**Психологические аспекты и сущность управленческого контроля**

Руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, а если ошибаются, то чаще всего без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным и открытым, не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.

Николай Николаевич Вересов, Российская академия образования, Московский психолого-социальный институт.

Какое место занимает контроль в системе управленческих действий? Немецкие исследователи В. Зигерт и Л. Ланг в книге «Руководить без конфликтов» утверждают, что есть только одна задача выше рангом — постановка целей. Контроль является совершенно необходимым по таким причинам:

1. Исчезает неопределенность. Никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть все и все возможные осложнения и обстоятельства. Контроль нужен для того, чтобы, корректируя решение задачи, устранять или уменьшать неопределенность.

2. Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации. Ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые есть всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу. Конечно, это происходит в том случае, если их не решать. Так вот, контроль позволяет фиксировать и исправлять ошибки до того, как их последствия приведут к кризису.

3. Выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи. Он позволяет определить, какие именно направления деятельности наиболее перспективны.

Контроль как управленческое (или шире как социальное) действие не пользуется любовью как со стороны контролируемых, так и со стороны контролирующих. А общая нелюбовь психологически сближает людей, делая контроль проформой. Во-вторых, если контроль — это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть, значит, контролировать может только человек, который знает, что должно быть. Он доводит это до сведения подчиненных. И, конечно, он имеет достоверную информацию о состоянии дела, то есть знает, что есть. Из этого следует один очень важный вывод: своевременная подсказка, совет, информирование и корректирование действий сотрудников с учетом их права на ошибку есть несомненная услуга, которую шеф оказывает своим подчиненным. И это сближает людей, но уже не в негативном (нелюбовь к контролю), а в позитивном смысле.

И еще одна немаловажная проблема — проблема баланса. Ведь эффективный контроль — золотая середина между «тотальным контролем» и «бесконтрольностью». Каждый менеджер находит свое место между этими полюсами. Для того чтобы, хотя бы частично, облегчить эту задачу, рассмотрим психологические последствия и тотального контроля, и бесконтрольности. Оба эти явления можно рассматривать в некотором смысле как симптомы неблагополучия в вашей фирме, организации, подразделении.

Итак, бесконтрольность очень часто порождает апатию и даже, как ни странно, жалобы и недовольство со стороны подчиненных. Ничего удивительного в этом нет, негативная реакция людей легко объясняется психологически. Большинство из них рассуждает так. Если меня не контролируют, значит:

моя работа неважна, второстепенна;

нет критериев, по которым я мог бы оценивать работу;

я не знаю, правильно ли я выполняю работу.

И, наконец, если меня не контролируют постоянно, значит, проконтролируют неожиданно и неизвестно когда. Что, кроме апатии и недовольства, может стать следствием таких рассуждений? Какую еще реакцию можно ожидать в ситуации бесконтрольности? Хотелось бы сказать два слова об одной управленческой ошибке, а именно, когда отсутствие контроля объясняется как доверие подчиненным. Спору нет, доверять надо. Однако и проверять тоже. И, кроме того, следует помнить, что контроль — это не только проверка, но и помощь, корректировка и совет. Если он правильно организован, то является средством выражения доверия руководителя подчиненному; подчеркиваю: именно контроль, а не бесконтрольность! Если вы опасаетесь, что контроль с вашей стороны будет истолкован как проявление недоверия, рекомендуем в разговоре с подчиненным, которому вы делегировали какие-то полномочия, ясно спросить, какие формы контроля он предпочел бы при выполнении данного задания?

Другая крайность, другой полюс — это тотальный контроль. Склонность к тотальному контролю — весьма распространенная среди управленцев болезнь. Она заразна, несмотря на очевидную объективную невозможность контролировать все и всех. Кроме бессмысленной потери времени руководителем, тотальный контроль порождает такие явления, как постоянный страх, чувство вины и раздражение. А это ни в коей степени не способствует качественной работе. Если вы хотите, чтобы все свои силы ваши сотрудники направляли на то, чтобы скрыть свои ошибки, а не на то, чтобы их исправить, используйте тотальный контроль. Если вы хотите разорить своего конкурента и внести раздор в его коллектив, сделайте так, чтобы он стал использовать тотальный контроль.

Как же все-таки удержаться от крайностей при осуществлении контроля? Вот несколько простых советов, которые помогут вам это сделать.

1. Воспринимайте контроль не как вид воздействия на вашего подчиненного, а как вид взаимодействия с ним, в котором нуждаетесь вы оба.

2. Контроль есть взаимодействие между людьми на основе знания реального положения вещей и для знания реального положения вещей. Осуществляя его, полезно задавать себе два предварительных вопроса:

а) Знаю ли я реальное положение вещей (не ввели ли меня в заблуждение по поводу того, как идут дела).

б) Как лучше построить взаимодействие с тем (теми), кого я контролирую?

Контроль — это взаимодействие между людьми, один из которых (подчиненный) имеет право на ошибку, а другой (руководитель) — нет. Не «поймать», «схватить», «уличить», а выяснить и помочь — в этом психологическая суть и смысл контроля как управленческого действия.

Существует несколько общеизвестных классификаций контроля. Обратимся к другой достаточно хорошо известной классификации. Речь идет о двух системах контроля. Одна называется «система внешнего контроля», другая — «система внутреннего стимулирования». С точки зрения авторов данной классификации, контроль может быть реализован в рамках одной из данных систем.

Система внешнего контроля (краткая характеристика)

Внешний контроль, с психологической точки зрения, основан на убеждении (предположении), что работники лучше всего выполняют свои обязанности тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы и вся деятельность постоянно находится под надзором начальника. Такая система существует под лозунгом: «Закрыть лазейки для лентяев!» Она, действительно, помогает решить некоторые задачи, а именно:

1. Сделать для подчиненных цели труднодостижимыми, чтобы подстегнуть большинство и на самом деле не оставить лазейки для лентяев.

2. В системе оценок работы сделать «защиту» от хитреца, которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу.

3. Связать итоги контроля с системой поощрений и результатами работы каждого сотрудника.

Каковы преимущества и недостатки «внешнего контроля»? С одной стороны, подчиненные, контролируемые по такой системе, часто действительно берутся за заботу с тем, чтобы улучшить свои показатели (а значит, и заработок). Само собой разумеется, что это приводит к улучшению дел. С другой стороны, у данной системы есть ощутимые недостатки, приводящие к нежелательным последствиям. Перечислим их:

1. Сотрудники могут улучшить не саму работу, а показатели работы. Ведь далеко не во всех случаях возможно создать и применить систему контролируемых показателей, которая давала бы объективную картину продвижения к цели.

2. Сотрудники могут забросить другую работу, значимость которой ничуть не меньше, устремив все силы на те виды работы, которые непосредственно связаны с вознаграждением.

3. Кроме того, при такой системе контроля у подчиненных возникает соблазн заблокировать, скрыть информацию, снижающую их показатели, или поставить под сомнение эти показатели.

4. И, наконец, внешний контроль требует больших сил и времени не только со стороны менеджера, но и со стороны подчиненных. Ничего удивительного не будет, если самые сообразительные ваши сотрудники начнут заблаговременно заваливать ваш стол оправдательными документами, доказывая, что их вины в неудачах нет.

Как видно, система внешнего контроля во многом напоминает «тотальный контроль». Так оно и есть, отличие только в том, что она сочетает и стратегические, и тактические (оперативные) компоненты.

Система внутреннего стимулирования (краткая характеристика)

В основе системы контроля, которая называется «системой внутреннего стимулирования», лежит принципиальный тезис — каждый сотрудник может и должен видеть в своей работе не только источник средств существования, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевания авторитета. Эта система держится на положительных эмоциях. Думаю, что ее было бы лучше назвать системой мотивирующего контроля. В отличие от внешнего контроля («Закрыть лазейки для лентяев!»), мотивирующий контроль существует под девизом «Отрубленные головы не дают идей». Внутреннее стимулирование строится на следующих основных правилах:

1. Цели перед отдельными работниками или рабочими группами устанавливаются коллективно, и сложность их достижения учитывается в последнюю очередь.

2. Оценивая продвижение к целям, руководитель вместе с исполнителями ищет суть возникающих проблем и возможные решения, а не выносит «приговоры». Практически происходит раннее предупреждение кризисных ситуаций, а если они и возникают, то руководитель «не рубит головы» виновным, а вместе с ними ищет выход.

3. Уровень заработной платы связан с качеством работы и не зависит от частных количественных показателей, хотя и они учитываются.

В целом система мотивирующего контроля ориентируется не на формальное штатное расписание, а на важнейшие проблемы и перспективы развития организации. Как вы, наверное, уже заметили, она соответствует стилю управления, который К. Левин называл демократическим (коллективным). Чем характеризуется система внутреннего стимулирования? Сначала — ее достоинства:

1. Она повышает заинтересованность работников в реализации целей организации, фирмы или подразделения, ориентирует их на общую цель.

2. В результате использования этой системы усиливается удовлетворенность трудом.

3. Исчезает потребность в очковтирательстве и утаивании негативной информации.

4. Облегчается принятие решений, ведь для этого имеется достаточно полная информация.

К недостаткам этой системы относятся:

1. Слабеет непосредственный (оперативный) контроль руководителя над деятельностью подчиненных.

2. Появляется опасность, что цели, имеющиеся у предприятия, могут искусственно заменяться подчиненными.

3. Является затруднительным справедливое распределение вознаграждения (премий) среди сотрудников.

Поставим вопрос: какая из двух систем контроля является более предпочтительной? Ответить на этот вопрос можно так: менеджер должен владеть обеими и использовать их в зависимости от ситуации и особенностей коллектива. Зная достоинства и недостатки той и другой системы, вы сможете предусмотреть негативные последствия от их применения и смягчить их. Единственное, чего делать не следует, это смешивать системы.

Ошибки контроля

1. Контроль «по случаю». Конечно, контроль не должен ограничиваться инцидентами. Нормальный контроль направлен не на выявление, а на упреждение негатива. И тем не менее очень часто возникают ситуации, когда нарушение фиксируется и постепенно формируется «досье» сотрудника, в котором собирается многолетний негатив. Чисто психологически плохое всегда регистрируется охотнее. Нормальный контроль — задача постоянная, и очень плохо, если он приурочивается к каким-то особым случаям. Следует заранее планировать и согласовывать с сотрудниками даты и форму контроля.

2. Тотальный контроль. О том, к чему он приводит, мы уже говорили. Можно лишь добавить, что тотальный контроль, кроме всего прочего, имеет еще один недостаток — он порождает небрежность. Парадоксальность заключается в том, что тотальный контроль не является средством борьбы с небрежностью, как это часто думают. Руководитель, решивший контролировать все и вся, освобождает сотрудников от ответственности, а не повышает ее. Ведь они начинают думать, что все ошибки все равно будут обнаружены шефом и следует полагаться только на него. Это, конечно, неприятно, но, с другой стороны, в обнаружении ошибок шеф видит свой собственный успех, и почему бы не доставить ему удовольствие? Так что тотальный контроль приводит подчиненных к несамостоятельности и к нерадивости. А если сотрудники были несамостоятельными с самого начала, то тотальным контролем их не изменить.

3. Скрытый контроль. Несмотря на то, что он некорректен этически и унизителен не только для сотрудника, но и для руководителя, он все-таки существует. Скрытый контроль встречается в разных видах — от проверки в отсутствие сотрудника его корзины для бумаг до использования услуг «стукачей». Самое опасное последствие этого вида контроля заключается в том, что это неблагоприятно отражается на морально-психологическом климате в коллективе. Ситуация подозрительности, постоянное чувство вины — это не те основы, на которых можно строить нормальные отношения в коллективе. Вообще скрытый контроль чаще всего вызывает чувство досады, и это единственный ощутимый его результат.

4. Контроль любимого участка. Каждый достигает высот в какой-то области, и если сделан очередной шаг в карьере, то приходится уступать свою работу другим. А это психологически трудно, ведь мы почти всегда уверены, что лучше нас с ней никто не справится.

Получив более высокую должность, менеджеры очень часто зацикливаются на контроле тех участков, тех вопросов, которые они курировали раньше. В чем здесь опасность? Прежде всего в том, что, во-первых, менеджер «зауживает» поле контроля, а во-вторых, сотрудники очень быстро уясняют, что проверяется, а что — нет. Соответственно направляется и рвение. Наиболее грамотные сотрудники начинают водить шефа «за нос», делая «ошибки» в нужном месте, для того чтобы что-нибудь другое не попало в его поле зрения.

Кроме того, контроль любимого участка можно использовать для выявления соответствия человека занимаемой должности. Если, получив повышение, сотрудник продолжает контролировать свой любимый участок, это чаще всего означает, что новая должность ему не по плечу.

5. Контроль-проформа. «У нас настолько хорошая атмосфера, мои люди настолько приятны, что я просто не могу их жестко контролировать», — такое приходится слышать не так уж редко. Шеф стесняется даже говорить о контроле, дабы не обидеть подчиненных. Конечно, в силу своих должностных обязанностей он все-таки контролирует их, но поверхностно, выборочно, с тайной надеждой, что ничего не будет обнаружено. А если какая-то ошибка и выявляется, то шеф исправляет ее сам — зачем портить добрые отношения, призывать кого-то к ответу? Руководитель, поступающий так, либо не понимает сущности и значимости контроля, либо не уверен в себе. Не следует забывать: кто не контролирует работу своих подчиненных, тот не интересуется их достижениями.

6. Контроль из-за недоверия. Многие думают, что контроль успешен только тогда, когда что-то «выявлено», «вскрыто», «обнаружено». Такой контроль основан на уверенности, что сотрудники всегда делают что-то не так, а потому обязательно нужно это «что-то» найти. Подозрительность свидетельствует о неуверенности в себе. Если у человека нет здорового чувства собственного достоинства, то он чувствует угрозу, исходящую от других, даже если ее на самом деле нет. Безошибочная работа сигнализирует такому человеку, что есть люди, претендующие на его кресло, и контроль начинает выполнять функцию «короткого поводка». Это иногда помогает, но если вы контролируете из-за недоверия, то не ждите доверия со стороны своих подчиненных.

7. Контроль без обратной связи. Результаты контроля обязательно должны доводиться до сведения работника и быть предметом обсуждения. Контроль бесплоден, когда нет обратной связи. Некоторые руководители совершают ошибку, придерживая информацию о результатах контроля, как козырную карту, например, чтобы разыграть ее в качестве контраргумента при повышении оклада. Помните: контроль — это услуга, которую шеф оказывает своим подчиненным, и в его результатах заинтересованы и руководитель, и сотрудники.

8. Поверхностный контроль. Его не следует путать с «внешним контролем». Поверхностный контроль — это, например, контроль пребывания сотрудника на рабочем месте вместо контроля результатов работы. Само собой разумеется, что он необходим, но если весь контроль сводится к мелочной фиксации внешних действий (время прихода на работу и т. д.), то ощутимой пользы от него не будет.

9. Нестандартный контроль. Остается только сожалеть, что руководители нечасто используют такой нестандартный способ интенсивного контроля, как установление испытательного срока для нового сотрудника.

Как видите, в практике имеется богатый арсенал средств, методов и способов контроля. Вырабатывая свой стиль контроля (а все, что мы обсуждаем, — это, конечно, не более чем рекомендации для выработки такого стиля), помните: руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, и если ошибаются, то, как правило, без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным (открытым), не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.