

Арина Гороховская



RESPONSING

Как повысить
ответственность
подчиненных

Арина Гороховская
Responsing. Как повысить
ответственность подчиненных

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24120740

ISBN 9785448515811

Аннотация

Помните: ваши подчиненные могут делать больше работы за ту же зарплату. И они не хотели бы, чтобы вы прочитали эту книгу. Эту книгу обязательно должен прочитать каждый руководитель, который заинтересован в повышении результатов подразделения без дополнительных денежных вложений.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Определимся в понятиях	11
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Responcing. Как повысить ответственность подчиненных

Арина Гороховская

Иллюстратор Алексей Гороховский

Дизайнер обложки Алексей Гороховский

Редактор Васса Ферапонтова

© Арина Гороховская, 2017

© Алексей Гороховский, иллюстрации, 2017

© Алексей Гороховский, дизайн обложки, 2017

ISBN 978-5-4485-1581-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

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

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

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

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

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

Я эксперт по развитию управленческих компетенций и за время своей практики оценила более двух тысяч руководителей. Среди них 58% не берут на себя ответственность за результаты работы своих подразделений, перекладывая ее либо на подчиненных, либо на вышестоящее руководство, либо на внешние причины. А 64% руководителей не только ничего не делают, чтобы их подчиненные ответственно от-

носились к работе, но и собственноручно снимают с них ответственность, после чего переделывают за сотрудников работу.

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

Попробуйте дать определение термину «Ответственность».

Вот что я обычно слышу:

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

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

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

– Знать, что надо сделать (грамотная постановка задачи),

- Уметь это сделать (нужный уровень квалификации),
- Хотеть это сделать (мотивация).

Я предлагаю добавить четвертый компонент к этой схеме:

- Взять на себя ответственность за будущий результат.

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

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

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

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

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

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

Предлагаю условно разделить руководителей на два типа:

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

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

Данная книга предназначена для руководителей первого типа.

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

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

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

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

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

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

Но сначала давайте определимся, что же такое Ответственность.

Глава 1. Определимся в понятиях

Вот такое определение Ответственности дает Бизнес-словарь:

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

А это определение из словаря Ожегова:

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

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

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

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

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

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

рушения требований».

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

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

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

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

Когда подчиненный прибегает в кабинет начальника с криком: «Шеф, все пропало!», – такой руководитель бросается за стаканом воды (не для себя), усаживает сотрудника в удобное кресло, задает массу вопросов и... Внимание! В следующую же секунду подчиненный ловко перекидывает ответственность на руководителя и отправляется через

некоторое время «выполнять другие поручения». А с невыполненной задачей остается один на один его руководитель. И у него есть два варианта:

- бежать в вышестоящий начальственный кабинет с криком «Шеф, все пропало!» (и так по цепочке до самого верха),
- или самому выполнять обязанности своего подчиненного.

Какой из двух вариантов вам больше нравится?

А как в таких случаях поступаете вы?

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

- в случае с «демоном» получаем издержки на увольнение и подбор кадров: уволить с выплатами, чтобы работник не отправился судиться с работодателем, найти нового сотрудника, адаптировать его и вывести на уровень необходимой эффективности;
- случай с «зайкой» более затратный: работодатель переплачивает своим сотрудникам ровно в 2,5 раза и делает это очень долго.

Схема подсчета проста:

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

Предположим, работник получает 10 рублей за выполнение своих исполнительских задач, а его руководитель – 15 рублей за выполнение своих управленческих. Когда подчиненный ловко перекинул выполнение собственных задач

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



Как мы видим, взимание штрафов, увольнение и даже моральные муки сотрудника (а что? некоторые начальники

предпочитают любоваться именно этим) не лишают руководителя тех проблем, которые он получает от существования безответственных сотрудников.

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

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

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

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

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

2. Ответственность – это обязательное выполнение поставленных задач.

Значит ли это, что, если сотрудник не выполнил стоящую

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

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

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

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

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

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

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

6. Ответственность – это признание вины за собственные

поражения.

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

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

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

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

Мой любимый герой, на котором можно доходчиво объяснить пример ответственного отношения к работе, – Сергей Павлович Королев. Знаменитый советский ученый, конструктор, основоположник отечественной космонавтики. Одна из крупнейших фигур XX века. Это не пример из бизнеса. Однако уверена, никто и никогда ни в одной сфере бизнеса не рисковал получить столь мощные юридические,

материальные, моральные и политические ущербы в случае невыполнения поставленных задач, как Сергей Павлович Королев. Возможно, уровень его личной ответственности зависел от рисков, готовых посыпаться на его умную седую голову. Тем не менее, это была человеческая ответственность высочайшего уровня.

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

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

Начнем с того, что расхождения во взглядах с советским руководством на перспективы развития ракетной техники заставили Королева в самый разгар его научной карьеры оставить пост заместителя директора Реактивного Научно-Исследовательского Института и занять должность старшего инженера. Хотя к этому моменту в его профессиональном багаже уже были успешные испытания многих видов ракетных двигателей.

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.