



КонсультантПлюс

Статья: Как распознать оправдание и
реагировать на него?
(Соколова Г.А.)
("Руководитель автономного учреждения",
2020, N 7)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 29.09.2020

"Руководитель автономного учреждения", 2020, N 7

КАК РАСПОЗНАТЬ ОПРАВДАНИЕ И РЕАГИРОВАТЬ НА НЕГО?

Оправдания давно стали частью нашей деловой жизни. Фразы "Я занят", "Застрял в пробке", "Зайдите завтра" или "Не понял задание", "Не хватило времени" наверняка произносил и слышал каждый. Подобные объяснения несут и пользу, и вред: позволяют не переживать по поводу отказа или неудачи, но конструктива в отношении не добавляют и решению проблемы не способствуют. Какие оправдания встречаются в рабочей обстановке? Как их распознать? И нужно ли с ними бороться?

В чем суть оправданий?

Бытует мнение, что человек сам придумывает себе оправдание, и нередко это действительно так. Когда начальник говорит подчиненным "Я занят", объяснение несколько не свидетельствует о его реальной загруженности: он может просто не хотеть разбираться в очередных рабочих проблемах. А когда сотрудник извещает начальство, что заболел, причина неявки на работу тоже может оказаться другой (скажем, желание отдохнуть или заняться личными делами). По сути, зачастую человек на самом деле придумывает себе "объективные обстоятельства", позволяющие поступать так или иначе, хотя с настоящими причинами они не имеют ничего общего.

Когда причина выглядит весомо, воспринимается как внешний (а потому объективный) факт, это позволяет говорящему не испытывать негативных эмоций от произошедшего и избегать личной ответственности ("От меня ничего не зависело", "Что я мог сделать?"). А вот рабочий процесс от таких оправданий не улучшается: проблема остается нерешенной, взаимодействие между людьми - неэффективным, снижается качество работы.

В этом заключается двойственная природа оправданий: они - **и защитный механизм, и демотиватор.**

Возникший в определенных обстоятельствах неудовлетворительный результат (отказ, опоздание, невыполнение задания, нарушение, любая другая неудача) не обязательно выводит работника из зоны психологического комфорта, усиливает чувство вины и погружает в тягостные раздумья. Например, при безрезультатных переговорах с важным партнером единственным способом, "спасающим" от постоянного прокручивания ситуации ("Что же пошло не так?"), может стать поиск приемлемых "внешних" оправданий ("У партнера уже была на примете другая организация, а с нами он изначально не хотел сотрудничать"). И неважно, что на деле причина совсем в другом: найденное оправдание избавит работника от мыслей о неудаче.

Но если внимание человека переключается с поиска решения проблемы на подбор причин, по которым она не может быть решена, это фактически означает "саморазрешение" работать хуже. К примеру, если подчиненный говорит "Я не успел, у меня сломался компьютер", ясно, что сотрудник и раньше не горел желанием выполнить порученную работу, а теперь и вовсе готов отложить ее.

Что скрывается за оправданием?

Защитные и одновременно демотивирующие свойства оправданий проявляются и иначе. Приведем еще несколько моментов, которые легко обнаружить в беседе с оправдывающимся человеком.

1. Оправдываться всегда заставляет **чувство вины** (вспомним типичные ситуации, когда сотрудники говорят: "Проспал", "Не успел"). Парадокс здесь заключается в том, что "объективность" обстоятельств ("Не слышал будильник", "Попал в пробку") позволяет быстро избавиться от данного чувства. Это заслуга защитного механизма.

2. Поступок, за который приходится оправдываться, нередко **совершается по внутреннему побуждению, а объясняется внешними обстоятельствами** (к примеру, работник и так поздно выехал на встречу, а автомобильная пробка стала лишь удобным прикрытием опоздания). Иными словами, частные или внутренние причины произошедшего обычно подменяются внешними и объективными. Отсюда и пошло выражение "придумать себе оправдание": то, что для одного человека представляется

объективным фактом, для другого иногда выглядит совершенно неубедительно.

3. Говорящий, стремясь придать своим словам больший вес, всегда **оперирует фактами из прошлого либо событиями, на которые нельзя повлиять** ("Я не знал", "Денег нет").

4. Оправдание **неконструктивно** - оно заменяет реальное решение проблемы. Сравните: когда работник говорит "Я ничего не знал!" - это бездействие, а когда "Я понял, в чем причина, и учту это в будущем" - это конструктивное решение, основанное на анализе событий.

Оправдание, отговорка или объяснение?

По своей сути отговорки близки к оправданиям: тоже неконструктивны, уводят от необходимости действовать, апеллируют к событиям, на которые сложно повлиять и которые выглядят весомыми, объективными. А вот на чувство вины отговорки не опираются. Скорее, человек, использующий данный прием, намерен **как можно быстрее завершить разговор и не принимать в его контексте никаких решений**.

В связи с этим отговорки чаще используют руководители, нежели рядовые сотрудники: традиционная субординация обычно подразумевает, что начальник "всегда прав", а подчиненный "немного виноват". Да и демотивируют такие фразы не говорящего, а его собеседника. К примеру, обратившись к начальнику с просьбой выделить некоторую сумму для обеспечения рабочего процесса, сотрудник слышит: "У нас нет денег". На самом деле финансовое положение организации может оказаться тут ни при чем, руководитель просто посчитал просьбу несущественной. Однако у подчиненного, воспринявшего ответ как проявление невнимания, стало меньше поводов качественно выполнять свою работу.

Другой пример - фраза "Я занят, зайдите позже". Руководитель может ответить ей на любое обращение подчиненного независимо от темы. Такая отговорка воспринимается по-разному: как незаинтересованность в решении конкретного вопроса, нежелание вступать в беседу, наконец, как подтверждение высокой степени занятости руководителя. В любом случае злоупотреблять подобными фразами не стоит - лучше заменить их на более конструктивные формулировки (например: "Сейчас не могу, подходите ко мне в 15.00").

В свою очередь, объяснение и оправдание тоже имеют сходство и различия. Объединяет эти приемы то, что человек в любом случае использует некую аргументацию: заявляет о причине и следствии, выстраивает логику событий. Вот только объяснение нацелено на конструктив: задача здесь - **изложить факты, внести ясность и тем самым помочь в поиске решения** (либо исчерпать тему и перейти к более важной). При этом объяснение не обязательно будет пространным - многословность часто свойственна именно оправданиям, которые являются самоцелью. К примеру, если работник опоздал на встречу с деловым партнером, не нужно распространяться о дорожно-транспортном происшествии, которое пришлось объезжать, и тем самым перекладывать ответственность на посторонних людей. Достаточно признать факт опоздания, кратко упомянуть о его причине и извиниться.

Что заставляет оправдываться?

У каждого оправдания есть причина, которая и становится своеобразным спусковым крючком. Назовем основные из них.

1. **Чувство вины**. Если сотрудник совершил проступок, не достиг ожидаемого результата или потерпел неудачу, оправдание последует в большинстве случаев. Самые распространенные ситуации - опоздания и невыполненная (некачественно выполненная) работа. К примеру, даже осознавая факт своего опоздания, работник зачастую все равно будет объяснять его "объективными фактами": не прозвенел будильник, плохо ходит транспорт, автомобильные пробки на дорогах. Невыполненной работе оправдание тоже найдется ("Неправильно выдали задание", "Не понял, что делать", "Не успел") - к этому подтолкнет чувство вины.

2. **Скрытое или явное несогласие**. Работник может сопротивляться изменениям, которые происходят в организации, внедрению новых методов работы, поступлению новой информации, которую

придется учитывать при исполнении своих обязанностей. И если иных способов донести до руководства свою точку зрения нет или она уже известна, но не принимается во внимание, приходит время отговорки и оправданий ("Не понял, что делать", "Не знал, к какому сроку", "Сломался компьютер").

3. Реагирование на обвинение. Иногда начальники, придерживающиеся авторитарного стиля управления, больше обвиняют персонал и "назначают" виновных, нежели стремятся разобраться в ситуации. Это вырабатывает у подчиненных "оправдательную" модель поведения, а заодно лишает их мотивации результативно трудиться.

Как работать с оправданиями?

Бесконечные оправдания и отговорки (как начальников, так и подчиненных), отражающие отношение к обязанностям и к коллегам, общую мотивацию к труду, наносят урон организации. От не выполненных отдельными сотрудниками заданий страдают результаты деятельности в целом, опоздания и другие проступки ослабляют трудовую дисциплину, а укореняющаяся установка "Работа не волк, в лес не убежит" подтачивает командный дух.

А потому нужно реагировать на бесполезные оправдания (свои и чужие) и пресекать их. Если вы замечаете, что вам свойственны пространные объяснения, подменяющие собой реальные действия, значит, пора менять ситуацию. Исключите из своей речи неконструктивные оправдания - даже тогда, когда они представляются крайне важными и опираются на объективные, с вашей точки зрения, факты. Если не правы - признайте ошибку и предложите, как действовать дальше. А собственные отговорки старайтесь заменить на объяснения - изложение фактов, их анализ и очерчивание перспектив (скажем, вместо "Денег нет" используйте фразу "Сейчас выделить средства не получится, но в начале следующего года вы можете подать заявку").

Когда оправдываются перед вами, отнеситесь к собеседнику доброжелательно или хотя бы нейтрально, предложите ему заменить оправдание объяснением (если это уместно) и исправить произошедшее. Алгоритм "объяснить и исправить", к примеру, применим в отношении подчиненного, у которого постоянно находятся причины оставлять работу незавершенной. В разговоре с ним можно подчеркнуть, что руководителя не интересует, почему сотрудник не выполнил задание, что надо сосредоточиться на поиске решения, которое поможет избежать подобной ситуации в будущем, а в конце стоит объявить: "Жду от вас предложений".

Если же перед вами оправдываются слишком часто, следует задаться вопросом, не слишком ли велико давление с вашей стороны и не переусердствовали ли вы с обвинениями.

Наконец, всегда надо помнить универсальное правило: **если есть оправдание, значит, существует и проблема**. Решать необходимо в первую очередь ее: выяснять настоящие причины, разбираться с особенностями трудового процесса, грамотно выдавать задания и контролировать их выполнение, налаживать диалог с подчиненными. Это намного эффективнее, нежели довольствоваться отговорками, пусть и вполне убедительными.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

08.07.2020