нибудь другому  
Д-9 Убедитесь, что индивидуальные ограничения не мешают выполнению работ  
Д-10 Убедитесь в отсутствии препятствий, с которыми работники не могут справиться самостоятельно  
Д-11 Убедитесь, что задание действительно выполнимо

**Таблица 17.4.** Превентивный менеджмент: что делать после начала выполнения работы

П-1	Обеспечьте им конкретную и частую обратную связь в виде предоставления информации о результатах выполнения работы
П-2	Добейтесь, чтобы устные похвалы за хорошее выполнение работы были конкретными и частыми
П-3	Устраните препятствия или предоставьте работникам стратегию их преодоления
П-4	Сделайте так, чтобы они поняли приоритеты выполнения работ
П-5	Устраните негативные последствия от хорошего выполнения работы или уравновесьте их позитивными стимулами
П-6	Устраните позитивные последствия от плохого выполнения работы
П-7	Создавайте негативные последствия в соответствии со степенью невыполнения задания (система прогрессивного наказания)
П-8	Устраните личные проблемы или поручите работу кому-нибудь другому

проектов дискуссия о планировании работы может быть очень короткой и проводиться для раскрытия содержания пункта Д-1: когда начинать и когда заканчивать работу и как она должна выглядеть в завершённом виде. В случае редко повторяемых или никогда ранее не выполнявшихся проектов ваша дискуссия может охватывать все пункты табл. 17.3 — от Д-1 до Д-11. Если вы будете внимательны во время проведения этих дискуссий, вы получите много подсказок от своих работников, например таких: «Почему это нужно делать?», «Это не моя работа», «Я не Думаю, что это будет работать» или «У меня есть более важные дела». Но теперь, слыша эти комментарии, вы будете относиться к ним как к реальным проблемам, а не просто как к жалобам.

К категории «После» относится все, что вы делаете после того, как работники начинают выполнять полученное задание; это называется контролем исполнения.

«Контроль исполнения» — это выяснение того, действительно ли люди делают то, что они должны делать в отведенное для этого время.

Некоторые люди называют это «проверкой» или «мониторингом» исполнения, но не предпринимают требуемых действий, потому что у них нет на это времени или потому что они не хотят, чтобы люди почувствовали недоверие к себе со стороны менеджмента.

Контроль исполнения представляет собой систему осуществления превентивного менеджмента после начала выполнения работы. Взгляните на восемь пунктов табл. 17.4. Если вы не контролируете работу своих людей, то вы не выполняете важнейшую управленческую функцию. Двумя основными целями контроля исполнения являются следующие.

1. Поддержка исполнения (если оно находится на должном уровне):

- ◆ П-2. Вознаграждайте хорошую работу.
- 2. Улучшение исполнения (если оно не соответствует заданным требованиям):
  - ◆ П-1. Обеспечьте обратную связь, информирующую о результатах работы.
  - ◆ 11-3. Устраните препятствия.
  - ◆ П-4. Сообщите им о приоритетах.
  - ◆ П-5. Ликвидируйте негативные последствия хорошего выполнения работы.
  - ◆ П-6. Ликвидируйте позитивные последствия плохого выполнения работы.
  - ◆ П-7. Создавайте негативные последствия в случае плохой работы.

П-8. Помогайте справиться с личными проблемами. Отметьте, что интервенции П-1, П-2 и П-5, перечисленные в табл. 17.4, не происходили бы, если вы как менеджер вмешивались бы в процесс только при возникновении проблем. Это должно оказывать серьезное влияние на вашу интерпретацию контроля исполнения и на частоту его проведения. В настоящее время менеджеры стремятся осуществлять контроль только при получении сигнала о возникновении проблемы. Но контроль исполнения нужно применять регулярно в качестве средства подкрепления исполнения, даже если работа внешне идет нормально. Если вы ждете появления проблемы как сигнала для вмешательства, то вы используете реактивный менеджмент и всегда немного запаздываете. Если же вы контролируете действия своих работников, оказываете им помощь и создаете для них позитивные или негативные последствия с целью поддержания надлежащего исполнения работы, то вы используете превентивный менеджмент, т. е. вы вмешиваетесь в процесс для того, чтобы не позволить работникам совершать ошибки. Другими словами, вы используете проактивный менеджмент —

и поэтому вы будете сталкиваться с меньшим количеством проблем.


Так как превентивный менеджмент требует времени, вы должны использовать его только там, где исполнение имеет важное значение для вас и для вашей организации. Хорошим методом оценки важности является определение стоимости издержек невыполнения работы. Если издержки неправильных действий работника оказываются пренебрежимо малыми, то не уделяйте много времени менеджменту в этой области. Например, если несвоевременное появление работников на рабочих местах не оказывает серьезного влияния на их работу или на обслуживание других людей, то не тратьте свое время на решение вопросов соблюдения режима. Или: если ваша компания продает редко встречающийся продукт и покупатели берут его независимо от того, как вы с ними обращаетесь, и при этом вы не опасаетесь конкурентов, то не уделяйте много времени вопросам обслуживания покупателей. Но если несвоевременное появление работника на рабочем месте влияет на результаты производства или если плохое обслуживание настолько раздражает ваших покупателей, что при появлении конкурирующего продукта они сразу же перестанут иметь с вами дело, то уделяйте этим вопросам самое пристальное внимание. Как отмечалось в предисловии, менеджмент представляет собой вмешательство, больше напоминающее строительство моста, чем танцы под дождем: здесь наблюдается прямая причинно-следственная связь между вмешательствами менеджера и результатами труда работника.

Желаемое положение дел возникает тогда, когда вы устраняете все причины, по которым люди не делают то, что они должны делать, и добиваетесь от них требуемого исполнения работы.

## ГЛАВА 18

### Важность дружелюбия

---



Есть еще один важный подконтрольный элемент, способный влиять на успех вашей деятельности. Он имеет отношение не к тому, о чем говорят нам менеджеры, а к тому, что мы можем наблюдать в их деятельности. Эффективные менеджеры используют его часто, а неэффективные — редко. Мы называем этот элемент дружелюбием.

Возможно, вы слышали утверждение о том, что успех менеджера напрямую зависит от его отношений с людьми, работающими на него, с людьми, работающими вместе с ним, и с людьми, на которых работает он сам, — и оно, безусловно, справедливо. При анализе этих отношений мы обнаруживаем, что они могут быть распределены по двум категориям: деловые и межличностные. Межличностные отношения содержат важный элемент, называемый дружелюбием, проявление которого требует выполнения незначительных на первый взгляд действий.

### ОТ ОБЫЧНОЙ ВЕЖЛИВОСТИ - К ЗАБОТЕ О ЛЮДЯХ

Дружелюбие вовсе не предполагает, что вы должны стать лучшим другом подчиненных, прощать им плохую

работу, разбираться в их личных проблемах, приглашать к себе домой, одалживать им денег или позволять делать все, что захочется. Проявлять дружелюбие — значит осуществлять действия, которые можно квалифицировать как проявления вежливости или уважения. Например:

- ◆ использовать слова «пожалуйста» и «спасибо»;
- ◆ разговаривая с человеком, смотреть ему в глаза;
- ◆ говорить людям «доброе утро» или «добрый день» прежде, чем приступить к обсуждению рабочих проблем;
- ◆ проявлять пунктуальность, чтобы люди не тратили попусту свое рабочее время, ожидая встречи, о которой вы договорились с ними заранее;
- ◆ обращаться с людьми, приходящими в ваш кабинет, как с гостями, и не заставлять их ждать, пока вы закончите срочные дела;
- ◆ извиняться, когда вы опаздываете или вынуждены прервать совещание;
- ◆ не оскорблять чувства людей и не заставлять их выслушивать ваши телефонные разговоры на посторонние темы во время делового совещания;
- ◆ беседовать с людьми, а не читать им лекции либо прерывать их, когда они обращаются к вам;
- ◆ контролировать свое поведение — вы не имеете права повышать голос на своих работников или проявлять к ним неуважение в любой форме;
- ◆ не делать саркастических замечаний.

Следовать этим правилам будет довольно просто, как только вы примете для себя соответствующее решение.

Имеется и другой аспект дружелюбия, который может быть описан только в общем виде — как проявление интереса к людям или желание лучше узнать каждого

своего работника. Есть менеджеры, обсуждающие с подчиненными различные аспекты их жизни, не относящиеся к работе (например, хобби, занятия спортом, домашние дела — празднования юбилеев, покупку новой машины или нового дома и прочие события, подходящие для такой дискуссии). Но подобные разговоры обычно длятся всего несколько минут, а иногда просто ограничиваются короткими фразами, например: «Как прошел вчерашний вечер в боулинг-клубе?», или «Желаю вашей дочери успешно выступить на соревнованиях по гимнастике». Но значение имеет не продолжительность беседы, а сам факт того, что менеджер знает о конкретном событии в жизни работника и находит время, чтобы сказать несколько слов.

Эта категория дружелюбия может оказаться незаметной для случайного наблюдателя, потому что эффективные менеджеры не переключаются с «Давайте поговорим о работе» на «Давайте поговорим о личных делах». Их дружелюбие проявляется во всех их действиях в течение всего рабочего дня. Те менеджеры, которых мы квалифицировали как «дружелюбных», просто выглядели приятными людьми. Они много улыбались и с ними было легко разговаривать, они были вежливы, заботливы и тактичны при осуществлении своих управленческих интервенций. Их дружелюбное поведение казалось абсолютно естественным.

К сожалению, есть менеджеры, которые не проявляют дружелюбия на работе, потому что они не являются приятными в общении людьми; они не проявляют дружелюбия даже к ближайшим родственникам или соседям. Некоторые люди дружелюбны только к своим собакам. Но есть немало и других менеджеров, которые доброжелательны к членам своей семьи, к своим друзьям и соседям, но когда они приходят на работу, они буквально становятся другими людьми и начинают вести себя

-неестественно и недружелюбно. Когда я указываю на это менеджерам, ведущим себя подобным образом, они говорят: «Вы правы. Я сам не понимаю, что происходит со мной на работе. Я думаю, что очень занят и поэтому у меня нет времени для проявления дружелюбия». Но все должно быть совсем не так; если на работе и должно проявляться что-то особенное, так это должно быть доброжелательное отношение к людям.

Если вы хотите стать еще более успешным, потратьте какое-то время на проявление дружелюбного отношения к своим работникам, например почаще им улыбайтесь. При обсуждении этой темы на моем семинаре один менеджер сказал: «Но я точно знаю, что не являюсь самым дружелюбным человеком в мире. Как же я могу стать более дружелюбным на работе?» Я ответил ему, что каждое утро и несколько раз в течение рабочего дня он должен говорить себе: «Все мои подчиненные являются миллионерами, они не обязаны работать на меня более того времени, которое сами захотят уделить работе, поэтому мне следует быть с ними любезным и внимательным». Позднее этот менеджер рассказал мне, что он стал регулярно говорить себе эти слова у дверей офиса, и они помогали ему не забывать о необходимости чаще говорить людям «спасибо» и «пожалуйста».

## **ПОЧЕМУ ДРУЖЕЛЮБИЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОЗИТИВНЫЙ ЭФФЕКТ?**

Одно из открытий, сделанных в ходе исследования принципов успешного руководства, заключается в том, что проявление уважения всегда оказывается «улицей с двусторонним движением». Независимо от того, какими властью, опытом и навыками вы обладаете, независимо от того, каких успехов вы добивались в прошлом, вы не вызовете уважения у других, если будете постоянно

относиться к ним неуважительно. Дружелюбие — т. е. вежливое обращение с другими людьми и проявление интереса к ним — является способом демонстрации уважения к людям, за которое они также отплатят уважительным отношением к вам. Если вас уважают как менеджера, то ваша стратегия превентивной поддержки будет восприниматься как искренняя попытка разрешать проблемы, а не сознательная попытка их создавать.

Каким бы важным ни было дружелюбное отношение к людям, было бы ошибкой полагать, что оно может заменить или исправить плохой менеджмент. Я встречал эффективных менеджеров, которые не использовали этот элемент, но которые могли бы стать еще более эффективными, если бы стали использовать свое дружелюбие. Я встречал очень доброжелательных менеджеров, которые работали неэффективно, потому что не умели выполнять управленческие функции. Другими словами, менеджеры, осуществляющие интервенции в дружелюбной манере, всегда оказываются более эффективными, чем менеджеры, осуществляющие те же самые интервенции в недружелюбной манере. Поддержание доброжелательных отношений является еще одним элементом обеспечения успешного выполнения работы. Оно помогает также исключить ситуации, в которых люди будут пытаться действовать вам во вред из-за того, что вы им несимпатичны. Это может продлить вам жизнь.



## ГЛАВА 19

### Вопросы и ответы

**В:** Складывается впечатление, что все эти причины невыполнения работы вызваны тем, что делает менеджер, или тем, что он не может сделать. Не налагает ли это на менеджера слишком большую ответственность за выполнение работы каждым его подчиненным?

**О:** Если вы говорите о распределении ответственности, то вы можете нарисовать прекрасную схему организационной структуры и указать на ней процентное распределение ответственности для каждого индивида. Но когда вы говорите о решении проблемы, то вопрос заключается в том, кто должен предпринимать действия для обеспечения выполнения решения. Если в организации, состоящей из одного работника и одного босса, работник работает плохо, то возникает следующий вопрос: «Кто должен первым предпринять действие для исправления ситуации?» Очевидно, что работник должен выполнять свою работу, но кто должен предпринимать усилия для изменения всех тех элементов рабочей среды, которые влияют на результат действий работника?

Когда работник не выполняет свое задание, то больше всего от этого страдает менеджер; когда работник хорошо выполняет задание, больше всего от этого выигры-

вает также менеджер. Поскольку менеджмент является вмешательством в рабочий процесс, то именно менеджер должен осуществлять необходимые интервенции, чтобы помочь работнику выполнить задание должным образом. Перестаньте говорить об ответственности и начните говорить о том, кто должен сделать первый шаг для исправления ситуации. Очевидно, что этот шаг должен сделать босс.

В: Но вы требуете от босса, чтобы он делал все?

О: Вовсе нет. Босс принимает на работу подходящего человека, обучает его и руководит таким образом, чтобы тот работал на должном уровне. Когда работник плохо выполняет свое задание или когда результаты работы не улучшаются, менеджер увольняет его. Работник получает зарплату за выполненную работу; менеджер получает зарплату за то, что он обеспечивает выполнение работником порученной ему работы.

В: Но предположим, что вы устранили все причины невыполнения работы и что работник по-прежнему не выполняет задание должным образом. Что делать в этом случае?

О: Вам нужно провести с работником специальную беседу, описанную в моей книге *Coaching for Improved Work Performance* («Коучинг для улучшения результатов работы»). Если же это не поможет, то вам следует понизить работника в должности, перевести его на другое место или уволить или научиться жить с этой проблемой.

В: Вы говорите, что все эти соображения являются причинами, по которым люди не делают на работе то, что они должны делать, но при этом вы ничего не говорите об отношении к работе.

О: Когда менеджеры говорят о плохом отношении работников к своей работе, то таким образом они либо на-

вешивают ярлык на поведение, которое им не нравится, либо имеют в виду мысли работника, которые якобы проявляются в его нежелательном поведении.

Когда кто-то начинает говорить об отношении к работе другого человека, задайте ему вопрос: «Откуда вы это знаете; на основании каких его слов или действий вы сделали вывод о наличии у него такого отношения?» Полученный ответ будет содержать описание поведения, которое вы сможете проанализировать, а затем изменить, используя превентивный менеджмент.

В определенной степени вы можете иметь дело с мыслями людей, когда вы сообщаете им причины, по которым они должны делать конкретные вещи, когда вы дадите им понять последствия правильного и неправильного выполнения задания. Но вы будете говорить о конкретных мыслях. Разговор об отношении не поможет вам или вашим работникам, поэтому избегайте его.

В: Вы также ничего не говорили о мотивации. Как она должна использоваться?

О: Концепция мотивации была разработана в психологии для описания тех неизвестных нам факторов, которые заставляют людей делать то, что они делают. Она предполагает, что внутри человека происходит что-то особенное, хотя мы не знаем, что именно, и не можем это измерить. Исследователи-психологи крайне осторожно обсуждают концепцию мотивации, если вообще ее обсуждают, но остальные люди обращаются с ней как с воздухом, которым мы дышим. Сколько раз на дню каждому из нас приходится слышать: «Она не имеет мотивации», «Он лишился мотивации», «Я чувствую мотивацию», «Это будет их мотивировать», «Это лишит их мотивации», «Он действует как мотиватор», «Мы ищем мотивированного человека» или «Вы должны их мотивировать»?

Печальная истина заключается в том, что люди, произносящие эти фразы, говорят о чем-то таком, о чем они не имеют представления. Если бы вы спросили: «Как мне . мотивировать этого человека?», то услышали бы в ответ множество неконкретных терминов и метафор, например таких: «Обеспечьте их вовлеченность», или «Сделайте их своими приверженцами». Если вы зададите им вопрос: «Но как это сделать?» и они не испытывают разочарования от вашей непонятливости, то в конце концов они кое-как назовут вам многие из тех 16 типов воздействия, о которых вы уже знаете.

Если вы будете иметь дело с практическими аспектами того, что оказывает влияние на работу людей, то вам не нужно будет использовать слово «мотивация» или рассматривать многие из тех факторов, которые, по утверждениям других консультантов, повышают мотивацию (как бы они ее ни измеряли). Опыт показывает, что если вы устраните все причины, по которым люди не делают то, что они должны делать, вы обязательно добьетесь надлежащего выполнения работы.

В: Что плохого во «вступлении в права собственности» или в желании добиться от людей «вовлеченности» или «приверженности»?

О: Эти концепции ласкают слух многих консультантов, но используемые для их описания термины являются неконкретными и не встречаются в результатах исследований, проводимых учеными-психологами. Вы не можете хитростью заставить людей поверить в наличие у них того, чего на самом деле у них нет. А люди становятся преданными идее только по таким причинам, как любовь или ненависть, кровное родство (семья), религиозные верования, необходимость выживания или защиты своей страны. Вы можете встретить людей, одержимых навязчивыми идеями, для которых работа важнее семьи

и собственного здоровья, но это ненормально; работа, в конце концов, является всего лишь работой.

В одном популярном видеоролике, посвященном темам производительности труда и мотивации, прославляется крупная международная машиностроительная компания за свою способность создавать у работников «всепоглощающий интерес к выполнению работы». Это звучит неплохо, когда вы слышите это в первый раз, но что такое «всепоглощающий интерес»? Поглощение означает, что в конце процесса вы имеете меньше, чем имели в начале. Значит ли это, что работники компании имеют такой интерес к выполнению своей работы, что их личная жизнь, здоровье, семья и многое другое приносятся в жертву работе? С какой стати кто-то может решить, что это хорошая идея? Вы можете требовать от своих работников, чтобы они на 100% делали то, за что получают деньги, но не можете требовать, чтобы работа поглощала всю их жизнь.

Исследования человеческого поведения позволили установить, что если вовлекать работников в обсуждение проекта до начала работы, они будут выполнять свои задания тщательнее и старательнее. Работники и менеджер обычно описывают результат таких дискуссий как «вовлечение» или «введение в права собственности», что объясняет, почему люди начинают работать старательнее. Однако если вы исследуете в деталях то, что обсуждалось на предваряющем начало работы собрании, и сравните полученные результаты с перечнем того, что должен сделать менеджер до начала выполнения работы (см. табл. 17.3), то вы обнаружите много сходства.

Если до того, как начнется работа вы дадите людям понять, что они должны делать, обсуждая проблемы и пути их решения, объясняя, почему они должны это делать, проявляя внимание к их идеям и указывая на возможные причины непригодности этих идей, а также дока-

•зывая ваши идеи и причины их правильности, то поможете работникам осознать важность этого задания по сравнению с другими, выявите возможные препятствия и обсудите то, что они не знают, как надо делать, дадите им ориентиры для определения правильности выполняемых действий (обратная связь), — это и будет использованием интервенции с помощью превентивного менеджмента. Если вы выполните все эти действия и добьетесь улучшения результатов работы, то сможете сделать вывод о том, что вы заставили своих людей стать «вовлеченными» или «вступить в права собственности», но не сможете измерить эти факторы.

Ключевое значение для вашего успеха в роли менеджера имеет проведение эффективного вмешательства, выполнение правильных действий в правильно выбранное время. Если теперь вы проведете собрание менеджеров с участием работников, то будете иметь дело с причинами, по которым работники не делают то, что они должны делать. Если во время таких собраний вы будете действовать в соответствии с перечнем, приведенным в табл. 17.3, то вы ничего не упустите из виду и сумеете стать еще более успешным. Но если вы не будете осуществлять контроль и заниматься причинами, возникающими после начала работы, то вы не добьетесь того успеха, которого могли бы добиться.

Если вы выделите работникам долю акций компании и станете делиться с ними прибылями, это будет привлекать их внимание как собственников, но вы по-прежнему должны будете руководить выполнением ими той работы, за которую они получают зарплату.

В: Мне кажется, что в рабочей обстановке действует намного больше факторов, чем было упомянуто здесь. Например, возможны организационные изменения, политические баталии, уходы в отставку, крупные перемены в состоянии экономики, рост инфляции и появле-

ние технических инноваций. Не слишком ли вы упрощаете реальную ситуацию?

О: Нет, не слишком. Темой этой книги является превентивный менеджмент. Он осуществляется посредством подконтрольных вам интервенций, призванных устранить все причины, по которым люди не делают на работе все то, что они должны делать. Не являются обсуждаемыми темами формальный тренинг, рабочие инструкции, переговоры с наемными работниками, управление заработной платой, стратегическое планирование, финансовый менеджмент, корпоративные приобретения или психологические консультации. Мы говорим о конкретном наборе обстоятельств, которые существуют в любой рабочей среде на всех уровнях и обычно не регулируются целенаправленно большинством менеджеров. Если вы будете рассматривать упомянутые вами факторы — политические баталии и технические инновации — как последствия либо препятствия к выполнению работы, то сможете влиять на них более эффективно.

В: Я также заметил, что вы ничего не говорили об удовлетворении от работы. Каким образом удовлетворение от работы влияет на ее выполнение?

О: Рабочие, журналисты, психологи-любители много говорят об удовлетворении, получаемом от работы. Но я не говорю об этом ничего, потому что мне не известны вызывающие доверие исследования, в которых демонстрируется наличие прямой зависимости между удовлетворенностью работой и уровнем исполнения работы. Одна из проблем заключается в том, что не существует универсального определения удовлетворения от работы и способа его измерения.

Однако если вы откажетесь от попыток измерения обобщенных показателей, таких как приверженность, преданность и лояльность работников, и сконцентрируетесь

на конкретных аспектах трудовых отношений, то сможете многое узнать и улучшить результаты работы. Недавние исследования показали наличие корреляции между удовлетворенностью работников выполняемой работой и удовлетворенностью покупателей. Эти результаты сигнализируют о том, что при повышении удовлетворения сотрудников от выполняемой работы удовлетворенность покупателей также растет. Но компании, измеряющие удовлетворение от работы и проводящие изменения для улучшения, фактически не изучают общую удовлетворенность работников. На самом деле они рассматривают мнения о рабочих процессах, таких как справедливое распределение нагрузки, гибкость графика и внутренние коммуникации. Зачастую так называемые исследования удовлетворения от работы или отношения к работе в организациях розничной торговли позволяют сделать выводы о том, что работники хотят иметь больше информации об уровнях удовлетворенности и о потребностях покупателей. Первый вывод говорит о том, что работники не имеют частой или конкретной обратной связи. Второй вывод говорит о том, что работники не знают, что они должны делать или как удовлетворять потребности покупателей.

Это проблемы рабочего процесса, а не проблемы удовлетворенности работника. Неудовлетворенность работника является симптомом, а не проблемой. Повысив его удовлетворенность, вы не решите проблем, связанных с выполнением работы, но решив эти проблемы, вы сможете сделать некоторых работников более счастливыми. Исследования, связывающие удовлетворение от работы с ростом удовлетворенности покупателей, фактически связывают улучшение рабочих процессов и информированности работника с удовлетворенностью покупателя.

Исследования необходимы для сбора данных, но плохие исследования предоставляют и плохие данные. Если

речь идет об исследовании удовлетворения от работы, то вы будете задавать плохие вопросы и пытаться получать какие-то оценки общей удовлетворенности. Если речь идет об анализе работы или об исследовании улучшения выполнения работы, то вы будете задавать правильные вопросы и вам не нужны будут общие оценки. В качестве примера можно отметить, что наши регулярные исследования действий менеджера в качестве инструктора (*Managing Coaching Survey*) мы проводим, задавая вопросы, приведенные в табл. 19.1.

Нетрудно увидеть, что ответы на вопросы, подобные этим, обеспечивают ценную обратную связь для каждого менеджера. Вы получаете возможность, подобную возможности видеть свой результат при игре в кегли, но в действительности даже более благоприятную, потому что эта таблица наглядно показывает, какое поведение должно быть улучшено. Если ваша цель состоит в улучшении исполнения работы, вам нужно просто иден-

**Таблица 19.1.** Исследование действий менеджера

	Обычно	Иногда	Редко
Мой менеджер дает мне ясные инструкции			
Я всегда могу обратиться к менеджеру, когда мне требуется его помощь			
Мой менеджер объясняет причины осуществления проекта и проведения изменений			
Ответы моего менеджера непредсказуемы			
Мой менеджер делает полезные предложения			
Мой менеджер хвалит людей за хорошую работу			
Занимаясь проблемами выполнения работы, мой менеджер концентрируется на работе, а не на ее исполнителе			
Мой менеджер никогда меня не прерывает			

тифицировать то поведение, которое нужно изменить; общая оценка будет здесь бесполезной.

Другой аспект удовлетворенности работой заключается в том, что отдельные работники могут сообщать вам, что работа им не нравится или кажется недостаточно увлекательной. Если человеку действительно не нравится его работа, то он должен ее поменять. Но не любить работу и считать работу недостаточно увлекательной — это разные вещи. Большинству людей их работа сначала нравится — потому, что она новая, или хотя бы потому, что наконец-то она есть. Легко любить работу, когда она учит тебя чему-то новому. Бывает легко полюбить работу навсегда, потому что она похожа на игру в футбол: в течение рабочего дня вы неоднократно добиваетесь побед и терпите поражения, что делает ее волнующей и увлекательной. Но следует признать, что чаще всего уже через 3 месяца работа начинает казаться скучной и монотонной. Даже те вещи, которые обычно нам нравится делать, становятся неинтересными, когда приходится ежедневно делать их на работе.

Причина, по которой мы должны платить людям за выполнение работы, заключается в том, что это работа и что люди вместо нее могли бы заниматься чем-то другим. Если бы вся работа в организации была бы увлекательной и веселой, то вы могли бы назвать свою организацию парком развлечений и брать с людей плату за возможность ходить на работу. Если вы можете помочь кому-то поменять работу, которая ему не нравится, то сделайте это. Но не бойтесь говорить людям: «Нормально не любить свою работу, но ненормально ее плохо выполнять».

Удовлетворение от работы, как бы вы его ни описывали, может расти и падать в течение часа независимо от исполнения работы. Другими словами, плохие работники могут получать большое удовлетворение от работы,

а хорошие работники — весьма незначительное. Правильнее думать о вознаграждениях или наказаниях, которые люди ежедневно будут (или не будут) получать на работе за выполнение конкретных заданий.

В: Вы говорили о необходимости хвалить работников сразу после хорошего выполнения задания, но не утверждали, что люди готовы работать бесплатно, если и будут получать словесные похвалы.

О: В жизни возникает множество ситуаций, когда люди действительно трудятся очень старательно, даже не имея возможности получать за свою работу деньги, — как, например, волонтеры муниципальных, религиозных или общественных организаций. Многие люди активно занимаются спортом в свободное время, хотя эта деятельность требует больших усилий, немалых денежных затрат и никак не оплачивается. Однако я не утверждаю, что словесные похвалы заставят ваших людей работать без оплаты. Мы все платим другим людям за то, что они работают на нас. Вопрос заключается в следующем: «Какие действенные вознаграждения вы можете использовать как менеджер, чтобы заставить людей делать то, за что они получают зарплату?» Ответ на него будет таким: «Ваши конкретные вербальные подкрепления в форме похвал за хорошую или более качественно выполненную работу».

В: Если бы у меня был работник, ежедневно опаздывающий на работу из-за проблем, связанных с началом бракоразводного процесса, то не думаю, что мне было бы легко потребовать от него строгого соблюдения трудовой дисциплины.

О: Вы не стали бы делать то, что обязаны были бы сделать, из-за перспективы получения «наказания» в виде дискомфорта душевного состояния. Отсюда возникает интересный вопрос: «Стали бы вы требовать от этого

человека своевременно приходить на работу, если бы ваш босс пригрозил уволить вас в том случае, если вы не решите эту проблему?»

Здесь имеются и другие релевантные факторы, требующие рассмотрения. Прежде всего, сколько дней подряд этот человек опаздывал на работу? Опаздывал ли он каждый день на 2 минуты — или на 42? Если он опаздывал по утрам, то какой ущерб это наносило работе? Можно ли компенсировать время опоздания в вечерние часы? Как долго будут продолжаться эти опоздания? Ответы на все 'эти вопросы подскажут, можете ли вы позволить продолжаться этой ненормальной ситуации или же вам необходимо предпринять срочные меры для ее исправления. Наконец, если проблема является серьезной и требует немедленного разрешения, то ваше ощущение внутреннего дискомфорта будет вполне нормальным, а ненормальной окажется ваша неспособность справиться с этой проблемой.

В: Идея составления перечня всех типов поведения, которые человек должен осуществлять на работе, выглядит уместной, но действительно ли описание рабочего задания должно включать в себя все, что делает работник?

О: Если вы платите человеку за определенное поведение, то такое поведение должно быть где-то регламентировано: либо в описании рабочего задания, либо в руководстве по выполнению процедур, на которое вы можете ссылаться в описании работы. Например, в описании рабочего задания уместными будут следующие фразы: «При работе с электронным микроскопом действуйте согласно инструкциям, приведенным в пункте 27 Руководства по выполнению процедур», или «При регистрации отчетов о расходах следуйте инструкциям, приведенным в пункте 56 Руководства по выполнению процедур бухучета».

В: Может ли командная работа оказаться успешной без вмешательства менеджера?

О: Естественный процесс создания команды случайным образом связан с рассмотренными воздействиями. Первым делом члены команды задают вопрос: «Что вы хотите, чтобы мы делали?» Затем дискуссия переходит к выяснению того, почему это должно быть сделано, к выяснению препятствий, к признаниям о неумении выполнять какие-то операции, к определению наилучшего способа действий и к приоритетам. Кроме этого, члены группы налаживают частую и конкретную обратную связь, разрешают личные проблемы, а также вознаграждают или наказывают друг друга соответственно за хорошую и плохую работу. Члены группы имеют дело с теми же 16 причинами и без менеджера. В командной работе нет никакого волшебства; люди, которые ее расхваливают, просто не знают о реальных вмешательствах, влияющих на результаты работы. Как упоминалось ранее, менеджмент представляет собой вмешательство независимо от того, управляете вы людьми или объектами. Если вы избегаете вмешательства, то работа осуществляется без вашей помощи. То, что описывается здесь, представляет собой скорее проактивную систему превентивного менеджмента, а не реактивный процесс управления проблемой. За счет превентивного менеджмента ваши интервенции будут поддерживать процесс выполнения работы, препятствуя возникновению проблем.

Здесь вы могли бы сделать вывод о том, что если вы осуществляете необходимые действия для предотвращения причин невыполнения работы, то в вашей организации будет очень мало людей, не справляющихся со своими заданиями. Это правильное наблюдение, и оно хорошо согласуется с одним из определений менеджмента:

*Менеджмент — это осуществление необходимых действий, которые позволяют устранить для работающих на вас людей неприятную возможность невыполнения порученной им работы.*

Это определение становится особенно важным, когда издержки неудачной работы имеют большое значение и для организации, и для работника. Поэтому не теряйте время на попытки выяснения того, что думают ваши люди. Все хорошие и плохие результаты работы в вашей организации (за исключением сбоев оборудования) обеспечиваются конкретными людьми. Если то, что делают работники, никак не регулируется, то работа будет выполняться случайным образом: иногда хорошо, а иногда плохо. Но у вас есть возможность контролировать воздействия на выполнение работы, чтобы согласовывать правильные действия и устранять случайные факторы. Делайте то, что вы должны делать: станьте эффективным менеджером за счет устранения всех тех причин, по которым люди не справляются со своими заданиями.

В: Как наделение полномочиями согласуется с превентивным менеджментом?

О: Наделение полномочиями — это предоставление прав (стимулов) работникам более низких уровней на принятие решений, которые раньше принимались людьми, занимающими в организации более высокое положение. Работники, официально или неофициально получающие эти новые полномочия, находятся ближе к рабочему процессу и обычно знают о нем достаточно, чтобы принимать правильные решения. Это ускоряет процесс их принятия, а сами решения иногда оказываются лучше, чем они могли бы быть. Вторичный эффект заключается в том, что работники получают большее удовлетворение или большее вознаграждение в случае выполнения задания без

одобрения своих действий сверху и могут почувствовать себя более ценными и необходимыми людьми благодаря тому, что они контролируют процесс, — они становятся более заинтересованными в выполнении своей работы. Исчезает разочарование от невозможности закончить начатое задание из-за того, что необходимое решение еще не поступило сверху.

Однако идея наделения полномочиями приобрела более общий смысл подобно идее мотивации и стала подразумевать оказание какого-то магического воздействия на работников. Передача решений вниз является организационным изменением и, безусловно, приносит пользу. Но она представляет собой всего лишь одно из возможных вмешательств менеджмента, которое будет приносить больше побед и поражений в сферу трудовой деятельности работника.

В: Должен ли я доверять моим работникам?

О: Это зависит от того, что вы понимаете под доверием. Если оно означает, что вы считаете своих работников честными людьми, готовыми трудиться на вас целый день за полную дневную зарплату, то это замечательно. Но если оно означает, что вы не проверяете действия своих работников, потому что доверяете им, то это очень плохо. Ваше доверие становится причиной для отказа от управления работниками. Помните, что контроль исполнения преследует две цели: 1) поддержка выполнения работы и 2) помощь в улучшении результатов работы, когда они оказываются неудовлетворительными. Если вы не контролируете исполнение потому, что верите работникам, то вы не можете обнаружить и устранить все причины плохой работы, которые возникают после начала выполнения задания и которые не имеют ничего общего с проблемой нечестности.



Иногда, когда вы контролируете исполнение, люди говорят: «Разве вы мне не доверяете?» На это вы можете ответить: «То, что я делаю, называется контролем исполнения; именно за это я получаю зарплату».

Я желаю вам успехов в менеджменте!