

## **А.Э.Хватов**

### **Краткое пособие по воспитанию безответственности.**

*Хотите помочь вашим сотрудникам стать безответственными?*

*Для руководителя это трудоемкая и большая работа, но она важна для успеха дела. И это очень интересно.*

*Есть несколько простых технологий, при помощи которых этого быстро и эффективно можно добиться.*

1. Ставьте подчиненным задачи по возможности неопределенно. Чем меньше подчиненный понимает, что ему конкретно делать, тем больше он беспокоится, и значит- тем больше старается сделать все возможное. Ну, во всяком случае, на это можно рассчитывать.
2. Требуйте скорейшего выполнения задачи, вне зависимости от ее реальной срочности и важности. Если вы вдруг ошиблись в сроках вашего планирования, всегда можно сказать подчиненному и всем остальным, что это из-за него все провалилось.
3. Если сотрудник просит прояснить задачу, или пытается согласовать очередность действий, решая несколько параллельных задач- не отвечайте на его вопросы прямо, пусть разбирается сам. У вас всегда будет возможность сказать, что он сделал не то, не так, не в том порядке, не с тем качеством и тд, то есть продемонстрировать сотруднику, что он идиот, вне зависимости от его реального результата.
4. Обращайте внимание на мелочи, они очень важны при формировании мнения: несколько мелких недочетов, наглядно выделенные на фоне большой и хорошо сделанной работы, позволят вам легко убедить сотрудника и его коллег, что работа не заслуживает высокой оценки.
5. Если сотрудник не справляется с задачей и приходит к вам за помощью, это нежелательно поощрять: иначе вам придется делать вместе с подчиненными всю их работу, а для чего они тогда вообще нужны? Хорошим решением будет легко и непринужденно продемонстрировать, что вопрос подчиненного элементарен, ответ на него очевиден, и если подчиненный вдруг это до сих пор не понял- он негодный сотрудник. Альтернативным, но тоже эффективным решением является быстрое и наглядное объяснение подчиненному, как его работу можно просто и легко сделать, например «Ну это же так просто: начинаешь переговоры, убеждаешь клиента, подписываете бумаги- контракт готов, что же тут сложного?» Если вы как руководитель все же решаетесь назначить новому сотруднику куратора или наставника, обязательно проверьте: наставник должен владеть этими же инструментами на высоком уровне. В результате, подчиненный, переживая свою неспособность сделать элементарные вещи как свою слабость и бесполезность, будет относиться к вам с надлежащим уважением и пиететом.
6. Избегайте документирования своих решений: подчиненный не должен иметь возможности уличить вас в ошибке или изменении условий. Это вредит вашей репутации. Регламенты, инструкции, корпоративные правила и другие документы ни в коем случае не должны в полной мере описывать реальные

процессы, - это позволит вам сохранить управление в своих руках, и избежать засилья бюрократии в работе. Любой корпоративный документ должен иметь минимум две возможности трактовки: это позволит вам как руководителю принимать важные стратегические и оперативные решения так, как вам это необходимо, и избежать формализма и бесполезной бумажной волокиты.

7. Действуйте эмоционально: если подчиненный не понимает что-либо, не выполняет требования, или просто нуждается в дополнительной мотивации к работе, не используйте объяснения. Подчиненные часто не понимают того, что имеет в виду руководитель, это нормально; зато подчиненный всегда отреагирует на сильную эмоцию руководителя: возмущение, досаду, обвинение, явное недовольство работой. Важно выбирать форму выражения этих чувств: если вы кричите слишком громко, через некоторое время это перестает так сильно действовать. Если же комбинировать раздражение, обвинение, досаду и недовольство, можно достичь более устойчивого и долговременного эффекта.
8. На совместных совещаниях и рабочих встречах демонстрируйте подчиненным, что именно благодаря их нерадивости, неточности, низкой мотивации и тупости дела идут крайне плохо. Важно при этом напоминать им, что именно благодаря вашим огромным усилиям все до сих пор работает и не развалилось на части. В случае, если кто-то из подчиненных говорит на собрании, что он что-то сделал хорошо- это ваша очевидная недоработка. Необходимо немедленно найти в том, что он сделал недостатки, прямо и явно на них указать, и в дальнейшем, по возможности, загружать такого сотрудника теми задачами, которые он наверняка не сможет выполнить хорошо. Это создаст сильное командообразующее воздействие: всем будет ясно, что только вы, как руководитель, имеете право оценивать результаты работы сотрудников, а их собственные оценки неверны и потому значения не имеют.
9. Пресекайте попытки подчиненных объяснить вам суть дела, если они не справились с вашим заданием или сделали его не так, как вам было нужно: любой мало-мальски компетентный подчиненный всегда найдет множество объяснений, почему что-либо не сделано, а вам вдаваться во все детали процесса бессмысленно и невозможно, у вас и так достаточно работы. Требуйте выполнения, мотивируя подчиненного к лучшей работе: «какой же ты профессионал, если не способен это сделать как надо», «ты обещал, что выполнишь это в срок», «из-за тебя мы все попадем в ужасное и безвыходное положение» итд. Подчиненный должен понимать, что ему необходимо сделать это или умереть. Тогда либо он это сделает, либо (если он таки умрет) у вас будет убедительный аргумент, что он на самом деле это сделать не смог. Кстати, смерть подчиненного при выполнении задания может быть сильным мотивирующим фактором для других сотрудников: умершего можно похвалить за самоотверженность, приложенные усилия и поставить в пример остальным. Не переживайте слишком сильно за то, что все ваши подчиненные могут умереть сразу- это довольно редкое событие. А если вы теряете 10-15% личного состава в квартал- это приемлемая статистика. Только не забудьте поставить задачу службе персонала на подбор новых специалистов с учетом понесенных потерь.

Разумеется, приведенный список инструментов неполон. Но даже используя только те, что здесь перечислены, вы вскоре обнаружите необходимый эффект.

Если вы как руководитель будете действовать в подобном ключе последовательно и точно, вы несомненно добьетесь выдающихся результатов: уже через 3-4 месяца сотрудники перестанут проявлять всякую инициативу, будут всячески избегать брать на себя любую новую работу, совершенно потеряют способность самостоятельно принимать решения, и- ради этого все и делалось! – будут всеми силами избегать ответственности.

В этом есть несомненная и явная выгода для руководителя:

- во-первых, все решения принимаете только вы- а значит они правильны,
- во- вторых, у вас есть 100% объяснение (для всех, кому оно может потребоваться, и прежде всего для вас самих) почему эти решения не приводят к результату: ваши подчиненные не справляются,
- в третьих, любой, кто попытается вмешаться в эту гармоничную систему, обнаружит, что подчиненные и вправду не справляются: вы реально руководите толпой безответственных идиотов, с которыми и можно только так обращаться, как вы это делаете; то есть вы как руководитель –правы, и ваши шаги обоснованы.
- в четвертых, и это самое главное: вас больше невозможно заменить; только вы можете справиться с тем кошмаром, который творится вокруг.

И вы справляетесь. И достигаете, несмотря на все трудности, приемлемых результатов. Это всем очевидно. А что вы неидеальны- так кто же идеален?...

А это значит- вы хороший руководитель, и у вас есть ясные перспективы для повышения в должности!

Удачи, уважаемые коллеги!