ПЕРПЕНДИКУЛЯРНЫЙ КОНТРОЛЬ

Вениамин Гудимов ©2010

Каждый руководитель так или иначе сталкивается с тем, что принято называть сопротивлением среды. Управление - это воздействие, минимизирующее сопротивление среды. Но всегда ли сопротивление можно отнести только к среде? А что если само управление является останавливающим фактором? Речь идет о ситуации, когда управленческое воздействие хаотизирует исполнителя и тем самым снижает его продуктивность (как впрочем, и системы в целом). Ключ к этой ситуации находится в сфере ответственности руководителя.

Для иллюстрации представим человека, который выполняет определенную, целенаправленную работу. Например, двигает тяжелый стол из точки А в точку В (пример, который часто привожу на тренинге). Так вот: представим, что человек обладает неким запасом внимания и сил (ресурсов), чтобы начать двигать этот стул. Тяжесть стола и сила трения играют роль диссипаторов среды: поглотителей его внимания и сил.

Представим также что задание, которое мы ему даем, предусматривает полную загрузку его ресурсов. Например, стол он должен двигать быстро по определенной траектории. Кроме того, в точку В он должен прийти обученным, т.е. готовым к более эффективному повторению задания.

Вопрос по принципу «от противного»: как условный руководитель должен управлять условным подчиненным, чтобы тот быстро исчерпал свои ресурсы, и задание не было выполнено? (Опустим экстремальные случаи – когда действительно необходимо остановить подчиненного во избежание совершения серьезной ошибки.).

Ответ: он должен вмешиваться. И его вмешательство должно прерывать включенность исполнителя в движение от А до В. (А ведь именно включенность обеспечивает эффективное обучение и адаптацию сотрудника!) Управление должно оттягивать на себя ресурсы внимания и сил – и заметим, оттягивать в момент движения, т.е. требовать остановки процесса.

По сути, такое управление выполняет контрольные функции, за что называют его «перпендикулярным контролем»: он не сопровождает процесс, а останавливает его и разрывает на элементы, которые затем очень трудно собрать в работоспособное целое.

Обратим внимание на нюанс: перпендикулярный контроль воздействует на подчиненного в процессе движения от А до В. Таким образом, подчиненный сталкивается с двойными нагрузками: поглотители находятся как внизу (объект работы – стол в нашем случае), так и вверху (вмешательство руководителя, требующее остановки процесса и переключения внимания в момент движения).

Как показывает практика, при повторяющемся применении перпендикулярный контроль провоцирует целый спектр негативных явлений:

- демотивацию, дезадаптацию подчиненного вследствие перегрузки его ресурсов;
- минимизацию желания к самостоятельному принятию решений;
- вовлечение руководителя в систему с достаточно неэффективной позиции («под прямым углом»);
- деградацию у подчиненного навыка самоконтроля и ожидание включенности руководителя;
- сужение внимания подчиненного и деградацию способности к адекватной самооценке ситуации;
- деградацию поля ответственности: подчиненный в дальнейшем требует вмешательства и может тормозить процесс, ожидая указаний;
- рост тревожности и пассивности сотрудника в ожидании активного вмешательства руководителя;
- протесты, конфликты и снижение лояльности со стороны уверенных в своем профессионализме и ценности сотрудников;
- минимизация желания учиться и совершенствоваться: ведь роль «царя в голове» играет руководитель;

- снижение качества работы и практическое отсутствие профессионального и личностного роста персонала. Как видим, останавливающее управление обходится дорого: нарушение включенности в процесс не позволяет персоналу сосредоточиться на функциях и развитии.

Закономерный вопрос о причине, которая заставляет руководителя прибегать к такому дорогому и неэффективному способу управления? Ответ кроется в вопросе: на чем сосредотачивается руководитель?

1. На целях: передача сигнала управления перед началом движения. Оценка-остановка перед началом движения?
2. На результатах: управление и мотивация по итогам рабочего цикла. Оценка-остановка после завершения движения?
3. На сопровождении процесса: мониторинг промежуточных показателей без прямого вмешательства в поле ответственности сотрудника до завершения процесса?
4. На остановках процесса: перпендикулярный контроль для «улучшения»?

В поисках ответа можно обратить внимание на интересную закономерность: сосредоточенность на целях и результатах минимизирует вмешательство руководителя в процесс, осуществляемый подчиненным. Руководитель контролирует пункт А и пункт В, мониторит путь А-В – но не вмешивается. По какой причине?

Пока он находится над процессом – он наблюдает и видит его более-менее объективно. Как только руководитель вовлекается в ежесекундный контроль – субъективность увеличивается. Соответственно растет вероятность принятия неадекватных решений – ведь ресурсы внимания самого руководителя ограничены.

Фокусируясь на одном, он выпускает из вида другое. В результате – система работает далеко не лучшим образом. А ведь объективность – чрезвычайно востребованный ресурс: например, при подборе, оценке сотрудников и их перспектив; запуске проекта и пр. Перегруженное внимание руководителя увеличивает неопределенность в системе, провоцируя насыщенность рабочего дня руководителя и сотрудников срочными, авральными делами, которые иногда, к сожалению, могут восприниматься как норма и стандарт работы.

Итак, перпендикулярный контроль – достаточно специфический способ управления сотрудниками, который является маркером негативных тенденций в системе управления и в организации в целом. Чтобы отойти от него, необходимо переосмыслить приоритеты и стратегии управления.