

«Продолжение парных танцев: как добиться от подчинённых взаимности?»

*«Верхи не могут, низы не хотят»
описание революционной ситуации
из учебника политэкономии*

Пролог

Помимо проблем, которые возникают у руководителей с управлением (статья «Почему руководители не руководят, или - так что же мешает неумелым танцорам?»), определённую сложность представляет и весьма вероятное отношение к работе самих подчинённых. А именно: даже если руководитель, запланировав соответствующее количество времени, со всем тщанием начнёт исполнять все свои многотрудные обязанности, он может столкнуться с целым рядом «неожиданных» ситуаций. Вот об этом то и хочется немножечко поговорить.

Но, прежде всего, мне хотелось бы принести свои извинения тем, кто, возможно, почувствует себя задетым моей статьёй. Как сказал поэт: «Все мы немного лошади». И то, что я пишу, я готов отнести и к себе и к тем, кто возглавляет «служебную пирамиду» и является сам себе начальником. А не только к людям, имеющим руководителей и, следовательно, являющимся, в некотором роде, подчинёнными.

Так почему же идея работать старательно и ответственно может встретить «прохладное» отношение?

История человечества (последняя эволюционная «ветка») насчитывает приблизительно 60 тысяч лет (по Дарвину). Общая же история вида продолжается около 3 миллионов лет. И в течение всего этого периода эта самая история проходила в условиях жестокой нехватки всех видов ресурсов: еды, питья, тепла, жизненного пространства и прочего. Некоторый избыток этих ресурсов начал, по мнению учёных, формироваться вместе с резким развитием промышленных технологий, примерно в середине 19 века. По сравнению со всей историей срок смехотворный, поэтому рискну предположить: на базовые, инстинктивные доминанты поведения людей период короткого (и весьма относительного, фрагментарного) благополучия никакого влияния не оказал.

В течение сопровождавшего человеческую эволюцию *естественного отбора* в борьбе за жизненно необходимые ресурсы выжили две группы людей.

Первая, достаточно малочисленная – это те, кто умел привлекать себе на пользу ресурсы, изначально принадлежавшие другим людям. Для этого в разных ситуациях приоритетно важными оказывались такие хорошо развитые качества как сила, наглость, ум, красота, хитрость, скорость, незаметность и прочие, способствовавшие «перекачке» чужих ресурсов без последующей гибели инициатора.

Вторая же группа – это те, которые, не имея желаний или возможности привлечь чужие ресурсы, вынуждены были научиться обходиться теми, которые были у них в наличии.

Успешные представители этих двух групп умудрились не только выжить в мрачные тысячелетия тотального дефицита, но и сумели передать навыки выживания потомкам.

Из-за количественного соотношения этих двух, по своему успешных групп, большинству населения свойственна достаточно безобидная, вроде бы, привычка: стремление экономить любые ресурсы. Тратить же свои ресурсы стоит либо при совершенно очевидной выгоде инвестиций и полном отсутствии риска, либо при жестокой необходимости.

Подобная привычка прочно закрепилась в подкорке. Благодаря этому человек постоянно занят интуитивным поиском той социальной, психологической или физической позиции, в которой он может получать приток ресурсов, достаточный для поддержания *успешного функционирования*. А тратить, соответственно, ещё меньше. Как газ стремится заполнить весь свободный объём, так и человек стремится занять максимально выгодное для себя положение.

Неприятные прогнозы

Исходя из этого, можно предположить, что если у Ваших подчинённых будет хоть малейшая возможность без особого риска чего – нибудь не сделать, то, скорее всего, вместо поиска возможностей для хорошего выполнения Вашего задания он с большей охотой займётся поисками причины для «железного» оправдания отсутствия ожидаемых Вами результатов.

Если же Вы возглавляете «пирамиду власти», то не будете менять созданный Вами механизм получения текущих результатов до тех пор, пока ситуация буквально не «размажет» Вас по стенке.

Такая инертность связана с самим алгоритмом мышления: любое инвестирование ресурсов таит в себе риск «невозврата» и, следовательно, «банкротства» системы. Поэтому без явной и неотвратимой угрозы для ситуации, которая на текущий момент обеспечивает индивидууму *успешное функционирование*, этот самый индивидуум совершенно не склонен к расходованию своих ресурсов. Какой же уровень функционирования следует считать *успешным*? Оказывается, тот, который обеспечивает существование чуть выше «точки замерзания». Недаром один из законов системотехники гласит: «Любая биологическая, социальная или механическая система стремится к равновесию». Состояние равновесия и есть состояние, близкое к анабиозу: система жива, но функционирует в максимально пассивном режиме.

Исходя из этого, довольно бессмысленно обижаться на своих подчинённых, которые не всегда (мягко говоря) хотят прикладывать значительные усилия для достижения новых целей в обмен на ещё более хорошее материальное положение. Потому что более хорошее положение ещё неизвестно, воспоследует ли, а ресурсы надо тратить сейчас. Да и нынешняя ситуация для них вполне комфортна (с точки зрения *успешного функционирования*). Биология, знаете ли..... Эту идею можно обратить и на самого себя: не потому ли мы никак не можем свернуть с «проторенной дорожки», опасаясь возможных неудач? И не потому ли мы столь талантливо сочиняем и

повторяем многочисленные выражения на тему «У каждого своя судьба», «Умей обойтись тем, что имеешь»?

Как создать сказочного «Тяни – Толкая»?

Если предположить, что описанная выше мерзопакостная закономерность существует, то можно легко объяснить, почему в большинстве случаев проваливаются попытки радикально улучшить результаты работы компании за счёт создания более совершенной системы мотивации. Ведь мотивация предлагает сотруднику повышенную (по сравнению с той, что уже существует) комбинацию жизненных благ. Но существующая «пайка» уже обеспечивает сотруднику некий уровень проживания в соответствии с установившейся на рынке труда нормой. Если нет, то Вы умудрились собрать у себя команду неудачников, для которых Ваша компания – последняя надежда. Потому как иначе человек нормальный, обладающий комплексом компетенций, который позволяет обладателю как минимум «на равных» вести диалог с работодателем, давно бы от Вас уволился. А рисковать от «нормы» - задача, согласитесь, не особенно целесообразная с биологической точки зрения. Вот потому - то при попытке одностороннего (со стороны мотивации) воздействия сотрудники и предпочитают не особенно «инвестироваться». Можно, конечно, попробовать собрать «молодых и рьяных», которым всегда мало.... Но задача эта статистически маловероятная для подавляющего большинства компаний. Конечно, на одну-две подобных персонажей хватило бы, а что делать остальным участникам рынка? Да и у тех, кому бы удалось совершить такой подвиг, могут начаться неприятности уже другого рода, связанные с управляемостью столь амбициозно – ненасытной команды. Горький вывод: столь привлекательная мечта многих руководителей о воодушевленно-замотивированном персонале, который с уханьем и топаньем тащит в компанию мешки с добычей, более походит на утопию. Вне зависимости от размеров «мотивационной морковки». Почему же этот миф так живуч?

Во-первых, коль *управлять* персоналом мы не умеем и потому не любим, то хочется верить в возможность обойтись без этого мутрно - ненадёжного занятия.

Во-вторых, бизнес – литература периодически предлагает «святочные» описания тех самых исключений из правила, кому этот подвиг удался и который большинству светит повторить так же, как достигнуть олимпийского результата в любом виде спорта. Хотя, конечно, «безумству храбрых поём мы песню».

В-третьих, гораздо интереснее искать средства для воздействия на других дистанционно, чем задуматься о повышении собственной управленческой квалификации. Что, конечно, чисто по – человечески ой как понятно.

Но какой путь можно избрать тем, кто не стремится совершать подвиги и опровергать теорию вероятностей?



Для этого следует в нашу «векторную диаграмму» включить ещё одну силу: управление. Если включена только мотивация (см. рисунок), то она, по идее, должна побуждать сотрудников бросить налаженную систему усилия-вознаграждение-усилия и инвестировать повышенную старательность ради движения в сторону «третьего куса материально – моральной колбасы». И сотруднику предоставляется выбор между «нормально» и «хорошо». Во втором случае мы приоритетно включаем *управление* с дополнением *мотивации*. Задача – создать угрозу существующему «нормально» в случае отсутствия желаемых усилий с одновременной помощью в преодолении препятствий на пути к достижению поставленных целей (за что предполагаются те самые дополнительные бонусы). Кроме того, профессиональное выполнение таких «инструментов» *оперативного управления*, как *делегирование*, *координация* и *контроль* и правильное применение *лидерства* формирует не только угрозу существующему положению, но и помогает сделать достижение необходимых целей более реальным в глазах сотрудников. Так, например, правильно выполненная процедура *делегирования*, с одной стороны, показывает серьёзность подхода, с другой – помогает сотруднику лучше понять поставленные задачи. Как результат: сотруднику мольше хочется выполнить понятную для него работу (которая ещё и должным образом промотивирована), чем рисковать попасть в проблемную ситуацию, связанную с недостаточной

исполнительностью.

Практика показывает, что в том случае, когда с помощью *управления* создаётся мягкая угроза существующему уровню, сотрудники начинают проявлять большое внимание к возможностям улучшить свои результаты (да ещё за это и вознаграждение повышенное обещано). Кроме того, повышение управленческой квалификации руководителей и незначительные «настройки» в мотивации дают намного более интересный и, что немаловажно, долгосрочный эффект, чем радикальное усиление только системы мотивации. Кто – то может посчитать это привычной комбинацией «кнут – пряник». Но я бы рекомендовал рассматривать «кнут» (наказание), скорее, как альтернативу «прянику» (мотивации). А *управление* – как проактивный инструмент, задача которого – не допустить ситуации, которая бы заслуживала наказания. И, наконец, совершенно крамольная мысль: сотрудник должен достигнуть интересующих руководителя показателей не потому, что хочет заработать деньги. А потому, что ему поставлены соответствующие задачи и он лишён возможности их не выполнить, так как рискует потерять своё положение в «системе».

И задача *управления* – как раз показать ему:

- Цели работы и убедить, что они выполнимы, дать ответ на вопрос «как?»;
- Средства поддержки в выполнении работы;
- Методы осуществления контроля выполнения – в качестве убеждения в неотвратимости возникновения проблем при неадекватном отношении;

Задача *мотивации* понятна:

- Красочно описать разнообразные блага;

Эпилог

В заключение хотелось бы призвать руководителей всех уровней ещё раз обратить внимание на высокую значимость управленческой квалификации. И не путать с технической квалификацией, опытом работы, стажем или экспертными знаниями относительно ситуации в сегменте бизнеса. Без благородного и трудного искусства *управления* извлечение прибавочной стоимости посредством управления себе подобными неизбежно закончится фиаско. Также приношу дополнительные извинения тем, кто сочтёт предложенный подход избыточно прямолинейным, оскорбительным для человеческого достоинства и не соответствующим гордому званию «менеджер 21 века». Я всего лишь предложил тот прагматичный метод, который показал свою результативность в процессе улучшения системы корпоративного управления. И я отнюдь не считаю этот метод всеобъемлющим и конечным. Никто не мешает впоследствии трансформировать его во что-нибудь сколь угодно более гуманистическое, просвещённое и красивое. Но, если Вас

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

интересует, с чего начинать, то я бы рекомендовал не отметить предложенный подход сразу.

Александр Фридман

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»