

Фатальные иллюзии в Российском бизнесе

Гурков И.Б.

Высшая школа экономики, Москва

тел. 152-09-41, e-mail: hsestud@glasnet.ru

Home page: www.hotyellow98.com/fortunate

Почему сохраняются иллюзии?

- Иллюзии позволяют избегать реальности
- Иллюзии позволяют избегать ответственности
- Иллюзии дают ощущение контроля за происходящими событиями
- Иллюзии позволяют избегать конфликтов и поддерживать видимость сотрудничества

Иллюзия № 1: стратегическое видение

Как различить иллюзорность видения.

Честно ответьте на следующие вопросы

- ☞ Наше видение организации включает элементы, которые будут существовать когда все нынешние работники уволятся
- ☞ Наше видение и миссия воздействует на ежедневные решения
- ☞ Наше видение четко разделяет нас наших конкурентов
- ☞ Наше видение известно нашим партнерам и они согласны с ним
- ☞ Наше видение содержит такие элементы, которыми гордятся работники

Иллюзия № 2: Наши люди понимают, что сейчас важно

Честно ответьте на следующие вопросы:

- ☞ Мы сами определяем приоритеты действий, а не позволяем рынку определять их за нас
- ☞ Мы четко знаем, чем и кем МЫ НЕ БУДЕМ
- ☞ Если спросить работников, то они четко объяснят, как то, что они реально делают, связано с приоритетами в их работе
- ☞ Мы видим прибыль как побочный продукт удовлетворенности потребителей
- ☞ Мы стараемся быть лучше, а не больше
- ☞ Мы ожидаем от работников, что они будут игнорировать или по другому отказываться от выполнения ненужных действий

Иллюзия № 3. Каждый понимает что такое качество

Честно ответьте на следующие вопросы

- ☞ Наши потребители могут высоко оценить наше качество
- ☞ Мы достаточно близки к потребителям, чтобы помочь им оценить качество нашего товара
- ☞ Мы планируем и создаем качество, а не только контролируем его
- ☞ У нас существуют системы, поддерживающие качество у поставщиков
- ☞ Мы регулярно учим работников оценке и поддержанию уровня качества
- ☞ Мы ежегодно проводим обзор качества наших товаров и услуг

Иллюзия № 4 (1): Вы не знаете, чего можно ожидать от этого народа

Почему мы так считаем:

- ☞ Так как надо сделать больше за меньшие деньги, то надо выжимать максимум из других
- ☞ Нас уже столько раз в жизни кидали, что на другое и не надеешься
- ☞ Когда мы не хотим признать, что мы - часть проблемы, то мы обвиняем «немотивированных работников»
- ☞ Если у нас нет времени узнать, на что действительно могут быть способны наши работники, мы никогда этого не увидим
- ☞ Наиболее комфортный уровень выполнения -- наименее высокий

Иллюзия № 4 (2): Вы не знаете, чего можно ожидать от этого народа

- ☞ Мы регулярно определяем, какие невыполнимые задачи мы поручили своим подчиненным, и освобождаем их от подобных задач без ущерба для их дальнейшей карьеры
- ☞ Мы понимаем, что результативность подвержена колебаниям, и позволяем народу «перезарядиться»
- ☞ Когда мы даем серьезное поручение, то мы даем время людям задать вопросы и высказать все возможные опасения прежде чем приняться за дело
- ☞ По меньшей мере половину расходов на обучение мы тратим на то, чтобы обучать людей тому, чем они пока не занимаются
- ☞ Мы ожидаем от людей, что они будут сообщать плохие новости и предлагать пути решения возникающих проблем
- ☞ Мы вознаграждаем людей за принятие на себя ответственности за рискованные действия, независимо от действительного успеха или неудачи

Иллюзия № 5: Мы -- лучше чем.....

Честно ответьте на следующие вопросы:

- ☞ Мы стремимся быть непохожими на других
- ☞ Мы учимся у всех, но никого не копируем
- ☞ Мы измеряем наш успех по показателям, важным нашим потребителям
- ☞ Мы часто сравниваем себя с организациями из других сфер бизнеса
- ☞ Мы не даем людям расслабляться путем сравнения себя с неспособными коллегами
- ☞ Мы не прощаем нерадивость ссылками на уровень работы других

Иллюзия №6: Дельный человек может преуспеть даже в ненавидимой им работе.

Честно ответьте на следующие вопросы:

- ☞ Мы стараемся не принимать на работу людей, которых надо постоянно водить за ручку
- ☞ Мы стараемся узнать, что людям по душе, а затем поручаем им это
- ☞ Мы стараемся не зацикливаться на оргструктурах и должностных инструкциях
- ☞ Мы часто назначаем людей в проекты, где им хочется себя видеть, не очень заботясь об их действительной подготовленности к такой работе
- ☞ Когда приходится, мы пытаемся всерьез разобраться не с тем, кто от нас уходит, а с тем, почему он от нас уходит

Иллюзия № 7. Радуйся, что у тебя вообще есть работа

- ☞ Наши сотрудники получают зарплату, которой им не стыдно похвастаться, но именно поэтому мы не позволяем им это делать
- ☞ Премии даются по четко измеряемым результатам работы, как краткосрочным, так и долгосрочным
- ☞ Мы поощряем и выдвижение новых идей, и их реализацию
- ☞ Мы действительно пытаемся выяснить, какие виды поощрений важны для отдельных людей, и учитываем это

Иллюзия № 8. Дайте людям шанс, и они станут работать вместе

- ☞ Мы имеем четкие критерии по поводу того какие решения должны приниматься индивидуально, а какие - коллективно
- ☞ Мы не позволяем создавать внутренние удельные княжества внутри организации
- ☞ Мы пытаемся различать здоровое и нездоровое соперничество
- ☞ Мы ценим конструктивное несогласие
- ☞ Мы стараемся пересмотреть проект, если он ни у кого не вызывает никаких возражений
- ☞ Мы находим пути узнавать от людей то, чего мы не хотим слышать

Иллюзия № 9. Мы вернемся к ЭТОМУ ПОЗЖЕ

- ☞ Мы обращаем значительное внимание на то, чтобы успеть изменить направления деятельности
- ☞ Мы стараемся подготовить людей к возможным изменениям до того, как они с ними столкнутся
- ☞ Мы понимаем и принимаем необходимость изменений в структурах, процессах и процедурах
- ☞ Мы честно предупреждаем новых работников о том, что «здесь все постоянно меняется»
- ☞ Информация об изменениях на рынке или в организации доносится работникам в позитивном ключе