**Вредный и опасный персонал**

Оглавление

[Как победить хамство на работе 1](#_Toc22297621)

[Мы лжем, чтобы нравиться 7](#_Toc22297622)

[Ставить ли в офисе видеонаблюдение? Инциденты, сомнения и проблема хранения данных 9](#_Toc22297623)

[Как понять, что кандидат говорит неправду 13](#_Toc22297624)

[Новичок агрессивно себя ведет, угрожает коллегам 13](#_Toc22297625)

[В отделе есть сотрудник-хам 15](#_Toc22297626)

[От чего зависит склонность к обману 22](#_Toc22297627)

[Негодяи никому не нужны 24](#_Toc22297628)

[Кто вас предаст при первой же возможности? 25](#_Toc22297629)

[Такие сотрудники очень опасны 28](#_Toc22297630)

[Аморальные сотрудники 29](#_Toc22297631)

[Если у вас в компании завелись негодяи 31](#_Toc22297632)

[Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании 32](#_Toc22297633)

[«Работа — это не пансионат и не место для чаепитий. Не нравится? — Дверь вон там» 35](#_Toc22297634)

[Вредные привычки менеджеров 38](#_Toc22297635)

[Если ваш сотрудник – аморальный тип 40](#_Toc22297636)

[5 типов сотрудников, которых ненавидят все руководители (и как с ними справиться) 42](#_Toc22297637)

[Распознать и обезвредить: 13 признаков сотрудника-лодыря 49](#_Toc22297638)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как победить хамство на работе

Хамство на работе — явление невероятно распространенное. За последние 14 лет мы опросили тысячи сотрудников разных компаний, чтобы узнать, как с ними обращаются на работе, — и 98% ответили, что некорректно.

В 2011 году половина опрошенных утверждала, что сталкивается с грубостью как минимум раз в неделю, — в 1998 году на это жаловалась только четверть опрошенных. Хамство плохо сказывается на финансовых результатах компании. Почти каждый, с кем на работе обходятся невежливо, реагирует на это негативно, иногда — открыто отвечая тем же. Если люди чувствуют, что их не уважают, у них пропадает стимул к творчеству; многие, не желая терпеть хамство, уходят. Примерно половина в подобной ситуации намеренно работает спустя рукава или менее качественно.

Вдобавок грубость отпугивает клиентов. Наше исследование показывает: если людям кажется, что сотрудники компании ведут себя непозволительно (пусть даже по отношению друг к другу, а не к покупателям), они едва ли станут ее клиентами. Если человек оказывается свидетелем одной-единственной стычки, его негативное впечатление распространяется на весь персонал, организацию и даже бренд.

В ходе исследования мы опрашивали рядовых служащих, менеджеров, начальников отделов кадров, президентов и генеральных директоров. Мы раздавали анкеты, проводили эксперименты, встречи и интервью. Нас интересовало, при каких обстоятельствах все эти люди: врачи, юристы, судьи, сотрудники правоохранительных органов, архитекторы, инженеры, консультанты и тренеры — всего 14 с лишним тысяч человек из США и Канады — сталкивались с грубостью и что предпринимали. Мы хотели понять, насколько распространено хамство на работе, каковы его типы, причины, издержки и как с ним бороться. В результате мы пришли к такому заключению: неучтивость обходится дорого, но организации обычно этого не замечают и даже не пытаются что-то делать. В этой статье мы поделимся своими выводами, подробно расскажем об издержках и предложим некоторые меры борьбы. Но сначала поговорим о том, какие формы принимает невежливость на работе.

**Проявления грубости**

Все знают, что бывают «начальники-звери»; многие даже знакомы с ними лично. Когда работа напоминает боевые действия, люди испытывают серьезный стресс. Один из участников нашего опроса (назовем его Мэтт) рассказал о своем начальнике Ларри, неуравновешенном солдафоне, который то и дело оскорблял подчиненных, умалял их заслуги и ругал за ошибки, которых те не совершали. (Все имена и подробности изменены.) Ларри хамил и клиентам. Однажды, когда они с Мэттом приехали в магазин к клиенту, Ларри заявил: «Вы, я вижу, идете по стопам своего отца. При нем этот магазин был хреновым и при вас не лучше». Мэтт был на грани срыва.

В конце концов он не выдержал и пожаловался на Ларри в отдел персонала — и оказалось, он был отнюдь не первым. Ларри вызвали на ковер, но он и не подумал извиняться, сказал только, что, похоже, «сбросил атомную бомбу там, где надо было действовать мухобойкой». Через пару месяцев Ларри назвали управляющим года. Еще через три дня у Мэтта случился сердечный приступ. Хотя у этой истории нетипичный конец, сама по себе необузданная грубость — дело до удивления обычное. Мы слышали рассказ о начальнике, который, разговаривая с людьми, не мог вообще удержаться от оскорблений. Дошло до того, что подчиненные и поставщики стали предупреждать друг друга о его появлении условной фразой: «Орел прилетел!».

Но, как известно, нет худа без добра: неприязнь к руководителю сплотила сотрудников, и, когда в конце 1990-х фирма развалилась, они образовали сеть, которая процветает и поныне. Бывает, хамство поражает, словно болезнь, целый отдел. Дженнифер работала в отрасли, привлекавшей множество молодых специалистов, готовых вкалывать за копейки, лишь бы заниматься творчеством. При этом считалось, что новички перед всеми в долгу. Хлопанье дверьми, сплетни, неравноправие, вопиющее неуважение к чужому времени — такова была рабочая атмосфера. С тех пор прошло много лет, но Дженнифер все еще с ужасом вспоминает вопль начальника: «У тебя тут ошибка!» — а ведь она тогда всего-навсего проглядела опечатку в служебной записке. Многие младшие сотрудники уходили. Но те, что оставались, со временем становились «дедами» и обращались с новичками так же, как когда-то обращались с ними.

Фрэн была топ-менеджером глобальной компании, производившей потребительские товары. Несмотря на спад экономики, прибыль корпорации росла с каждым кварталом. Однажды в высшем руководстве появился новичок, Джо, который объявил Фрэн войну. Полгода Фрэн лезла из кожи вон, чтобы спасти бизнес, которому угрожал не столько застой, сколько новый сотрудник. Она так и не поняла, почему к ней прицепились. В конце концов она ушла — не на другую работу, а чтобы, как она выразилась, уберечь свою душу.

Неуважение к другим может проявляться и не столь очевидно, и причина зачастую тут не в злом умысле, а в простом недомыслии. Представьте себе менеджера, который во время презентации отправляет электронные письма, или начальника, который поддразнивает сотрудников, больно при этом их раня, или завотделом, который все заслуги приписывает себе, а все неудачи сваливает на подчиненных. Такие, казалось бы, мелочи могут быть пострашнее открытого хамства: они не так заметны, их проще проглядеть, но, накапливаясь, они деморализуют людей.

**Издержки грубости**

Грубить — плохо, и многие начальники с этим согласятся. Но не все понимают, что издержки хамства вполне материальны. Жертвы нападок, как правило, наказывают обидчиков и организацию, хотя многие скрывают свои чувства или мстят неосознанно. Опросив 800 менеджеров и рядовых сотрудников из 17 отраслей, мы выяснили, как именно они реагируют на недружественное отношение к себе.

Итак, участники нашего опроса, с которыми некрасиво обошлись:

• сознательно стали работать менее интенсивно (48%);

• сознательно стали работать меньше (47%);

• сознательно стали работать хуже (38%);

• переживали свою обиду, вместо того чтобы работать (80%);

• скрывались от обидчика, вместо того чтобы работать (63%);

• признали, что их производительность упала (66%);

• признали, что разочаровались в компании (78%);

• признали, что ушли с работы из-за грубого обращения с ними (12%);

• признали, что вымещали свое раздражение на клиентах (25%).

Эксперименты и беседы с другими людьми дали нам дополнительный материал для размышлений. И вот какие еще издержки грубого поведения мы обнаружили.

**Страдает креативность.** Вместе с Амиром Эрезом, профессором менеджмента из Флоридского университета, мы провели ­эксперимент и выяснили, что у людей, с которыми «не церемонятся», на 30% снижается способность к творческой деятельности. Они предлагают на 25% меньше идей, да и те оказываются менее оригинальными, чем у остальных. К примеру, на вопрос, для чего мог бы пригодиться кирпич, испытуемые, подвергшиеся нападкам окружающих, давали логичные, но не слишком интересные ответы: построить дом, стену, школу и т.п. Испытуемые, с которыми обращались вежливо, проявили больше фантазии. Они, в частности, предложили продать кирпич на eBay, использовать его как штангу для футбольных ворот, выдать за произведение абстрактного искусства и выставить в музее, нарисовать на нем глаза и подарить ребенку вместо щенка.

**Падает производительность и подрывается коллективный дух.** Человек расстраивается, даже если видит, как грубят другим. Участники одного из наших ­экспериментов, ставшие свидетелями подобных эксцессов, ­решали головоломки на 20% хуже остальных. Кроме того, они реже проявляли готовность помочь, в том числе людям, не связанным с грубияном. Оказать помощь вызвались 25% свидетелей хамства и 51% остальных испытуемых.

**Уходят клиенты.** Опросив 244 потребителя, мы пришли к выводу: невежливые служащие — обычное дело. Бранятся ли между собой официанты, честят ли друг друга продавцы — людям не нравится неуважительное обращение, и они уходят, так ничего и не купив. Мы изучили этот феномен вместе с Дебби Макиннис и Валери Фолкс, преподавателями маркетинга из Университета Южной Калифорнии. Разделив участников эксперимента на две команды, одну мы отправили в банк. Там добровольцы из первой группы «случайно» стали свидетелями некрасивой сцены: сотрудник отчитывал коллегу за то, что тот дал кому-то неверную информацию о кредитной карте.

В результате лишь 20% участников первой команды — и 80% второй! — согласились в будущем пользоваться услугами этого банка. И примерно две трети свидетелей неприятного разговора сказали, что не до конца доверяют всем сотрудникам этого банка. Более того, проигрывая различные сценарии, мы заметили: людям не важно, был ли сотрудник, которого отчитывали, плохим профессионалом и совершал ли он сомнительные действия (скажем, парковал машину на месте для инвалидов). Не важно им и то, где ругали банковского клерка: у всех на виду или за закрытыми дверьми. Люди в принципе не хотят видеть, как с кем-то обращаются дурно.

**Улаживать инциденты слишком дорого.** По словам кадровиков, один-единственный инцидент может потребовать массу внимания и сил. Исследование, проведенное компанией Accountemps (результаты опубликованы в журнале Fortune), показало: менеджеры и руководители фирм из списка Fortune 1000 тратят 13% рабочего времени — семь недель в году — на урегулирование и устранение последствий конфликтов между служащими. А когда для решения проблемы приходится прибегать к помощи консультантов или юристов, издержки, естественно, возрастают.

**Что делать руководителю?**

Надо постоянно следить за тем, чтобы сослуживцы вели себя корректно, иначе грубость станет нормой. Есть несколько стратегий, которые помогут руководителям контролировать свое поведение и культивировать уважительное отношение в коллективе.

**Контролировать себя**

Руководители задают тон, поэтому вам необходимо постоянно следить за собой и за тем, какое впечатление вы производите на окружающих.

**Подавайте хороший пример.** В ходе одного из наших опросов 255 менеджеров, признавших, что порой ведут себя некрасиво, в качестве причины назвали хамство начальников: руководитель — пример для подражания. Если сотрудники видят, что люди, стоящие на самом верху корпоративной лестницы, попустительствуют грубости или сами не отличаются хорошими манерами, они, скорее всего, начнут им подражать. Поэтому перед совещаниями отключайте свой телефон, внимательно выслушивайте вопросы и всегда выполняйте все обещания. Если вы хотите, чтобы сотрудники уважали друг друга и проявляли себя с лучшей стороны, хвалите их.

Поговорите с человеком с глазу на глаз и подчеркните, что он — пример для подражания, хорошо относится к коллегам и разделяет ценности организации. Дуг Конант, бывший глава Campbell Soup, прекрасно знает, что личное одобрение — мощный стимул. Пока бразды правления компанией были в его руках, он разослал подчиненным 30 тысяч написанных от руки благодарностей.

**Собирайте отклики.** Иногда не мешает узнать, что думают о вас подчиненные. Менеджер Hannover Insurance поинтересовался у сотрудников, что им нравится в его стиле управления, а что нет. Выяснилось, что людей порядком раздражает, когда во время совещаний он поглядывает на телефон или отвечает на электронные письма. Сейчас он этого не делает, что радует его подчиненных. Поскольку сотрудники не всегда будут с вами откровенны, стоит освоить некоторые индивидуальные методики. Например, заведите дневник и записывайте в него все случаи, когда вы показали себя с лучшей или, наоборот, не с лучшей стороны, и помечайте, что вы хотели бы изменить в себе.

**Следите за тем, как вы меняетесь.** Когда Джозеф, менеджер ИТ-компании, понял, что в компании нужно срочно формировать культуру вежливости, осознал, что сам охотно перемывает косточки некоторым коллегам — за глаза, разумеется. «Я не задумывался о том, что делаю, пока не понял, что подаю плохой пример, — рассказал он нам. — Людей, которых я критиковал, никто не любил, а обсуждал я их лишь с близкими мне коллегами, да и то в приватной обстановке. Так что все выглядело вполне благопристойно. Потом до меня дошло, что, сплетничая, я только способствую расколу. Это было для меня настоящим откровением, и я решил, что пора подавать окружающим достойный пример».

Вскоре Джозеф заметил, что стал реже сплетничать, у него повысилась самооценка и улучшилось отношение к работе. «Не знаю, отметил ли кто-нибудь эту перемену, — все и так считают меня справедливым и доброжелательным, но я-то знаю, что изменился, — сказал он. — А еще я обратил внимание на то, что люди вокруг меня ведут себя более цивилизованно. По-моему, если не закрывать глаза на чужую грубость, можно улучшить атмосферу в коллективе. Это важно, когда сотрудники понимают, что есть люди, которые за ними следят, которым не все равно, как с кем обращаются».

**Контролировать организацию**

Следить за своим поведением и корректировать его — только часть задачи, хотя и очень важная. Надо еще принять меры в масштабе всей компании.

**Нанимайте вежливых сотрудников.** Прежде всего, перестаньте пополнять поголовье грубиянов у себя в организации. Некоторые компании (в частности, Southwest Airlines и Four Seasons), интервьюируя соискателей, в первую очередь обращают внимание на их манеры. Полезно выслушивать мнение коллектива о предполагаемых коллегах: люди могут заметить нюансы, которые не видны во время официального собеседования. Руководство музыкального интернет-магазина Rhapsody проводит коллективные интервью, чтобы сотрудники могли сами оценить будущих коллег. Компания известна тем, что отказывает соискателям, которые, даже если их профессионализм не вызывает вопросов, чем-то не устраивают коллектив.

Однажды в Rhapsody рассматривали двух претендентов на одну должность и сотрудники обратили внимание, что у профессионально более сильного специалиста плохо с эмоциональным интеллектом: он слишком много говорил и мало слушал. В итоге взяли его конкурента, который отлично вписался в коллектив. Только 11% организаций при подборе персонала обращают внимание на умение соискателей вести себя в коллективе, да и те — скорее для галочки. Между тем шила в мешке не утаить, и если человек прежде позволял себе вести себя недопустимым образом, об этом легко узнать. Одна клиника чуть было не попала впросак, нанимая нового рентгенолога.

Должность предложили Дирку, талантливому врачу: его очень рекомендовали коллеги, и он блистательно прошел все интервью. Но лаборантка отделения заподозрила неладное. Через своих знакомых она узнала то, о чем обычно не пишут в резюме: его бывшие подчиненные могли бы многое рассказать о грубом нраве Дирка. Завотделением отклонил кандидатуру Дирка, объяснив, что, если бы он занял эту должность, больнице пришлось бы сразу уволить его — а это испортило бы ему резюме.

**Учите вежливости.** Поразительно, но многие менеджеры и рядовые сотрудники, по их собственному признанию, не понимают, что значит «быть учтивым». Четверть опрошенных нами грубиянов не считали свое поведение некорректным. Учиться вежливости можно и на работе, например с помощью ролевых игр. Одна из клиник Лос-Анджелеса отправила неуравновешенных врачей в «школу хороших манер», чтобы они научились умерять свою импульсивность (и снизилась вероятность судебных исков). Некоторые компании устраивают курсы «отцов и детей»: сотрудники — представители разных поколений обсуждают различия в нормах приличий и учатся всегда быть «на высоте». Хорошее подспорье — видеосъемка, особенно вкупе с работой тренера.

Снимайте сотрудников во время общения — пусть они увидят выражения своих лиц, позы, услышат слова и интонации. Людям не просто привыкнуть к камере, но это того стоит: они получают возможность понаблюдать за собой со стороны и сделать кое-какие выводы. Генеральный директор медицинской фирмы, принявший участие в таком эксперименте, сказал нам в конце: «Я и не знал, что веду себя так по-идиотски!». К чести его, он все понял и стал вести себя гораздо лучше. По словам другого высокопоставленного руководителя, он всегда думал, что у него непроницаемое лицо, а посмотрел видеозапись и ужаснулся: на лице написано абсолютно все. Например, если он терял интерес к разговору, то начинал смотреть в сторону.

Записанное видео мы советуем просматривать в три этапа. Сначала — со звуком и изображением, чтобы получить общее представление о своей манере держаться. Затем — без звука, чтобы понаблюдать за жестами, выражением лица. И в конце концов со звуком, но без изображения, чтобы сосредоточиться на интонациях, громкости, скорости речи и лексике. Люди общаются не только при помощи слов — интонация ранит не менее, а то и более сильно.

**Устанавливайте нормы поведения.** Поговорите с подчиненными о том, чего вы от них ждете. Глава страховой компании рассказал нам, что провел с сотрудниками беседы о продуктивном и непродуктивном поведении. К концу первой встречи коллектив составил и принял свод совершенно конкретных норм приличий — например, приходить вовремя, не вести электронную переписку во время совещаний и т.д. У себя на работе мы, чтобы разрядить обстановку и не дать друг другу «разойтись», используем методику, заимствованную у спортс­менов.

В научном мире не все могут вести себя коррект­но: на докладах и защитах охваченные азартом профессора иной раз с излишним рвением засыпают вопросами коллег и приглашенных преподавателей, желая продемонстрировать мощь собственного интеллекта. Если кто-то начинает вести себя таким образом, мы делаем ему знаки, которые соответствуют желтой или красной карточке в футболе. «Желтая карточка» — кулак у виска — предупреждает разгорячившегося коллегу, чтобы он, комментируя и задавая вопросы, выбирал выражения, следил за интонацией и силой голоса. «Красная карточка» — поднимаем два пальца — означает, что для этого человека на сегодня — все. Он был слишком агрессивен, игнорировал предупреждения, и теперь его «выводят из игры».

Профессора усвоили, что после получения «красной карточки» им следует умолкнуть, но сейчас таких сигналов никто уже не получает. Компания Ochsner Health System, владеющая сетью клиник в Луизиане, ввела у себя так называемое правило 10/5. Оно гласит: находясь на расстоянии трех метров (10 футов) от человека, посмотрите ему в глаза и улыбнитесь; на расстоянии полутора метров (3 футов) — поздоровайтесь. В результате повысилась удовлетворенность пациентов и люди стали чаще обращаться в клиники компании.

**Поощряйте корректное поведение.** Проводя аттестацию сотрудников, необходимо учитывать такой показатель, как коллегиальность. Многие компании, однако, думают только о результатах и не обращают внимания на поведение сотрудников. К чему подталкивает их такая аттестации? То и дело мы видим организации, которые идут абсолютно не тем путем. Они хотят, чтобы сотрудники действовали сообща, но, глядя на их опросный лист, этого не скажешь: там только индивидуальные показатели и ничего, что относилось бы к коллективной работе.

В фирме Zappos придумали программу признания достижений «Вот это да!», цель которой — привлечь внимание к людям в тот ­момент, когда они совершают хорошие поступки. Любой сотрудник, который видит, как коллега делает нечто выдающееся, может номинировать его на премию «Вот это да!», которая предполагает в том числе денежную выплату до $50. Ее получатели автоматически становятся претендентами на награду «Герой». Героев выбирают топ-менеджеры. Победители получают бесплатное парковочное место на месяц, подарочную карту Zappos на $150 и плащ Героя с соответствующей символикой. Даже такие несерьезные награды, как эти, могут весьма красноречиво говорить о том, как ценится ­хорошее поведение.

**Наказывайте за неподобающее поведение.** Даже лучшие компании, бывает, попадают впросак и нанимают грубиянов; кроме того, такие люди могут прийти вместе с поглощенной фирмой. Руководители должны научиться выявлять и по возможности исправлять некорректное поведение сотрудников. Зачастую компании избегают решительных мер, поэтому сотрудники не жалуются на обид­чиков: все равно не поможет. Если вы хотите, чтобы в организации царила атмосфера взаимного уважения, относитесь к жалобам серьезно и принимайте меры. Как правило, вместо того чтобы встать на защиту обиженных, главы компаний идут по пути наименьшего сопротивления: переводят обидчиков в другие отделы. Результат предсказуем: грубияны продолжают грубить, только уже в новой обстановке. Как рассказал нам один менеджер, его отдел уже столько раз «обжигался», что на руководящие посты назначает теперь только людей со стороны. Иногда лучший выход — освободить невежу от занимаемой должности. Дэнни Мейер, владелец множества процветающих ресторанов на Манхэттене, увольняет сотрудников за некорректное поведение.

Талантливые, но хамоватые шеф-повара не задерживаются у него в ресторанах, поскольку считается, что они излучают негативную энергию. По мнению Мейера, даже если инцидент произошел за закрытыми дверьми, на кухне, клиентам придется пробовать грубость на вкус, так как она просочится в еду. Многие преуспевающие юридические фирмы, клиники и предприятия, которые участвовали в наших опросах, по горькому опыту узнали, что давать приют грубиянам-рецидивистам себе дороже, даже если речь идет о чьих-то протеже или людях с большими связями. Любые убытки, связанные с хамским поведением сотрудников, — и от многомиллионных судебных тяжб, и от массового бегства сотрудников — можно было бы уменьшить, приняв меры на раннем этапе. Недавно топ-менеджер одной исключительно благополучной компании сказал нам: «Если мы и ошибались, увольняя сомнительного сотрудника, то только в том, что делали это слишком поздно».

**Беседуйте с уволившимися.** У организаций короткая память. Именно поэтому важно собирать и анализировать информацию о том, что пережили сотрудники, которые ушли от вас, не выдержав дурного обращения. Если поинтересоваться причинами ухода в момент увольнения, они ответят неопределенно. Если же пригласить их на разговор хотя бы через полгода, то можно получить более ясную картину. Беседы с бывшими сотрудниками, которые успели отдалиться от компании и вписаться в новую рабочую среду, помогут вам понять, когда и как нарушались правила общежития.

**По подсчетам организаций**, с которыми мы работали, некорректное поведение обходится бизнесу в миллионы долларов. Несколько лет назад вопросом о том, во сколько ей встает хамство сотрудников, задалась Cisco и составила детальнейшую смету. У этой организации устойчивая репутация прекрасного работодателя, ее сотрудники очень редко позволяют себе грубые выходки. Учтя эти факторы, Cisco рассмотрела всего три вида потенциальных издержек. Оказалось, что даже эта образцово-показательная компания из-за нарушения норм вежливости теряет $12 млн в год. Узнав об этом, Cisco разработала глобальную программу по внедрению норм поведения.

В заключение хотим предупредить тех, кто думает, что невозможно всегда быть вежливым. Даже один хам, если он занимает высокую должность, обеспечит вам немалые издержки: производительность компании упадет, а ценные сотрудники и клиенты дадут деру.

# Мы лжем, чтобы нравиться

Бор Стенвик

**6 декабря 2016**| **Анастасия Миткевич**

«Все мы врем» – считает автор [одноименной книги](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p17824/), норвежский писатель и журналист Бор Стенвик. Собрав сотни примеров из самых разных областей жизни, он утверждает, что люди повсеместно говорят неправду, недоговаривают и вводят в заблуждение и именно это и делает их людьми. «HBR – Россия» встретился со Стенвиком, чтобы обсудить причины тотальной лжи и самообмана.

**Давайте начнем с вопроса о том, почему вас заинтересовала такая тема. Зачем вам понадобилось писать книгу о лжи?**

Это началось тогда, когда я писал предыдущую книгу о грязи – «Dirt». Я не знаю, есть ли у вас в России понятие shabby chic («потрепанная роскошь» – прим. ред.), это когда новые вещи специально искусственно состаривают. Например, вы покупаете гитару, которая выглядит так, словно она побывала на многих концертах и гастролях, на ней есть какие-то метки, царапины, но в тоже время она совершенно новая. Люди с большой охотой покупают такие вещи. И мне вдруг стало интересно, почему такие вещи кажутся более «настоящими».

**И почему?**

Дело в выдуманной истории, которую они несут. Я думаю, это меня и привлекло. А затем я пришел к выводу, что вранье и человеческая способность обманывать лежат в основе всей нашей цивилизации. Это меня просто поразило. Да, конечно, у всех животных тоже есть способность хитрить, например, они мимикрируют. И чем умнее животное, тем больше оно склонно к обману. Эволюционная биология позволяет сделать вывод, что обман – это, возможно, самый мощный мотор эволюции. Например, одно животное доводит до совершенства способность прятаться, поэтому у хищника должно развиться более острое зрение. Или вот кукушка, которая откладывает яйца в гнезда других птиц. В результате у этих птиц создается эволюционный стимул научиться счету. И как только птица научилась считать, она обнаруживает лишнее яйцо, но и кукушка тоже становится умнее и начинает выталкивать из гнезда одно из лежавших там яиц. И так постепенно дело доходит до человека, который, как мы знаем, считается венцом эволюции и обладает самым развитым разумом. У нас не только есть возможность что-то прятать и прятаться, у нас есть способность выдумывать, потому то мы владеем языком. Мы можем придумывать совершенно неправдоподобные истории. И эта способность лгать неотделима в нас от способности к творчеству.

**А вы пробовали сосчитать, сколько раз в день вы врете?**

Я не считал, но читал исследования, в которых говорится, что мы обманываем довольно часто. Но научные методы тут трудно применить, ведь мы врем и о том, как часто мы врем, не хотим же мы себя видеть лжецами. Когда я собирал материал для своей книги, я осознал, что я постоянно обманываю, причем многократно и часто в мелочах. Самая обычная ситуация: я говорю кому-то, что уже выхожу, стою у двери и буду через 5 минут.

**А на самом деле только проснулись?**

Да, только встаю с постели в это время. Подобного рода обман делает возможной нашу социальную жизнь. Если бы я сказал «Я совершенно забыл о нашей встрече, потому что она мне не кажется важной…», что бы произошло? Этот человек бы меня возненавидел. Мы лжем, чтобы нравиться. Чтобы понять, говорит ли правду какой-то человек или он меня обманывает, я должен обладать способностью критически мыслить, проникнуть в его мозг. А это тоже умение, которое у нас развилось благодаря лжи. Получается, что весь комплекс обмана каким-то образом связан и с эмпатией.

**На ваш взгляд, то, что мы хотим кому-то понравиться, – это основная причина, по которой мы обманываем?**

Причин много, но да, одна из основных заключается в том, что мы хотим, чтобы у собеседника сложилось положительное впечатление о нас. Еще одна в том, что мы сами хотим воспринимать себя как хороших людей. Вообще большая часть лжи – это обман самого себя. Мы все время себе ищем оправдания. Например, вы пытаетесь отгадать ребусы или ответить вопросы, а правильные ответы напечатаны внизу страницы. Вот вам встречается вопрос – «Назовите столицу Мозамбика». Вы подсматриваете в ответы, а потом говорите: «Ну, это-то я знал». А на самом деле вы в первый раз видите это название. И, может быть, вы взглянули и на следующий ответ и говорите себе: «Ну, на это я бы и так правильно ответил». Так мы улучшаем собственный образ в своих глазах, и делаем мы это все время.

**Есть ли способы обнаружить ложь во время деловых переговоров?**

Проверяйте факты. Есть определенные «красные флажки», которые вам укажут на то, что вас пытаются обмануть. Например, если история слишком хороша, чтобы быть правдой, и если вам очень хочется во что-то поверить, надо быть особенно осторожным. И повторю, после переговоров необходимо проверить факты. Будьте подозрительны, в том числе и по отношению к самому себе. Посоветуйтесь с незаинтересованной стороной. Опасно окружать себя людьми, которые говорят вам то, что вы хотите услышать. Это очень серьезная проблема как в государственных структурах, так и бизнесе: сильные лидеры часто окружают себя людьми, которые им говорят только «да». Это и есть самообман. Многие порой просто боятся сказать «нет», потому что опасаются последствий. Если я жалуюсь или много возражаю, мне не прибавят зарплату и не повысят.

Существуют определенные внешние признаки обмана, но часто они очень индивидуальны и у разных людей проявляются по-разному. Например, кто-то нервничает, дергается, ерзает, ведет себя беспокойно, и кажется, что человек точно врет. На самом деле, когда человек лжет, он очень часто бывает спокоен, у него меньше проявляется «язык тела». Это потому, что ложь требует очень больших когнитивных усилий: надо хорошо помнить все выдуманные факты, так что на ерзание у вас уже не остается сил. Люди могут выглядеть спокойными и рассказывать свои выдуманные истории логично. При этом, если кто-то говорит правду, он свой рассказ часто начинает с середины, а потом спохватывается: «Ой, я вот еще это забыл сказать, и вот это».

**Можно ли обмануть так, чтобы вас не заподозрили в обмане?**

Можно успешно врать о том, что никак нельзя проверить. Ну, например, о чувствах. Вы можете сказать: «Я хочу эту вещь продать, но она очень мне дорога, она мне досталась от бабушки, и с тех пор все время стоит на этой полке, я не хочу с ней расставаться. Но, может быть, если цена будет достойной, я бы мог ее вам отдать». Но лучше всего получается обманывать, если вы сами верите в свою ложь. И мы это делаем автоматически в большинстве случаев. Эволюционно мы приспособлены к самообману. Когда животные должны драться за самку, они часто не вступают в драку, а просто показывают свою силу: смотрят друг на друга, рычат угрожающе. И если самому верить, что вы сильнее противника (а ведь выглядеть сильнее гораздо легче, чем быть сильнее), то можно стать победителем.

Кроме того, вообще-то человек склонен верить тому, что ему говорят, он не может все время быть настороже. И если вы не говорите что-то уж совсем невероятное, то в большинстве случаев другой человек вам поверит. Когда вы приходите, к примеру, в антикварный магазин и интересуетесь каким-нибудь диваном, то слышите в ответ от продавца: «О, вы знаток. Это очень редкая вещь в единственном экземпляре. Я готов вам уступить немного, потому что вижу, что вы человек честный». Это классический пример продаж. Продавец говорит человеку все, что он хочет услышать, а человек хочет услышать, что он разбирается в антиквариате.

**Как человеку понять, что он занимается самообманом, и что ему делать в таком случае?**

В себе надо сомневаться. К примеру, в повседневной жизни у меня всегда было представление о том, что дома я всегда мою посуду, а жена никогда этого не делает, но после того, как я написал книгу о лжи, я стал думать, что, может быть, я просто запоминаю лишь то, что мне хочется. Важно быть самокритичным.

**И последний вопрос. Что все-таки лучше – горькая правда или сладкая ложь?**

Если бы у меня был короткий ответ на него, то не было бы нужды писать целую книгу. Иногда вам нужна сладкая ложь, а иногда – горькая правда. Мастерство заключается в том, чтобы держать в голове оба понятия одновременно. Психолог Рой Бомайстер говорит: «Если мы видим мир точно таким, каков он есть, нас это вгоняет в депрессию». Немного сладкой лжи о мире, чтобы выносить это все и не впадать в депрессию, пожалуй, не повредит. Бомайстер называет это «оптимальным пределом иллюзий». Но нам нужно стараться быть уравновешенными и помнить об этом нашем качестве приукрашивать, чтобы не совершить ужасную ошибку.

# Ставить ли в офисе видеонаблюдение? Инциденты, сомнения и проблема хранения данных

29 июля 2019 [Иван Шкиря](https://rb.ru/author/shkirya/)

Иван Шкиря рассказывает о своем опыте работы с видеонаблюдением в офисе IT-компании [Callibri](https://callibri.ru/" \t "_blank) и офисных пространствах «Дела» — о законодательстве, сомнениях сотрудников и пропавшем бургере.

Любой предприниматель рано или поздно формирует модель рисков, в которой присутствует пункт про контроль за имуществом компании. Причем это происходит вне зависимости от того, в какой сфере и при каких условиях вы работаете, — на производстве, в торговле или даже в бэк-офисе, который практически закрыт для посторонних людей и возможностей мошенничества.

В моей практике вопрос установки [видеонаблюдения](https://rb.ru/opinion/raspoznavanie-lic/) возникал дважды: в офисе Callibri, где трудится 40 человек, а посторонних практически не бывает, и в офисных пространствах «Дела» (такой коворкинг для компаний), где в общей сложности трудится 250 человек, которые постоянно проводят переговоры, собеседования, презентации...

Ниже расскажу, какие задачи решает видеонаблюдение, какие идеи стоит сразу отбросить, как наладить все в плане законодательства и взаимопонимания с сотрудниками. Все это — на примере двух принципиально разных кейсов (собственная IT-компания и небольшой бизнес-центр).

Зачем вам нужна камера?

Как и со всем в нашей непростой предпринимательской жизни, любое телодвижение нужно начинать с вопроса «зачем?». Целей у видеонаблюдения может быть несколько.

Сразу отмечу, что видеонаблюдение устанавливается НЕ для слежки за сотрудниками. Вряд ли кто-то будет сидеть и смотреть все эти записи 24 часа в сутки (хотя, знаю, что для этих целей иногда нанимают отдельного человека, но вообще так себе занятие и бессмысленная трата денег).

Более того, для контроля за офисными сотрудниками давным-давно существуют более эффективные решения в виде тайм-трекеров (программ, которые фиксируют все, что делается на компьютере сотрудника).

А вот задачи, которые реально решает видеонаблюдение в [офисе](https://rb.ru/tag/office/).

**1. Превентивная защита от происшествий**

В офисе Callibri бэк- и фронт-офис соединены в одно пространство. Если задуматься, то по формальным признакам видеонаблюдение нам вроде как не нужно — работает всего 40 человек, в [IT-компании](https://rb.ru/tag/it/)не своруешь деньги из кассы, вряд ли нарушишь правила безопасности на производстве, а посторонних, как я уже сказал, у нас практически не бывает. Но видеонаблюдение мы все-таки поставили.

Если коротко, то нам оно нужно, чтобы всем было спокойнее. Я всегда знаю, что имущество компании под контролем — 40 моноблоков iMac это так-то 4 миллиона рублей, а к нам все-таки ходят курьеры, стажеры.

Ну и в офис может просто кто-то влезть — несмотря на современнейшие системы безопасности (мы попадаем в офис по отпечатку пальца), сделать это более чем реально. Сотрудники знают, что в безопасности их личное имущество: со временем рабочие места обрастают плазмой разной степени ценности.

В «Делах» нештатных ситуаций может возникнуть гораздо больше. Резиденты и их гости пользуются двумя десятками общих пространств — кухнями, гардеробными, переговорными комнатами, зонами отдыха, и видеозапись одинакова нужна как им, так и нам: резидентов она защищает от пропажи случайно оставленных вещей, а нас — от порчи имущества.

**2. Возможность восстановить хронологию событий в случае происшествий**

Дополнительный плюс к первому пункту. Например, в январе мы расследовали таинственное исчезновение бургера — вечером сотрудник оставил его в холодильнике, а к утру запасы исчезли. Такое событие в нашем Гнезде (Колибри — птица — гнездо, логика!) мы просто так упустить не могли.

Похохотав в общем чате на тему ЗОЖ, «Розовой Пантеры» и «Следствие ведут колобки», мы проверили видеозаписи с камер и нашли виновника. Сотрудник ночной смены решил, что это «ничейный» бургер (мы закупаем разные снеки, и они, правда, ничьи — кто хочет, тот и ест), и без задних мыслей съел его.

Видеонаблюдение помогло раскрыть нам это преступление века, восстановить справедливость и компенсировать человеку его потерю. Не ешьте чужие бургеры.

**3. Помощь при оперативно-розыскных мероприятиях**

Если превентивных мер оказалось недостаточно, вы всегда поможете и потерпевшим (будь это ваш сотрудник или клиент-резидент, как в случае с «Делами»), и следователям, предоставив данные о ходе событий.

Работа с возражениями

Любой предприниматель, заказавший развешивание камер по офису, столкнется с сопротивлением. Это логично и предсказуемо. Но, как правило, когда объясняешь, что ключевой инцидент, ради которого вешается видеонаблюдение — это определение виновных в пропаже/порче имущества, которое может принадлежать как хозяину помещения, так и арендатору или его сотрудникам — все вопросы снимаются и всем все становится понятно.

Но иногда возникает неконструктивная критика, с которой тоже нужно что-то делать. Обычно это что-то вроде такого:

*«Ой, за мной следят, это некомфортно»*

Если сотруднику некомфортно, значит, занимается он чем-то, помимо работы. Нужен ли такой сотрудник — вопрос риторический.

*«Тайна личной жизни, приватность, и вот это все»*

Камеры не в туалете, а на рабочем месте. Нужен ли сотрудник с богатой личной жизнью на рабочем месте — вопрос риторический.

*«Вы не имеете права, это незаконно без моего согласия»*

Вот тут все немного сложнее, и тут нужно углубиться в детали, потому что задуматься есть о чем.

Как вести видеосъемку, чтобы не попасть под суд

С точки зрения закона «снимать» и «использовать видео» — это разные вещи.  Теоретически вы можете снимать свое имущество (которым владеете или арендуете) как угодно. Проблема в том, что как только в кадр попадают люди, начинаются вопросы.

Несмотря на то что по ст. 209 ТК РФ рабочее место «прямо или косвенно находится под контролем работодателя», работник должен быть уведомлен о том, что во время его работы будет производиться видеосъемка.

Видеосъемка человека относится к персональным данным. Поэтому, если вы хотите использовать результаты видеосъемки, вам надо урегулировать этот вопрос с объектом съемки документально.

Легитимно использовать видеозаписи можно двумя способами:

1. простой: повесить таблички «ведется видеонаблюдение»;
2. правильный: включить этот пункт в документ, который подписывается между сторонами.

В зависимости от ситуации, это могут быть разные документы:

* если речь идет о камерах, которые повесил работодатель, то лучше включить пункт о видеосъемке в согласие на обработку персональных данных, которое подписывает каждый сотрудник каждой уважающей себя компании;
* если речь о камерах, которые повесила администрация бизнес-центра (коворкинга), то соответствующий пункт необходимо включить в договор аренды.

В идеале действовать обоими способами одновременно.

Камеры можно вешать в тех местах, где работник осуществляет свою трудовую деятельность (помещение офиса, касса, переговорка, цех). Вешать камеры в раздевалках и туалетах именно поэтому нельзя.

Это будет нарушением права на неприкосновенность частной жизни (пока работник не работает, он вправе хранить свою личную жизнь в тайне). Неприкосновенность частной жизни гарантируется Конституцией (ст. 23).

Поместить камеру на кухне, чтобы считать, сколько работники тратят времени на обед — некорректно. Время обеда по ТК РФ (ст. 108) не включается в рабочее время, следовательно работодатель не вправе использовать такую съемку, так как формально это нарушение неприкосновенности частной жизни.

Зато можно использовать камеру на кухне (по соглашению с работниками), чтобы смотреть, есть ли очередь к кофемашине (возможно, вам стоит купить еще одну, если очередь большая?).

Записи могут быть использованы работодателем в следующих целях:

* поощрение работника за труд. Работодатель по записям с камер увидел, что сотрудник перевыполняет свои обязанности или вообще молодец (например, дал отпор воришкам, и они сбежали, ничего не стащив, — работник защищал имущество работодателя, за это его можно поощрить);
* дисциплинарное взыскание за прогул, порчу имущества или появление на рабочем месте в состоянии опьянения или нарушения дресс-кода, если он установлен локальными нормативными актами компании — все это будет видно на записях, при верном оформлении их можно будет считать доказательством в суде;
* учет времени сверхурочных. Работодатель вполне может для оформления документов на выплату сверхурочных использовать запись с камер в офисе, на которой будет видно, сколько именно в конкретный день переработал сотрудник.
* если в офисе совершено преступление (кража, например), записи с камер можно будет предоставить полиции.

Публиковать видео в интернете можно только с разрешения работника, запечатленного на съемке, поскольку на готовую видеосъемку и на изображение конкретного человека на видео распространяются требования ФЗ «О персональных данных». Если работники согласились, то препятствий нет.

Как хранить данные

Снимать мало — рано или поздно вам понадобится что-то найти. Для этого вам необходимо вести запись. Я рекомендую записывать от трех до четырех недель. Даже если инцидент произошел, пока сотрудник был в отпуске, — диапазона хватит, чтобы обнаружить пропажу.

Есть три проверенных временем способа хранения результатов видеонаблюдения.

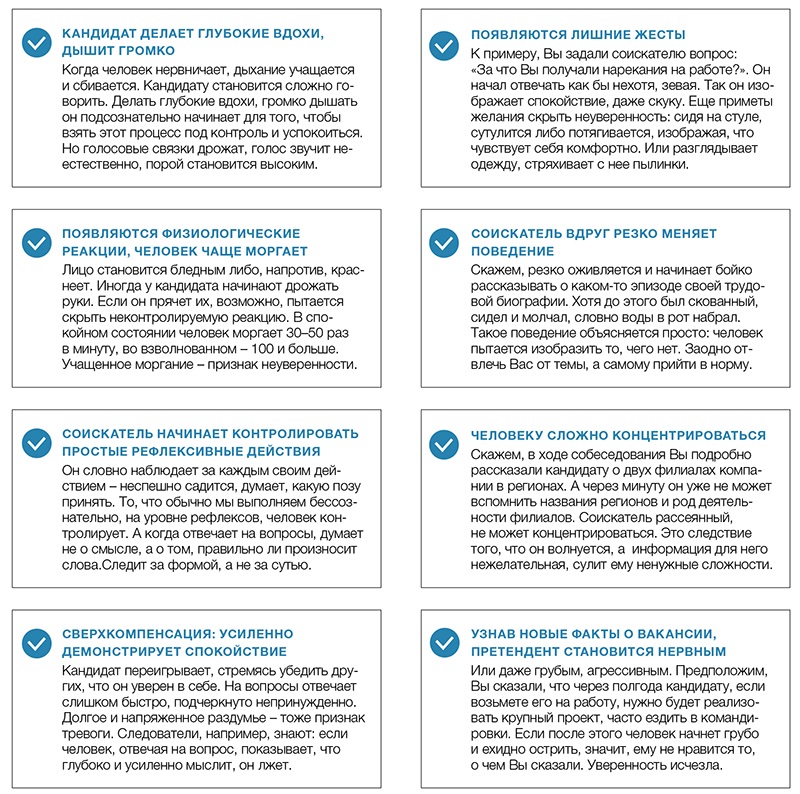
1. **Вставить microSD-карту в камеру, и запись будет вестись на нее.**Я не эксперт, но каждый раз когда мы пробовали использовать этот вариант, скорость работы при удаленном поиске чего-то сильно снижалась. Я так понимаю, что причина в скорости процессора камеры. Он явно не заточен под то, чтобы и снимать, и искать нужный кусок одновременно.
2. **Сделать внешнее хранилище, куда все будет записываться.**Вариант неплох свой дешевизной. Плох своей надежностью — сломаться он может и сам, и под воздействием внешних сил.
3. **Подключить облачный сервис хранения.** На мой взгляд, это лучший вариант. Скорость работы с архивом записей высокая (так как обработка в ЦОДе оператора), у недоброжелателей нет возможности уничтожить записи. Физическая гибель камеры не заденет записи, которую она успеет сделать.

Чтобы показать сотрудникам полезность видеонаблюдения не надо кричать «Я вижу, вы не работаете!» (но никто вам не запретит это делать) — это важно только для вас, да и сотрудники, как правило, и так знают, когда они не работают.

Зато можно просто прислушаться к обсуждениям в офисе, включить детектива и с помощью видеонаблюдения решить проблему сотрудника. Как и получилось в истории с бургером.

# Как понять, что кандидат говорит неправду

Как понять, что кандидат говорит неправду либо что-то скрывает. Это выдаст неуверенность в голосе и поведении. 8 признаков



# Новичок агрессивно себя ведет, угрожает коллегам

**Вероятно, он психически нездоров. Как с ним расстаться**

[Закон от 2 июля 1992 года № 3185-1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420300432) «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании» запрещает ограничивать права и свободы лиц, страдающих психическими расстройствами. Но обстановка в коллективе напряженная, сотрудники не знают, чего ждать от новичка. Однажды он бросил стационарный телефон в одного из сотрудников. Кроме того, новичок постоянно на больничном и не выполняет план работ, который установлен для него на испытательный срок.

**Вариант 1. Уволить новичка за то, что он не выдержал испытание**

Для этого зафиксируйте невыполнение плана, который был установлен новичку на время испытательного срока, по конкретным пунктам. На каждый пункт составляйте свой акт. На основании актов по каждому нарушению Вы вправе применять к сотруднику меры дисциплинарного взыскания. Оправданнее всего объявить выговор приказом гендиректора. Вы знаете принцип: три выговора – увольнение.

Если формально срок испытания прошел (два или три месяца – тот срок, который Вы установили сотруднику при приеме на работу), то это не значит, что он прошел фактически. Вы отметили, что новичок часто болел. **На время болезни испытательный срок продлевается** ([ст. 70 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420253790&anchor=ZAP1JUM350#ZAP1JUM350)). Суммируйте все периоды нетрудоспособности новичка, прибавьте к дате окончания формального срока испытания общее время болезни. Вы увидите, продолжается этот срок или нет, и проверите, можно ли расставаться с сотрудником по [статье 71](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420253790&anchor=ZA00MOC2P6#ZA00MOC2P6) ТК РФ (как с не выдержавшим испытание).

Просить у кандидата справку о психическом здоровье можно лишь в определенных случаях

В статье 8 Закона РФ «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании» говорится, что нельзя требовать, чтобы кандидат, поступающий на работу, прошел обследование у врача-психиатра или предоставил официальные сведения о состоянии своего психического здоровья. Это можно делать только в отдельных случаях, предусмотренных законодательством (например, при трудоустройстве в ФСБ, МВД и на должности, связанные с ответственностью за жизни людей). Поэтому старайтесь проверять человека на адекватность во время собеседования с помощью простых тестов. Например, попросите кандидата повторить какую-либо простую фразу, сказанную Вами. Если он точно повторит ее, не добавив и не убавив слов, не заменив одни на другие, то, скорее всего, с адекватностью все в порядке.

**Вариант 2. Вызвать врача и подвести к мысли об увольнении по собственному желанию**

Когда новенький в очередной раз сорвется и начнет вести себя агрессивно, станет опасным для других, вызывайте врача-психиатра. Это нужно сделать ради двух целей. Во-первых, оградить окружающих от опасности быть покалеченными – врач успокоит сотрудника. Во-вторых, чтобы **зафиксировать проявление нездоровой агрессии у новичка**. Впоследствии это может Вам понадобиться, чтобы уволить его по медицинским заключениям. Ведь врач, осмотрев сотрудника, сделает записи в своей медицинской документации. А значит, в Вашем распоряжении будет по крайней мере подтвержденный факт неадекватной реакции со стороны новичка и его немотивированного поведения. Кстати, врач может принять решение и о принудительной госпитализации сотрудника в психиатрическую клинику. А после лечения, которое может быть довольно продолжительным, сотрудник, возможно, и **сам поймет, что ему не следует работать**, и уволится по собственному желанию. Вы можете подтолкнуть его к этому, побеседовав с ним, когда он выйдет на работу после того, как пройдет курс реабилитации.

**Вариант 3. Уволить в связи с медицинским заключением**

Чтобы расстаться с сотрудником в связи с медицинским заключением, нужно такое медицинское заключение получить. А позже для того, чтобы еще больше подкрепить правильность Ваших действий, опираясь на заключение, признать человека недееспособным.

Получить медицинское заключение не так сложно, если Вы вызывали врача-психиатра всякий раз, когда новичка охватывали приступы агрессии. **Обратитесь в клинику, в которой этот врач-психиатр работает**. У него зафиксированы все вызовы, результаты осмотра работника, а также курс лечения. Попросите выдать Вам справку о состоянии его психического здоровья. Если в справке сказано, что человек входит в такое состояние, что не контролирует себя, не оценивает значения своих действий, то Вы можете смело увольнять его на основании [пункта 5](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420253790&anchor=XA00M7E2N4#XA00M7E2N4) части первой статьи 83 Трудового кодекса – работник признан полностью не способным к трудовой деятельности на основании медицинского заключения.

Признать человека недееспособным из-за психического нездоровья можно только в суде. Для этого **предъявите суду справку**, которую Вы уже получили. В ней сказано, что человек не оценивает своих действий. А это прямой признак недееспособности ([ст. 29 ГК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420249859&anchor=ZA00MMI2OH#ZA00MMI2OH)). Как только суд признает сотрудника таковым, у Вас появится еще одно доказательство того, что увольнение обоснованно. Получается, Вы изначально, не зная того (и не могли знать) на этапе приема на работу, **заключили трудовой договор с недееспособным человеком**. Теперь, когда это выяснилось и подтверждено судом, трудовой договор считается недействительным.

Врач-психиатр вправе обследовать сотрудника без его согласия

Но при одном условии: есть письменное заявление с просьбой освидетельствовать работника ([ст. 25 Закона «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании»](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420300432&anchor=ZA00MCM2MJ#ZA00MCM2MJ)). Это заявление может написать любое должностное лицо компании и даже просто сотрудник или гражданин. В экстренных случаях, когда человек представляет непосредственную опасность для окружающих, не обязательно даже писать заявление о его осмотре психиатром. Это заявление может быть устным. Врач-психиатр проведет освидетельствование сотрудника, сделает записи в медицинском журнале учета пациентов. За этим может последовать принудительная госпитализация.

**Вариант 4. Вызвать полицию. Затем убедить уволиться**

Если человек бросает в других тяжелые предметы, угрожает расправой, запишите все на видео, чтобы были доказательства, и обратитесь в органы охраны правопорядка. Они вправе расценивать такое поведение работника по меньшей мере как **административное правонарушение и даже как уголовное преступление**.

Так, агрессивные действия сотрудника (нецензурная брань, приставание, повреждение или уничтожение чужого имущества) могут классифицироваться как мелкое хулиганство, за которое предусмотрено **наказание – штраф или арест до 15 суток** ([ст. 20.1 КоАП РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420251198&anchor=ZA00MDG2NT#ZA00MDG2NT)). Если новичок обзывает кого-то, то это может расцениваться как **оскорбление** ([ст. 130 УК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420251134&anchor=ZAP1OE83AL#ZAP1OE83AL)), за которое установлено уголовное наказание. Разъясните это вспыльчивому работнику. Заметьте: если предмет, который он кидает во время приступов ярости, попадет в кого-то из его коллег, то это может служить поводом для возбуждения уголовного дела по [статье 116](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420251134&anchor=ZAP1ON239P#ZAP1ON239P) УК РФ (**побои**). Стоит только пострадавшему написать и подать заявление в милицию. Используйте это как инструмент воздействия на агрессивного сотрудника и как способ подвести его к мысли, что лучше ему уволиться. Подчеркните: возможно, до возбуждения уголовного дела и не дойдет (коллеги не будут писать заявление), если новичок покинет компанию.

**Вариант 5. Уволить сотрудника по соглашению сторон**

Этот вариант подойдет, если Вы не хотите заниматься тем, что получать медицинское заключение о перманентной неадекватности поведения сотрудника, вызывать врача и/или милицию, фиксировать нарушения трудовой дисциплины, допускаемые новичком, а также факты, говорящие о том, что он не выполняет задачи, которые ему ставят. Тогда попытайтесь расстаться с ним полюбовно – расторгнуть трудовой договор по соглашению сторон ([п. 1 ч. первой ст. 77 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420253790&anchor=XA00MFE2O5#XA00MFE2O5)). Правда, это возможно только в том случае, если работник бывает в адекватном состоянии и способен спокойно все обдумать, принять трезвое решение. Поговорите с человеком, приведите аргументы, скажите, что, возможно, эта компания не для него, ему сложно в коллективе.

# В отделе есть сотрудник-хам

**Он отравляет жизнь коллегам. Как заставить его вести себя прилично и перестать грубить?**

**Евгений МАМОНОВ,**эксперт по управлению персоналом, психолог

**В службу управления персоналом буквально влетела заплаканная сотрудница. В ее руках был листок – заявление об увольнении. С трудом удалось успокоить девушку и узнать, в чем дело. Коллега, которая остра на язык, вывела из себя едким замечанием: «Что за платье на тебе? С рынка? И опять без макияжа! Потому и замуж никак не выйдешь, а уже давно пора!» HR-директор поговорил с руководителем отдела, где произошел этот случай. Тот подтведил: «Да, на ехидную сотрудницу многие жалуются. Но работает она хорошо».**

Руководитель не настроен увольнять грубиянку. Но рассказал, что ему не раз приходилось успокаивать сотрудников, которые пострадали от ее издевательских выпадов, удерживать от увольнения. Кроме того, периодически **кто-то приходит с просьбой разрешить пересесть, чтобы быть подальше от ехидной коллеги**. Словом, в коллективе не самая лучшая атмосфера. Ее создает эта заносчивая женщина, которая отпускает колкие шуточки в адрес коллег, всем грубит. Даже руководителя она резко оборвала, когда он сделал ей замечание и попытался объяснить ей, что она неправа: «А что, я выдумываю что ли все?! Говорю только чистую правду!» Развернулась и ушла.

Руководитель отдела попросил совета у HR-а – как поступить? Как заставить грубиянку вести себя прилично? Ведь **люди уже не скрывают, что не хотят идти на работу**. Да и работать вдумчиво, сосредоточенно в такой обстановке, когда периодически слышишь колкости и нелицеприятные остроты то в свой адрес, то в адрес коллег, очень сложно. Директор по персоналу предложил поработать в трех направлениях: побеседовать с сотрудниками и объяснить, как им вести себя с хамоватой коллегой, поговорить с ней самой, а затем предпринять некоторые организационные меры. Ведь подобные грубияны встречаются и в других подразделениях. Нужно сделать так, чтобы они лишились возможностей и условий для того, чтобы демонстрировать свое ехидство и таким образом выделяться.

**Ирина МАКСИМОВА,**

Директор по персоналу компании «Пронто Медиа» (JOB.RU, IRR.RU)

**Сотруднику-грубияну можно поручить общаться с партнером или подрядчиком со схожей манерой в коммуникациях**

Прежде чем говорить о мерах воздействия на сотрудника-грубияна, уточните, о сотруднике какого уровня идет речь и о грубости к кому мы говорим? Если речь идет об обычных коммуникациях внутри коллектива, то надо признать, что идеальных людей нет, и лучший рецепт — это плодотворная работа. Если же мы имеем дело с некорректным отношением к клиенту со стороны менеджера — это грубое профессиональное нарушение, которое может причинить урон компании и за которое можно увольнять. Обсудите поведение грубияна с его руководителем, а затем и с ним. Возможно, он не знаком с элементами общей и корпоративной культуры и не осознает, что его поведение выделяется. Если это не даст результата, попробуйте направить его энергию в полезное русло. Например, поручить общение с партнером или подрядчиком с аналогичным характером.

**Попросите коллег сменить возмущение на жалость, сочувствие. Хам – жертва жизненных обстоятельств**

Соберите коллег хама (его не приглашайте, конечно же) и обстоятельно разъясните им, что это за жизненные обстоятельства. Благодаря этому **людям будет легче изменить свою реакцию на выходки хамоватого и язвительного коллеги**. Назовите три причины, по которым отдельные личности становятся заядлыми грубиянами.

**Первая причина: дисфункциональная семья, в которой вырос человек.** В некоторых семьях супруги (отец и мать) постоянно хамят друг другу, и это считается нормой, способом защитить свои интересы. Разумеется, дети впитывают этот иронически враждебный стиль отношений и потом транслируют его в коллективах. Сначала в детском саду, потом в школе, вузе. И, наконец, приносят этот стиль отношений уже в свою семью и в рабочий коллектив.

Человек, выросший в такой семье, к сожалению, не исправим. Скажите об этом прямо всем сослуживцам хама. Пусть они осознают это. А еще объясните: **за хамством стоит боязнь человека, что его потеснят, обидят, ущемят его интересы**. Словом, страх и неуверенность. Поэтому нужно относиться к нему с сочувствием и даже с долей жалости. Автор книги «Что мешает Вам быть уверенным?» Роберт КЕЛСИ писал: «Иногда одного осознания того, что человек поступает так вследствие страха и неуверенности, вполне достаточно. Развивайте в себе чувство сопереживания. Вместо того чтобы думать о том, какое воздействие оказывают ехидные люди на Вас, думайте о том, какое воздействие Вы оказываете на них».

**Пример**

Эдвард ОЛБИ в своей пьесе «Кто боится Вирджинии Вульф?» описывает жизнь одной супружеской пары. Муж и жена постоянно изводят друг друга, больно раня и истощая психологически. Складывается ощущение, что это смысл их жизни.

**Вторая причина: отношения на предыдущем месте работы.** Человек, в принципе доброжелательный, когда-то попал в «дурную компанию», где принято язвить, хамить, подтрунивать друг над другом не всегда доброжелательно. Ничего не остается делать, как принять такие правила игры и освоить их. Когда человек переходит в другую компанию, то **автоматически переносит манеру поведения в другой коллектив**. Но со временем это можно исправить, формируя в коллективе культуру вежливости и взаимоуважения.

**Третья причина: серьезные жизненные потрясения и психологические травмы.** К примеру, человек потерял семью, сам серьезно заболел и боролся за жизнь, перенес тяжелую утрату – смерть родных и близких. Некоторые после этого изменяются в лучшую сторону, становятся добрее и начинают понимать быстротечность жизни. Но других подобные жизненные испытания озлобляют. Эти **люди считают, что судьба обошлась с ними несправедливо, что другим отпущено несравненно больше благ**. Такие люди видят все в черном свете, постоянно раздражены, «цепляются» к окружающим.

**Пример**

Федор ДОСТОЕВСКИЙ в романе «Братья КАРАМАЗОВЫ» так описал типаж вечно недовольного и раздраженного, всех ненавидящего человека – Федора Павловича. Когда его спрашивают, за что он не любит человека, то он отвечает: «А вот за что: он, правда, мне ничего не сделал, но зато я сделал ему одну бессовестнейшую пакость, и только что сделал, тотчас же за то и возненавидел его». Иначе говоря, Федор Павлович раздражается даже из-за того, что сам же сделал пакость человеку.

**С хамами общайтесь по электронной почте, ставьте в копию его руководителя, а в непосредственном общении одарите холодной вежливостью**

То, что стали больше общаться по электронной почте, объясните тем, что иногда забываете, что Вам говорят. Поэтому стараетесь все документировать. Имейте в виду: в письменной речи человек хамит меньше. А если в копию поставить еще и адрес непосредственного руководителя сотрудника-грубияна, градус эмоциональности в переписке снижается, появляется стимул действовать и писать конструктивно, организованно. В некоторых компаниях такая форма общения принята изначально, чтобы избегать конфликтов. Если при непосредственном общении одарите хама холодной вежливостью, для него это – как ушат холодной воды. Удивленно приподнимите бровь, показывая, что знаете причину такого поведения, но отвечайте предельно вежливо. В худшем случае просто развернитесь и уйдите.

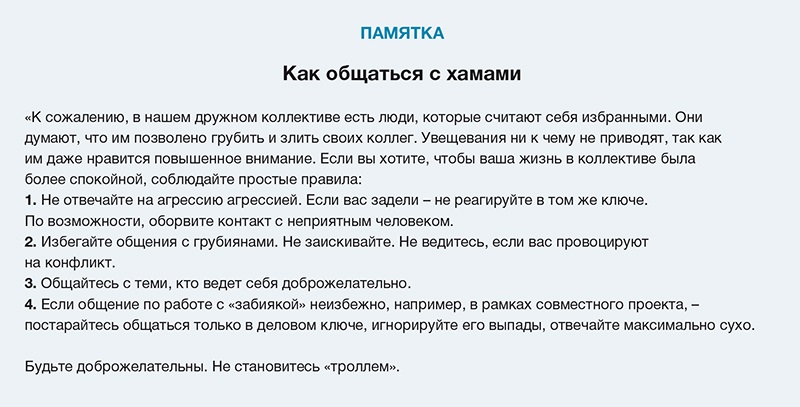
**Не давайте хаму получить удовольствие, не играйте роль, которую он Вам навязывает, – игнорируйте его**

Иначе говоря, советуйте сотрудникам сохранять спокойствие и в ответ на выпад язвительного коллеги молчать. И не обижаться. Иначе хам почувствует это и поймет, что добился своей цели. Поэтому **просите сотрудников внутренне отгораживаться от того, что говорит грубиян, сохранять психологическое равновесие и демонстрировать равнодушие**. Только в этом случае хам поймет, что его выпад был безрезультатным. Хамов иногда считают энергетическими вампирами, которые подпитываются обидами, эмоциональными вспышками других. Но если таких вспышек и обид не будет, теряется и смысл хамства.

Кроме того, в рабочем коллективе **грубияны подсознательно пытаются разыграть паттерны (стереотипы) своих отношений, скажем, с родителями или учителями**. Если хамская манера общения была принята, к примеру, в семье, то сотрудник-язва провоцирует ситуацию, в которой будет приемлем тот же стиль, что и во взаимоотношениях с братом, сестрой, либо с отцом или матерью. Или такую ситуацию, в которой манера пререканий, как со школьным учителем, будет уместна и приведет к вспышкам эмоций у собеседника. Ведь в конфликтных ситуациях язвительный сотрудник чувствует себя как рыба в воде, она ему более привычна[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=350477#n1). Объясняйте коллегам грубияна, что **реагируя, они, по сути, идут на поводу у хама и играют одну из тех ролей, которые он им навязывает,** помогают создать обстановку, которая ему привычна. Надо лишить его этого, и он оставит свои попытки. И не читать ему нотаций! Иначе выступите в роли учительницы/учителя, которой он перечил.

**Пример**

В IT-компании, занимающейся разработкой информационных систем для управленческого и бухгалтерского учета, стали возникать конфликтные ситуации. Сотрудники – люди с обостренным чувством собственной уникальности – стали выяснять, кто из них круче и одареннее. И порой это переходило в грубость и унижения. Один специалист мог сказать другому: «Да, что ты там напрягаешься, программируешь! Все равно потом окажется ерундой и выбросишь с корзину! Ха-ха-ха-ха». В коллективе появилась эмоциональная напряженность. Надо было ее снизить. HR-департамент разработал памятку «Как общаться с хамами» и разослал на электронную почту сотрудникам. Текст памятки см. ниже.



**Демонстрируйте уверенность в себе, улыбайтесь, понизьте самооценку хама еще ниже**

Как правило, грубияны – это люди с низкой самооценкой, и, оскорбляя, унижая других, они самоутверждаются. Если, конечно, другие действительно демонстрируют уязвимость и оскорбляются. Объясните коллегам хама, что он ведет себя так только с теми окружающими, которые пасуют перед ним, проявляют неуверенность, показывают, что могут быть слабыми. На таких людей **у хама включается механизм распознавания жертвы**. Поэтому рекомендуйте сотрудникам демонстрировать уверенность в себе всем своим внешним видом: во время общения с грубияном держать осанку, не горбиться, расправить плечи, смотреть хаму в глаза, не отводить взгляд, говорить спокойно, голосом средней громкости, не тараторить. Уверенный в себе человек не кричит и не шепчет.

Чтобы вывести хама из равновесия, **в ответ на его тираду и ехидные выпады можно и улыбаться. Он будет обескуражен.** Может начать еще больше возмущаться. В таком случае советуйте сотрудникам просто вставать и уходить, чтобы прекратить общение.

Хороший способ противостоять грубияну и нейтрализовать его – **удачно отшутиться**. Пусть человек, ставший жертвой хама, не реагирует на его слова, на минуту задумается (мысленно сосчитает до трех), соберется с мыслями, сформулирует шутку, а затем ответит. В основе шутки может быть согласие с тем, что сказал грубиян, доведение смысла его слов до апогея, либо намеренное непонимание, о чем, собственно идет речь.

**Пример**

В call-центре была работница, у которой грубость была привычной манерой общения. Даже на обычные вопросы коллег или руководителя женщина отвечала очень резко. Поэтому все старались поменьше общаться с ней, а грубиянка воспринимала это как признак своего авторитета и гордилась тем, что ее побаиваются. Значит, уважают. Иногда работница переходила на личности, выражаясь также хлестко и нелицеприятно. Однажды она сказала новой сотруднице: «Что ты нацепила-то на себя? Думаешь, ты красива в этом?!» Но новенькая не растерялась и спокойно, уверенно ответила: «Да, не сомневаюсь. Такую красавицу, как я, ничем не испортишь!» Однажды грубиянка сказала менеджеру по работе с крупными клиентами: «Ты ведешь себя как вшивый интеллигент!» На это молодой человек удачно ответил: «Да, я действительно вшивый интеллигент! Если боишься заразиться этой страшной для тебя заразой (хотя не помешало бы), стой подальше от меня!» Работница-хамка поняла, что на этом человеке лучше не упражняться в язвительности, и чаще молчала, когда он разговаривал с коллегами.

**Елена ШЛОМА,**

заместитель директора по персоналу компании DPD в России

**Беседы с сотрудником-грубияном не помогали. Он изменился после того, как компания поддержала его идею корпоративного соревнования**

Несколько лет назад в нашей компании появился IT-специалист, который по-хамски вел себя с коллегами. Это вызывало у них недовольство. Мы не знали, что делать с грубияном. С ним не раз беседовали и его непосредственный руководитель, и Директор по персоналу. Грубиян говорил, что все понимает, обещал исправиться, но… ничего не менялось. Изменения в поведении стали происходить после того, как он предложил провести корпоративное соревнование по картингу, и компания его поддержала. На соревновании IT-специалист сдружился с девушкой из другого подразделения. Потом была свадьба, появилось двое детей. Сейчас нашего грубияна не узнать – терпимый, улыбающийся, доброжелательный. Сработало, вероятно, то, что мы поддержали его инициативу, а девушка донесла до IT-специалиста, что нужно вести себя по-другому.

**Поговорите с хамом. Часто для таких людей становится откровением, что они ведут себя невежливо**

Действительно, многие грубияны даже не подозревают, что ведут себя неправильно и создают напряжение в коллективе. Разъясните это, приведите примеры, скажите, что на хама жалуются коллеги. Поначалу разговор может идти тяжело. Не осознавая пагубности своего поведения, **грубиян, возможно, будет реагировать, как в пословице «я ему слово, а он в ответ мне десять»**. Но наберитесь терпения и разъясните, что стиль общения, который избрал сотрудник-забияка, неприемлем для коллектива, мешает командной работе. Подчеркните, что надо меняться.

**Если у хама эпилептоидная акцентуация характера, грубость по отношению к коллегам несправедлива вдвойне**

Во-первых, потому, что они априори не заслуживают такого общения, которое насаждает их коллега-грубиян. Во-вторых, они выступают громоотводами, воспринимая на себя весь негатив, накопленный сотрудником-хамом за какое-то время. Поясните, что к хамству склонны люди с эпилептоидной акцентуацией характера. Они накапливают в себе тоскливо-злобные чувства в течение какого-то периода, и потом при удобном случае разряжаются – на ком угодно. Чаще на коллегах.

**Не принимайте отговорку, что у человека такой темперамент, и он не может сдерживаться**

Ответьте: темперамент – это особенности протекания нервных процессов возбуждения и торможения. Но темперамент это еще не все. Есть еще характер, интеллект и сила воли. У человека **всегда есть несколько вариантов реакции на события и поведение окружающих**, он может выбирать, как среагировать. И не обязательно всегда нужно выбирать хамство.

Если человеку свойственна агрессия, он может снимать накопившееся психологическое напряжение, занимаясь спортом, выполняя физическую работу. Если хочется «прокричаться», это можно сделать, к примеру, в парке, когда там нет людей.

**Пригрозите грубияну: если он не изменится, к нему будут приняты меры**

Подчеркните: если сотрудник будет продолжать свои выходки, HR-служба станет фиксировать каждый случай и трактовать его как нарушение трудовой дисциплины. Ведь **сотрудник-хам подписывал Правила трудового распорядка и Корпоративный кодекс**, в которых говорится, что работник должен вести себя в офисе вежливо и соблюдать правила приличия. За каждое нарушение можно объявить выговор, а после трех выговоров – увольнение. **Заметьте:** в некоторых компаниях генеральные директора настаивают на том, чтобы увольнять тех сотрудников, которые не вписываются в корпоративную культуру. А культура вашей компании не предполагает и не приветствует грубость и хамство.

**Несколько простых способов не реагировать на выпады грубияна**

Считайте пуговицы на пиджаке коллеги-хама. Вам будет легче не обращать внимание на то, что он говорит. Если он спросит: «Чего уставился?», ответьте, к примеру, так: «Когда мне хамят, я не смотрю в лицо человека, чтобы случайно его не покалечить». Со всем, что говорит грубиян, соглашайтесь: «Да, ты абсолютно прав/права». Это не та реакция, на которую рассчитывает острослов, поэтому в душе он будет расстроен и оскорблен. Через некоторое время прекратит отпускать в ваш адрес свои едкие шуточки и фразы. Спокойно скажите хаму, что у него, к примеру, развязался шнурок на ботинке или сильно испачкался рукав пиджака. Постарайтесь сделать удивленное лицо, изобразить, что Вы вдруг обнаружили этот факт. Словом, обманите грубияна. Таким образом, Вы переключите его внимание с того, о чем он говорит, на придуманную Вами проблемку.

**Пропишите в локальном акте, что запрещается портить настроение другим**

Причем не только в том случае, когда человек уже пришел на работу с плохим настроением, но и в том, когда в процессе работы случилось что-то такое, что может расстроить человека и вывести его из равновесия. Все равно **сотрудник не вправе проявлять негатив, обязан совладать с собой**. А уж о том, чтобы оскорблять коллег или задирать их без видимой причины, из вредности или из-за случаев, не имеющих отношение к работе, не может быть и речи.

Прописать все правила общения и вежливости можно в корпоративном кодексе и ознакомить с ним под роспись каждого сотрудника. **Предупредите:** нарушение правил будет расцениваться как дисциплинарный поступок, за который применяется наказание – от устного замечания до выговора, лишения премии и увольнения.

**Пример**

1. В одной из американских компаний составили программу по улучшению атмосферы в коллективе и культуры общения. В этой программе и прописали все правила поведения. Самых вежливых сотрудников выбрали в конце года всеобщим голосованием на корпоративном сайте. Победителям вручили металлическое «дерево вежливости» – статуэтки, на которых было выгравировано имя обладателя этой награды. «Дерево вежливости» стояло на рабочем столе того, кто его получил.

2. В немецкой сети частных клиник «Sei gesund!» создали «безопасную зону». Это небольшая комнатка, в которой никто не работает. Она пустая. Есть стол и стул, проигрыватель с наушниками – можно послушать музыку или новости по радио. HR-менеджеры разъяснили сотрудникам: в эту комнату может отправиться всякий, кого в ходе работы вдруг что-то расстроило. Это нужно сделать, чтобы не портить настроение другим и прийти в норму. Скажем, медсестра долгое время общалась с капризным клиентом и может сорваться. Выражать недовольство на людях запрещается. Нужно сразу направляться в безопасную зону и там справиться со своими эмоциями.

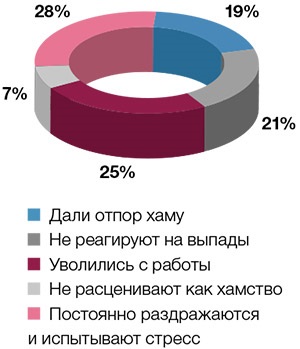
**Введите правило: утро начинать с добрых слов коллеге. Организуйте конкурс на лучшее приветствие**

Благодаря такому правилу Вы постепенно сломите недоброжелательность в коллективе, которая начала укореняться «благодаря» стараниям хамов и грубиянов, насаждаемой ими культуры. Иначе говоря, негативный фон Вы вытесните позитивным.

**Пример**

В компанию Dish Network, которая занимается установкой и подключением спутниковых антенн в США, пришел новый гендиректор. Его сразу поразило, насколько неблагоприятная атмосфера царит в коллективе, и решил вместе с HR-департаментом изменить ее. Вскоре в компании ввели правило: начинать рабочий день с комплимента коллеге. Объявили конкурс на лучший комплимент. На проходной установили видеокамеру, и каждого сотрудника HR-менеджеры просили на камеру сказать несколько слов своему коллеге либо пожелать доброго утра и дня всем работникам компании. Видеозаписи во время обеда показывали на плазменных экранах, которые установили в столовой и в комнатах отдыха. Через неделю сотрудникам предложили оценить качество добрых пожеланий – имя и фамилию автора наиболее удачного и душевного пожелания написать на листочке и опустить в специальные ящики, которые стояли рядом с видеопроигрывателями. Затем HR-специалисты подсчитали, за кого проголосовало больше всего сотрудников. Выбрали трех победителей, вручили им призы – купоны на бесплатный ужин на двоих в фешенебельном ресторане. Мероприятие оказало благоприятное действие. Сотрудники живо обсуждали «конкурс приветствий и комплиментов», а обстановка в компании начала улучшаться.

**Диаграмма. Как реагируют сотрудники на хамство в свой адрес со стороны коллеги**



**Призывайте сотрудников компании при встрече приветствовать друг друга и улыбнуться. Правило 10/5**

Нам, российским людям, не свойственно, к примеру, заходя в лифт, приветствовать всех, кто там уже есть. Обычно мы здороваемся только с теми, с кем общаемся лично. Даже тех, кого знаем только визуально, но не общаемся, мы можем и не поприветствовать. Что же говорить о других?! Начните менять атмосферу в коллективе с того, что **агитируйте сотрудников приветствовать коллег в лифте или в других местах, где они встречаются**, – в коридоре, в столовой, в переговорных комнатах.

**Пример**

В лондонской компании Ochsner Systems сотрудников обязали соблюдать правило 10/5. Его еще назвали правилом улыбки. Суть правила в следующем: сотрудник, которому встретился коллега, должен за 10 футов (за 3 метра) обязательно посмотреть ему в глаза, а на расстоянии 5 футов (1,5 метров) улыбнуться сослуживцу, кивнуть головой и сказать «Доброе утро» / «Добрый день» / «Добрый вечер». Если встречаются коллеги-мужчины, которые иногда общаются по работе (то есть знакомы не только визуально), то они должны поприветствовать друг друга рукопожатием. Сначала это правило вызывало недоумение и недовольство у сотрудников. Но уже через три месяца работники стали его выполнять. А когда провели опрос, то выяснили, что в целом люди считают, что корпоративный дух в компании улучшился, чувство команды усилилось

**Иногда хамство и грубость в адрес сотрудницы – признак влюбленности**

В одной инвестиционной компании на работу вышел 25-летний финансовый аналитик. Через некоторое время он стал подтрунивать над главным бухгалтером – женщиной 32 лет. Не проходило и дня, чтобы экономист не съехидничал по поводу профессионального уровня или особенностей поведения главбуха. Через полтора месяца женщина принесла заявление об увольнении. Финансовый директор стал разбираться, в чем дело, и пригласил на беседу юношу. Попросили поучаствовать в разговоре и HR-директора. После долгих выяснений причин такого поведения молодого сотрудника выяснили, что он влюблен в главбуха и хотел привлечь к себе ее внимание.

# От чего зависит склонность к обману

Мариам Кучаки, Исаак Смит [Июнь-Июль 2014](http://hbr-russia.ru/archive/journal/13863/)

**Исследование:** Мариам Кучаки из Гарвардского университета и Исаак Смит из Университета штата Юта провели любопытный эксперимент. Пытаясь разобраться в психологических предпосылках нечестного поведения, они пригласили респондентов принять участие в исследовании, которое якобы было посвящено проблеме принятия решений. Если в ходе эксперимента респонденты шли на обман, они могли заработать больше денег. Как оказалось, чем ближе к концу дня, тем чаще участники прибегали ко лжи. По мнению ученых, это объясняется «психологическим истощением» — по мере того как за день накапливается усталость, сознательность человека ослабевает.

**Вопрос:** Неужели каждый, у кого выдался нелегкий день, после обеда становится обманщиком? Может, компаниям стоит пристальнее следить за поведением сотрудников во второй половине дня?

Доктор Кучаки, защищайте свою идею!

**Кучаки:** Мы повторили экспери­мент четыре раза. Сомнений не осталось: вероятность нечестного поведения во второй половине дня (в нашем случае с 15:00 до 18:00) возрастала на 20—50%. К этому времени у человека иссякает ресурс самоконтроля. Незаметно накапливающаяся усталость от повседневных забот может провоцировать этические проступки. Даже самые высоконравственные люди от этого не застрахованы. Как выяснилось, именно они-то более всего и подвержены этому эффекту.

**Не верится, что обычный рабочий день в офисе может настолько утомить -человека, что он будет способен на обман.**

Конечно, у всех бывают более удачные и менее удачные дни. После удачного дня мы практически не чувствуем усталости. Наоборот — наполняемся энергией. Если вас похвалят на работе или вы заключите выгодную сделку, у вас наверняка будет хорошее настроение и моральное истощение в конце дня вам в этом случае не грозит. Однако мы оперировали ­усредненными показателями. Как правило, к концу рабочего дня человек устает от множества мелких стрессов. А в наши дни стрессов мало кому удается избежать.

**Может быть, следует -запретить руководителям составлять отчеты о работе во второй половине дня? А бухгалтеров и близко  не подпускать к ведомостям?**

Важно не терять здравого смысла. Думаю, не стоит изобретать мудреных правил, и все же компании должны постараться избегать системных ошибок. Есть несколько простых способов предотвратить нечестное поведение. К примеру, выполнение задач, связанных с возможными злоупотреблениями, лучше сдвинуть на первую половину дня или приступать к ним после перерыва в работе. Как минимум не следует планировать их на  конец дня.

**И все же мне не верится, что по утрам человек находится в лучшей психологической форме. Если я должна буду сделать нравственный выбор до того, как выпью кофе, еще неизвестно, как я поступлю.**

Безусловно, все люди разные. «Жаворонки» бодрее себя чувствуют утром, «совы», напротив, оживляются к вечеру. Так что вам, к примеру, действительно не стоит принимать важных решений, не позавтракав, однако, повторяю, в исследовании мы опирались на среднестатистические показатели.

**Если усталость толкает нас на путь обмана, может быть, человек по природе своей безнравственен? Неужели каждого можно сбить с пути, стоит лишь выбрать подходящий момент?**

Мнения психологов в этом вопросе расходятся. Одни ­исследования говорят о том, что человеку свойственно заботиться в первую очередь о своих личных интересах, другие — что он ставит общественные интересы выше собственных, и, соответственно, его поведение подчиняется нормам нравственности и морали. Важно, что в ситуации, когда личные интересы вступают в конфликт с намерением вести себя честно, человеку, чтобы не оступиться, необходим жесткий самоконтроль. Ну а если вас только что раскритиковал начальник, или на вас нажаловался клиент, или, наконец, в автосервисе вам сказали, что замена бокового зеркала обойдется в $900, потерять над собой конт­роль совсем несложно. И особенно часто это происходит с теми, кто привык гордится своими твердыми моральными принципами.

**Выходит, внутренняя мотивация не играет никакой роли?**

Конечно же, играет. Меня тоже немало удивили результаты, ­касающиеся людей, внутренне настроенных на высоконравственное поведение. Однако это не значит, что такие люди быстрее устают или что их мотивация не достаточно сильна, — просто у носителей более шаткой морали мы не наблюдаем особого всплеска «послеобеденных» проступков лишь потому, что те и так постоянно ведут себя непорядочно. О самоконтроле в отношении таких людей говорить особенно не приходится.

**То есть к концу долгого и трудного рабочего дня разница между честным человеком и нечестным попросту исчезает?**

Что-то вроде того. Замечу, что в крупных корпорациях этические проступки не ограничиваются такими явными проявлениями, как бухгалтерские приписки или хищения. На самом деле в любой работе есть элемент нравственного выбора. Возьмем самое простое: убрать за собой самому или предоставить это другим? Не составить ли отчет так, чтобы показать себя с лучшей стороны? Стоит ли признаваться в собственной некомпетентности? И так далее по нарастающей. Кстати, когда мы психологически истощены, мы зачастую даже не замечаем, что за нашими действиями (или бездействием) стоит нравственный выбор.

**Может, всем следует заканчивать работу в три часа дня?**

В ряде стран послеобеденный отдых, или сиеста, — неотъемлемая часть трудового дня. Однако на Западе на такие вещи привыкли смотреть косо. И напрасно. Немного отдыха — и человек уже набрался новых сил, а значит, меньше шансов, что он сойдет с верного пути. Способность к самоконтролю, подобно мускулатуре, периодически нуждается в восстановлении. И в этом помогут обычный отдых, релаксация, медитация или легкий перекус.

**Или, быть может, просто не стоит так надрываться на работе.**

Да, мы все очень много работаем. Мои друзья-финансисты и специалисты из Силиконовой долины постоянно жалуются на страшную усталость в конце рабочего дня. При этом некоторые даже  гордятся тем, что могут усердно трудиться практически без пере­рыва. Им кажется, именно этого  от них и ждет работодатель.  Все бы ничего, однако не стоит забывать, что есть факторы, влияющие на наше поведение, которые мы не в силах контролировать. Переутомление не проходит бесследно — в частности, оно снижает способность к самоконтролю  и может привести к нравственным проступкам. А разве этого от вас ждут на работе?

# Негодяи никому не нужны

26.06.2017

Почему бизнес все реже нанимает суперпрофессионалов с сомнительными личными качествами? Как подобрать человека «по ценностям» компании, когда кандидаты врут на собеседованиях? — Юлия Иванова на DK.RU.

**Юлия Иванова, HR-директор**[**ГК «Атлас Девелопмент»**](http://ekb.dk.ru/wiki/atlas-grupp#binding)**:**

— Примерно два года назад наша компания пережила ребрендинг, и особенно актуальным стал вопрос: как нам сделать так, чтобы под наши изменения в бизнесе в коллектив приходили новые люди. Такие люди, которые не просто умеют работать, а разделяют наши ценности.

Сейчас в большинстве бизнесов сильно меняются требования к сотрудникам. Но далеко не все работодатели понимают, что в этом контексте возникают совсем другие требования к психологическим ресурсам человека, свойствам его личности. Сотрудники должны лучше усваивать новую информацию, самостоятельно определять цели, нести ответственность за себя и за других. И это относится не только к высшему руководству, но и к большинству руководителей, особенно в малом и среднем бизнесе. А по факту что происходит? Многие просто игнорируют этот тренд.

В этом плане хорошим примером является работа с фото. Каждый человек размещает в резюме такое изображение, на котором он себе нравится. Показывает себя таким, каким хочет, чтобы его воспринимали остальные. Даже если человек ставит фотографию не задумываясь — это уже сигнал, что внешняя оценка для него вторична. Поэтому если вам нужен помощник руководителя, следящий за своим внешним видом и предпочитающий строгий деловой стиль, а на снимке в резюме девушка в спортивном костюме или будто позирует для селфи — можно сразу предположить, что [кандидат](http://kazan.dk.ru/wiki/kandidat#binding) может не подойти, несмотря на большой опыт работы, уникальные компетенции и хорошие рекомендации.

На интервью, особенно втором, любопытно посмотреть, насколько человек сумел считать корпоративный код сотрудников и насколько он сам, без подсказки, стремится быть тут «своим».

При первой встрече в «Атлас Девелопмент» мы специально оставляем человека немного посидеть в зоне ресепшн и подождать, чтобы он осмотрелся, увидел, как работают люди, во что одеваются, как общаются.

После этого, когда зовем на второе собеседование, уже внимательно присматриваемся к тому, уловил ли кандидат базовые принципы. Поменял ли, например, костюм, украшения, прическу ближе к той, которую выбирают остальные сотрудники, или, наоборот, предпочел как-то выделиться. Из личной практики выходит, что сотрудник, упорно приходящий на работу в футболке и джинсах, несмотря на то, что остальные сотрудники носят костюмы, надолго в коллективе не остается.

Кроме внешнего вида личное интервью демонстрирует невербалику — позы, взгляды, жесты. Конечно, на собеседовании все немного лицемерят: пытаются выглядеть лучше, чем есть на самом деле, складывают руки по правилам и следят за осанкой, но спустя первые пять-десять минут беседы при правильном ведении интервью человек расслабляется, отпускает контроль и неосознанные жесты и позы начинают рассказывать свою историю. Здесь вновь важна личность самого представителя компании на собеседовании – он должен осознавать ключевые паттерны того коллектива, в который он ищет кандидата.

Это только некоторые примеры. С вашего позволения, я не буду раскрывать всех секретов оценки людей, приходящих к нам. Но, кажется, эти примеры вполне показательны.

Мы сейчас оказались в ситуации, когда профессионализма, даже высокого, для работы уже недостаточно. В прошлое уходят популярные когда-то тезисы «неважно, какой он человек, главное, чтобы профессионал был хороший» или «хороший человек — не профессия».

Я вас удивлю: сегодня «хороший» человек — часть профессии. «Хороший» в значении «такой, какой нужен компании по личными качествам». А если будучи кандидатом вы — суперпрофи, но с точки зрения ценностей, простите, негодяй, вас ни в коем случае не наймут.

Однако тут нужно упомянуть один очень важный момент, который многие руководители упускают из виду. Что называется, этап номер «ноль».

Прежде чем определять, какими личными качествами обладает ваш кандидат и насколько подходят они вашему бизнесу, не забудьте определить, а что такое ценности вашего бизнеса. Только не врите самим себе!

Не может быть ценностью «открытость и честность» в компании, в которой любой сотрудник не обладает правом подойти к первым руководителям бизнеса и задать им какие-то вопросы. Не может быть ценностью бизнеса «клиентоориентированность», если вы за глаза в офисе называете клиентов обидными жаргонными словечками, насмехаетесь над ними у них за спиной. Не может быть ценностью бизнеса «доверие», если руководство ставит камеры наблюдения сотрудникам в курилки или программы по контролю содержимого рабочих столов на корпоративных компьютерах. И так далее.

Нет ничего зазорного в том, чтобы честно признаться себе, например, что ваша компания живет по армейским принципам, что в ней важнее всего четкость, дисциплина и порядок.

Если это действительно так, признайтесь себе в этом и нанимайте именно таких людей. А не пытайтесь, как это делают сейчас очень многие, в угоду новомодным тенденциям надеть на себя чужую маску. Эффект долго не протянет, а главное, вы просто потеряете тех профессионалов, которых с трудом нашли на рынке. Потому что это не ваши профессионалы, не ваши люди по ценностям. Не берите не своих людей, землю ройте, но не берите. Иначе не будет у вас никакого бизнеса.

# Кто вас предаст при первой же возможности?

[Ирина Лебедь Руководитель проекта, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1754937-irina-lebed)

«Я – владелец предприятия!» – звучит, несомненно, достойно, и быть владельцем можно по-разному. Кто-то вкладывает в бизнес деньги и в ожидании дивидендов поручает свое детище наемному генеральному директору. Кто-то сам активно участвует в процессе, совмещая статус учредителя и генерального директора. А кто-то просто регулярно отслеживает процесс по результатам. Быть собственником бизнеса – это не просто высокий статус, это еще и огромная ответственность. Поэтому, чем эффективнее будут использоваться инструменты при принятии стратегически важных решений, тем более выверенным и грамотным будет итоговое решение.

Одним из таких инструментов может быть [тест Сонди](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A2%D0%B5%D1%81%D1%82_%D0%A1%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B8). Теоретически его можно отнести к проективным методикам тестирования, но по сути он стоит несколько обособленно от всех остальных методов тестирования за счет своей глубины и многогранности, дающей возможность расшифровывать результаты теста в зависимости от конкретной поставленной задачи. С помощью тестирования методом Сонди исследуется бессознательное человека, его истинный замысел, который им самим до конца не понимается и не осознается, но именно он толкает человека на иногда необъяснимые и нечеловеческие поступки и формирует его двигательную реакцию. И самое страшное: пока человек не отыграет свой замысел, то есть не попытается реализовать его до конца, он не сможет выйти из этого состояния. Именно благодаря этому тестированию можно определить то, что на самом деле замышляет человек, что он будет делать в последствии и как будет реагировать на определенные ситуации.

Первое решение, которое необходимо принять при подготовке бизнес-проекта – будете ли вы единственным учредителем или собираетесь привлекать дополнительные инвестиции с помощью соучредителей. И если вы твердо решили для себя, что вам нужны партнеры, то, помимо финансового вопроса, обязательно необходимо проверить их благонадежность и лояльность к вам лично и к вашему потенциально общему бизнесу. Первое, что необходимо сделать в данном случае – это классифицировать человека. Решить эту задачу можно сделать с помощью нескольких инструментов, учитывающих в частности знание его природы и усредненную модель поведения. Второе: это сбор информации, что можно сделать общедоступными способами или с привлечением специальных ресурсов, например, через запрос в правоохранительные органы. И закрепить полученные выводы можно с помощью тестирования Сонди.

Методики тестирования Сонди позволяет сделать прогноз поведения человека на срок до девяти месяцев. И по этим результатам можно четко определить для себя, готовы вы идти с этим человеком вместе в огонь и в воду, рисковать своими деньгами, имуществом, доверять ему и сможете ли вы на него положится. Такой же способ проверки можно использовать, например, при выборе и назначении органов управления вашей компании – генерального директора, главного бухгалтера, финансового директора, руководителей других функциональных направлений.

Первое, что фиксируется по итогам такого исследования – это состояние тестируемого. Пример из реальной расшифровки результатов теста Сонди: «На момент прохождения теста тестируемый активно делал вид, что все понимает, со всем согласен, но при этом заявлял уверенную позицию, что он многое может и умеет. Заявленная позиция является бездоказательной, но несмотря на это тестируемый старался подвести руководство к соглашению с ней. Цель – в дальнейшем ввести в заблуждение. Внешне это будет проявляться в активных действиях для достижения результата».

Далее описываются ответы на поставленные заказчиком вопросы. Пример из той же расшифровки: «Благонадежность, лояльность: у тестируемого присутствует устойчивое состояние обмана, безответственность. Говорит одно, а делает другое, занимается подменой того, кто он, чем занимается в компании и какое место на самом деле занимает, на то, кем он на самом деле не является. То есть происходит несоответствие высказываний действительности, и на основании этого – неверная модель поведения. Например, она может выражаться в том, что вместо выполнения своих профессиональных обязанностей и соответствующего подчинения, тестируемый может играть роль товарища, друга, человека, который может решать проблемы. Двуличие».

Оценка поведения и ответов тестируемого позволили сделать прогноз его поведения: «Говорит и делает так, как выгодно, на первом этапе, создавая этим приятное впечатление. Потом идет видимость работы, при которой создается много действий, не приводящих к конечному результату. На открытый конфликт не пойдет, предпочитая сначала подставить, а потом, тихо способствуя «падению» человека, в последний момент столкнуть его в пропасть. [Будет действовать за спиной](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986108-6-toksichnyh-tipov-sotrudnikov-otravlyauschih-kompaniu). Зацикленность на материальной сфере. Отсутствие принципов по жизни.

Безответственен. Способен на финансовый обман. Прикрывается системой, в которой работает. Сам ситуацию держать не может. Какие-либо изменения не принимает категорически и все, что может привести к этим изменениям будет тихо разрушать, но делать это будет исподтишка. Если кто-то будет пытаться что-то сделать, то он будет наблюдать со стороны, критикуя и сомневаясь, но в случае положительного результата постарается присвоить этот результат себе. В случае чужого поражения будет стараться еще больше усугубить положение проигравшего. Склонен обесценивать чужие результаты».

**Так выглядит сетка результатов тестирования**



Такого рода информация дает возможность понять, как на самом деле [будет вести себя предполагаемый бизнес-партнер](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987646-kak-ne-oshibitsya-vybiraya-biznes-partnera). Ведь говорить – это одно, а делать – совершенно другое. Можете ли вы чисто интуитивно представить, как он себя поведет при возникновении серьезных финансовых проблем в компании, когда каждый из учредителей должен взять на себя соответствующую ответственность? Как он поступит, если у предприятия возникнет конфликт с силовыми структурами – сбежит при первой же возможности и сдаст по полной, если на него надавят? Что будет, если между учредителями возникнут разногласия? Не получится ли так, что партнер по-тихому вас подставит, а потом всю компанию присвоит себе?

К сожалению, не зная, что человек представляет из себя на самом деле, вы всегда рискуете столкнуться с такого рода неприятностями и соответствующими последствиями. Именно по этим причинам так часто разваливаются, казалось бы, процветающие компании, совладельцы подставляют друг друга, организовывая рейдерские захваты или организуя тюремные сроки для своих партнеров, а главные бухгалтера шантажируют директоров и собственников.

К сожалению, отсутствие максимально полной проверки людей, которым вы собираетесь в той или иной мере доверять, часто обходится слишком дорого. Поэтому лучше просчитать, проверить и предотвратить, чем все потерять.

# Такие сотрудники очень опасны

**7 типов работников, с которыми надо быть начеку.**

Временщики, белые и пушистые, калькуляторы – почему они  - **опасные сотрудники** для вашей компании, и как их распознать?

**1. Временщики.**   
Эти сотрудники приходят на время – в ожидании лучшего места. Их цель – успеть получить побольше от вашей компании: строчку в резюме, деньги, знакомства, информацию.

*Как распознать.* В трудовой книжке много мест работы в разных сферах, красивые должности. Кандидат интересуется не содержанием работы, а больше ее внешними атрибутами.

***На каких должностях особенно опасны:*** продавцы, руководители стратегических для компании направлений.

**2. Белые и пушистые.**   
Такие сотрудники перекладывают принятие трудных решений на других. Избегают открытых противостояний, не перечат первому лицу. Удачи приписывают себе, неудачи – другим.

*Как распознать.* Обратите внимание на то, как кандидат говорит о причинах увольнения, конфликтах с коллегами – анализирует ошибки или перекладывает вину других.

***На каких должностях особенно опасны:*** первый заместитель Генерального Директора, директор по развитию (продвижению), да и вообще, безответственные люди не нужны любому бизнесу

**3. «Калькуляторы».**Девиз таких сотрудников – «как мне платят, так я и работаю». Часто чувствуют себя недооцененными. Восстанавливают «справедливость», снижая свою трудовую активность или тайно забирая у компании то, что было недополучено.

Как распознать. Выполняют задание «от сих и до сих», изводят руководителей, требуя дать четкое указание по каждому вопросу. Ничего не предлагают.

***На каких должностях особенно опасны:*** исполнители, материально ответственные должности

**4. Умирающий лебедь.**   
Вечно вялые, ленивые и пессимистично настроенные. Пара таких сотрудников способна разрушить боевой настрой целого отдела.

*Как распознать.* От общения с ними быстро устаешь. Чаще, чем о работе, они говорят о грядущих сокращениях, банкротстве компании, экономическом кризисе и пр.

***На каких должностях особенно опасны:***на любых, особенно если находят себе в коллективе единомышленников. Это не вариант для найма в принципе – это заявка на увольнение. Кстати, в старину во время шторма за борт выкидывали тех, кто начинал стонать или паниковать. Иначе было не выжить.

**5. Вампиры.**   
Получают удовольствие, когда окружающие выплескивают эмоции, поэтому провоцируют коллег на агрессию, стараются всех вывести из равновесия.

*Как распознать.* Уже во время испытательного срока оказываются замешаны в выяснение отношений и рабочие конфликты.

***На каких должностях особенно опасны:*** обслуживание клиентов, а также в закрытых рабочих группах, собранных под проект.

А вообще зачинщикам конфликтов – не место в вашей компании. Это вредители, разрушающие компанию изнутри. Пока все ссорятся и разбираются – клиенты уходят к конкурентам, потому все внимание персонала направлено не них (клиентов), а на разборки, рулежки и склоки.

**6. Жертвы.**   
Вечно сетуют на свое положение. Постоянные ошибки оправдывают тем, что их подвели, им не помогли, они болели или в тот день случилась магнитная буря.

Как распознать. Регулярно проваливают план и срывают сроки.

На каких должностях особенно опасны: исполнители. И снова повторимся – вашему бизнесу такие люди не нужны.

**7. Отбывающие срок.**    
Готовы отдавать компании только свое время: они физически присутствуют на рабочем месте, но при этом заняты посторонними вещами. Всегда в курсе последних новостей, часто устраивают перекуры и перекусы, а также отпрашиваются по разным причинам. **Обычно дисциплинированны – приходят и уходят вовремя.**

*Как распознать.* Выразите результаты их работы в цифрах (например, в деньгах) и сравните их с результатами коллег на аналогичных должностях.

***На каких должностях особенно опасны:*** любые должности с фиксированным окладом, где не предусмотрена оплата за результат. Да и вообще, они даже на собеседование к вам заходить не должны – зачем вам зря тратить время и содержать ни на что неспособных людей? У вас же бизнес, а не богадельня.

# Аморальные сотрудники

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 03.06.2014

Из всех проблем, с которыми сталкиваются управленцы, эту обсуждают наиболее редко. Как обходиться с личностями, склонными к аморальному поведению, в особенности, если это талантливые специалисты и заменить их некем?

На этот вопрос наложено табу по трем причинам. Во-первых, мораль трудно поддается определению, особенно если не углубляться в философию, авторы же книг по менеджменту менее всего склонны к метафизике. Во-вторых, заклеймить человека, назвав его аморальным, тоже ведь нелегко, да и все синонимы — безнравственный, бесчестный, беспринципный — не годятся даже в качестве эвфемизмов. И третья проблема: руководитель пытается оценивать с моральной точки зрения не только подчиненных, но и самих себя. И зачастую управленцы поддаются распространенному заблуждению, будто честность и профессионализм напрямую друг с другом связаны. Это неверно: многие честные люди не справляются с работой и нередко встречаются умелые, но нечестные на руку сотрудники.

В итоге большинство менеджеров действуют в убеждении, будто их подчиненные — нормальные, честные люди; черная овца если и затесывается среди них, то крайне редко, а главное — ее ничего не стоит вычислить. Однако аморальное поведение на работе — дурное обращение со служащими, нарушение заведенных правил и воровство — обходится в миллиарды долларов ежегодно. Взять хотя бы скандалы с Enron и WorldCom: они в первый же год лишили экономику США $40 миллиардов (!) — суммы, равной расходам на внутреннюю безопасность страны.

А значит, пора признать, что некоторые люди оказываются податливее на искушение, чем другие, и от руководителя во многом зависит, сумеет ли он снизить процент такого рода инцидентов в своей команде и организации. Вот шесть почерпнутых из научной литературы советов, как управлять склонным к аморальному поведению сотрудником.

**Займите его делом.** Исследования подтвердили, что удовлетворенность работой способствует укреплению нравственных качеств и склонность к контрпродуктивному поведению снижается, то есть даже не слишком нравственные личности начинают вести себя лучше, когда увлечены делом. И наоборот, даже человек высокоморальный отчасти утрачивает эти качества, если чувствует себя лишним и ненужным. Давайте своим сотрудникам важные задания, обращайтесь с ними, как со взрослыми людьми, и они будут вынуждены подчиняться дисциплине и поступать ответственно вне зависимости от своих склонностей.

**Подавайте пример.** Исследования также показали, что моральный уровень руководителя определяет, будут ли сотрудники воспринимать организацию в целом как моральную или аморальную. Вывод для управленца ясен: хотите, чтобы сотрудники хорошо себя вели — начните с себя. Особенно это важно при прямом подчинении: метааналитика доказала, что сотрудники, которые доверяют начальнику, чувствуют себя счастливее и более продуктивны в работе — и все в итоге оказываются в выигрыше.

**Ставьте ненадежных людей в пару с надежными.** Хотя «дурная компания» поминается гораздо чаще хорошей, на самом деле «горизонтальное давление» также способствует улучшению поведения. Соединяйте необремененных нравственностью сотрудников в мини-команды с высокоморальными коллегами, и это послужит стимулом для этичного поведения. Люди обучаются через наблюдение и подражание, зачастую сами того и не замечая. Недавние исследования показали, что основным моральным ориентиром на работе служат ближайшие коллеги.

**Вкладывайтесь в моральное воспитание.** Моральные принципы в основном формируются еще до достижения зрелости. И тем не менее организация может повлиять на решения и поступки своих сотрудников, проводя направленные образовательные программы. Например, Ethics Resource Center сообщает, что в организациях, где применяются структурированные программы, например, поощряются сообщения о фактах коррупции, снижается уровень контрпродуктивного поведения и других нарушений, а уровень удовлетворенности сотрудников повышается.

**Избавьте от искушения.** Как шутил Оскар Уайльд, «в деревне все добродетельны, ведь там нет искушений». Моральное поведение — производное и от характера человека, и от ситуации. У каждого есть темные стороны, однако антисоциальные аспекты личности с большей вероятностью проявляются в дурной среде, в ситуациях, когда соблазн есть, а сдерживающие факторы отсутствуют. Личность исправить трудно, однако руководитель вполне может повлиять на среду, в которой находятся его сотрудники, и он может помочь тем из них, у кого имеются проблемы с самоконтролем, если сам будет более внимательно контролировать и опекать их.

**Насаждайте культуру альтруизма.** В одночасье, конечно, организационную культуру не изменишь, но метааналитические исследования показали, что в альтруистической культуре исчезают неэтические проявления, а культура эгоизма, напротив, им способствует. Конечно, объявить «честность» в качестве основной ценности недостаточно: многие компании давно уже составили список основных ценностей, добавив туда также креативность, разносторонность и корпоративную ответственность, но это все лозунги с веб-сайтов по личностному росту. Важнее другое: убедить сотрудников в том, что организация по-настоящему ценит альтруистическое, великодушное поведение.

Вероятно, вы уже призадумались: а **нельзя ли просто не брать нечестных людей на работу? Проще сказать, чем сделать.** Менеджер, конечно, старается выяснить моральные убеждения соискателя, задавая вопросы на собеседовании и вчитываясь в его анкету. Однако недавний обзор показал, что «самооценка человека представляет собой логический парадокс: человек, которому недостает честности, как раз и отличается умением манипулировать и обманывать, то есть его самооценка едва ли может быть информативной. Но поскольку профилактика — лучшее лечение, менеджер при найме на работу должен принять во внимание другие источники информации: оценку коллег, отзывы и рекомендации, причем рекомендации следует тщательно проверять. Прогноз о будущем правильнее всего строить на основании уже известного поведения человека в прошлом, поэтому лучший способ разобраться с надежностью потенциального кандидата — всмотреться в его репутацию. А пока руководители не уделяют достаточного внимания надежным сведениям такого рода, аморальное поведение остается «вкрадчивым убийцей» как и карьер тех или иных сотрудников, так и эффективности организации в целом.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Если у вас в компании завелись негодяи

**— Роберт Саттон, Стэнфордский университет**

13.08.2015  Сергей Дружинин

В каждом коллективе есть настоящие мерзавцы и негодяи. Как правильно расстаться с коллегой-самодуром — рассказывает в своей новой книге бизнес-тренер Роберт Саттон. DK.RU публикует избранные цитаты.

Роберт Саттон, «Не работайте с м\*даками. И что делать, если они вокруг вас»

([издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2015 г.](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/rabota_bez_vreditelej/))

А не подлец ли я?

«Однажды я разозлился на сотрудницу, которую заподозрил в злонамерении (как выяснилось позже — ошибочно) и отправил ей оскорбительное электронное письмо. А в «копию» поставил ее начальника и подчиненных, а также других членов профессорско-преподавательского состава. Она только сказала: «Ты заставил меня плакать». Всё это было большой ошибкой, за которую мне стыдно до сих пор.

Такое случается. В определенных условиях каждый человек потенциально может действовать, как мерзавец. Важно не превратиться в «сертифицированного подлеца», который постоянно причиняет вред другим».

Чек-лист отъявленных негодяев

«Вот как ведут себя те, кого легко можно назвать... сами знаете как:

1| Вторжение на «личную территорию» «объекта»

2| Непрошеный физический контакт. Угрозы и запугивания — вербальные и невербальные

3| «Саркастические шутки» и «дразнилки», используемые для оскорбления

4| «Испепеляющие» электронные письма

5| Публичные попытки дискредитировать или показательные «разжалования»

6| Грубые вмешательства, лицемерные нападки, презрительные взгляды, игнорирование».

Мерзавцы повсюду

«Непревзойденным мерзавцем можно назвать продюсера Скотта Рудина. По оценке Wall Street Journal, с 2000 по 2005 гг. он сменил около 250 личных помощников. Его бывшие ассистенты говорили корреспондентам Journal, что он постоянно бранился и кричал на них. Один рассказал, что был уволен за «не тот кекс на завтрак», о чем мистер Рудин не вспомнил, но признал, что это было «вполне возможно».

А какой ОЗМ у вас?

«ОЗМ — это общие затраты на м\*даков. Оказывается, иметь таких в коллективе очень и очень дорого. Ученые посчитали, что 25% жертв издевательств и 20% очевидцев травли увольняются. То есть в организации, состоящей из 1000 сотрудников, увольнение четверти жертв издевательств (при стоимости замены 20000 долларов) выльется в 750000 долларов годовых убытков.

А если учесть, что на каждый «объект» травли приходится два свидетеля и 20% из них уходят, то добавляются еще 1,2 миллиона долларов. Таким образом, суммарные затраты на текучесть персонала равны скромным 2 миллионам долларов в год».

Правила найма

«М\*даки будут нанимать других м\*даков. Держите своих «местных козлов» подальше от процесса найма или, если это невозможно, вовлеките как можно больше «цивилизованных» людей в процессы собеседования и принятия решений, чтобы компенсировать человеческое пристрастие нанимать «придурков вроде себя».

Золотые слова!

«Знаменитый гуру менеджмента Питер Друкер, буквально перед своей смертью оглянувшийся на свою 65-летнюю карьеру консультанта, сделал вывод: великие лидеры могут быть «и харизматичными, и скучными, и мечтателями, и рационалистами», но у самых вдохновляющих и эффективных известных ему менеджеров было нечто общее. Главное — «они думали и говорили «мы» вместо «я».

Правило Southwest Airlines

«Херб Кэллехер, сооснователь Southwest Airlines и бывший CEO, рассказывал о таком случае: «Один из кандидатов на работу повел себя по-хамски с нашим секретарем в приемной, и мы немедленно отказали ему. Нельзя обращаться подобным образом с людьми и быть руководителем, который нам нужен».

Профнепригодные сотрудники

«Быстро избавляйтесь от м\*даков. Организации обычно терпят слишком долго перед тем, как избавиться от сертифицированных и неисправимых м\*даков. А когда, наконец, решаются на увольнение, реакция обычно звучит так: «Почему мы ждали так долго?».

Если самодуры великолепно справляются со своими обязанностями, но постоянно унижают окружающих, нужно относиться к ним как к профнепригодным».

Добрый совет

«Ограничьте общение с подлецами, чтобы сократить шанс самому заразиться «лихорадкой негодяя». Кроме того, тактика уклонения от общения с такими людьми снижает причиняемый ими ущерб. Чем дольше мы остаемся в окружении мерзавцев, тем больше склонны к тому, чтобы стать точно такими же.

Согласитесь, мир станет лучше и наши нервы будут целее, если мы будем окружены хорошими коллегами. Но начинать в любом случае нужно с самого себя, так что следите за собой».

Досье:

[**Роберт Саттон**](http://ekb.dk.ru/wiki/satton-robert) — преподаватель менеджмента и инженерного дела в Стэнфордском университете, а также организационного поведения в Стэнфордской бизнес-школе. Роберт Саттон изучает поведение лидеров и руководителей. Кроме того, он организует семинары для руководителей высшего и среднего звена, работающих в десятках отраслей более чем в 25 странах мира. В 2007 г. BusinessWeek назвал Саттона в числе десяти «звезд бизнес-школ» — то есть, как пояснил журнал, «преподавателей, оказывающих влияние на формирование современного делового мышления далеко за рамками академической деятельности». Автор книг «Искусство быть хорошим руководителем», «Охота за идеями» и других пособий по менеджменту.

Ричарду Брэнсону удалось за 10 лет создать из музыкального магазина гигантский многопрофильный конгломерат бизнесов, разбросанных по всем континентам планеты. 40 правил жизни от хиппи-миллиардера.

# Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании

Екатерина Фомина, директор по персоналу группы компаний «Хозяин»

Окончила Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ) в 2012 году. Работает с людьми с 2007 года: была помощником директора молодежного центра, супервайзером, затем — менеджером по персоналу и директором по персоналу.

За время работы в HR-сфере я выделила три основные категории людей, которых не беру в компанию. «Пессимисты», «скромняги» и «бездельники» тормозят развитие любого бизнеса.

«Пессимисты»

Опознавательные признаки. «Пессимисты» не надевают маски, не притворяются. На собеседовании рассказывают, как было тяжело на предыдущем месте работы, как их недооценивало руководство и как несправедливы к ним окружающие.

Такие сотрудники с первого дня работы настроены на неудачу. Им проще пожаловаться, чем попытаться разобраться в проблеме. Любую задачу встречают словами «У меня, наверное, не получится», «Этого я не знаю» или «Меня этому не учили». Промахи объясняют так: «Моей вины здесь нет, виноват начальник».

Чтобы убедиться, что перед вами «пессимист», на собеседовании задайте такой вопрос: «Вы командный игрок или любите работать самостоятельно?». «Пессимисты» предпочитают работать отдельно от коллектива, не стремятся к общению, им сложно налаживать связи. Они уходят в себя, трудятся обособленно, отвечают только за свой результат — итоги работы команды их не волнуют.

Опасность для бизнеса. Во-первых, человек, который не способен взять на себя ответственность за работу коллектива, бесполезен и даже опасен для любой компании. Во-вторых, команда, стремящаяся к общему результату, должна видеть труд каждого. «Пессимисты» эмоционально закрыты, не любят показывать работу другим, потому что боятся критики. В-третьих, таких людей надо постоянно подбадривать, уговаривать, настраивать на успех. Поэтому руководитель тратит на них больше времени, чем на управление отделом или компанией в целом. При этом нет гарантии, что «пессимист» достигнет результата даже с учетом потраченных на него усилий. Опасность таких сотрудников еще и в том, что своим негативом они заражают окружающих.

Есть сферы, в которых командная работа менее важна, чем в продажах. Но любой сотрудник должен понимать, как его успехи и поражения влияют на общий результат, и стремиться к взаимодействию с командой.

«Скромняги»

Опознавательные признаки. Такой кандидат робко сядет на край стула, будет застенчиво смотреть в сторону и невнятно отвечать на вопросы. Чтобы понять, впишется ли человек в команду, сможет ли сработаться с активным сложившимся коллективом, попросите перечислить достижения. «Cкромняги» не в состоянии оценить свои способности, поэтому ответят: «Я не страдаю гордыней», «Даже не знаю, что вам сказать» — или промолчат.

Опасность для бизнеса. С одной стороны, «скромняги» безобидны. Они сидят на одном месте, никуда не стремятся. С другой — бесполезны, потому что часто не умеют сами организовать работу, нуждаются в постоянном контроле и четком инструктаже на всех этапах. Как и в случае с «пессимистами», руководитель потратит на них то время, за которое мог бы решить другие вопросы, в том числе финансовые, и в итоге не получит прибыли или понесет убытки.

Не стоит путать «скромняг» с интеллигентными людьми, которые не любят хвалиться успехами. Хвастовство и грамотный рассказ о достигнутых результатах — не одно и то же. В нашей компании есть молодой человек, который выделяется на общем фоне не словами, а делами. За короткий срок он из рядового менеджера превратился в начальника отдела. Когда я проводила с ним собеседование, он лаконично описал все свои достижения.

Один вопрос, который поможет «раскусить» кандидата на собеседовании

Распознать непродуктивных кандидатов на собеседовании легко. Скажите соискателю всего одну фразу: «Назовите ваш продукт на предыдущем месте работы». Соискатель должен рассказать, что появлялось в результате его деятельности, будь то количество сделок, привлеченных клиентов и пр.

«Пессимист» отнесется к предложению настороженно. Начнет спрашивать и уточнять, зачем это нужно, что вы имели в виду и т.п.

«Скромняги» расскажут о небольших или странных достижениях вроде «Выиграл офисное соревнование «Кто быстрее уберется в кабинете».

«Бездельник» будет говорить общими фразами, описывать свои обязанности, но до сути не дойдет. Он будет разными способами уходить от темы, но ничего интересного не скажет.

Продуктивные соискатели проанализируют свою работу и расскажут о действительных результатах своей деятельности.

«Бездельники»

Опознавательные признаки. У «бездельников» нет желания работать. Их не интересует личное развитие или рост компании. Они не предлагают новые идеи, а просто отсиживают положенное время или перекладывают свою работу на других.

«Бездельников» выявит регулярный контроль. Мы для каждого отдела создали требования к работе и следим за результатами. Сотрудники бухгалтерии, например, сдают отчеты по активам и дебиторской задолженности, отдел кадров — по числу собеседований, маркетологи — по входящим заявкам, а отдел продаж — по количеству звонков, выписанных и оплаченных счетов и пр.

Контролируйте с помощью CRM-систем или отчетов, как менеджеры выполняют план. Для крупной компании подойдет CRM, которая поможет автоматизировать работу и отчетность менеджеров. Если у вас небольшая компания со штатом до 50 человек, поручите сотрудникам ежемесячно составлять собственные отчеты. Мы используем отчеты-графики. Менеджер отмечает на графике количество звонков и выставленных счетов. Он не может завысить показатели, так как «продажников» мало и их работа на виду. Мы вывешиваем графики на стене в офисе: это дисциплинирует, мотивирует выполнять план и подсказывает, на чьи показатели надо ориентироваться. Новый сотрудник начинает вести отчет-график с третьего дня стажировки. Мы сразу видим, «бездельник» это или добросовестный работник.

Опасность для бизнеса. По вине одного «бездельника» компания теряет не только те деньги, которые идут на выплату заработной платы и содержание рабочего места. Такой сотрудник упустит важного клиента или партнера — тогда убытки будут гораздо больше. «Бездельники» особенно опасны в небольших коллективах. Например, в нашем отделе продаж шесть человек, и из‑за одного «бездельника» мы регулярно теряли шестую часть прибыли. Как только поняли это, обновили команду. Теперь в компании работают только активные сотрудники, нацеленные на общий результат.

«Пессимисты» и «бездельники»: как исправить ситуацию

Алексей Головченко, соучредитель и управляющий партнер юридической компании «ЭНСО»

Я разделяю сотрудников на два типа. Одни предлагают идеи и развивают компанию. Другие наносят вред любыми действиями.

Конструктивные люди. Они хотят двигаться вперед и ищут развития. Приходят для того, чтобы реализоваться, работают с полной отдачей и верят в результат.

Деструктивные люди. Они пытаются хитрить, хотят меньше делать, но больше получать. К этой категории относятся потенциальные воры, «пессимисты» и «бездельники».

Люди конструктивного развития делятся на две категории. Одни находятся на правильном месте, другие — нет. Из тех, кто работает не там, не знает, где применить способности, не видит итогов своего труда, со временем также получаются «пессимисты» и «бездельники». Задача руководителя — найти то место, где человеку будет комфортно и где он будет эффективен. При этом стоит помнить, что исполнительный работник не всегда хорош в роли начальника, от которого требуется, например, распределять задачи между другими членами коллектива. Однажды мы повысили юриста до руководителя практики и дали ему в подчинение двоих сотрудников. Показатели начали падать, но выровнялись, как только мы вернули его на прежнюю должность.

При подборе персонала анализируйте, впишется ли потенциальный сотрудник в модель вашего бизнеса. Например, коллективу, который придумывает новые идеи, не подойдет тихий человек, привыкший к размеренному темпу работы. Спокойному сотруднику будет некомфортно в креативной среде, что приведет к низкой эффективности.

# «Работа — это не пансионат и не место для чаепитий. Не нравится? — Дверь вон там»

19.01.2018

«У нас 70 лет формировался менталитет: пришел на работу — все, снаряд пересек линию ствола, я работаю!» Сергей Кольчугин — о свободном графике, вымирании офисов и безжалостном увольнении.

Недавно руководитель компании WEB-Regata Антон Сабуров в колонке на DK.RU рассказал, как однажды шагнул в пропасть под названием «самозанятость» и убедился: ничего хорошего в этом нет. Эффективность падает, границы личного и рабочего времени размываются, команда распадается.

Сооснователь столярной мастерской Lucky tree (ex Oldwood) Сергей Кольчугин категорически не согласен с такой постановкой. По его мнению, сотрудникам вообще не нужно находиться в офисе, их задача — приносить результаты, а где они их будут добиваться, дело личное.

Сергей Кольчугин, сооснователь столярной мастерской Lucky tree (ex Oldwood):

— Сейчас много всяких тренеров, которые учат командообразованию, советуют создавать атмосферу дружелюбия и комфорта для сотрудников. Все это полный бред! Работа — это не пансионат и не место для чаепитий. Хватит всего трех пунктов, чтобы компания или отдельно взятое подразделение работали эффективно. Кратко:

1| Неважно когда вы приходите и когда уходите, но работа должна быть сделана качественно и в срок.

2| Вы можете зайти ко мне в любой момент, но если вы приходите не по делу, то третий визит закончится увольнением.

3| Одна проблема — два решения. Любой пришедший с какой-то проблемой должен принести два варианта ее решения.

Я применял эти правила и когда руководил аналитическим отделом в крупной корпорации, и сейчас, когда у меня собственное дело. Ничего со сменой ролей не изменилось, просто сейчас я применяю их не только к подчиненным, но и к себе самому.

Мои три правила — это, по сути, нормальный европейский подход. Я Америку не открывал. Так работают все компании в мире, а у нас только пытаются это внедрить. Но фишка тут в том, что это не система управления, это всего лишь надстройка, которой предшествовала столетняя эволюция, проходившая в Европе или Америке.

Сиди, где хочешь, — главное, результат

Если мы возьмем отношение к работе в той же Европе, то там никому не надо объяснять простую вещь: ты получаешь конкретные деньги за конкретный результат. И это вполне логично. А у нас 70 лет формировался другой менталитет, даже в управленческой среде: пришел на работу — все, снаряд пересек линию ствола! И неважно, что ты при этом делаешь — журнал читаешь, в интернете копаешься — я же, блин, работаю, свое время трачу!

Когда ко мне люди приходили на работу, и я обозначал им свои правила, они говорили: «Ой, как классно! Что, можно совсем в офис не приходить?» — «Можно. Ты получаешь деньги за результат, и мне все равно, какие методы ты будешь использовать. Ну, в рамках Уголовного кодекса, желательно».

У меня был сотрудник, который не мог находиться в офисе, поэтому работал в кафе. Была девочка, которая работала удаленно, и результаты показывала гораздо лучшие, чем когда сидела в офисе. Понятно, что при такой системе человек должен быть достаточно организованным, не все с такой свободой справляются.

В современном мире вполне реально работать вообще без физического присутствия. Я знаю одну команду, которая занимается написанием аналитических программ для бизнеса: двое живут в Питере, один в Москве, еще один в Снежинске, двое в Челябинске. Они видятся всего два раза в год: на день рождения компании и во время отпуска. Физически команды нет, но руководитель сумел грамотно все выстроить, и бизнес у них очень эффективен.

Как мне кажется, мы постепенно идем к тому, что офисов как таковых вообще не будет. По сути, границы стираются. Это та самая глобализация, о которой все говорят.

Конечно, когда возникает какая-то большая тяжелая задача, я собираю всех и каждому говорю: «Мне к такому-то сроку от тебя надо это, это и это. Все, ребята, разбежались». Это как в спортивной команде. К вам же не подбегает каждый раз спортсмен: «Ой, а как мне пинать мяч?». Тренер дал указания — все вышли на поле, работают сами. Управленец — тот же самый тренер. Он дает установки, указания, но не работает за подчиненных.

Задача руководителя — плановые ТО

Понятно, что при такой системе у самого руководителя возможен стандартный рабочий график. Но он всегда знает, где сейчас его люди и чем они занимаются. Он — центр, остальные, как планеты, крутятся вокруг солнца и могут летать по разным траекториям, но «солнце» всегда на месте.

Нам надо у японцев учиться. У них принято так: принимают руководителя, полгода он выстраивает работу отдела, после чего его отправляют в отпуск примерно на месяц. Если отдел стал работать лучше, руководителя — нафиг, значит, он тормозит работу отдела. Если отдел стал работать хуже, — тоже нафиг. А вот если отдел как работал, так и работает, этого руководителя оставляют, значит, руководитель смог организовать работу так, что в случае чего система продолжит функционировать сама.

В задачи руководителя входит только управление направлением движения, скоростью и плановое ТО. Правила, которые я описываю, позволяют это сделать.

Такая свободная система, помимо прочего, позволяет человеку развиваться. У него поневоле начинает болеть голова на тему: «А как мне вырасти, чтобы стать лучше, какие программы освоить, какие курсы окончить». Причем он начинает задумываться о реальном росте профессионализма, так как понимает, что платят именно за это, а не из серии: «Вот бумажка о прохождении курсов, повышайте мне зарплату».

И единственная проблема, повторюсь, в высокой самоорганизации. Поэтому из этой системы вытекает один из самых главных вопросов — вопрос контроля.

Принцип проектного управления

Система контроля при такой системе отличается от стандартной. Неважно, сколько было звонков или встреч, если это не является задачей. Гораздо интереснее результат, как прошла встреча, какие договоренности, какие дальнейшие действия.

Наиболее оптимально в этом случае проектное управление. Каждая задача — это либо часть крупного проекта, либо самостоятельный проект.

Три раза потратил мое время — свободен!

Если человек ко мне на третий раз не по делу заходит, я его просто увольняю к чертовой матери. В Европе система OpenDoor — это норма. Европеец прекрасно понимает, что если в третий раз зайдет к руководителю просто так, то когда он к своему рабочему столу вернется, там уже будет коробочка с вещами собрана, и фото нового сотрудника стоять.

Всем создать комфортные условия? Это нереально!

Многие пишут: «Создайте комфортные условия для ваших подчиненных, и они будут с удовольствием на вас работать»… Да вы в жизни не сможете создать такие условия! В условном «Яндексе» это есть не потому, что сотрудники хотят, а потому что так нравится руководству. И они подбирают людей под обстановку, а не наоборот. Простой пример. Вот я, например, люблю курить. Создайте мне комфортные условия, разрешите мне курить в кабинете! А что тогда делать тем, кто не переносит запах табака?

Обучение — потеря времени

Мне возражают: а как же адаптация, ведь новый сотрудник должен проникнуться духом компании, дистанционно это невозможно. Повторю — человек приходит на работу РАБОТАТЬ. Это не детский сад, где нужно учить и воспитывать. Для адаптации вполне хватает испытательного срока — за месяц понятно, подходите ли вы друг другу.

У меня была стандартная стратегия: каждого нового маркетолога я отправлял на неделю в отдел продаж, чтобы он прочувствовал рынок. Пусть услышит, как работают менеджеры, пусть даже сам попродает. Да и после маркетолог, если он действительно хочет не заниматься ИБД (имитацией бурной деятельности), а хочет работать, он периодически должен выползать в отдел продаж, это бесценно. Если он говорил: «Да вы что, я же маркетолог, я сюда устроился не продажником!», я отвечал: «До свидания, дверь вон там».

Руководить, а не работать за них

У меня такое правило: одна проблема — два решения. Мне важно, чтобы, прежде чем приходить с проблемой, человек продумал, как ее решить. Он может прийти ко мне: «Вот проблема, ее можно решить так, а можно так. Но я не знаю, какой вариант лучше». Вот такой человек для меня идеален.

Потому что в следующий раз, столкнувшись с подобной задачей, он уже не придет ко мне, а закроет эту дыру сам.

Пример из практики: у одной девочки была задача — исследовать рынок пропитки шпал. Говорит: «Не знаю, как это сделать». Я ее спрашиваю: есть открытая информация по километрам замены и строительства железных дорог в России? — Есть. — Стандарт по количеству шпал на 1 км рельсов найти можем? — Можем. — Стандарт по объему пропитки на одну шпалу узнаем? — Да. — Умножать умеешь? — Умею.

Сделала. Возникает следующая похожая задача. История повторяется. Какая может быть реакция руководителя? Только одна: неси заявление по собственному желанию. Ну нет времени возиться с таким детским садом, и собственник платит деньги не за то, что тебя тут будут учить. Да, тебя могут ввести в курс дела, но в первую очередь тебе платят за знания, за результат, и уже потом — за твое время.

В своем бизнесе это тоже работает

Когда я открыл столярную мастерскую, я еще раз убедился в правильности такого подхода. Мне пришлось все эти правила применять к самому себе. И ни, я ни мой партнер не терроризируем друг друга.

Есть такое понятие «мертвый сезон», когда нет заказов. У нас решение простое: ну, что, ребята, мы отлично поработали в пик, сегодня можем уйти в два часа. Или как недавно было: пришли в цех, вроде надо что-то поделать, но как-то не работается, бывает такое, да и в таком состоянии гораздо легче накосячить. Тогда мы просто решили: а поехали на рыбалку. Отлично провели день, а за следующий сделали гораздо больше.

Идеально, если начальник может чередовать спонтанный отдых с авралами. Если кто-то из нас, например, придет и скажет: «Ребята, у нас большой заказ, нужно качество и скорость», никто даже не подумает уйти в 18:00: «Не вопрос, сделаем». С одной стороны, это человекоориентированный подход, с другой, он дает и обратный эффект. Люди начинают к тебе относиться по-другому.

Тут важно соблюсти грань, когда ты не складываешь этих людей себе на шею. То есть надо давать поблажки, но надо и давать понять, что это не система. И адекватный человек прекрасно это понимает. А неадекватным тут делать нечего.

Мне очень нравится подход Ричарда Бренсона. Как он себя называет? — «Директор Да». К нему любой человек может прийти с бизнес-планом, и он каждому скажет: «Да». Потому что один человек, особенно в крупной компании, не может решать, куда дальше двигаться, не может видеть всего. И чем больше глаз, чем больше ушей, тем лучше для компании.

А вообще-то все до банальности просто. Всякие распоряжения и регламенты реально очень усложняют работу.

Чем меньше правил, тем проще их соблюдать. Чем проще соблюдать правила, тем, как ни парадоксально, лучше дисциплина. Озвучили три-четыре правила поведения — и хватит. Не нравится — никого не держу. Нравится — все круто.

Конечно, важен баланс. Как чрезмерное количество правил легко может убить бизнес, так и чрезмерная свобода. И у любых правил есть исключения, особенно если возникает срочная задача. У руководителя должна быть четкая позиция: я к вам отношусь по-человечески, много чего позволяю, но будьте готовы к подвигу в случае аврала.

# Вредные привычки менеджеров

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/)

18.07.2014

У всех организаций имеются проблемы, и они почти всегда связаны с людьми. В самом деле, сложности в управлении персоналом — главная причина недостаточно высоких показателей в большинстве компаний по всему миру. Например, недавний отчет Deloitte, основанный на анализе данных 2500 организаций и опросе менеджеров по персоналу из 90 стран, констатирует, что работодатели по всему миру плохо подготовлены к решению задач, связанных с грамотным управлением человеческими ресурсами внутри фирмы. К ним относятся: лидерство, удержание людей на рабочих местах, поддержание заинтересованности, переквалификация и привлечение новых талантов. Я постоянно наблюдаю пять закостенелых вредных привычек в работе кадровиков. Все они угрожают эффективности организаций в нынешних условиях.

**Непонимание собственной корпоративной культуры.** Топ-менеджеры и основатели компании полностью солидарны в понимании корпоративной культуры своего детища. Только, к сожалению, их взгляды имеют мало общего с тем, как ее видят их подчиненные. Если взглянуть на устои организации сверху, то увидишь пиар-лозунги, написанные на сайте компаний: «Мы всей душой стремимся к многообразию, новаторскому подходу и ответственности корпорации перед обществом». А при взгляде снизу, когда ценности фирмы проходят через призму опроса сотрудников, компании выглядят совершенно иначе, а если конкретно: не очень-то впечатляюще. Сайты отзывов сотрудников, подобные Glassdoor, предоставляют руководителям, витающим в облаках своих иллюзий, возможность проверить, что работает, а что нет.

Читайте материал по теме: [Почему не стоит сравнивать компанию с семьей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14067/)

**Смешение понятий «вовлеченность» и «радость от работы».** Конечно, нужно делать все возможное, чтобы цели компаний и их сотрудников совпадали. Но концепцию «вовлеченности» переписали (а, по сути, украли) авторы многочисленных пособий из серии «помоги себе сам», которые приравняли ее к радости от работы. Однако главная цель эффективной деятельности не в том, чтобы приносить людям радость, а в том, чтобы производить товары и услуги. Вовлеченность важна для нас как раз из-за ее прямой связи с продуктивностью, которая двояка: во-первых, сотрудники, «усвоившие» цели организации, имеют больший заряд энергии и смысла, что повышает их производительность. Во-вторых, когда сотрудникам дают возможность приносить пользу, они гордятся своими достижениями, что, в свою очередь, повышает уровень их вовлеченности. Заметьте, что радость не фигурирует в качестве элемента сего равенства. В действительности огромное количество людей вовлечено в деятельность организации и дает неплохие результаты, но они не так уж счастливы. Возможно и обратное: персонал счастлив, но не вовлечен и не продуктивен. Если кратко, менеджерам следует ставить перед своими подчиненными осмысленные задачи, а не волноваться об уровне их удовлетворенности.

**Игнорирование подковерных игр.** Политические дрязги есть в любой организации, но большинство руководителей недооценивает, во-первых, их масштаб и, во-вторых, насколько они способны затмить любые разумные аргументы при принятии решений. Психологи изучают офисные подковерные игры десятилетиями, определяя их как неформальные, не имеющие под собой законных оснований силы, которые стремятся повлиять на решения в интересах конкретных людей в ущерб компании. Эти исследования предоставляют убедительные свидетельства отрицательного влияния подковерных игр на производительность и благополучие сотрудников. Наиболее сильная связь была установлена между отношением коллектива к дрязгам и более высоким уровнем стресса, текучки и выгорания, а также более низким уровнем удовлетворенности на работе и вовлеченности. Большинство из этих корреляций не зависит от сферы деятельности, возраста и национальной культуры, что делает подковерные игры эпидемией глобального масштаба.

Читайте материал по теме: [7 вещей, которые делают хорошие работодатели](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13634/)

**Неправильная трактовка самого понятия «лидерство».** Есть мало тем, которые обсуждаются (и исследуются) более подробно, чем лидерство. Однако популярные взгляды на лидерство не совпадают с научными теориями, а на профессионалов в сфере менеджмента гораздо больше влияют первые, чем последние. В результате между тем, что организации делают по части руководства, и тем, что им бы следовало делать, наблюдается огромная пропасть. Например, большинство управленцев (это касается и топ-менеджеров) получают свои должности или благодаря техническим знаниям, или благодаря личному обаянию. А на самом деле самое важное для них качество — умение строить и вдохновлять команды. Ситуация еще более усугубляется тем, что харизматические лидеры часто слишком нарциссистичны, что мешает им поставить интересы своей команды или организации превыше собственных.

В результате наблюдается дефицит хорошего руководства; нормой же, напротив, становится управленческая некомпетентность. Вдумайтесь в следующие факты: а) среднестатистический гендиректор занимает свой пост всего 18 месяцев; б) отстраненность персонала от деятельности компании стала глобальной эпидемией (считается, что до 70% всех наемных работников не «усвоили» стандарты и корпоративную культуру фирмы); в) главные причины отстраненности и текучки персонала так или иначе связаны с непосредственным начальником; г) число людей, начинающих свое дело, постоянно растет, в основном из-за того, что все устали от плохого руководства и хотят работать на самих себя. Как показал недавний опрос Гарвардского университета, 70% американцев уверены, что наблюдается общенациональный кризис лидерства. В то же время затраты на программы развития лидеров в последние два десятилетия выросли в два раза (до $14 миллиардов!). Пришло время организациям определить и развивать таланты людей, имеющих реальный потенциал быть хорошими руководителями, а не выбирать тех, кто умело ориентируется в закулисных корпоративных интригах, продвигая вперед свою карьеру и свои личные интересы, или отвечает популярному стереотипу харизматического лидера или хитреца, описанного еще Макиавелли.

Читайте материал по теме: [Нанимайте не по резюме, а по реальным результатам](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13143/)

**Решения, базирующиеся на интуиции, а не на данных.** Можно поспорить, что это самый смертный из всех управленческих грехов, потому что он лежит в основе четырех предыдуших пунктов. Как можно грамотно руководить персоналом, не зная, какие таланты имеются в наличии? Несмотря на великое множество доступной информации о лидерстве, управлении и эффективной работе организаций, большинство компаний предпочитает заниматься импровизацией и раздавать повышения и рабочие места, основываясь исключительно на интуиции своих руководителей и членов совета директоров. Предвзятость в решениях свойственна всем людям, но она особенно выражена у менеджеров, не в последнюю очередь потому, что они более всего склонны к чрезмерной самоуверенности. Если позволить интуиции разрастаться без оглядки на реальные данные, то это может привести к процветанию предрассудков и ущемлению по-настоящему талантливых людей.

Разумеется, интуиция иногда работает, но только если ею располагает компетентный руководитель. Следовательно, целью должно быть не упразднить интуицию, а проверять ее фактами и разумом, чтобы сделать интуитивные решения более эффективными по сравнению с уровнем новичка.

Резюмируя, можно сказать, что организация сможет обогнать конкурентов в той мере, в какой она способна четко осознавать свою культуру, вдохновлять людей, минимизировать влияние подковерных игр, а также правильно оценить потенциал настоящих, а не фиктивных лидеров. Лучший способ добиться этого — не доверять шестому чувству руководителей, а использовать рациональный, научный и основанный на реальных данных подход.

Хорошие новости состоят в том, что спасение утопающих — дело рук самих утопающих, ведь эти плохие привычки — вред, который люди наносят сами себе.

# Если ваш сотрудник – аморальный тип

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 03.06.2014

Из всех проблем, с которыми сталкиваются управленцы, эту обсуждают наиболее редко. Как обходиться с личностями, склонными к аморальному поведению, в особенности, если это талантливые специалисты и заменить их некем?

На этот вопрос наложено табу по трем причинам. Во-первых, мораль трудно поддается определению, особенно если не углубляться в философию, авторы же книг по менеджменту менее всего склонны к метафизике. Во-вторых, заклеймить человека, назвав его аморальным, тоже ведь нелегко, да и все синонимы — безнравственный, бесчестный, беспринципный — не годятся даже в качестве эвфемизмов. И третья проблема: руководитель пытается оценивать с моральной точки зрения не только подчиненных, но и самих себя. И зачастую управленцы поддаются распространенному заблуждению, будто честность и профессионализм напрямую друг с другом связаны. Это неверно: многие честные люди не справляются с работой и нередко встречаются умелые, но нечестные на руку сотрудники.

В итоге большинство менеджеров действуют в убеждении, будто их подчиненные — нормальные, честные люди; черная овца если и затесывается среди них, то крайне редко, а главное — ее ничего не стоит вычислить. Однако аморальное поведение на работе — дурное обращение со служащими, нарушение заведенных правил и воровство — обходится в миллиарды долларов ежегодно. Взять хотя бы скандалы с Enron и WorldCom: они в первый же год лишили экономику США $40 миллиардов (!) — суммы, равной расходам на внутреннюю безопасность страны.

А значит, пора признать, что некоторые люди оказываются податливее на искушение, чем другие, и от руководителя во многом зависит, сумеет ли он снизить процент такого рода инцидентов в своей команде и организации. Вот шесть почерпнутых из научной литературы советов, как управлять склонным к аморальному поведению сотрудником.

**Займите его делом.** Исследования подтвердили, что удовлетворенность работой способствует укреплению нравственных качеств и склонность к контрпродуктивному поведению снижается, то есть даже не слишком нравственные личности начинают вести себя лучше, когда увлечены делом. И наоборот, даже человек высокоморальный отчасти утрачивает эти качества, если чувствует себя лишним и ненужным. Давайте своим сотрудникам важные задания, обращайтесь с ними, как со взрослыми людьми, и они будут вынуждены подчиняться дисциплине и поступать ответственно вне зависимости от своих склонностей.

**Подавайте пример.** Исследования также показали, что моральный уровень руководителя определяет, будут ли сотрудники воспринимать организацию в целом как моральную или аморальную. Вывод для управленца ясен: хотите, чтобы сотрудники хорошо себя вели — начните с себя. Особенно это важно при прямом подчинении: метааналитика доказала, что сотрудники, которые доверяют начальнику, чувствуют себя счастливее и более продуктивны в работе — и все в итоге оказываются в выигрыше.

**Ставьте ненадежных людей в пару с надежными.** Хотя «дурная компания» поминается гораздо чаще хорошей, на самом деле «горизонтальное давление» также способствует улучшению поведения. Соединяйте необремененных нравственностью сотрудников в мини-команды с высокоморальными коллегами, и это послужит стимулом для этичного поведения. Люди обучаются через наблюдение и подражание, зачастую сами того и не замечая. Недавние исследования показали, что основным моральным ориентиром на работе служат ближайшие коллеги.

**Вкладывайтесь в моральное воспитание.** Моральные принципы в основном формируются еще до достижения зрелости. И тем не менее организация может повлиять на решения и поступки своих сотрудников, проводя направленные образовательные программы. Например, Ethics Resource Center сообщает, что в организациях, где применяются структурированные программы, например, поощряются сообщения о фактах коррупции, снижается уровень контрпродуктивного поведения и других нарушений, а уровень удовлетворенности сотрудников повышается.

**Избавьте от искушения.** Как шутил Оскар Уайльд, «в деревне все добродетельны, ведь там нет искушений». Моральное поведение — производное и от характера человека, и от ситуации. У каждого есть темные стороны, однако антисоциальные аспекты личности с большей вероятностью проявляются в дурной среде, в ситуациях, когда соблазн есть, а сдерживающие факторы отсутствуют. Личность исправить трудно, однако руководитель вполне может повлиять на среду, в которой находятся его сотрудники, и он может помочь тем из них, у кого имеются проблемы с самоконтролем, если сам будет более внимательно контролировать и опекать их.

**Насаждайте культуру альтруизма.** В одночасье, конечно, организационную культуру не изменишь, но метааналитические исследования показали, что в альтруистической культуре исчезают неэтические проявления, а культура эгоизма, напротив, им способствует. Конечно, объявить «честность» в качестве основной ценности недостаточно: многие компании давно уже составили список основных ценностей, добавив туда также креативность, разносторонность и корпоративную ответственность, но это все лозунги с веб-сайтов по личностному росту. Важнее другое: убедить сотрудников в том, что организация по-настоящему ценит альтруистическое, великодушное поведение.

Вероятно, вы уже призадумались: а **нельзя ли просто не брать нечестных людей на работу? Проще сказать, чем сделать.** Менеджер, конечно, старается выяснить моральные убеждения соискателя, задавая вопросы на собеседовании и вчитываясь в его анкету. Однако недавний обзор показал, что «самооценка человека представляет собой логический парадокс: человек, которому недостает честности, как раз и отличается умением манипулировать и обманывать, то есть его самооценка едва ли может быть информативной. Но поскольку профилактика — лучшее лечение, менеджер при найме на работу должен принять во внимание другие источники информации: оценку коллег, отзывы и рекомендации, причем рекомендации следует тщательно проверять. Прогноз о будущем правильнее всего строить на основании уже известного поведения человека в прошлом, поэтому лучший способ разобраться с надежностью потенциального кандидата — всмотреться в его репутацию. А пока руководители не уделяют достаточного внимания надежным сведениям такого рода, аморальное поведение остается «вкрадчивым убийцей» как и карьер тех или иных сотрудников, так и эффективности организации в целом.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# 5 типов сотрудников, которых ненавидят все руководители (и как с ними справиться)

Если сотрудники доставляют вам больше проблем, чем клиенты, настала пора решить этот вопрос. Предлагаем вашему вниманию несколько полезных советов.

Ваши сотрудники вас бесят? Приходя домой, вы начинаете рассказывать жене, как они вам надоели? В нижеописанных типажах вы наверняка узнаете некоторых из них. Как же с ними справляться?

1. Тот, кто не ценит ваше время

Такие люди обычно опаздывают и стремятся улизнуть с работы пораньше. Если, к примеру, встреча начинается в 9 утра, ждите такого сотрудника около 9.15, потому что он обязательно задержится, чтобы налить себе чашку кофе. Он может быть неплохим специалистом, но его отношение к работе зачастую не соответствует этическим понятиям.

Решение: У некоторых людей отсутствует чувство времени. Другие попросту незнакомы с общепринятыми нормами. Вам нужно определить, к какому из этих типов относится ваш сотрудник. Если у него нет чувства времени, отправляясь на встречу, загляните в его кабинет и вежливо намекните, что уже пора идти.

Если он попросту не относится к окружающим с должным уважением, не стоит ему потакать. Никогда не тяните с началом общих собраний ради одного-двух опоздавших. Начинайте вовремя. Если на собрании вы должны были выдать им задания, перераспределите работу, даже если знаете, что более подходящей кандидатуры для выполнения вам не найти. Когда опоздавший откроет дверь, не обращайте на него никакого внимания. Продолжайте говорить. А что касается стремления уйти с работы пораньше, просто игнорируйте его до тех пор, пока результаты работы такого сотрудника вас устраивают.

2. Нытик

По каким-то причинам многие взрослые люди ведут себя как студенты-первокурсники. Им кажется, что к ним относятся несправедливо, и они спешат поделиться этим фактом с руководством. Джейн снова опоздала к началу рабочего дня, а Стив опять смотрит видео с Ютуба. Хайди целых пятнадцать минут болтала с курьером, который, между прочим, тоже в это время отлынивал от работы. Ведь все это НЕПРАВИЛЬНО, и кто-то должен об этом говорить! Ну и конечно же, платят ему гораздо меньше, чем он заслуживает (даже если его зарплата выше среднерыночной).

Решение: Мама разве не говорила вам, что ябедничать - нехорошо? Ей следовало бы делать это почаще, и это то, что вы должны сказать сами. Начните с предупреждения: "Я не хочу слушать сплетни о ваших сослуживцах. Я здесь для того, чтобы руководить работой предприятия, а вы - для того, чтобы работать. Если никто не делает ничего противозаконного, я не хочу об этом говорить".

Тем же, кто постоянно жалуется на низкую зарплату, скажите, что осведомлены об уровне заработка в вашей отрасли. "Если вы считаете, что кто-то будет платить вам больше - что ж, здесь вас никто не держит". И люди быстро перестанут бегать к вам со своими жалобами.

3. Лентяй

Этот сотрудник никогда не доводит начатое до конца, прячется за спинами коллег, пытается свалить на них свою работу и, фактически, тянет коллектив назад.

Решение: Увольте его. Да-да. Зачем вам держать того, кто не приносит никакой пользы? Если у вас завелись лишние деньги и вы хотите просто отдать их кому-нибудь, обратитесь в любую благотворительную организацию. Создайте для лентяя 60-дневный план повышения производительности труда с четко очерченными целями и сроками. Если ситуация не изменится, укажите ему на дверь.

4. Социально неадаптированный гений

Стереотипы гласят, что очень умные люди плохо пахнут, не умеют общаться, говорят невпопад и старомодно одеваются. Стереотипы обманчивы, но тем не менее, встречаются сотрудники, которые полностью им соответствуют. Предположим, что в вашем коллективе завелся подобный субъект. Он прекрасно разбирается в том, что делает, но вы испытываете неловкость всякий раз, когда он заходит в ваш кабинет.

Решение: Удаленная работа! Я серьезно. Если он будет работать удаленно, его социальные навыки не будут иметь абсолютно никакого значения. Общайтесь с ним посредством электронной почты или системы обмена мгновенными сообщениями. Четко формулируйте задания. Никакого личного общения!

Вы удивитесь, когда узнаете, как много можно сделать удаленно. Если его присутствие не является ключевым моментом работы всей компании, предложите ему возможность работать удаленно. Наверняка он согласится, и проблема решится сама собой.

5. Эмоционально зависимый

Такие люди постоянно ищут одобрения и поддержки, и очень негативно относятся к критике. Критика доводит их до слез. Проработав в компании полгода, они искренне надеются на повышение, и очень удивляются, если не продвинуться по карьерной лестнице не получается. Им хотелось бы, чтобы вы гладили их по головке лишь за то, что они приходят на работу вовремя, и награждали медалью за своевременный ответ на электронное письмо.

Решение: Причиной такого поведения зачастую является гиперопека родителей, и у меня нет причин с этим не согласиться. Можно подумать, что такое поведение свойственно только молодым специалистам, однако эмоционально зависимый сотрудник может принадлежать к любому поколению.

В любом случае, вы должны вмешаться и поговорить о его ожиданиях. Пригласите его на встречу и скажите: "Я знаю, что вам требуется одобрение и благодарность за хорошо проделанную работу. Тем не менее, ваши ожидания, касающиеся оценки рутинных задач, несколько завышены. Я нанял вас, чтобы вы исполняли свои обязанности, которые включают в себя своевременный приход на рабочее место и ответы на письма клиентов в течение 45 минут с момента получения". Удивительно, но некоторым людям прежде никто не говорил ничего подобного. 4 типа сотрудников

ПРОБЛЕМА

Частая причина неэф­фективной работы коллектива — неумение руководства учитывать различия в подходе разных типов людей к выполнению задач.

РИСК

Каждый из четырех типов — пионер, страж, драйвер и интегратор — обладает уникальным потенциалом. Однако их непохожесть может вызывать конфликты.

РЕШЕНИЕ

Чтобы коллектив работал продуктивно, руководитель должен притянуть противоположности, дать слово меньшинству и уделить внимание ранимым интровертам.

Чтобы помочь руководителям не упустить ценный ресурс, Deloitte разработала систему Business Chemistry. В ней выделяются четыре основных стиля работы и, соответственно, четыре стратегии достижения целей. Существующие личностные тесты не давали такой классификации: они не работают в офисном пространстве и слишком опираются на мнение человека о самом себе. Поэтому мы обратились к Хелен Фишер — биоантропологу из Ратгерского университета. Ее исследования химии мозга в период романтических отношений пролили свет на личностные особенности людей и их взаимоотношения. Мы составили список черт и предпочтений, наблюдаемых у человека во время работы. Компания-разработчик опросов помогла нам создать анкету, которую мы проверили на трех выборках по 1000 человек. Наконец, вместе с молекулярным биологом Ли Сильвером из Принстона мы перестроили статистические модели, используемые для генетического анализа населения, чтобы систематизировать данные о поведении людей, и на основании подхода к работе выделили 4 типа сотрудников.

С тех пор анкетирование прошли уже более 190 тыс. человек. Мы выясняли, как каждый тип сотрудников реагирует на стресс, в каких условиях лучше реализует потенциал и как управлять разными типами. Мы провели больше 3000 практических исследований — мероприятий длительностью от полутора часов до трех дней с участием коллективов и их лидеров, — чтобы понять, как получить максимум от сотрудников разных типов.

Какие бывают типы сотрудников

В каждом из нас есть черты всех четырех типов, но наше поведение и мышление обычно определяют один или два. Каждый тип обладает уникальным потенциалом и особым подходом к генерации идей, принятию решений и урегулированию проблем.

Пионеры ценят возможности, они находчивы и энергичны. Они готовы рисковать и доверять интуиции, мыслят масштабно, любят яркие идеи и творческий подход.

Стражи ценят стабильность, привержены порядку и правилам. Они прагматичны и осторожны, следуют фактам, учитывают каждую мелочь и опираются на опыт.

Драйверы ценят непростые задачи и двигают дело вперед. Им важен результат, они категоричны, склонны решать проблемы в лоб, следуя логике и данным.

Интеграторы ценят отношения и сплачивают команду. Их интересуют внутренние связи и взаимная ответственность; они гибки, дипломатичны и стремятся достичь согласия.

Коллективы, где есть представители всех этих типов, должны использовать преимущества такого разнообразия — от креативности и новаторства до принятия оптимальных решений. Но, вопреки ожиданиям, одни стагнируют, а другие и вовсе распадаются из-за конфликтов. Первое, что должен сделать руководитель, чтобы спасти ситуацию, — определить тип каждого сотрудника и понять, что ему нужно.

Мы типировали представителей нескольких тысяч коллективов и у всех спрашивали, что вдохновляет и что раздражает их на работе. Ответы сильно разнились: то, что одних мотивировало, других могло утомлять (см. врезку внизу статьи «Экспресс-диагностика»). Часть различий связана с общением: так, интеграторам претят конфликты, а драйверы обожают спорить. Это часто создает напряжение. На одной из встреч финдиректор обсуждала с подчиненными ход совещаний. Одна сотрудница-интегратор призналась, что боится поднимать сложные вопросы: «Всегда начинаются какие-то разборки». Директор-драйвер изумилась: «Это же просто дискуссия!»

Различия могут вызвать серьезные проблемы. Например, если страж станет тщательно продумывать план, это измучает пионера, который рвется вперед — или уже к другой теме. И наоборот: когда пионер заговорит о внезапно пришедшей в голову идее, организованный страж может счесть это бессмысленным трепом.

Знание типов помогает найти общий язык для обсуждения взглядов и подходов к работе. В итоге все смогут понять друг друга и увидеть в многообразии потенциал для развития.

Руководители одной компании постоянно конфликтовали из-за того, что никак не могли побудить всех следовать общей стратегии. Гендиректору приходилось тратить время на разбор жалоб. Поговорив со всеми, мы выяснили, что их не устраивало. Стражи беспокоились из-за аудита, пионеров угнетало ограничение инноваций, драйверов раздражали проволочки в реализации решений, а интеграторы переживали из-за пренебрежительного отношения коллег.

Беседы выявили и сильные стороны коллектива: открытость в общении и выражении беспокойства, стремление генерировать идеи и развивать бизнес. Сотрудники обсудили, как совместить разные подходы и получить пользу от каждого. Месяц спустя они сообщили, что теперь учитывают особенности коллег и лучше понимают друг друга. Что еще важнее, они стали видеть общую цель, каждый стремится работать с максимальной самоотдачей, а вместе им проще достигать целей.

Руководство разными типами сотрудников

Определив типы сотрудников, а также плюсы и минусы их различий, переходите к конкретным действиям. Есть три основных направления работы.

Притяните противоположности. Болевая точка многих коллективов — личные отношения людей противоположных типов. Все типы разные, но различаются они не в равной мере. Например, стражи более закрыты, чем драйверы, но схожи с ними целеустремленностью, и в этом они понимают друг друга. А стражи и пионеры практически полностью противоположны друг другу (так же, как интеграторы и драйверы).

Конечно, конфликты противоположных типов мешают работе. 40% опрошенных указали на своих типологических антиподов как на самых сложных напарников, а 50% признались, что работать с ними неприятно. При этом каждый тип сталкивается со своими сложностями.

Одна женщина-драйвер так объяснила, почему ей не нравится работать с интеграторами:

«Меня утомляют пустые разговоры, якобы сближающие людей. Я хочу делать свою работу, получать четкие отзывы и двигаться вперед. Пока я думаю, как бы кого не обидеть, работа стоит».

В свою очередь интегратор, не понимающий драйверов, рассказал:

«Мне нужно все обдумать, увидеть картину целиком. А драйверы часто общаются обрывками мыслей, которые приходится расшифровывать».

Страж заявил:

«Я всегда думаю о практической стороне. А пионеры, хоть и брызжут идеями, не хотят даже обсуждать их реализацию. Зато когда выходит не так, как они мечтали, они злятся!»

А пионер признался:

«Мне ужасно сложно со стражами. Я быстро соображаю и предлагаю идеи, не тратя время на их обдумывание. А стражи все критикуют и мешают полету мысли».

Но противоположности могут не только отталкивать, но и дополнять друг друга. Это требует времени и сил. Как-то мы работали с парой «стражница + пионерка»: сначала они никак не могли найти общий язык, но потом, обсудив свои различия, стали отличными партнерами. Пионерка легко выступала перед любой аудиторией, чего нельзя было сказать о стражнице. При подготовке совместной презентации пионерка была нетерпелива, а стражница переживала из-за каждой мелочи. Впоследствии они научились сотрудничать и доверять друг другу. Пионерка поняла, что скрупулезность стражницы полезна в сложные моменты, и стала больше готовиться сама. Стражница увидела, что непринужденность пионерки привлекает людей и помогает их дуэту лучше общаться с аудиторией. Совместная работа на­учила ее расслабляться и рисковать.

Притянув противоположности — поручая им сначала небольшие, а потом более серьезные проекты, — вы создадите гармоничные рабочие пары. Не забудьте и о собственном антиподе, который дополнит ваши лидерские качества. Из искр, возникающих от трения, возгорится пламя: вспомним Леннона и Маккартни, Джобса и Возняка, Серену и Винус: именно непохожесть сделала их союзы столь успешными.

Дайте самовыразиться каждому. Если в коллективе десять человек и семь из них стражи, какой выбрать стиль руководства? Казалось бы — тот, который лучше подойдет стражам. Но опыт показывает: лучше сфокусироваться на тех, кого меньше, чтобы помочь им сбалансировать большинство.

Перекос в команде мешает принимать взвешенные решения. Чтобы изменить направление мощного потока, нужно незаурядное инженерное мастерство. В «перекошенной» команде идеи, мнения и решения текут в одну сторону, постепенно набирая силу, — и отдельные возражения редко меняют привычное русло.

Далеко не каждый готов идти против большинства: одни боятся неодобрения коллег, другим кажется, будто выступившие перед ними знают больше. Так или иначе, человек наступает на горло собственной песне и соглашается с коллективом, а тот лишается ценного мнения.

Около половины коллективов, с которыми мы работаем, более или менее сбалансированы, в остальных доминируют один-два типа. По нашим наблюдениям, в высшем руководстве больше всего пионеров, на втором месте драйверы (см. врезку «Портрет лидера»). Топ-менеджеры часто относятся к тому же типу, что и глава компании, а это ведет к перекосам. Пионеры обычно открыты и импульсивны. Они высказываются так же молниеносно, как думают, — а иногда и быстрее. Драйверы схожи с ними в прямоте, инициативности и любви к соперничеству. Они рвутся высказаться, порой не слушая других. А если их большинство или лидер относится к тому же типу, их мнение будет задавать тон всей дискуссии.

Одна руководительница пожаловалась, что ее успешный коллектив партнеры регулярно упрекают в нетактичности. Мы выяснили, что среди сотрудников преобладали прямолинейные драйверы. Когда мы спросили у них, не отталкивает ли окружающих их стиль общения, они заявили, что просто делают свое дело, а миндальничать им некогда.

В команде было и несколько интеграторов, более подкованных в общении, однако их редко слушали. Они были готовы делиться идеями в личной беседе — но не хотели публично восставать против большинства. Им было по силам наладить отношения с партнерами, а коллектив лишался этой возможности.

Как использовать сильные стороны меньшинства и избежать его оттеснения на периферию, при этом никого не увольняя? Вот несколько советов.

Чтобы узнать мнение стражей, дайте им достаточно времени. Пусть они изложат мысли так, как им удобно (например, письменно): они не станут рваться к микрофону. Не заставляйте кропотливо готовиться к встречам всех подряд — пионеров, например, это отпугнет.

Перед обсуждением идей пионеров приготовьте маркерные доски, чтобы все желающие записали свои мысли. Заранее определите временные рамки: так будет спокойнее любителям планирования, особенно стражам.

Обязательно завяжите хорошие отношения с интеграторами — и лишь затем спрашивайте их мнение. Вместе выясните интересы всех сотрудников, обсудите влияние дискуссий и решений на атмосферу в коллективе.

Общаясь с драйверами, говорите быстро и по делу, не упуская из вида конечную цель. Чтобы их интерес не угасал, внесите в работу элемент состязательности — например, проведите обучение в игровой форме. Интеграторов соперничество не мотивирует — подыщите им возможность выстроить или укрепить связи. Можно организовать для конкурирующих групп общее мероприятие.

Помимо тактик для отдельных типов, есть общие способы увеличить вклад «меньшинств». Например, пусть те, кого меньше, высказываются первыми. Так они смогут повлиять на направление дискуссии до того, как вмешается большинство.

Эксперименты психолога Соломона Аша, посвященные конформности, показали, что если хоть один человек возражает против общего мнения, это резко повышает шансы, что выскажутся и другие. Воспользуйтесь этим, чтобы поощрить здоровые споры.

Пусть коллеги заранее обдумают вопрос, а затем выскажутся по очереди. Согласно исследованиям, такой подход эффективнее группового мозгового штурма. И выступление меньшинства в самом начале, и индивидуальный мозговой штурм дают больше разноплановых идей. К тому же будут услышаны те, кто привык генерировать идеи в спокойной обстановке.

Если в коллективе не хватает какого-то типа, предложите другим встать на его место. Сделайте это в начале беседы, пока мнение большинства не взяло верх. Многие любят рассуждать от противного; в данном случае это будет выглядеть так: «Если рассуждать как страж…» или «Драйвер бы сказал…». По нашим наблюдениям, люди, знающие о четырех типах, при необходимости легко ставят себя на место любого из них — и это помогает избежать игры в одни ворота.

Уделите внимание ранимым интровертам. «Перекошенная» команда может не услышать мнение любого типа из меньшинства, но особенно это касается интровертов и чувствительных людей. Чаще всего такими бывают стражи и «тихие» интеграторы. Деликатные, замкнутые сотрудники, даже имея возражения, не выскажутся, если их не спросят.

Гегемония пионеров или драйверов заставляет стражей опускать руки — ведь они сдержанны, не любят конфронтации и тщательно обдумывают каждое решение. Будучи в меньшинстве и видя, как другие бьются за право высказаться, стражи просто молчат. Тихие интеграторы избегают конфликтов, и когда все склонятся к единой точке зрения, они не станут раскачивать лодку. А поскольку ни стражи, ни тихие интеграторы не любят риск, у них нет и мотивации восставать против всех.

Важно знать, как эти типы реагируют на стресс. Опрос более 20 тыс. профессионалов в Deloitte и других компаниях показал, что они чаще жалуются на стресс, чем пионеры или драйверы. Они больше переживали по самым разным поводам — от личных отношений и конфликтов до ситуаций цейтнота, перегрузок или ошибок. В другом опросе (более 17 тыс. человек) стражи и интеграторы реже признавались, что хорошо работают в стрессовых условиях. Эти данные согласуются с книгами Сьюзан Кейн об интровертах и работами психолога Элейн Арон о чувствительных людях. Обе они считают, что современные условия работы — спешка, опенспейсы, постоянное взаимодействие — особенно сложны для этих людей.

Вспомним, что в руководстве преобладают пионеры и драйверы. Стало быть, самыми закрытыми, ранимыми и плохо адаптирующимися сотрудниками управляют самые открытые, гибкие и стрессоустойчивые. Конечно, это создает трудности для всех.

Кто-то спросит: «Зачем возиться с этими интровертами? Разве человек не обязан уметь влиться в коллектив, справляться со стрессом, говорить прямо даже в неловких ситуациях? Может, их просто не стоит нанимать?»

Мы убеждены: стоит. Исследования Кейн и Арон показали, что у таких людей есть сильные стороны, полезные для коллектива и компании. Они хорошо концентрируются, работают тщательно и добросовестно, помогая находить ошибки и потенциальные риски. Они умеют слушать и скорее поддержат блестящие идеи других, чем станут искать славы себе. Они с готовностью берутся за кропотливую работу — и отлично с ней справляются. Достучаться до интровертов непросто, но все усилия окупятся.

Чтобы стражи и тихие интеграторы работали эффективнее, помогите им справиться со стрессом. Возможно, стоит давать им больше времени, сократить информационные потоки, выделить тихое и уединенное рабочее место, где их ничто не будет отвлекать.

Можно воспользоваться советом Сьюзан Кейн по поводу интровертов: «Перестаньте мучить этих людей постоянной командной работой!». Вовлекая стражей и тихих интеграторов в общую работу, давайте им время поразмышлять над задачами в одиночестве. Вместо того чтобы сразу делать все вместе, подумайте, не лучше ли решать какие-то вопросы по отдельности.

Ранимые интроверты редко тянут одеяло на себя, соперничают и вообще высказывают свое мнение — но это не говорит об отсутствии интереса. Они наверняка внимательно следят за происходящим и обдумывают детали. Если хотите их услышать, спросите прямо — но тактично: стражам и тихим интеграторам нужно сначала подумать. Если дать им подготовиться, а затем выслушать на совещании, они с радостью изложат свои соображения. Мы как-то работали с руководительницей, которая умела их разговорить. Она заранее предупреждала сотрудников-интровертов о теме дискуссии и предлагала выступить: «Может, вам есть что сказать по теме Х? Или вы хотите прокомментировать Y?».

Стражи и тихие интеграторы склонны долго анализировать свои ошибки, поэтому важно создать среду, где их усилия будут замечены, даже если не принесут плодов. Впрочем, это важно для сотрудников всех типов: ведь коллектив, в котором комфортно каждому, работает лучше.

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

Кто вы?

Отметьте свойственные вам черты (помните: вы наверняка меняете поведение в зависимости от окружения и ситуации). Типы, черт которых у вас окажется больше,ярче проявляются в вашем подходе к работе.

Сюзанна Джонсон Викберг, Ким Кристфорт

СЮЗАННА ДЖОНСОН ВИКБЕРГ (SUZANNE M. JOHNSON VICKBERG) — эксперт по социальной психологии личности, ведущий научный сотрудник Deloitte в системе Business Chemistry. КИМ КРИСТФОРТ (KIM CHRISTFORT) — национальный генеральный директор Deloitte Greenhouse, одна из создателей Business Chemistry

# Распознать и обезвредить: 13 признаков сотрудника-лодыря

29.12.2017

Сотрудники-ленивцы, вечно жалующиеся, находящие отговорки и спящие на рабочем месте, первыми занимают очередь на получение премии. Таких «отстраненных» работников куда лучше совсем устранить из офиса.

Жалобы, сплетни и ложь — только некоторые из «развлечений» сотрудников, которые не заняты на рабочем месте от и до. Каждый человек хоть однажды сталкивался с таким работником, его легко вычислить уже через несколько минут после начала общения. таким людям просто неважно, удается компании расти или нет. Вместо того, чтобы делать что-то полезное, они ежемесячно ждут зарплату, симулируя необходимый минимум деятельности.

Officevibe, компания, занимающаяся совершенствованием корпоративной культуры, описала 13 личностных качеств незанятого ничем сотрудника, пишет Enterpreneur.

1. Жалобы

Плохие сотрудники всегда жалуются. По их мнению, в компании никогда не происходит ничего хорошего.

2. Оправдания

Такие работники никогда не берут на себя ответственность, у них всегда есть оправдание своему бездействию.

3. Отсутствие энтузиазма

Когда появляются новая задача или проект, незанятый сотрудник проявляет минимум энтузиазма.

4. Никакой помощи другим

Они всегда говорят «Это не моя работа» и никогда не готовы пытаться идти дальше и выше.

5. Сплетни

Распространяемые плохими сотрудниками сплетни деморализуют команду, снижают темп работы и приводят к текучке кадров.

6. Ложь

Сотрудники, которые регулярно лгут и придумывают то, чего не было на самом деле, реально опасны для компании.

7. Знать все и обо всем

Плохие работники ведут себя так, словно знают все и слишком хороши, чтобы выслушивать советы или мнения других людей.

8. Независимость

Эти люди предпочитают всегда работать в одиночестве, даже если для успеха компании важна работа в команде.

9. Безответственность

Работники постоянно нарушают дедлайны, опаздывают на работу и нарушают данные обещания.

10. Отсутствие инициативы

Хорошие работники проявляют инициативу, в то время как плохие стоят рядом, ожидая, когда им скажут, что еще нужно сделать.

11. Никаких вопросов

Плохие сотрудники никогда не задают вопросов, им неинтересно, как можно сделать работу лучше. Узнавать что-то новое для них — неинтересно и ненужно.

12. Никакого роста

Они не вкладывают сами в себя, чтобы стать лучшими специалистами. Профессиональный рост их не интересует.

13. Рассеянность

Хорошие работники знают, как сфокусироваться, плохие же очень быстро отвлекаются на что угодно.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |