

Слушай мою команду!

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

И строг наш приказ, да не слушают нас.

*Во время отдачи указания рот командира
должен быть открыт на ширину приклада.*

Армейские рекомендации по управлению

Давайте разбираться. Иногда, у кого чаще, у кого реже, бывает, что подчиненные не исполняют указания. Основное средство воздействия на недисциплинированных подчиненных руководители обычно видят в усилении контроля и требовательности, в наказании. Однако, практика показывает, что устойчивых положительных результатов эти меры не приносят.

Для того, чтобы руководитель мог найти наилучшее средство решения, необходимо лучше уяснить, от чего же, в конечном счете, зависит уровень исполнительской дисциплины подчиненных и какие средства воздействия могут помочь в повышении ее уровня.

Наиболее общими причинами неисполнения указаний теория предлагает считать следующие:

- низкий уровень квалификации исполнителей;
- низкий уровень квалификации руководителей;
- неудовлетворительное качество подготовки руководителем самого решения, на основании которого перед исполнителем ставится задача;
- нечеткая постановка перед исполнителем задач, требующих исполнения.

Любой приказ, который может быть понят и истолкован неправильно, будет понят и истолкован неправильно. Армейская аксиома.

В настоящей лекции я хотел бы остановиться на последней в выше приведенном списке причине неисполнения указаний. Если руководитель не может четко сформулировать указание, приказ, задачу, то не стоит рассчитывать, что подчиненные выполнят ее так, как это было задумано. В лекции представлены некие правила отдачи указаний и приказов, которые помогают передать эти указания и приказы как можно более точно и тем самым обеспечить точное их исполнение.

Приказ по предприятию: "...в связи с трауром, приказываю перевести все мониторы в режим черно-белого изображения..."

Начну с терминов:

Менеджеры, которым сотрудник подчинен по организационной структуре, называются **прямыми начальниками**.

Ближайший к сотруднику начальник является **непосредственным начальником** сотрудника.

- **Приказы и указания отдаются, как правило, в порядке определяемыми правилами Единоначалия (см. следующую лекцию)**

Основным постулатом правил Единоначалия является то, что у любого человека внутри организации может быть только один начальник, т.е. человек отдающий ему указания, это непосредственный начальник. Этот принцип управления был

сформулирован еще при древних феодальных взаимоотношениях и в современном варианте гласит: "Начальник моего начальника - не мой начальник". Нарушение это принципа приводит к разрушению системы управления, к частичному исключению некоторых звеньев цепи управления из процесса управления и перегрузке вышестоящих уровней руководства. Обходить при передаче указаний непосредственных начальников можно только в экстренных случаях. Важность этого правила я почувствовал на своем опыте, когда сам, будучи начальником, столкнулся с тем, что моим подчиненным указания отдавали минуя меня, а требовали с меня, хотя я был "не в курсе". Сотрудники при этом с удовольствием играли в политическую игру "Мы теперь равны", т.к. как указания они получали из того же источника что и я. Пришлось все ставить на свои места. С подчиненных требовать докладов и отчетов по задачам полученным сверху и взыскивать с них за то, что мне не докладывают о полученных задачах. А своим руководителям пришлось сказать нечто вроде: "Если я не нужен, как руководитель, то наверное я вынужден буду уволиться". В итоге правило заработало и с изрядной пользой.

- **Перед отдачей указания начальник обязан всесторонне оценить обстановку и предусмотреть меры по обеспечению выполнения приказа. Он принимает ответственность за отданный приказ или указание и его последствия, за соответствие приказа или указания законодательству, а также за злоупотребление властью и превышение власти или служебных полномочий в отдаваемом приказе или указании и за непринятие мер по его выполнению.**

Отдача указания по принципу: "Сам реши как ты это сделаешь", часто приводит к неисполнению задач. И как часто я слышал подобные указания, когда сам был подчиненным.

Правила делегирования полномочий говорят о том, что единственное, что нельзя делегировать, это ответственность. Ответственность за исполнение указаний остается с тем, кто отдал это указание.

Никакие рассуждения не в состоянии указать человеку путь, которого он не хочет видеть. Ромен Роллан

- **Перед отдачей приказа или указания начальник обязан убедиться, что подчиненный знает, как исполнить задачу, умеет исполнять, у него будет возможность исполнить задачу и подчиненный знает об этой возможности.**

Если на один из пунктов (знает, умеет, есть возможность и о возможности известно) начальник отвечает себе "нет", то вероятность неисполнения указания чрезвычайно велика, а это значит, что не стоит рушить свой авторитет и отдавать указание, которое не будет исполнено.

Кроме дорог и дураков, в России есть еще одна беда - дураки, указывающие какой дорогой идти!

- **Приказ или указание должны быть сформулированы ясно, не допускать двойного толкования и не вызывать сомнений у подчиненного.**

Армейское правило говорит: "**Любой приказ, который может быть истолкован неправильно, будет истолкован неправильно**". Это происходит потому, что одно и тоже слово может иметь несколько значений. Я

сталкивался с цифрой, что первые 500 наиболее часто встречающиеся слова русского языка имеют более 12 000 значений. И это похоже на правду.

Третий закон Грида. Машинная программа (как впрочем и человек) выполняет то, что вы ей приказали делать, а не то, что бы вы хотели, чтобы она делала.

- **При необходимости убедиться в правильном понимании указания подчиненным Начальник имеет право попросить подчиненного повторить содержание указания. Сотрудник имеет право попросить уточнить приказ или указание.**

Первая половина этого правила взята из армейского Устава. Кто-то из читателей может сказать: "Ну вот, дожили. Это в армии служит неизвестно кто и с каким образованием, и поэтому надо вводить это правило". Но все не так просто. Это правило и в армии предназначено больше для офицеров, которые имеют высшее образование. Солдаты получают чаще стандартные приказы и указания, которые истолковать двояко сложно, а вот офицеры получают сложные указания.

- Во время отдачи приказа рот командира должен быть открыт на ширину приклада!

С точки зрения делового общения, это правило обязательной обратной связи, которое позволяет уточнить информацию при неверном ее истолковании. Это правило считается одним из основных для взаимопонимания. В ряде организаций ввели за правило (и я это видел и слышал), когда сам сотрудник без дополнительной просьбы повторяет указание начальнику, предваряя повторение скажем словами: "Если я правильно понял, то...". Те, кто применяет это правило, считают его очень эффективным. Очень часто это правило на уровне неосознанных действий можно наблюдать в поведении врачей и психологов. Для них очень важно понять другого вот они и научились. Но научились не сами. Их, кого пять, кого шесть лет этому обучали. А вот руководителей и их подчиненных никто этому не учил. И теперь начальник отдает указание, а подчиненный его исполняет, только вот поняли ли они друг друга. Социальные психологи посчитали, что люди, если не применяют специальных инструментов взаимопонимания (специально или неосознанно), понимают друг друга всего на 10%, но считают, что поняли на все 100%. Обратная связь позволяет уточнять и этим надо пользоваться.

Слепой слепому не указчик.

- **Устные указания, как правило, отдаются под запись**

Те эксперименты, которые я проводил в различных учебных группах, даже состоящих из высших руководителей предприятий, показывают, что отдача указаний под запись не спасает от искажений и на 5-6 шаге цепочки передачи указания это указание можно узнать с большим трудом. То есть исполнители на нижнем уровне организации получают совершенно не то указание, которое отдавал первый руководитель. Выход из этой ситуации один - все существенные и/или сложные указания лучше отдавать письменно.

Десять правил Спарка для руководителя проекта...

...10. Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.

- **Указания через третьих лиц отдаются только письменно**

Если есть необходимость передать указание через кого-то, то надо учесть, что человек в итоге получающий это указание, если оно устное, не может быть уверен точно, от кого оно исходит, от начальника или от того, кто его передает. Это может снизить вероятность исполнения указания. Кроме того, тот человек, который передает указание, может исказить его до неузнаваемости, даже если (или особенно если) он специалист в той области, к которой относится указание. Мало того, у сотрудников может появиться повод ничего не делать, а потом заявить, что они ничего не поняли или решили, что это была отсебятина лица, передавшего указание. Думаю, что многие из руководителей встречались с подобными случаями в реальности.

Правильное формулирование задачи - это проблема не менее сложная, чем само решение задачи и не нужно надеяться, что кто-то другой целиком сделает это за вас. Н.С. Бахвалов

- **Указания начальникам не отдаются через их прямых подчиненных**

Нарушение этого правила приводит к снижению статуса руководителей в глазах подчиненных, разрушению системы управления. Это подчиненные получают указания от начальников, а не наоборот.

- **Нельзя ставить одну и ту же задачу разным людям. Каждый человек получает только свою задачу, другой человек получает другую. Если для выполнения задачи необходимо более одного человека, то один назначается старшим и получает задачу**

В социальной психологии описан феномен "**социального тунеядства или социального переключивания задач**". Это феномен говорит о том, что если в группе или толпе задача (просьба) идет ко всем, без четкого личного обращения к кому-то, то люди не делают ничего, как бы переключивая эту задачу на других членов группы. Этот феномен объясняет, почему можно ограбить человека при скоплении народа и никто ему не поможет, несмотря на громкие просьбы о помощи. Если вы ставите одну и ту же задачу разным людям и они знают о том, что подобную задачу получил еще кто-то, велика вероятность, что ни один не начнет что-то делать. Осознание необходимости применения этого правила пришло мне на встрече с начальником производства и главным специалистом одного из заводов по производству напитков. Правила гигиены на этих производствах очень важны. И вот вечером специалист заявляет, что будет настаивать на лишении премии для двух своих подчиненных, т.к. они не выполнили указания по чистоте в одном из цехов. Начинаем разбираться, выясняем, что два не подчиненных сотрудника получили одно и то же указание по уборке, да так, что оба знали, что другому поручено то же самое. Учитывая, что работы у них хватает, оба решили, что поручение исполнит другой. Другими словами, в неисполнении указания в данном случае виноват тот, кто его отдавал.

- **Начальники обязаны проверять исполнение указаний подчиненными. Для этого заводится Книга контроля отданных указаний.**

Один из постулатов управления говорит, что "**исполняется только то, что контролируется**", что не контролируется, то не исполняется".

Книга контроля ведется или самим руководителем или секретарем, если такой есть. При этом хороший секретарь за пару дней до окончания срока напомнит о

том, что задача стоит на контроле. Если это делается мягко, то остается только благодарить.

Книга контроля приблизительно состоит из следующих разделов: **№, Дата отдачи, Содержание указания, Исполнитель, Дата завершения, Отметка об исполнении**. Контроль указаний не ведется в ежедневнике, там заметки об отданных указаниях теряются.

И опять из личного опыта. Если я знал, что указание, отданное мне, занесено в такую книгу, то я (да и все, кто в то время работали рядом со мной) точно знал, что если дело не будет сделано и не появится соответствующей отметки в этой Книге, меня обязательно пригласят для выяснения причин. Мягкое напоминание секретаря дня за три до срока сдачи работы тоже были очень полезны некоторым "забывчивым" сотрудникам.

- **Отменить отданное прямым начальником распоряжение может он сам или его прямой начальник.**

Не думаю, что данное правило нуждается в особых комментариях.

- **Если подчиненный, выполняющий указание получает указание от более старшего прямого начальника другое, делающее невозможным исполнение первого, то он докладывает об этом начальнику, отдавшему второе указание и при подтверждении выполняет это второе указание. Начальник, отдавший второе указание, сам сообщает об отмене первого начальнику, отдавшему первое.**

Такая отдача указаний, через голову непосредственного начальника, это нарушение правил Единначалия, и может иметь место в исключительных случаях. Но тогда начальник, чье распоряжение отменено, должен знать об этой отмене и не только из уст своих подчиненных, и как можно скорее, чтобы отмененные задачи можно было передать другим сотрудникам. Однако никто не отменяет обязанность сотрудника доложить своему непосредственному начальнику о том, что он приступил к выполнению указания другого прямого начальника.

Правило Берке. Никогда не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно.

- **Сотруднику не могут отдаваться указания или приказы, ставится задачи не имеющие отношения к его служебным обязанностям или направленные на нарушение законов, нанесение вреда другим людям.**

Если сотрудники все-таки получают такие указания, они имеют и моральное и законное право их не исполнять. Однако в этом случае они вступают в конфликт со своими руководителями, что может привести к разным последствиям, в том числе и к потере сотрудника. А это не выгодно предприятию, если этот сотрудник специалист. В некоторых организациях в Должностных инструкциях в разделе Обязанности сотрудника вставляют пункт, по которому сотрудник обязан: "Исполнять другие распоряжения руководства". Этот пункт позволяет использовать сотрудников не по их должностному предназначению. Но он же перекашивает мораль в организации, что ведет к снижению эффективности этой организации.

Закон Хлейда. Решение сложной задачи поручайте более ленивому сотруднику - он найдет легкий путь.

- **Другие не прямые начальники, не имеют права отдавать указания или обращаться с просьбами к неподчиненным сотрудникам. Они имеют право требовать от сотрудника исполнения наиболее общих правил и норм, принятых в организации. Сотрудникам запрещается исполнять указания не прямых начальников, если эти указания не подтверждены прямыми начальниками или не закреплены в различных инструкциях.**

Желанию руководителей всех уровней и направлений вмешаться в работу неподчиненных им сотрудников, часто нет предела. Правила тут жесткие, командуют только прямые начальники и точка. Иначе система управления начинает напоминать трехголового змея, тело одно, а головы три. Уродство в общем.

Я убедил себя, что следует больше доверять тем, кто учит, а не тем, кто приказывает. Августин

Содержание приказа, указания или инструкции состоит так же как и план из следующей информации:

- Кто исполняет
- Что исполняет
- Когда или за какой срок
- Каким способом
- Какими ресурсами
- С кем взаимодействует
- Кто руководит исполнением задачи
- Кто и как контролирует
- Каковы критерии исполнения указания

Приведенные выше правила отдачи указаний конечно не являются догмами и я далек от идеи рекомендовать их так, как они написаны. Каждый руководитель на то и руководитель, что способен из имеющихся вариантов выбрать нужный и адаптировать его для своего предприятия. Вот и эти правила просто варианты. Их можно рассмотреть и решить, насколько и в какой части они подходят.

Удачи вам на нелегком жизненном пути руководителя.