

Кнут и/или пряник: как эффективно наказывать подчинённых?

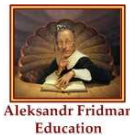
Опубликовано: журнал «Коммерческий Директор» Октябрь 2013

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

О наказаниях: тема востребованная, но одновременно практически нигде не раскрываемая. Есть огромное количество материалов о том как: вдохновлять, окрылять, воодушевлять, направлять, радовать и мотивировать. Попробуйте найти в учебниках по менеджменту главу «Как эффективно наказывать подчинённых». Не сможете. Получается что картинка какая-то неполная. Либо предполагается, что подчинённые вообще не должны наказываться и руководитель должен постоянно работать в образе долготерпеливого и всепрощающего Будды, либо – что руководитель должен учиться этому сам. И «неизвестным науке способом». И тот и другой вариант выглядят неинтересно, поэтому попробуем, по возможности, закрыть сей досадный пробел в «карте» менеджмента.

Об отсутствии «волшебных таблеток»

Существует ли «Абсолютное оружие» в управлении? Нет. Результат достигается правильным применением правильно подобранного набора управленческих компетенций. Филигранное – даже - владение одной или двумя не даст руководителю ничего. Метафорический образ: многорукий Шива. Но не пашущий за всех, а – **управляющий**. Умение наказывать является – в моей системе управления – одной из составляющих компетенции «Оперативное лидерство». Две других составляющих: *умение поощрять* и *умение нормировать* (через «реперные точки» своего собственного поведения, иначе говоря – примером). К сожалению, довольно часто к поиску наиболее болезненных «плетей» обращаются те, кто в принципе не умеет управлять, устают от тех несообразностей, которые – что совершенно естественно - творятся в коллективе и уповают на наказание как на последнюю надежду. Кроме того, любой руководитель работает в системе корпоративного управления и если она плохо настроена то – опять-таки – умение наказывать хоть и будет некоторым подспорьем, но не позволит эффективно



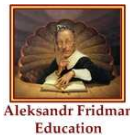
решать управленческие задачи в долгосрочной перспективе. Разумеется, умение наказывать нельзя обрести, прочитав «рецепт» или «формулу». Есть набор принципов, которые нужно осваивать на практике и делать выводы на основании полученной обратной связи. И: все принципы, которые я излагаю, уместны в операционной управленческой системе «регулярный менеджмент».

Персоналозависимость как помеха к применению наказания

Вам удастся применять наказание в том случае, если в вашей структуре нет высокой персоналозависимости. К сожалению, именно в отделах продаж часто работают «священные коровы»: продавцы, работа которых во многом определяет возможность выполнения плана. Эти сотрудники чувствуют свою «силу» и зачастую достаточно демонстративно нарушают те или иные правила, которые компания полагает полезными к соблюдению. Поэтому руководителю нужно **своевременно** диверсифицировать работу с клиентами, развивать профессионализм всех сотрудников и формировать **реальную** - ту, в которой отражены все нюансы, позволяющие при необходимости не проходить заново «квест» в компании клиента, а не ту в которой содержится только «официальная» информация, реальная же является подкожной собственностью менеджера по продажам – базу данных. На своих семинарах я периодически вынужден вступать в такой примерно диалог: «А что делать, если....(описание преступления)?» «Наказать». «Да, а как наказать, если от этого менеджера зависит оборот? Он тогда уйдёт к конкуренту». Если вы своевременно не позаботитесь о снижении персоналозависимости до приемлемого уровня, то в тот момент, когда вроде бы следует наказывать, обнаружите, что опасно, ибо.... И ваша власть уменьшится, так как вы будете вынуждены оставить без последствий **проступок**. Если же наказывать только тех, кто не вносит большой вклад, то вам придётся завести в своей структуре таблицу о рангах, в котором видимо, будут наказуемые и ненаказуемые категории сотрудников. И заранее приготовится к усилению раскола в коллективе.

За что можно наказывать?

Наказывать можно только за **проступок**: неправильное действие в ситуации, когда правильное действие чётко определено. **Ошибка**: неправильное действие в ситуации, когда определение правильного действия отсутствует. Отсюда: нельзя наказывать за отсутствие инициативы, недогадливость, несоответствие вашим ожиданиям, соблюдение правил - мол, нечего прикрываться правилами, думать надо - и т.п. Я специально акцентирую внимание на наиболее часто встречающихся управленческих «ляпах». Если руководитель хочет чтобы подчинённый что-то сделал, то он должен не забыть о своей обязанности: поставить задачу. В формате, соответствующем возможностям подчинённого.



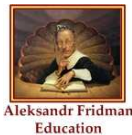
Если вас не устраивает квалификация подчинённого, то не забудьте: за неё отвечаете вы. Не «он до сих пор не умеет», а: «я до сих пор не научил». Нерентабельно учить? Увольте и/или установите «входной фильтр», чтобы в компанию попадали только те чья квалификация изначально соответствует вашим ожиданиям.

Почему подчинённые совершают проступки?

Основным источником нарушений является отнюдь не злой умысел. Подавляющее большинство проступков совершается потому, что подчинённые полагают, что... имеют право решать какие правила и обязательства стоит соблюдать. Почему они так полагают? Видимо, в системе управления структурой – неважно, компания это или отдел – полномочия о праве отмены/коррекции ТЗ (технического задания) не обозначены, а сами правила либо чётко не сформулированы, либо их нарушение – с точки зрения сотрудников – ничем существенным не грозит. Человек не делает того что положено – написано в правилах или предписано руководителем или им самим обещано – потому что не видит проблемы как в самом недеянии – или несвоевременном деянии – так и в возможных последствиях оногo. В его «картине мира» это так. Иначе он бы никогда не совершил проступка.

О чем свидетельствует факт проступка?

Итак, совершён и зафиксирован проступок, заслуживающий наказания. ОК, нужно наказывать. Но: значит, в других элементах системы управления, как то: поле власти, регламентация, ваша репутация, состояние исполнительской дисциплины есть нарушения. Человек редко начинает вести себя нехорошо сразу. Он вначале наверняка испытывает систему управления, пробует – что можно и чего нельзя. И, наконец, убедившись в потенциальной безнаказанности, совершает уже **проступок**: выходит «за край». А это значит, что руководитель пропустил «слабые сигналы»: подчинённый проводит «краш-тест» системы управления. И вот теперь он – при вашем попустительстве – докатился до проступка. На всякий случай: управление должно быть проактивным и – по возможности – не допускать, чтобы случилось то, за что теперь придётся наказывать.



Обращать ли внимание на «мелочи»?

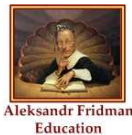
На своих семинарах в качестве примера я использую такой часто встречающийся факт как опоздание на работу. И почти всегда кто-то их участников заводит такую примерно речь: «Ну, а что тут такого, если человек немного опоздал? Это не преступление! Мы же не должны устанавливать тюремные порядки!» Да. Тюремные порядки не нужны. Но правила должны работать. Я, как раз, вовсе не утверждаю, что сотрудник отдела продаж должны приходить вовремя. Те, кто – в отличие от рецепции или службы заказов - не связан напрямую с «входящими» звонками могут, наверное, прийти и позже. Но: тогда следует убрать **правило** об обязательности прихода. Или взять его – как рекомендуемый дорожный знак – в синюю рамочку. Если же вы устанавливаете правило, то оно должно работать неукоснительно. Или же: сотрудник может опоздать с вашего разрешения. А не сам – подумав, что можно - с вашего попустительства/потворства. Поэтому вначале решите: таки надо вовремя или нет?

Как случайности переходят в закономерности

Плохие примеры заразны и распространяются как вирус. Хорошие примеры требуют внедрения и преодоления сопротивления подчинённых. Потому что плохие примеры и их ненаказуемость показывают, что и мне можно расслабиться. Не факт что в месте примера. Я сам решу – как где и когда. Главное – можно! Следование же хорошим примерам всегда требует повышения уровня самоконтроля, дисциплинированности и ответственности. Что вкуче противоречит биологически естественному стремлению не напрягаться без необходимости. Поэтому если вы не потрудитесь вовремя купировать неправильный поступок то скоро эти самые неправильные поступки станут нормой и ситуацию придётся буквально «выжигать калённым железом». Что ведёт к избыточной убыли ценного актива и прочим неприятностям.

Как отличить случайность от закономерности?

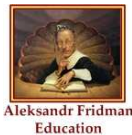
Раз - случайность. Два - закономерность. Три – тенденция. Четыре - традиция. Этот принцип я сам много лет использую при ведении проектов по внедрению регулярного менеджмента и ему же я обучаю других. Итак: случайный проступок не наказывается. Но обязательно отмечается. Чтобы профилировать переход в закономерность. Отмечается не в какой-то «чёрной тетради», а в диалоге с нарушителем. При этом важно отмечать не только сам проступок, но и **общее между частным**. Пример: подчинённый опоздал и нарушил срок звонка ключевому клиенту. Мы понимаем, что имеет место **два проступка**. И не надо



ждать пока наберётся два опоздания и/или две просрочки по работе с клиентами. Что общего между событиями? «Творческое» отношение к обязательствам. Вот об этом и надо беседовать с виновником в процессе выполнения процедуры наказания. А не об опозданиях и соблюдении сроков. Изменится отношение подчинённого к правилам и/или обязательствам – сойдут «на нет» проступки. Не изменится? Утомитесь метаться.

Наказываем: морально или материально?

Я считаю что людей, которые работают головой наказывать нужно только морально. Материальные наказания девальвируют систему ценностей. Кроме того, отказ от морального способа воздействия ослабляет власть руководителя и уменьшает его возможности превентивного влияния на поведение подчинённого. Допустим, в компании предусмотрен штраф за опоздание или там за несвоевременную сдачу отчётных документов. Означает ли это, что с выплатой штрафа вопрос закрыт? Я имею право опаздывать и...расплачиваться? С точки зрения логики товарно-денежных отношений – да. Я нарушаю и плачу. В своё время у католической церкви была такая форма как индульгенция, предполагающая возможность предоплаты за будущие грехи. Каждый год я пополняю свой список компаний, в которых сотрудники и руководители перечисляют штрафы авансом. Это – закономерное развитие политики материальных наказаний. Руководителю не нужны штрафы за нарушения, руководителю нужны порядок и уважение к «правилам игры» в принципе. Вот этого и следует добиваться. Личным влиянием, а не «через кассу». Лишение премии за невыполнение плана не является материальным наказанием, а недоплатой. Но я знаю, что убытки компании от невыполнения плана не могут быть компенсированы сэкономленным ФОТом. Значит руководитель не должен выступать в качестве «беспристрастного судьи» в стиле: не выполнят план – не получают премии. Руководитель должен с помощью набора управленческих компетенций обеспечивать выполнение плана. Компания вообще не должна зависеть от совокупного желания сотрудников зарабатывать деньги. План должен быть обеспечен последовательным выполнением запланированных, делегированных и контролируемых в нужных моментах задач. И потому что не выполнить его просто не получится – руководитель вовремя увидит либо проступок, либо недостаток ресурсов и соответственно либо накажет, либо исправит несоответствие. За выполнение же плана будут деньги. Менеджеру по продажам не настолько нужны деньги, чтобы выполнять поставленные реальные задачи? Не выполнить их ему не позволит контроль руководителя и страх именно морального наказания. Которое воспоследует немедленно по факту проступка а не через месяц при расчёте заработной платы. А ненужные деньги можно отдать в благотворительный фонд или ещё куда.



Что такое «моральное наказание», и в каком случае оно сработает?

Наказать морально значит целенаправленно причинить точно рассчитанное количество негативных эмоций. Наказать и обидеть – разные процедуры. Обиженный человек всегда злиться на обидчика и никогда не хочет исправиться. Наказанный человек злиться на себя, так как видит, что вёл себя действительно неправильно, поэтому испытывает стыд и очень не хочет ещё раз попасть в такое положение.

Моральное наказание сработает только в том случае, если власть руководителя легитимна и он, что называется, в авторитете. При отсутствии же авторитета можно обидеть, но нельзя наказать. Наказан или поощрён тот, кто себя таким считает, а не тот, с кем вы это проделали.

Наверняка у вас был опыт: вас наказывают и вам хочется провалиться сквозь землю. И, наверное, бывало и наоборот: вас ругают, а вам трень-трава или даже весело, хотя внешне вы сохраняете подобающее «лицо». Или наоборот: всем своим видом показываете: мели, Емеля, твоя неделя. Думаю, что все зависело от того, кто, за что и как вас наказывал.

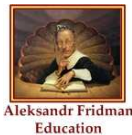
Наказываем морально: при всех или наедине?

Только наедине. Поскольку главной целью наказания является изменение модели поведения наказываемого, то публичное наказание неэффективно. Ибо: на публике подавляющая часть людей, что называется, «заперты в роли» и просто не могут согласиться со своей виной и вашей правотой, так как это ведёт к потере их социального статуса. Все соображения относительно того что мол «пусть все знают как может быть» не перевешивают вышеизложенного. Кроме того, при публичном наказании симпатии часто на стороне наказываемого, ему скорее сочувствуют и оправдывают.

А что делать, если вам публично «бросают вызов»? Сотрудник демонстративно ведёт себя неправильно, просто напрашиваясь на корректирующее воздействие?

Нужно уметь быстро, в «одну реплику» купировать неправильное поведение, вместо того чтобы прелюдно затевать битву добра со злом.

После чего пригласить охальника в свой кабинет. Для уже процедуры наказания. Ничем не акцентируя предстоящую процедуру, не пугая и не угрожая. Ибо и попытка напугать и угрозы свидетельствуют о потере авторитета. Угрожает слабый. Сильный действует.



О "высшей мере" и сопутствующих аспектах

Высшей мерой является увольнение сотрудника. Готовность уволить любого, кто не соблюдает правила и не привносит – своевременно – предложений о пересмотре оных – основа эффективного управления. Сотрудник должен понимать, что если он позволяет себе нарушать «правила игры», установленные руководителем то именно таков будет финал. Если руководитель к этому действительно готов, то увольнять приходится существенно реже, а проступков практически не совершается. Компания должна быть привлекательным местом работы, которое ни в коем случае не хотелось бы покинуть досрочно. Решение об увольнении принимает руководитель, оформляет решение юридическая и кадровая службы. Типичная ошибка в конструкции системы корпоративного управления: само оформление поручается руководителю, мол – тебе надо, ты и увольняй, но если он пойдет в суд, то... В таких ситуациях руководитель часто предпочитает не связываться, а безнаказанность нарушителя приводит к дальнейшему уменьшению исполнительской дисциплины и прочим сопутствующим радостям.

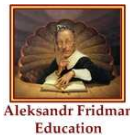
О результате правильного наказания

- Сотрудник понимает, что он сделал **неправильно**;
- Сотрудник понимает, как и – что немаловажно – почему - надо было поступить **правильно**;
- Сотруднику не нравится процедура наказания;
- Выбирая из «двух зол» - между неудобством в процессе отказа от старых алгоритмов и выработке новых алгоритмов и неудовольствия от возможного повторения процедуры наказания – сотрудник однозначно выбирает первую группу неудобств;
- Сотрудник понимает, что жизнь не окончена и ему гарантировано доброжелательное содействие руководителя на трудном пути исправления;

О методах наказания

Формат статьи не позволяет детально расписать технологию, поэтому остановлюсь на том, что считаю главным.

Лучшей формой наказания я считаю...вопросы. Короткие и точные. Которые, заставляют человека увидеть происшедшее в истинном свете. Чего он, безусловно, не хочет, поэтому будет вертеться как уж.



- Отвечать не на заданный вопрос, а то, что хочется ответить. Чего я не буду позволять, и буду возвращать его к вопросу, отсекая все иное;
- Пытаться выйти в эмоции что позволяет либо «завести» руководителя и спровоцировать его на неправильный формат беседы, либо утопить в эмоциях суть дела;
- Ссылаться на некие привходящие обстоятельства;
- И т.п;

Я же буду спокойно и без суеты разворачивать его «лицом к зеркалу». Чтобы он увидел ситуацию в нужном мне свете. Чего он, безусловно, не хочет.

Для повышения точности воздействия можно и нужно использовать такие средства как: интонация, контакт глаз или его отсутствие, паузы, межличностное расстояние.

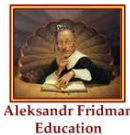
При этом прошу учитывать что: нет технологий, которые полностью заменили бы голову, этику и приличия. Если вам по прочтению описания методики кажется что «подумаешь, не сработает» то советую попробовать это на ком-нибудь, кого не сильно жалко использовать в качестве «куклы». Тогда и поговорим. Да, я вам не даю гарантии, что получится с первого раза. Вынимать из человека душу в нужной по ситуации степени – это искусство. И путь к нему такой же, как и ко всем иным его видам. А что у вас в жизни получалось с первого раза – из серьёзного?

И: понятно, что для эффективного наказания надо понимать характер человека и его ценности. Иначе сложно.

Дополнительные рекомендации по эффективному применению моральных наказаний

Не спешите реагировать на «безобразия»: увидев нечто неправильное, не спешите наказывать. Обозначьте, что увидели и пригласите участников к себе – допустим к 17-00 или на какое удобное время на следующий день. Часто бывает трудно сразу охватить ситуацию в комплексе взаимосвязей. Пауза позволит получить дополнительную информацию из других источников и точно выявить причины, не пытаясь воевать с последствиями оных. Иначе наказание будет не только неэффективным, но и несправедливым или фрагментарным. Максимально уместная, на мой взгляд «пауза» по ситуации, не требующей специального профессионального расследования: до 3 дней.

Не наказывайте в гневе: проступки сотрудников не вызывают положительных эмоций. А, наоборот, гнев, досаду, раздражение, обиду и т.п. Причём бывает, что и в «коктейле». Это естественно. Но – неправильно. Если начать процедуру наказания в таком состоянии, то вы никогда не получите нужного результата. Эмоции вы таким образом «слить» можете, а вот наказать – нет. Прежде чем приступать к наказанию, нужно успокоиться и восстановить



полный контроль над своими эмоциями. Кстати, это ещё одна причина не спешить реагировать на «безобразия».

В процессе наказания не читайте «мораль»: это довольно распространённая ошибка. Пока вы поучаете, распекаете или обличаете подчинённого, он или тихо звереет, или расстраивается, или терпеливо переживает поток вашего красноречия, размышляя о своём. «Мораль» не может побудить человека изменить свою точку зрения. Для этого нужны вопросы, так как именно оные заставляют человека включить мозг.

Наказание заканчивается после завершения наказания: это не тавтология. Типичная ошибка: после наказания руководитель начинает «добивать» подчинённого. Косыми взглядами, постоянными напоминаниями, поражением в правах и т.п. Что не даёт подчинённому надежды на исправление. Одни при таком режиме уходят в депрессию, другие в конфронтацию. Что нам с вами не надо.

Борьба, а не война: в процессе наказания всегда происходит некая психологическая **борьба**, вызванная тем, что наказываемый – естественно – не хочет видеть ситуацию в правильном свете. Но руководитель, увидев попытку борьбы, начинает **войну**. Результат борьбы: изменение позиции. Результат войны: уничтожение или порабощение противника. Вопрос: какой результат нам нужен?

**Что делать, если свою ситуацию вы можете описать так
"Мы их наказываем, наказываем - а что толку?"**

Правильное применение наказания не требует повторения. Если не получается то: не надо искать другие способы влияния, надо менять режимы воздействия и оттачивать искусство наказания. Да, этому можно и нужно учиться. Где взять время? Руководитель не обязан работать, но обязан **управлять**. Именно этого ждёт от него компания. Результаты нужно получать не через свою пахоту, а через управление подчинёнными. Если вы пересмотрите свои приоритеты – от работы к управлению – то и время найдётся. Тем более что «волшебных таблеток» в управлении нет. Впрочем, об этом я уже писал.

Александр Фридман
Консультант и бизнес-тренер, управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group», Латвия