

# ГЛАВА 5

## Превратите ответственность в реальный процесс

Вы только что вернулись с ежегодной менеджерской конференции, основной темой которой была ответственность. Звучало множество речей высших руководителей вашей компании и сторонних экспертов. «Каждый должен отвечать за свои действия!» — вещал один. «Вы ответственны друг перед другом!» — говорил другой. И так далее. Вы возвращаетесь с конференции с подарком в виде новой кофейной кружки, на которой написано «Ответственность», а затем находите в электронной почте письмо от руководителя, напоминающее, что «ваша работа заключается в том, чтобы люди чувствовали свою ответственность».

Ответственность — это новый лозунг, который берут на вооружение почти все современные компании. Однако что он значит на самом деле?

Ответственность означает необходимость отвечать за свои действия. Идея довольно привлекательна: если человек знает, что ему придется кому-то объяснять свои поступки и что за свои действия он будет вознагражден

или наказан, то он, скорее всего, будет прилагать усилия к тому, чтобы работать лучше. Когда лидеры бизнеса берут на вооружение принцип ответственности, то пытаются донести до сотрудников такое сообщение: знайте, вам придется объяснять свои действия, и они будут иметь конкретные последствия.

## Привяжите реальные последствия к результатам работы сотрудников

Чтобы концепция ответственности заработала, совершенно недостаточно выкрикнуть лозунг и надеяться, что люди сами все поймут.

Прежде всего, ответственность работает как инструмент менеджмента лишь в случаях, когда сотрудник *заранее* знает, что ему придется отвечать за свои действия. Если вы говорите подчиненному, что он несет ответственность за поступки, *после того*, как он их совершил, это никак не повлияет на поведение человека. Аналогичным образом, если вы наказываете человека за плохие результаты, не сказав ему заблаговременно, что его действия будут жестко привязаны к наказанию и наградам в будущем, вы никак не сможете повлиять на его поведение.

Помимо этого, люди должны верить, что процесс отслеживания результатов их работы и привязки этих результатов к реальным последствиям достаточно точен и справедлив. Позвольте продемонстрировать это на примере. Что бы вы захотели узнать, если бы ваш босс пришел к вам и сказал: «Сегодня я планирую наделить вас ответственностью. Если вы сделаете работу отлично, я дам вам премию — тысячу долларов. Если вы сделаете ее на среднем уровне, то сохраните свое место. Если плохо, то я вас уволю». Первое, что вы наверняка захотите

знать, — как в точности выглядит работа, сделанная отлично, на среднем уровне и плохо. Если вы становитесь ответственным за свои действия и результаты могут привести к конкретным последствиям, то вам нужно определенно знать, что ожидается или требуется от вас. Также вы захотите убедиться, что кто-то присматривает за вами в течение дня и анализирует процесс вашей работы. И, наконец, вы хотите убедиться, что результаты будут оцениваться на основании заранее высказанных ожиданий и требований и никак иначе.

Вам нужен справедливый и точный процесс, привязывающий реальные последствия к конкретным действиям каждого сотрудника. Каким должен быть этот процесс?

- Заранее высказывайте свои ожидания понятным языком.
- Отслеживайте деятельность сотрудника на каждом этапе.
- Сделайте так, чтобы реальные последствия были основаны на степени соответствия результатов работы сотрудника высказанным вами ожиданиям.

Этим невозможно заниматься один или два раза в год во время периодической формальной оценки результатов. Процесс формирования реальной ответственности предполагает тщательность и постоянство. Однако при работе в реальных условиях вы наверняка столкнетесь со многими трудностями, которые делают почти невозможным процесс жесткой привязки действий сотрудника к последствиям. Не позволяйте им становиться оправданиями для бездействия. Вы вполне можете наделять людей должной ответственностью даже в самых сложных условиях. Давайте рассмотрим семь самых распространенных затруднений.

## **Затруднение № 1: «Я жду определенных условий»**

Порой, когда вы требуете у сотрудника ответа за его действия, он начинает обвинять других. Иногда подчиненный вправе так поступить. В сегодняшнем сложном мире люди обычно должны тесно взаимодействовать с другими коллегами и целыми отделами, не говоря уже о клиентах и поставщиках. Некоторые сотрудники не могут соответствовать четко оговоренным ожиданиям, например относительно дедлайнов, поскольку они вынуждены ждать, пока кто-то другой завершит свою часть работы. Менеджеры постоянно спрашивают меня: «Как я могу заставить сотрудников за что-то отвечать, если их действия сдерживаются работой других отделов?»

В первую очередь сфокусируйтесь на задачах, которые ваши сотрудники могут выполнить самостоятельно, вне зависимости от кого-либо еще. Вы должны точно определить все шаги, которые он может и обязан сделать до того, как начнет зависеть от кого-то другого. Затем оцените, насколько хорошо он выполнил свою работу.

Затем посмотрите, как этот сотрудник выстраивает отношения с людьми, от которых зависит выполнение его задачи. Вы можете научить его эффективнее взаимодействовать с ними и быстрее получать требуемое.

Наконец, если работа ваших сотрудников сдерживается их коллегой или человеком со стороны, четко скажите, чего вы хотите от подчиненного во время периода ожидания. Помогите создать план по снижению простоев, сохранению производительности и продвижению проекта к результату.

Разумеется, вы не можете заставлять сотрудника отвечать за действия другого человека. Однако вы можете помочь ему лучше справляться со сложными ситуациями

и сохранять ответственность, фокусируясь на конкретных действиях, находящихся под его контролем.

## **Затруднение № 2:**

### **«Мне мешают другие рабочие обязанности»**

Во многих организациях менеджеры часто вынуждены управлять сотрудниками, имеющими более одного начальника. В результате возникает конкуренция за время и силы этого подчиненного. Давая такому сотруднику задание, вы не всегда знаете, каким количеством других дел ему приходится жонглировать и не появится ли какой-нибудь срочной работы от другого начальника, мешающей исполнению той, что дали вы. Как можно призывать к ответственности в подобных случаях?

Топ-менеджер крупной медийной компании, которого я буду называть Филом, дал достаточно исчерпывающий ответ на этот вопрос: «Я исполнен решимости быть менеджером, которого сотрудники просто не захотят разочаровывать. Все знают, что просто не стоит брать мои задания, если вы не можете выполнить их в соответствии с моими требованиями. Я буду постоянно следить за вами. От меня невозможно спрятаться. Я найду вас, и вам придется ответить передо мной, если только вы не будете лежать на смертном одре». Остальные участники нашего разговора начали кивать и улыбаться. Все они отлично знали, что так он и делает.

И вот чему я научился у Филадельфии и других похожих на него руководителей.

- Если вы как начальник будете более активно вовлечены в процесс, то сотрудники начнут относиться к вам с максимальным вниманием. Если они знают, что вы будете следить за происходящим,

измерять и документировать результаты и настаивать на ответственности за них, то всегда будут в первую очередь исполнять именно ваши задания.

- Станьте начальником, настраивающим сотрудников на успех и адекватно их вознаграждающим. Если вы будете поступать подобным образом, лучшие люди всегда будут хотеть работать именно на вас.
- Станьте начальником, который понимает, каким количеством проектов и задач вынужден заниматься сотрудник, подчиняющийся нескольким руководителям. Задавайте побольше вопросов о других задачах подчиненных и сроках их исполнения. Спрашивайте, как может повлиять ваше задание на работу с другими руководителями. И наоборот, как чужие проекты способны влиять на сроки и качество выполнения тех, что дали вы. Примите вместе с сотрудником решение, сможет ли он выполнить ваши требования. Создайте план действий на случай, если у исполнителя появятся другие задания, способные повлиять на сроки или качество исполнения ваших.
- Станьте начальником, устанавливающим более высокие ожидания, стандарты и требования. Если другие менеджеры, равные вам по положению, имеют принципиально иные ожидания, стандарты и требования к сотрудникам, не забывайте регулярно и с энтузиазмом напоминать своим подчиненным, что вы не такой, как другие. Сделайте это предметом своей гордости. Сделайте так, чтобы участники вашей команды ценили ваши высокие стандарты, и превратите это в элемент командного духа.

### **Затруднение № 3: «Я слишком долго мирился с посредственностью»**

Менеджеры часто спрашивают меня: «Каким образом я могу внезапно повысить стандарты и начать наделять людей ответственностью, когда я не делал этого много лет?»

Чтобы ответить на этот вопрос, я хочу рассказать вам историю о менеджере, которую я назову Дебби. В течение нескольких лет Дебби управляла научной лабораторией. Большинство исследователей, находившихся под ее контролем, работали там еще до ее появления и привыкли к достаточно независимой деятельности с минимумом повседневного контроля. У них не было привычки отвечать перед кем-то, кроме самих себя.

Поначалу, придя на работу, Дебби легко отнеслась к происходившему, поскольку не желала нарушать статус-кво. Через четыре года дела в лаборатории шли примерно так же, как в первый день ее работы, то есть не особенно хорошо. «Люди приходили и уходили, когда им заблагорассудится, — рассказывала Дебби. — Лаборатория находилась в полном беспорядке, причем буквально. На реактивах не было нужных ярлыков, они не стояли на своих местах. Протоколы безопасности не соблюдались. Результаты экспериментов не документировались. Люди не убрали после себя. Некоторые могли бы хорошо работать, поскольку обладали высоким уровнем самомотивации, однако у них не было должной ответственности».

Но даже в этих условиях Дебби не взяла ответственность на себя. «Я не чувствовала эту лабораторию своей. Все эти люди работали там до меня, и я в каком-то смысле упустила шанс навести порядок сразу же после своего появления. Чем больше я принимала эту ситуацию, тем меньше у меня было оснований что-то менять. Однако постепенно эта ситуация мне надоела, и я решила, что мне

пора наделять людей ответственностью. Я организовала общую встречу команды и сообщила, что считаю ситуацию недопустимой и больше не собираюсь с ней мириться, — рассказывала Дебби. — Я сказала, что собираюсь многое изменить. Я не планировала создавать какие-либо новые правила. Я лишь хотела, чтобы люди следовали уже имевшимся. Сотрудники принялись жаловаться: „Но мы всегда делали это таким образом. Вы руководите нами уже четыре года, но ни разу на настаивали на соблюдении правил“».

«Я не могла их в этом винить, поскольку считала, что сама виновата в случившемся, — продолжала свой рассказ Дебби. — В каком-то смысле я испытала облегчение от того, что взяла на себя ответственность за эту неудачу. Это действительно была моя вина, а не их. Я лишь сказала: „Вы абсолютно правы! Я вела себя слишком расслабленно. Но теперь этого не будет!“ Я попросила у них прощения за то, что была слабым менеджером, и сказала, что отныне буду сильнее. Затем я детально обсудила все правила и стандартные операционные процедуры, которые мы прежде игнорировали. Я сказала, что решительно настроена на внедрение этих правил и объяснила, как планирую это сделать. Я знала, что столкнусь с немалым сопротивлением, особенно со стороны одного из сотрудников, Гаса, работавшего в лаборатории уже около двадцати лет».

Когда Дебби начала настаивать на соблюдении правил в своей команде, Гас, имевший хорошие задокументированные результаты за долгие годы работы в компании, нанес ответный удар, заявив: «Это и моя компания, я многое сделал по своим правилам и добился немалого успеха». Что сделала Дебби? «Я продолжила рассказывать о прежних правилах и своей новой политике. Я говорила об этом живо и не отвлекаясь», — говорит она. Гасу казалось, что он сможет заставить Дебби вернуться к прежнему порядку вещей.



Он посчитал, что его былые результаты защитят его от любых нововведений, которые пыталась внедрить менеджер. И он оказался прав как минимум на какое-то время. Как отреагировала на это Дебби? А вот как: «Я открыла новую главу в карьере Гаса». Обычно такого подхода бывает достаточно, чтобы успокоить сотрудников и произвести необходимые перемены. Однако с Гасом это не помогло.

Некоторое время спустя я получил электронное письмо от Дебби. В теме было написано «Наступил НОВЫЙ ДЕНЬ!» В письме она рассказала: «Я знала, что многие ученые не верили, что я добьюсь своего. Однако я не сдавалась, и они, наконец, поверили в серьезность моих намерений. Изменения начались и уже не прекратятся. Лаборатория стала намного чище, чем прежде. Впервые с момента моего появления мы следуем установленным правилам. Исследователи расписываются в журнале, приходя на работу и уходя с нее, и даже следуют всем правилам безопасности. За последние два месяца мы смогли сделать в этой лаборатории больше работы, чем за весь предыдущий год».

Даже Гас? «Думаю, Гас понял, что я не отступлю. Он начал искать себе нового менеджера. И с сегодняшнего дня Гас вышел на другую работу, — закончила рассказ Дебби. — Мне просто требовалось мужество, чтобы взять ответственность на себя. И как я сейчас жалею, что не сделала это в первый же день».

#### **Затруднение № 4: «Я новичок в менеджменте (или новенький в команде)»**

Вы, наконец, получили долгожданное продвижение по службе. Вы продолжаете работать в той же команде, однако теперь несете за нее ответственность. Внезапно вы понимаете, что руководите людьми, которые были вашими коллегами еще вчера, а сегодня они должны относиться

к вам как к боссу. Менеджеры часто спрашивают меня: «Как заставить их уважать мою власть?»

На это я всегда отвечаю: «Помните, что должность менеджера получили именно вы и теперь вы должны соответствовать новой роли». Хотя у вас может быть немалое искушение оставаться одним из них, теперь вы находитесь в ином статусе. Это не значит, что вы получаете лицензию на то, чтобы вести себя высокомерно. Однако вы должны взять ответственность на себя. Не совершайте ошибки и не пытайтесь анализировать, почему повышение получили вы, а не кто-то другой, вам не нужно никому доказывать, почему именно вы должны быть начальником. Просто расскажите, как вы будете вести себя в новом качестве. Объясните, в чем заключаются ваши ожидания, и дайте сотрудникам понять, что теперь они несут ответственность за соответствие им.

Как-то раз я услышал мудрый совет от молодого плотника, который вдруг стал старшим в команде, где работал в течение нескольких лет. Он сказал мне: «Вы никогда не должны поддаваться и оправдываться. Парни могли сказать мне: „Да ладно тебе, Джим. Ты же знаешь, как здесь все устроено“. Но я всегда отвечал на это: „Да, знаю. Я был на вашем месте, и поэтому знаю: все то, что я прошу вас сделать, вполне выполнимо“. Вы сами делали работу, что и люди, которыми теперь руководите, поэтому воспользуйтесь своими знаниями, чтобы стать лучшим начальником. Я пытаюсь помнить свои ощущения от прежней работы и представлять, что могло бы помочь мне в такой ситуации. Вы должны использовать свой опыт, чтобы помочь остальным делать их работу лучше».

Получив повышение и внезапно став начальником, вы можете пойти по одному из двух путей: вести себя так, чтобы ваши бывшие коллеги постоянно удивлялись, почему новым руководителем стали именно вы, а не кто-то из них,

или так, что ответ на этот вопрос будет совершенно очевиден. Дайте им знать, каким начальником вы хотите быть. Четко описывайте правила: «Вот как вы можете преуспеть, работая на меня. Вот как вы можете получить то, что вам нужно». Наделите подчиненных ответственностью за их действия — привяжите результаты их работы к системе поощрений и наказаний.

### **Затруднение № 5: «Некоторые из тех, кем я должен управлять, — мои друзья»**

Менеджеры буквально каждый день рассказывают мне о конфронтациях с сотрудниками, которые, когда с них спрашивают за их поступки, начинают протестовать: «Но я думал, что мы друзья!» Я рекомендую сказать им в ответ: «На следующей неделе я не выплачу тебе зарплату, но все равно попрошу прийти на работу и порадовать меня своим упорным трудом, ведь мы же друзья». Что, по-вашему, мог бы сказать этот сотрудник? Он может ответить: «Послушай, без обид, но я же работаю и должен получить зарплату», на что вы можете сказать: «Совершенно верно! Но тогда помни, что я твой начальник! Без обид».

Часто люди становятся друзьями в процессе совместной работы. Иногда дружба мешает рабочим отношениям. В любом случае вам может быть сложно разделить роли начальника и друга. Однако вам придется сделать это в любом случае.

В первую очередь решите, что для вас более важно. Если дружба, то, может быть, вам не стоит быть начальником. Признайте, что ваша роль босса может помешать дружбе или даже разрушить ее. Возможно, вы решите, что не можете рисковать теплыми отношениями и вообще работать со своим другом. Или что не можете рисковать отношениями и потому не хотите быть начальником для

друга. Но кто-то должен быть руководителем. Представьте себе иронию ситуации, если вы откажетесь от должности во имя дружбы, и начальником вместо вас станет ваш приятель.

Во-вторых, вы можете защитить дружбу, установив основные правила, разделяющие роли. Одна моя знакомая, управляющая рестораном, рассказала о своей подруге с большим профессиональным опытом, которая хотела работать в ее ресторане. Она наняла подругу, однако сразу же установила четкие правила: «Наша дружба очень важна для меня. Но мне также важна моя работа, и здесь я начальник. Когда мы на работе, я должна быть боссом. А когда мы оказываемся вне ресторана, то пытаемся оставить рабочие проблемы в стороне».

В-третьих, вы сможете защитить дружбу, если будете хорошим начальником. Убедитесь, что на работе все идет как надо. Сведите количество проблем до минимума, и количество потенциальных конфликтов в личных отношениях резко уменьшится.

В-четвертых, признайте и примите тот факт, что работа, которой вы занимаетесь со своим другом, будет все больше становиться территорией вашей дружбы. Это нормально. Если повезет, вы сможете сделать общее дело интересным и важным. Если дружба возникла на работе, то совместная деятельность все равно останется источником вашей изначальной связи. Если дружба началась раньше, чем деловые отношения, то она изменится. На работе вы можете сохранять взаимопонимание и выстраивать дружбу за пределами офиса. И если вы не договорились об обратном, то всегда сможете обсуждать деловые вопросы вне рабочего времени и пространства.

Как бы вы ни пытались отделять работу от дружбы, а дружбу от работы, эти границы всегда будут несколько

размытыми. Лучшее, что вы можете сделать, — это уважать свои отношения. А для этого вы должны быть хорошим начальником и надеяться на то, что ваш друг будет также уважать их и позволять вам делать свою работу наилучшим образом.

### **Затруднение № 6: «У меня нет прямой власти над некоторыми сотрудниками, однако я все равно должен ими управлять»**

Если, к примеру, вам поручено руководство каким-то краткосрочным проектом, то вы просто должны принять на себя все необходимые полномочия. Попросите своего начальника собрать всю команду и детально объяснить, исполнения какой роли он ожидает от каждого. Если вы будете лидером, это должно быть ясно каждому участнику команды.

Бывает и так, что менеджеры зависят от других, равных им по должности сотрудников, которые оказываются их подчиненными в рамках краткосрочного проекта. Или же они попадают в зависимость от других менеджеров, работающих в параллельных организациях. Иногда при завершении проекта его руководителю приходится управлять партнерами в других компаниях, например, плотник должен работать с водопроводчиком и электриком, результаты которых критически важны для него, но эти люди ему не подчиняются. В некоторых случаях менеджер вынужден даже управлять клиентом.

Во всех подобных примерах у вас нет прямого руководства этими людьми. Так что же делать? Единственный выход в том, чтобы наделить их ответственностью, используя ваше влияние. Каковы же его потенциальные источники?

Первое: обратите внимание на межличностное влияние, то есть совокупный вес ваших отношений с человеком, которым вы должны управлять. Было ли у вас взаимопонимание в прошлом? Сохранится ли оно в будущем?

Второе: влияйте на людей, убеждая их с помощью веских аргументов. Одна менеджер крупной компании, предоставлявшей финансовые услуги, рассказала мне, что ей приходится каждый день зависеть от людей, которые формально ей не подчиняются. Поэтому в общении с ними она использует сильные логические аргументы: «Я никогда не прошу ничего без убедительных объяснений, почему это так необходимо. Я всегда аргументирую: „Вот причины, по которым вы должны сделать это для меня. Вот почему это хорошо для вас, для всей команды и вашей компании. Вот причина, по которой вы должны поставить мою заявку первой в очереди. Вот почему работе над ней ничто не должно мешать“. Я знаю, что веду себя слишком напористо, однако мне все удается, потому что моих собеседников убеждают мои доводы, и они верят, что действительно нужно сделать то, что я прошу».

Третье: делайте ставку на влияние, связанное с возможностью сделки. Если вы достигаете соглашения с человеком, то у вас есть причины ожидать, что оно будет выполнено. Это особенно справедливо для взаимных обещаний. Но даже если вы получаете одностороннее вполне конкретное обещание от кого-то, у этого человека будет серьезный стимул его исполнить. Полагались ли вы друг на друга в прошлом? Будете ли делать это и впредь?

И четвертое: спросите себя еще об одном. Даже если у вас нет явных полномочий в каких-либо отношениях, можете ли вы каким-то образом влиять на последствия действий этого человека? Можете ли вы поощрять или наказывать?



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks