**О поощрениях и наказаниях**

Это фрагмент книги Александра Фридмана [«Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных»](http://baguzin.ru/wp/?p=1744)

*Правильно организованное моральное наказание приводит к следующим результатам.*

1. Подчиненный понимает, что именно он сделал неправильно.
2. Подчиненный знает, как поступать правильно, и не видит к этому никаких логических или ресурсных препятствий, кроме возможного собственного неудобства от изменения уже привычных поведенческих алгоритмов.
3. Подчиненному психологически неприятно то, что с ним проделал руководитель.
4. Подчиненный злится не на руководителя, а на себя самого, так как понимает, что вел себя действительно неправильно.
5. Подчиненный не хочет повторения процедуры наказания и ради этого готов подвергнуть себя временным неудобствам, связанным с перенастройкой алгоритмов.
6. Подчиненный понимает, что его движение в правильную сторону будет должным образом поддержано и оценено как руководителем, так и всей системой управления, без учета ранее имевшего место негатива.
7. Подчиненный понимает, что, в случае невозможности предоставления поддержки, он не будет подвергнут наказанию за то, что не совершил «подвига» и не добился необходимых результатов вопреки отсутствию необходимых для этого ресурсов.

Результат 4 следует считать желательным, но не обязательным. Как видите, для обеспечения таких результатов необходим определенный уровень владения компетенцией «Оперативное лидерство». Обидеть же человека вообще, а подчиненного в частности, намного легче.

Проблема в том, что обиженный системой управления в лице руководителя человек редко стремится изменить алгоритмы своего поведения, но часто начинает вести против обидчика «военные действия», при этом весьма талантливо используя все доступные ему ресурсы, например географическую удаленность или собственные и недоступные руководителю экспертные знания, информацию и т.п. Непонимание руководителем разницы между наказанием и обидой как раз и способствует тому, что подчиненные с высоким потенциалом часто занимают позицию конфронтации или саботирования.

*Результаты правильно организованного морального поощрения проявляются в следующем.*

1. Подчиненный понимает, что именно он сделал правильно.
2. Подчиненному психологически приятно то, что вы с ним проделали.
3. Подчиненный хочет повторения процедуры поощрения и ради этого готов преодолевать те препятствия, которые может преодолеть ценой интенсификации своих усилий.
4. Подчиненный понимает, что если для преодоления тех или иных препятствий ему будет недостаточно собственных ресурсов, то он получит поддержку от руководителя и/или от системы управления. В случае невозможности предоставления поддержки он не будет подвергнут наказанию за то, что не совершил «подвига» и не добился необходимых результатов вопреки отсутствию необходимых для этого ресурсов.
5. Подчиненный понимает, что повторение хороших показателей и/или их улучшение обязательно будет отмечено системой корпоративного управления.
6. Подчиненный понимает, что если он будет прикладывать недостаточно усилий, то это непременно будет замечено его руководителем и вызовет соответствующую реакцию. На первый раз — корректирующую, а в случае необоснованного продолжения негативной тенденции непременно последует наказание без учета его прошлых заслуг.

Как вы понимаете, поощрять также надо уметь. Кстати, в поощрение зачастую можно вставить элемент дистанционно отсроченного принуждения. Например, вы хвалите подчиненного, детализируя те аспекты его работы, которые вы считаете наиболее выдающимися. С одной стороны, для него это будет намного весомее и приятнее, чем слушать так называемые «дежурные» слова. С другой стороны, такая форма похвалы четко показывает подчиненному, что руководитель внимателен и склонен вникать в детали.

Однако рано или поздно у любого человека может возникнуть мысль: «А стоит ли в данном случае напрягаться?» Такой внутренний вопрос может быть вызван усталостью, плохим настроением, погодой и тысячей других причин. Вот тут-то подчиненный, взвешивая возможные последствия своего выбора относительно «а стоит ли?», обязательно вспомнит «ласковые и внимательные глаза» руководителя. А вспомнив, сообразит, что «халява не проскочит». И, вздохнув, соберется с силами и начнет должным образом напрягаться.

**К сожалению, большая часть руководителей толком не умеют ни поощрять, ни наказывать психологически, морально. Потому-то так распространены попытки использовать разветвленную систему материальных воздействий как для наказаний, так и для наград.**

Таким образом, правильно отрегулированная материальная ось является фактором необходимым, но совершенно недостаточным. Этот путь, который кажется на первый взгляд таким естественным, простым и привлекательным, ведет руководителя в тупик.

При обсуждении этой темы слушатели семинаров неоднократно приводили примеры того, как руководители среднего и высшего звена авансом перечисляли компании штрафные суммы со своих карточек. После чего, купив себе «индульгенцию», вели себя в отношении тех или иных правил так, как считали нужным. Меня это совершенно не удивляет, так как именно такое ответное поведение подчиненных полностью соответствует основным принципам, которые лежат в основе регулярного менеджмента. Как говорится, «за что боролись, на то и напоролись».