

СБОРНИК СТАТЕЙ

Управление персоналом

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Диссертации и научные работы**
- 2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
- 3. Школьная тематика**

Онлайн-консультации

Все отрасли знаний



Содержание

Шесть путей к цели

Дэниел Гоулман

Как пробудить рвение к работе

Фредерик Херцберг

Синдром установки на неудачу

Жан Франсуа Манзони, Жан Луи Барсу

«Летуны» высшего звена, или Основные заблуждения, связанные с карьерой

Моника Хамори

Как прикрывать своих людей

Роберт Саттон

Женщины в лабиринте власти

Элис Игли, Линда Карли

Привилегия умных: учиться, учиться, учиться

Крис Аргирис

Насколько вы (не) принципиальны?

Мазарин Банаджи, Макс Базерман, Долли Чу

Команда vs коллектив

Йон Катценбах, Дуглас Смит

Как управлять своим начальником

Джон Габарро, Джон Коттер

НОВЫЕ ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОСТИ HR СТРАТЕГИИ

Современная экономика определяется активной конкурентной средой и значительным влиянием мнения клиента на успех бизнеса. При этом, конкуренция развернулась не только за долю рынка, но и в существенной мере за тех, кто этот рынок способен завоевать – талантливых сотрудников. Победа в борьбе за таланты не возможна без новой HR-стратегии, инновационных инструментов и технологий, выводящих процессы управления персоналом на иной уровень. Поэтому эксперты сформулировали основные заповеди современного HR:

- **Фокус на таланты.** HR-организация должна ориентировать свои процессы на эффективное управление талантами как основным капиталом компании, поскольку кадровое делопроизводство – задача необходимая, но не достаточная для успеха.
- **Аналитика.** HR-система должна позволять в любой момент получить актуальные данные о сотрудниках в любом разрезе для любого подразделения компании.
- **Социальное взаимодействие.** Сегодняшний кандидат – Ваш завтрашний внутренний клиент. С ним нужно общаться комфортным для него способом – через социальные сети и инструменты. Ему нужно обеспечить возможность взаимодействия с коллегами для повышения эффективности и ускорения принятия решений.
- **Мобильность и вовлеченность.** Бизнес динамичен. Чем быстрее принимаются решения, тем эффективнее работает компания. Современного руководителя командировка или деловая встреча не должны изолировать от бизнес-процесса. Поэтому мобильное приложение/мобильный интерфейс HR-системы должны быть всегда под рукой менеджера. Ну а если наши сотрудники смогут пользоваться личным кабинетом, не отрываясь от смартфона – успех гарантирован.

ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ ORACLE ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Компания Oracle, опираясь на многолетний опыт разработки и поддержки HR-решений, а также на исследования передовых аналитических бюро, разработала HCM-систему нового поколения, создала новый стандарт инноваций. Решение Oracle Cloud HCM не просто отражает новые HR-тренды. Таланты, аналитика, социальность, мобильность, удобный интерфейс – все это легло в основу идеологии новой системы. В процессе разработки мы собрали обратную связь от 1400 наших клиентов, исследовали более 700 ролей, провели более 4000 часов в usability-лабораториях. Результатом колоссального труда и инвестиций стало полнофункциональное решение для управления талантами, которое позволяет эффективно управлять качеством жизненным циклом сотрудника – от подбора и обучения до расчета сложных компенсационных схем. Единая система представляет из себя совокупность взаимоинтегрированных модулей, которые можно внедрять по мере необходимости, безболезненно интегрируя их с существующими HR-системами.

КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ ORACLE HCM



Рис. 1. Полнофункциональное решение Oracle Human Capital Management

СОСТАВ РЕШЕНИЯ ORACLE HCM:

Модули классического управления персоналом. Функционал глобального управления персоналом позволяет осуществлять кадровое администрирование в крупных организациях, любой сложности иерархии, географически распределенных. Преднастроенные бизнес-процессы, роли, шаблоны обеспечивают минимизацию трудозатрат, повышают качество данных. Встроенные прогнозные модели и аналитики максимизируют качество принятия решений. Визуализация оргчарта и активный личный кабинет руководителей и сотрудников делают систему ценной для любого пользователя.

Управление талантами. Фокус на таланты в полной мере реализован в функционале привлечения и адаптации талантов, их обучения формальными и неформальными методами, управления развитием с помощью индивидуальных планов, планирования и оценки эффективности, формирования кадровых резервов, пулов талантливых сотрудников и карьерных путей для них. Более того, появились расширенные возможности визуализировать и ранжировать распределение сотрудников по матрице талантов, планировать, моделировать и назначать компенсационные пакеты исходя из показателей эффективности.

Мобильность. Мы подошли к решению задачи мобильности во всей ответственности. Во-первых, мы создали оптимизированный интерфейс, совместимый с любым браузером любого мобильного устройства: ноутбук, планшет, смартфон. Этот интерфейс предназначен, в первую очередь, для пользователей с мобильными рабочими местами – руководителей и рядовых сотрудников. При его создании мы ориентировались на стандарты современных социальных сетей, поэтому облик системы получился приятным и удобным. Более того, параллельно с системой Oracle HCM создавалось мобильное приложение Oracle TAP для планшетов и смартфонов. Приложение обладает основным функционалом, имеет высокую степень визуализации и интеграции с оригинальными функциями гаджетов (почта, телефон и пр). Одновременно с развитием основного решения, непрерывно развивается и дополняется функционал Oracle Tap. Мы создали HR-систему на кончиках пальцев.

Социальные возможности. Социализация является не просто одним из HR-трендов, это масштабный тренд всего современного поколения, и заметить его можно в любой сфере жизни: персональной и профессиональной. Понимая, какую роль играет социализация для наших сотрудников, мы решили не просто поддержать эту тенденцию дополнительной функцией в виде чата – мы пошли дальше, внедрив социальные инструменты непосредственно в бизнес-процессы: социальные виджеты можно использовать при целеполагании или планировании пула талантов, в рамках обучающих программ формируются форумы и онлайн чат-румы для общения с экспертами, привлечение талантов активно задействует все доступные социальные сети для взаимодействия с кандидатами. Плюс ко всему, у нас появились социально-ориентированные модули: соцсеть Oracle Social Network, управление репутацией сотрудников, и конечно – программа сбора рекомендаций в социальных сетях.

Шесть путей к цели

Самые опытные и талантливые руководители интуитивно чувствуют, что в зависимости от ситуации людьми управлять нужно по-разному. Они мастерски умеют это делать и потому добиваются замечательных результатов. Не всем даны такие способности, но можно научиться хотя бы отчасти действовать гибко.

Дэниел Гоулман

Самые талантливые руководители обладают целым арсеналом стилей управления, каждый из которых используют в нужный момент. Освоить это мастерство нелегко, но приложить усилия стоит: многообразие стилей улучшает работу организации.

Спросите бизнесменов: что делают толковые руководители? Вы получите множество ответов: они определяют стратегию, заставляют людей работать, создают корпоративную культуру... А затем измените вопрос: что должны делать руководители? Если ваши собеседники люди опытные, то наверняка они ответят одинаково: добиваться результатов.

Но как заставить подчиненных работать на пределе сил? Эту проблему люди решают веками, а в последнее время даже появилась целая отрасль экономики: буквально тысячи «экспертов по лидерству» только тем и занимаются, что тестируют и обучают топ-менеджеров, и все ради того, чтобы, по их словам, бизнесмены могли претворять в жизнь самые смелые финансовые, стратегические и организационные планы, а лучше — и то, и другое, и третье.

Тем не менее многим руководителям и организациям так и не удается разгадать тайну эффективного лидерства. Отчасти это объясняется тем, что

до недавнего времени практически не было ни одного количественного исследования, которое установило бы связь между тем или иным типом поведения руководителя и положительными результатами. Все советы экспертов по лидерству основаны на предположениях, опыте и чутье. Иногда эти советы оказываются дельными, иногда нет.

Исследование консалтинговой компании Нау/МсВер отчасти приподняло завесу тайны. Работая с базой данных, охватывавшей более 20 000 топ-менеджеров из разных стран, сотрудники Нау/МсВер по принципу случайной выборки отобрали для анализа 3871 человека и, изучая их поведение, выявили шесть стилей управления — каждый определяется некоторыми особенностями эмоционального интеллекта. Мы также обнаружили, что стиль управления руководителя прямо воздействует на климат в компании, подразделении или рабочей группе, что, в свою очередь, сказывается на финансовых показателях. Но, пожалуй, самый важный вывод исследования таков: лидеры, которые добиваются лучших результатов, одинаково хорошо владеют несколькими стилями и применяют их попеременно, как того требуют обстоятельства. Образно говоря, стиль — что-то вроде клюшки в сумке игрока в гольф: профессионал интуитивно оценивает расстояние до лунки,

быстро вынимает из сумки нужную клюшку и элегантно бьет по мячу. Примерно так же действуют и выдающиеся руководители.

Что представляют собой упомянутые шесть стилей управления? Думаю, в них нет ничего нового для людей с большим трудовым стажем. Названия и описание стилей наверняка вызовут определенные ассоциации и у руководителей, и у подчиненных, и у всех, кто относится сразу к обеим категориям, а таких большинство. Лидеры-диктаторы, действующие в принуждающем стиле, требуют от подчиненных беспрекословного повиновения. Авторитарные лидеры мобилизуют людей на достижение цели. Сторонники отеческого стиля выстраивают эмоциональные связи между сотрудниками, создают в коллективе атмосферу мира и согласия,

Каждый стиль управления обусловлен вполне определенными особенностями эмоционального интеллекта.

«демократы» вовлекают всех в работу и добиваются единства во взглядах. Лидеры, предпочитающие эталонный стиль, ждут от подчиненных отличной работы и целеустремленности. Лидеры-наставники готовят подопечных к будущим свершениям. Переберите в уме своих коллег — скорее всего среди них есть представители этих категорий. Да и вы сами, вероятно, тоже используете по крайней мере один из перечисленных стилей.

Исследование Нау/МсВер отличается от многих других еще и тем, что его выводы годятся в качестве практических рекомендаций. Во-первых, мы подробно проанализировали воздействие каждого стиля на результаты работы компаний. Во-вторых, четко определили, в каких случаях руководителю следует переходить с одного стиля на другой, и показали, что умение переключаться очень важно для управленцев. Новым также можно считать вывод о том, что каждый стиль управления обусловлен вполне определенными особенностями эмоционального интеллекта.

Стиль управления и климат в организации

С тех пор как ученые впервые установили связь между эмоциональным интеллектом

и результатами бизнеса, прошло уже больше десяти лет. Дэвид Макклелланд, выдающийся психолог из Гарвардского университета, обнаружил, что руководители, набравшие «критическую массу» во всех составляющих эмоционального интеллекта, по результативности опережают своих менее талантливых в этом отношении коллег. В частности, анализируя карьеру руководителей подразделений глобальной корпорации, производящей напитки и продукты питания, он увидел, что 87% топ-менеджеров, у которых были высоко развиты все составляющие эмоционального интеллекта, занимали верхнюю треть в списке управленцев, ежегодно получавших самые большие премии за достижения в бизнесе. Кроме того, возглавляемые ими подразделения перевыполняли планы роста годовых доходов в среднем на 15—20%. В то же время руководители с низким уровнем эмоционального интеллекта редко вознаграждались за хорошие результаты, а их подразделения недовыполняли план по доходам в среднем на 20%.

Целью исследования Нау/МсВер было уточнить характер связи между лидерским стилем и эмоциональным интеллектом, а также в целом между эмоциональным климатом организации и ее финансовыми результатами. Анализируя работу руководителей, мы обращали пристальное внимание на особенности поведения руководителей и его влияние на климат в коллективе. Нас интересовало, как каждый лидер мотивирует подчиненных, как управляет реорганизацией, как ведет себя в условиях кризиса и т.п. На более поздней стадии исследования мы определили, от каких особенностей эмоционального интеллекта зависит каждый из шести стилей руководства. Например, умеет ли руководитель держать себя в руках, общаться, сопереживать?

Мы изучали, какой климат создает вокруг себя каждый руководитель. Впервые термин «климат» предложили Джордж Литвин и Ричард Стрингер, затем его уточнил Дэвид Макклелланд. Под «климатом» подразумевается сочетание шести ключевых факторов, определяющих состояние рабочей среды в организации. Эти факторы: гибкость (от нее зависит, насколько свободно себя чувствуют сотрудники-новаторы); ответственность сотрудников по отношению к организации; уровень внутрикорпоративных стандартов; ощущение людей, что

их работа справедливо оценивается и вознаграждается; ясное понимание сотрудниками стоящих перед компанией задач и ее ценностей; преданность общим целям организации.

Мы выяснили, что воздействие шести стилей лидерства на каждую составляющую климата можно измерить (см. врезку «Под микроскопом: стили управления и климат в организации»). Далее мы проанализировали воздействие климата на финансовые показатели — рентабельность продаж, рост доходов, общую прибыльность и т. д. — и обнаружили четкую взаимосвязь между ними. Самые хорошие финансовые результаты были у руководителей, стиль которых благотворно сказывался на климате в организации. Конечно, не только климат воздействует на эффективность, огромное значение имеют также экономические условия, динамика конкурентной среды и т. д. Тем не менее примерно на треть финансовые результаты зависят именно от климата. Понятно, что игнорировать столь существенный фактор нельзя.

Стили управления

Из шести стилей только четыре положительно сказываются на климате компании и ее финансовых показателях. Рассмотрим каждый стиль подробнее (см. также врезку «Шесть стилей управления: общее представление»).

Принуждающий, или диктаторский стиль.

Компьютерная компания переживала кризис: продажи и прибыли сокращались, акции дешевели, а инвесторы были вне себя от негодования. Совет директоров нанял нового гендиректора, считавшегося виртуозом реорганизации. Он с ходу начал сокращать рабочие места, распродавать проблемные подразделения и принимать прочие жесткие меры, необходимость которых, вообще говоря, назревала годами. Компания была спасена — по крайней мере на время.

Однако с приходом нового главы в компании установился террор. Гендиректор унижал подчиненных, бурно проявлял недовольство при малейших их промахах. Состав высшего руководства компании быстро редел: кого-то из топ-менеджеров увольнял гендиректор, кто-то уходил сам. Прямые подчиненные, боясь плохими новостями навлечь на себя гнев начальника, вскоре просто перестали

делиться с ним информацией. Моральное состояние людей было ужасным. В результате после кратковременного улучшения бизнес-показателей дела снова пошли плохо. Через некоторое время совет директоров уволил гендиректора.

Легко понять, почему диктаторский стиль чаще всего оказывается самым неэффективным — достаточно посмотреть, как он воздействует на общий климат. Больше всего от него страдает гибкость. Агрессивно навязывая свои решения подчиненным, руководитель губит все новое на корню. Подчиненные, видя, что их не уважают, не предлагают свои идеи начальству. У людей пропадает чувство ответственности. Когда им не дают действовать по собственной инициативе, они перестают воспринимать работу как свое личное дело.

Диктаторский стиль губительно влияет и на систему поощрения. Для большинства профессионалов деньги — не единственный мотивирующий фактор, не менее важны для них удовлетворение

Самые хорошие финансовые результаты были у руководителей, стиль которых благотворно сказывался на климате в организации.

и гордость за хорошо сделанную работу. Диктаторский стиль ущемляет эти чувства. И наконец, руководитель лишается своего самого эффективного инструмента управления — он больше не может мотивировать подчиненных, создавая у них ощущение причастности к общим достижениям компании. Работа становится для людей чем-то чужим и далеким («да мне-то какое до этого дело!»), их перестает задевать происходящее в компании, и им больше не интересна ее судьба.

Но сказанное не означает, что принуждающий стиль вообще никогда не следует применять — иногда он весьма уместен. Вот что случилось, например, в одной компании, производящей продовольственные товары. Компания несла убытки, и перед новым президентом поставили задачу провести ее реорганизацию. Начал он неожиданно: прежде всего закрыл старый зал для совещаний. Это помпезное помещение с длинным мраморным столом символизировало, по его мнению, традиционно-формальный подход, парализующий деятельность

компании. Заседания он стал проводить в более скромной комнате. Это был недвусмысленный сигнал: нужно жить по-новому. Сотрудники правильно поняли его, и культура компании быстро преобразилась.

И все же диктаторский стиль нужно применять очень осторожно и лишь в исключительных случаях, например при масштабной реорганизации бизнеса или угрозе враждебного поглощения. Действуя в принуждающем стиле, руководитель может сломать неэффективные шаблоны ведения бизнеса и заставить людей работать иначе. Этот стиль уместен, скажем, при чрезвычайных положениях — землетрясении или пожаре. Кроме того, принуждение стоит иногда применять в отношении трудных подчиненных, когда от других методов

Диктаторский стиль нужно применять очень осторожно и лишь в исключительных случаях.

нет толку. Но если руководитель полагается только на принуждающий стиль или по инерции продолжает применять его, когда опасность уже миновала, это самым разрушительным образом влияет на моральный дух и чувства людей.

Авторитетный стиль. Том занимал должность вице-президента по маркетингу в компании, владевшей сетью пиццерий. Компания переживала трудные времена, но высшее руководство не знало, как выбраться из кризиса. Каждый понедельник топ-менеджеры собирались на совещание, обсуждали последние данные о продажах, но положение не улучшалось. Том понимал, что нужно действовать иначе. «Мы только и говорили о том, почему продажи на прошлой неделе снова упали, — вспоминает он. — Мы все время смотрели назад, а не вперед».

В какой-то момент Том решил обсудить с сотрудниками вопросы стратегического развития вне офиса: в неформальной обстановке, надеялся он, люди будут чувствовать себя более раскованно и, может быть, выскажут интересные, свежие идеи. Однако разговор пошел по привычному руслу: нужно увеличивать акционерную стоимость компании, повышать рентабельность активов и т. п. Том понимал, что этим не вдохновить менеджеров ресторанов на то, чтобы они начали работать по-новому

или хотя бы лучше, чем прежде. Прервав монотонные рассуждения, он обратился к коллегам с проникновенным призывом: «Давайте посмотрим на свою работу глазами потребителей! Они ведь хотят одного — чтобы им было удобно. Финансовые показатели, конечно, важны, но ведь наша главная цель — делать вкусную пиццу и хорошо обслуживать клиентов. Из этого и давайте исходить».

Заразительный энтузиазм Тома, его умение убеждать и формулировать цели — это и есть характерные признаки авторитетного стиля — сделали его бесспорным лидером компании, а идея максимального удобства для клиентов легла в основу обновленной концепции компании. Но это было только начало. Том позаботился, чтобы концепция стала неотъемлемой частью стратегического

планирования компании, была сформулирована понятным для всех менеджеров языком, они почувствовали бы свою ключевую роль в успехе компании и начали самостоятельно думать, как им работать.

Перемены не заставили себя ждать. Уже через несколько недель многие рестораны сети наладили быструю доставку пиццы. Более того, менеджеры стали находить дополнительные возможности для торговли. Они открывали киоски на оживленных улицах и остановках общественного транспорта, организовывали работу передвижных лотков в вестибюлях гостиниц и аэропортах.

Успех Тома не был случайным. Судя по результатам нашего исследования, авторитетный стиль — один из самых эффективных, поскольку положительно сказывается на всех составляющих организационного климата. В первую очередь это относится к ясному пониманию стоящих перед компанией задач и ее ценностей. Авторитетный лидер хорошо видит перспективы, он мотивирует людей, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого. Люди особенно преданны целям и стратегии организации, именно когда ее возглавляет авторитетный руководитель. Формулируя задачи, связанные с общей стратегической целью, он задает соответствующие стандарты. Когда он оценивает работу подчиненных (неважно, отрицательно или положительно), его интересует лишь одно — насколько она способствует приближению к общей цели. Каждый член коллектива понимает, какая работа считается хорошей и за

Введение в эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект — совокупность качеств, определяющих способность человека управлять собой и своими отношениями с другими людьми — складывается из четырех основных компонентов: самоанализа, самоконтроля, социального анализа и управления межличностными отношениями. В свою очередь каждый компонент включает целый набор конкретных умений и навыков. Далее приведен список этих компонентов и соответствующих навыков.

Самоанализ

- Анализ собственных эмоций — способность распознавать и понимать свои эмоции, их воздействие на производительность, отношения с другими людьми и т.д.
- Тщательная самооценка — трезвая оценка своих сильных и слабых сторон
- Уверенность в себе — устойчивое ощущение собственной значимости.

Самоконтроль

- Контроль над собой — способность подавлять деструктивные эмоции и импульсы.
- Надежность — честность и цельность.
- Ответственность — способность управлять собой и выполнять взятые обязательства.
- Приспособляемость — умение приспосабливаться к изменениям ситуации и преодолевать препятствия.
- Ориентированность на достижения — стремление соответствовать высоким внутренним стандартам.
- Инициативность — готовность воспользоваться появляющимися возможностями.

Социальная чуткость

- Сопереживание — умение чувствовать эмоции других, понимать чужую точку зрения, внимание к заботам людей.
- Организационная компетентность — способность распознавать тенденции в жизни организации, создавать процедуры принятия решений, ориентироваться в политических тонкостях.
- Понимание клиентуры — способность распознать и удовлетворить потребности клиентов.

Управление межличностными отношениями

- Инициативное лидерство — способность брать на себя ответственность и вдохновлять команду.
- Влиятельность — умение применять разнообразные приемы убеждения.
- Помощь окружающим — умение распознавать способности других людей, направлять и развивать их.
- Коммуникативные навыки — умение слушать других и ясно, убедительно, изящно высказывать свои мысли.
- Инновации — способность генерировать новые идеи и вести команду в новом направлении.
- Улаживание конфликтов — способность гасить конфликты и находить выходы из трудных ситуаций.
- Выстраивание связей — умение развивать и поддерживать личные отношения.
- Командное сотрудничество — умение налаживать взаимодействие и формировать команды.

что он может получить вознаграждение. Столь же положительно авторитарный стиль воздействует на гибкость. Лидер определяет конечную цель и, как правило, предоставляет подчиненным свободу в выборе средств для ее достижения и проявлении инициативы.

В силу этих особенностей авторитарный стиль хорош почти всегда, но особенно — в периоды неустойчивости. Руководитель, управляющий в этом стиле, способен выработать новый курс и повести за собой команду.

Тем не менее иногда авторитарный стиль оказывается неподходящим. Скажем, вряд ли он годится для управления командой специалистов, превосходящих начальника в квалификации.

Профессионалы скорее всего будут считать его напыщенным дураком. Кроме того, если руководитель, использующий авторитарный стиль, начинает действовать чересчур авторитарно, он рискует загубить атмосферу равноправия, свойственную такой команде. Но как бы то ни было, мы советуем руководителям почаще доставать из сумки ключку с надписью «Авторитет»: победы с одного удара не гарантируем, но шансов выиграть партию станет больше.

Отеческий стиль. Руководитель-диктатор требует («делай, как я сказал»), авторитарный — призывает («иди за мной»), а сторонник отеческого стиля утверждает: «Главное — люди». Для такого лидера чувства людей выше корпоративных задач

и целей, поэтому он старается сделать так, чтобы сотрудники были счастливы, а в коллективе царил гармония. Приверженец отеческого стиля устанавливает тесные отношения с подчиненными и в награду получает их искреннюю, глубокую преданность. Этот стиль управления исключительно благотворно сказывается на взаимодействии сотрудников. Когда люди хорошо относятся друг к другу, они охотно общаются, делятся друг с другом идеями и вдохновением. Отечественый стиль также способствует развитию гибкости: в атмосфере взаимного доверия инновация становится привычным делом — людям легче решиться на рискованную инициативу. К тому же лидер, управляющий в

В атмосфере взаимного доверия инновация становится привычным делом — людям легче решиться на рискованную инициативу.

отеческом стиле, действует подобно мудрому главе семейства, который по мере взросления детей изменяет правила жизни всего дома: он не навязывает подчиненным жесткие правила достижения поставленных целей, а предоставляет им право самим решать, как выполнить работу.

Лидер-«отец» щедро раздает похвалы за хорошую работу. Это редкое качество: обычно люди узнают, как руководитель оценивает их работу, только во время ежегодной аттестации, кроме, конечно, тех случаев, когда они совершают ошибку. Поэтому добрыми словами руководитель-«отец» мотивирует сотрудников, ведь похвала — очень мощный инструмент влияния. И наконец, руководители этого типа умеют вызвать у людей чувство сопричастности. Такой лидер может, скажем, пригласить подчиненного в ресторан, чтобы с глазу на глаз обсудить рабочие проблемы. Если коллектив в чем-то добивается успеха, он обязательно принесет торт, чтобы отметить это. Словом, он прирожденный мастер выстраивания отношений между людьми. Классический пример лидера-«отца» — Джо Торре, тренер нью-йоркской бейсбольной команды «Янки». Во время чемпионата США 1999 года команда с огромным трудом пробивалась к высшей ступеньке пьедестала, и все это время Торре внимательно следил за эмоциональным состоянием

игроков. Двое членов команды в тот год пережили семейные трагедии, и Торре с большим тактом морально поддерживал их, всячески показывая, что уважает их за мужество. Когда у игроков возникли трения с владельцами клуба, тренер считал своим долгом особо отметить их заслуги в завоевании чемпионского титула — он всегда говорил, как высоко ценит всех членов команды. Сам Торре тоже делился с командой своими проблемами, что также способствовало укреплению взаимного доверия.

Отеческий стиль — универсальный инструмент, но особенно он эффективен, когда необходимо восстановить в коллективе гармоничные отношения

и доверие, укрепить моральный дух, наладить взаимодействие. В ходе нашего исследования мы изучали такой случай. Компанию возглавлял человек, который постоянно приписывал себе заслуги подчиненных и любил сталкивал всех лбами.

В конце концов его уволили, но

отношения в команде были изрядно испорчены взаимным недоверием. Новый руководитель, честный и искренний, несколько месяцев терпеливо восстанавливал разорванные связи. В конце концов он добился успеха.

Хотя у отеческого стиля немало достоинств, его не следует использовать в «чистом виде». Его слабое место — упор на поощрение. Руководитель часто не замечает недостатки. Когда это происходит раз за разом, сотрудники начинают считать посредственные результаты вполне допустимыми. А поскольку лидеры-«отцы» редко сами предлагают действенные способы повышения эффективности, подчиненным приходится искать их самостоятельно. Когда людям нужны четкие указания, как преодолеть серьезные проблемы, лидер, использующий только отеческий стиль, скорее всего таких указаний не даст. Фактически этот стиль, если его применять без соблюдения меры, может сильно навредить организации. Поэтому многие выдающиеся руководители (включая Торре) перемежают его с авторитетным стилем. Авторитетный лидер определяет стратегическую перспективу, устанавливает стандарты и показывает сотрудникам, каким образом их работа способствует достижению общей цели. Если он время от времени переходит на отеческий стиль, проявляя

ШЕСТЬ ПУТЕЙ К ЦЕЛИ

Под микроскопом: стили управления и климат в организации

Мы исследовали влияние каждого лидерского стиля на климат в организации. Приведенные цифры отражают корреляцию между конкретными стилями и отдельными составляющими климата. К примеру, из таблицы следует, что принуждающий и демократичный стили одинаково воздействуют на гибкость, но в первом случае это влияние отрицательное (коэффициент -0,28), а во втором — положительное (0,28). Авторитетный стиль очень сильно и положительно коррелирован с ощущением адекватности вознаграждений (0,54), а его положительное влияние на чувство ответственности невелико (0,21). В итоге можно сделать вывод, что авторитетный стиль в целом оказывает на климат наибольшее положительное влияние, и лишь немного уступают ему в этом три других стиля — отеческий, демократичный и наставнический. В то же время данные исследования показывают, что ни один из стилей не следует применять в качестве единственного инструмента, — каждый из них может пригодиться в какой-то ситуации, хотя бы на короткое время.

	Принуждающий	Авторитетный	Отеческий	Демократичный	Эталонный	Наставнический
Гибкость	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Ответственность	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Уровень стандартов	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Вознаграждение	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Ясность	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Преданность целям и ценностям	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Совокупное влияние	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

Шесть стилей управления: общее представление

В ходе исследования мы убедились, что руководители всегда используют один из шести основных стилей, в зависимости от своего уровня и особенностей эмоционального интеллекта. Вот краткая характеристика каждого стиля.

Стиль	Принуждающий	Авторитетный	Отеческий	Демократичный	Эталонный	Наставнический
Особенность	Лидер требует беспрекословного повиновения	Лидер мобилизует подчиненных на достижение цели	Лидер выстраивает эмоциональные связи между сотрудниками, создает атмосферу мира и согласия	Лидер вовлекает всех в работу и добивается единства во взглядах	Лидер требует от людей высоких достижений	Лидер готовит подчиненных к будущим свершениям
Девиз	Делай, как я сказал!	Иди за мной!	Главное — люди!	Хочу узнать ваше мнение!	Делай как я	Попробуй так
Особенности эмоционального интеллекта	Ориентация на достижения, инициатива, самоконтроль	Уверенность в себе, соперничество, инновационность	Сопереживание, выстраивание связей, коммуникация	Сотрудничество, командная работа, коммуникация	Ответственность, ориентация на достижения, инициативность	Помощь другим в совершенствовании, сопереживание, самоконтроль
Подходящие ситуации	Кризис, необходимость реорганизации, работа с проблемными сотрудниками	Реформа, требующая нового подхода, необходимость задать четкое направление	Улаживание трений в команде, мотивация людей в моменты стресса	Привлечение людей к участию в проекте, выработка консенсуса, мотивация звезд	Необходимость быстро добиться успеха при наличии квалифицированной команды	Необходимость помочь людям повысить эффективность или вырасти профессионально
Общее влияние на климат	Отрицательное	Сильнейшее положительное	Положительное	Положительное	Отрицательное	Положительное

дружескую заботу о подчиненных, такое сочетание дает прекрасный эффект.

Демократичный стиль. Сестра Мери руководит системой католического образования в крупном американском городе. Единственная частная школа в одном бедном квартале несколько лет подряд несла убытки, и епархия решила ее закрыть. Получив распоряжение, сестра Мери созвала на совещание всех сотрудников и объяснила им сложившееся финансовое положение: в такие подробности их посвящали впервые. Сестра Мери попросила собравшихся поделиться своими соображениями относительно возможных путей выхода из кризиса. В основном она просто слушала выступавших. Сестра Мери провела еще несколько таких собраний, не раз она встречалась с родителями учеников и представителями местной общины. Обсуждения продолжались около двух месяцев, и в итоге все пришли к единодушному выводу: школу придется закрыть, а учеников перевести в другие учебные заведения. Окончательное решение по сути ничем не отличалось от первоначального, но сестра Мэри позволила людям выработать его коллективно и потому предотвратила социальную напряженность и протесты, неизбежные в случае принятия односторонних мер.

Иначе закончилась история другой католической школы, также закрытой из-за финансовых проблем. Руководивший ею священник просто выполнил распоряжение своего начальства. Результат был плачевным: родители обратились в суд, общественность устраивала на улицах пикеты, местные газеты жестко критиковали принятое решение. Разбирательства и тяжбы длились целый год, но школу все-таки в конце концов закрыли.

Поведение сестры Мэри — образец демократичного стиля управления. Приверженец этого стиля не жалеет времени, пытаясь узнать мнение сотрудников, и таким образом добивается их доверия и уважения. В результате люди начинают работать с большей отдачей. Общение с подчиненными позволяет демократичному лидеру лучше понять, что нужно делать для поддержания морального духа. Кроме того, сотрудники «демократической» организации, обладающие правом голоса при обсуждении корпоративных целей и стандартов, гораздо четче осознают, какие цели реально осуществимы, а какие нет.

Правда, у демократичного стиля есть недостатки, и этим объясняется, почему его влияние на климат

в организации часто бывает не очень заметным. Самое неприятное его последствие — бесконечные собрания. На них раз за разом обсуждаются одни и те же идеи, но к единому мнению их участники не приходят, а кончается все назначением очередного собрания. Многие руководители используют этот стиль, когда им необходимо принять важнейшие решения: они надеются, что благодаря долгим дебатам в конце концов поймут что делать. Но подчиненные в таких случаях часто пребывают в растерянности, у них появляется ощущение, что их организацией никто не управляет. Иногда даже обостряются конфликты.

В каких же ситуациях демократичный стиль дает наилучший эффект? Когда руководитель не знает, какой выбрать путь, и ему нужны советы сотрудников. Впрочем, даже если лидер сам четко видит цель и знает, как к ней идти, он может добиться того, что подчиненные будут предлагать новые способы ее достижения.

Демократичный стиль не годится для организаций, сотрудники которых недостаточно квалифицированы или информированы и не могут давать дельные советы. И вряд ли нужно объяснять, что этот стиль абсолютно неприменим в период кризиса. Вот пример из жизни. Одна компьютерная компания долгое время не могла приспособиться к стремительным изменениям рынка, и ее гендиректор пытался найти выход из тупика с помощью консенсуса. Конкуренты быстро расширяли свою долю рынка, у клиентов появлялись новые потребности, а лидер продолжал создавать комитеты для анализа ситуации. Когда в отрасли появилась новая революционная технология, гендиректор оказался не готовым к этому. Совету директоров пришлось сместить его с поста, не дожидаясь очередного совещания. Новый директор временами управлял компанией в демократичном и отеческом стилях, но главным образом полагался на авторитарный стиль, особенно в первые месяцы.

Эталонный стиль. Этот стиль, как и диктаторский, нужно применять выборочно, что было для нас неожиданно. Ведь его основные черты сами по себе выглядят весьма достойно. Руководитель устанавливает для организации высокие стандарты работы и личным примером показывает, как им соответствовать. Он одержим идеей совершенствования и ускорения работы. Он мгновенно выявляет плохих работников и либо добивается от них лучших результатов, либо находит им замену.

Казалось бы, такой подход должен гарантировать успех, но это не так.

Увы, эталонный стиль пагубно влияет на климат в организации. Требования, предъявляемые поборниками этого стиля, оказываются непомерными для большинства сотрудников. Возможно, руководитель ясно представляет себе цели и направления работы, но он не может четко изложить их подчиненным. Ему кажется, что сотрудники сами должны знать, что им делать, а раз не знают, то нужно найти на их место кого-нибудь поумнее. В таком климате сотрудники, вместо того чтобы как можно лучше делать свое дело, стараются предугадать желания начальника и тратят на это все свои силы. К тому же они чувствуют, что руководитель просто не доверяет им и не хочет, чтобы они работали самостоятельно и проявляли инициативу. Ни о какой гибкости речь уже не идет, как и о чувстве ответственности: люди занимаются конкретными задачами, работа становится рутинной и скучной.

Что касается системы вознаграждения, то «эталонный» лидер либо никак не отзывается о работе подчиненных, либо критикует их. Когда он уходит из компании, команда оказывается беспомощной: сотрудники привыкли, что ими постоянно руководит «эксперт» и все их действия подчиняются строгим правилам. Наконец, у подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу: люди не знают, как их работа сказывается на общих результатах компании.

Типичным руководителем эталонного стиля можно назвать Сэма, главу научно-исследовательского подразделения крупной фармацевтической компании. Сэм, первоклассный биохимик, считался одной из самых ярких звезд в своей области и быстро сделал карьеру. Именно к нему обращались за помощью при возникновении сложных проблем. Вскоре после прихода Сэма в компанию ему поручили возглавить проект по разработке нового продукта. Он должен был показать пример виртуозной работы в условиях очень ограниченного времени. Проектная команда состояла из столь же компетентных и мотивированных специалистов, как и сам Сэм, и задача была решена в рекордный срок.

Затем Сэма повысили в должности — он стал отвечать за исследования и разработки всего подразделения. Его новые обязанности были гораздо обширнее: ему предстояло формулировать стратегические цели, координировать проекты, делегировать ответственность подчиненным и способствовать их продвижению. И с этими обязанностями Сэм не справился. Он не доверял подчиненным, считал, что они уступают ему в квалификации и постепенно превратился в «микроменеджера». Сэм погряз в мелочах и то и дело принимался выполнять за подчиненных их работу, если ему казалось, что они не справляются. Вместо того чтобы помогать людям советом, руководящими указаниями и ресурсами, он старался все делать сам, из-за чего нередко ему приходилось работать ночами и в выходные. В конце концов начальник Сэма предложил ему вернуться на прежнюю должность, что тот и сделал к всеобщей радости.

Руководитель устанавливает для своей организации очень высокие стандарты работы и личным примером показывает, как им соответствовать.

Несмотря на горький опыт Сэма, применение эталонного стиля далеко не всегда приводит к столь неприятным результатам. Он может оказаться полезным, если под началом лидера работают высококвалифицированные и мотивированные специалисты, которым не нужен постоянный контроль со стороны начальства (это характерно, в частности, для многих исследовательских коллективов и юридических контор). В такой ситуации эталонный стиль выполняет свою главную роль — способствует быстрому решению поставленной задачи. Однако, как и во всех других случаях, не следует применять только этот стиль.

Наставнический стиль. Продажи продукта одного из подразделений глобальной компьютерной компании резко сократились. Лоуренс, президент, отвечавший за производство, решил расформировать непопулярный департамент, а сотрудников и все разрабатываемые ими продукты распределить по другим подразделениям. Узнав об этом, Джеймс, глава убыточного подразделения, нарушая субординацию и без ведома Лоуренса, своего

непосредственного начальника, обратился напрямую к генеральному директору компании.

Что же сделал Лоуренс? Он не стал наказывать Джеймса, а наоборот, пригласил к себе и поговорил с ним не только о причинах закрытия подразделения, но и о будущем самого Джеймса. Лоуренс объяснил, что переход в другой отдел пойдет Джеймсу только на пользу — на новом месте тот приобретет новые навыки, наберется опыта как руководитель и больше узнает о бизнесе компании.

Лоуренс действовал не как начальник, а как советник или наставник. Он внимательно выслушал жалобы и пожелания Джеймса. Затем сказал, что, по его мнению, в карьере Джеймса наметился застой, а на новом месте он сможет проявить себя и многого добиться. Далее беседа перетекла в практическое русло. Джеймс записался на прием к гендиректору, но встреча еще не состоялась. Зная об этом и о том, что директор поддерживает закрытие подразделения, Лоуренс тем не менее проинструктировал Джеймса по поводу предстоящей беседы, помог ему внятно сформулировать свою позицию и посоветовал говорить только о судьбе подразделения. «Если он почувствует, что для вас главное — собственное положение, то тут же укажет вам на дверь. Поэтому заранее сформулируйте свои мысли на бумаге — гендиректору это понравится».

Почему Лоуренс помогал подчиненному, а не обрушился на него с суровой критикой? «Джеймс — хороший человек, талантливый, перспективный, — сказал он. — Мне не хотелось, чтобы из-за этого случая его карьера пошла под откос. Наоборот, хотелось, чтобы он остался в компании, профессионально развивался и процветал. То, что он провалил одно дело, еще не значит, что его надо выгнать».

На примере поведения Лоуренса хорошо видны особенности наставнического стиля. Руководитель-наставник помогает подчиненным увидеть свои самые сильные и слабые стороны и строить карьеру, учитывая их. Он призывает сотрудников ставить перед собой долгосрочные профессиональные цели и помогает им выработать план их достижения — даже заключают с подчиненными соглашения о разграничении ролей при реализации этих планов. Естественно, он не скупится на всевозможные консультации и отзывы, охотно делегирует полномочия, дает людям трудные и ответственные задания, даже если понимает, что

быстро они не будут выполнены. Иными словами, руководители-наставники готовы мириться с сиюминутными трудностями и неудачами ради долгосрочного успеха.

Наше исследование показало, что наставнический стиль встречается крайне редко. По словам многих руководителей, в нынешних условиях жесткой конкуренции у них просто нет времени на неспешную и кропотливую работу по обучению и развитию сотрудников. Но на самом деле важно провести хотя бы одну обстоятельную беседу с человеком, после этого наставническая работа почти не отнимает у руководителя времени. Лидеры, которые не хотят применять этот стиль, отказываются от очень мощного инструмента влияния на климат и производительность организации.

Хотя многие считают, что наставничество, нацеленное на развитие способностей работников, противоречит идее быстрее решения сиюминутных задач, тем не менее этот стиль способствует повышению производительности даже в краткосрочной перспективе. Дело в том, что руководители-наставники поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и потому положительно воздействуют на климат в организации. Когда подчиненные знают, что начальник доброжелательно наблюдает за их работой, готов в любой момент помочь и дать совет, они не боятся экспериментировать, а это делает коллектив более гибким. Благодаря диалогу люди всегда знают, чего от них ждут и как их работа связана с общекорпоративной стратегией. У них усиливается чувство ответственности, они ясно понимают стоящие перед компанией задачи и разделяют ее ценности. Укрепляется и преданность общим целям организации, поскольку начальник показывает подчиненным, что верит в них, готов помогать и взамен ждет полной отдачи. И очень часто люди делают все возможное, чтобы оправдать его ожидания.

Наставнический стиль очень часто оказывается эффективным, но особенно благотворно его влияние в коллективах, сотрудники которых знают свои слабые стороны и хотели бы лучше работать или продвинуться вперед, развивая новые способности. То есть лучше всего так управлять людьми, которым нравится, когда их опекают.

К сожалению, этот стиль не так хорош, если сотрудники по тем или иным причинам не желают учиться и сопротивляются всему новому. Разумеется, наставнический стиль не годится, если руководителю

не хватает квалификации и опыта, чтобы помогать подчиненным. У многих начальников нет способностей, необходимых для плодотворного наставничества. Например, конструктивно обсуждать с сотрудником его работу и мотивировать его, а не вселять страх или апатию. В некоторых компаниях оценили перспективность наставнического стиля и пытаются привить его у себя. Кое-где значительная часть годовой премии руководителя определяется его успехами в повышении квалификации подчиненных. Впрочем, полностью потенциал наставнического стиля используется пока редко. Надо надеяться, что в будущем ситуация изменится: на первый взгляд этот стиль не сулит быстрых и явных результатов, тем не менее жизнь подтверждает его влияние на прибыль.

Овладейте несколькими стилями

Чем больше стилей в арсенале руководителя, тем лучше — это показывают многие исследования, в том числе наше. Самый благоприятный климат и самые высокие показатели производительности в тех организациях, руководители которых владеют четырьмя и более стилями, прежде всего авторитетным, демократичным, отеческим и наставническим. Талантливые руководители легко переключаются с одного стиля на другой в зависимости от ситуации — мы не раз видели это и в гигантских корпорациях, и в небольших молодых компаниях. Некоторые лидеры — в первую очередь ветераны бизнеса — прекрасно сознают, когда и как они используют эту технику, другие, по их словам, действуют по наитию.

Очень важно, что опытные руководители в каждый конкретный момент не выбирают стиль управления механически из какого-то реестра — у них это получается естественно и гармонично. Они тонко чувствуют реакцию окружающих и достигают наилучших результатов гибко, интуитивно приспосабливая свой стиль к тем или иным обстоятельствам.

Джоан возглавила ключевое подразделение глобальной продовольственной компании, когда оно переживало тяжелейший кризис — уже шесть лет подряд не достигало запланированного увеличения прибыли, а в последний год недополучило \$50 млн. Моральное состояние руководства было ужасным, в подразделении царил атмосфера недоверия и взаимного недовольства. Джоан начала коренную реорганизацию, мастерски применяя

разные стили управления. С самого начала она понимала, что ей нужно за короткое время добиться убедительных результатов, а поэтому, чтобы понять причину кризиса, необходимо поговорить с основными сотрудниками — прежде всего выслушать их мнение.

В первую неделю Джоан поочередно приглашала топ-менеджеров побеседовать за обедом или ужином. Она хотела выяснить, как каждый понимает сложившуюся ситуацию, причем главным образом ее интересовал сам собеседник, а не его оценки. Джоан использовала преимущественно отеческий стиль — разговор шел о личной жизни, мечтах и надеждах людей.

Применяла она и наставнический стиль, пытаясь помочь новым подчиненным добиться своих целей. В частности, один из менеджеров рассказал ей о своей проблеме — коллеги несправедливо, по его мнению, считали, что он не умеет работать в команде. Джоан поняла, что имеет дело с талантливым сотрудником, пообещала следить за его работой и приватно указывать ему на его действия, мешающие вписаться в коллективе.

После недели бесед с глазу на глаз Джоан, чтобы сплотить команду, устроила трехдневную выездную конференцию для всего руководства. В первый день она умело применила демократичный стиль, попросив всех участников свободно поделиться своим представлением о том, каким образом выйти из кризиса, и открыто говорить о своих разочарованиях и обидах. На следующий день каждый топ-менеджер должен был предложить три конкретные меры по улучшению ситуации. Как и ожидала Джоан, участники начали активно выдвигать идеи. При обсуждении высказанных идей команда быстро пришла к согласию относительно первостепенных задач, в частности сокращения затрат. Фактически Джоан добилась своей цели — соучастия топ-менеджеров. Теперь, когда будущее компании было определено, Джоан переключилась на авторитетный стиль управления и придерживалась его несколько месяцев. Она закрепила за каждым исполнителем конкретную задачу и возложила на него ответственность за ее осуществление. Например, подразделение уже какое-то время снижало цены на продукцию, хотя объем производства не увеличивался. Решить проблему можно было единственным способом — повысить цены, но прежний вице-президент по сбыту этого не делал. Упорядочить цены Джоан поручила новому

Как развить эмоциональный интеллект

В отличие от показателя IQ, который в основном определяется генетикой и с детства почти не изменяется, развить свой эмоциональный интеллект можно в любом возрасте, если очень захотеть и специально заниматься этим. Ваши усилия щедро окупятся.

Вот пример из жизни.

Джек, директор по маркетингу одного из подразделений глобальной корпорации, — типичный руководитель эталонного стиля: энергичный и талантливый специалист, он неустанно придумывает, как работать по-новому, вмешивается в работу подчиненного, который, как ему кажется, не успевает сделать работу в срок, и пытается сделать все за него. Джек грубо отчитывает сотрудников, результаты которых не соответствуют его высоким стандартам, и приходит в ярость, если они хоть на йоту отклоняются от установленных им процедур.

Легко догадаться, что его руководство разрушительно воздействовало на организационный климат и финансовые результаты подразделения. Видя, что на протяжении двух лет показатели только ухудшаются, начальник Джека предложил ему воспользоваться услугами коуч-консультанта. Джек был от этого не в восторге, но, поскольку речь шла о его карьере, согласился.

Приглашенный консультант специализировался на развитии эмоционального интеллекта. Он начал с традиционной «переоценки» Джека по методу 360-градусного обзора, чтобы выявить конкретные недостатки начальника. Самые талантливые руководители, если и переоценивают свои возможности, то, как правило, не более чем в одном из аспектов эмоционального интеллекта, а посредственные руководители чаще всего переоценивают себя сразу по крайней мере в четырех областях. Джек не попал в категорию посредственных, хотя он поставил себе более высокие оценки, чем его прямые подчиненные. Хуже всего, по мнению подчиненных, у Джека обстояли дела с эмоциональным самоконтролем и сопереживанием.

Поначалу Джеку было трудно воспринять полученную информацию. Но затем консультант объяснил, что из-за этих недостатков Джек не может применять эффективные стили управления, в первую очередь авторитетный, отеческий и наставнический. Джек осознал, что его успешная карьера в компании в компании продолжится, только если он сам исправится. Понимать эту связь очень важно. Занятия по развитию эмоционального интеллекта занимают обычно не один месяц, и если человек не осознает ценности самосовершенствования, он просто не станет тратить на это свои силы и время.

Сосредоточившись на своих недостатках, Джек вместе

с консультантом составил план работы над собой. Выяснилось, что в спокойные минуты Джек вполне мог сопереживать другим, но едва появлялась проблема, он становился раздражительным и нетерпимым. Из-за этого он не слышал подчиненных именно тогда, когда сам больше всего нуждался в их совете. Соответственно, выработанный план предусматривал тренировки именно в напряженных ситуациях.

Перемена далась Джеку нелегко, но со временем он все же научился в трудные минуты держать себя в руках и вступать с людьми в диалог. Хотя он по-прежнему часто не соглашался с собеседниками, они по крайней мере могли высказать свою точку зрения. Попутно Джек учился поощрять подчиненных за хорошо сделанную работу и по заслугам отмечать их вклад в общее дело. Кроме того, он запретил себе постоянно вмешиваться в их работу.

Джек встречался с консультантом раз неделю, и они вместе обсуждали его достижения. Часто Джек признавался, что по-прежнему иногда прерывает подчиненных, выполняет за них работу, срывается на крик. Они вдвоем подробно анализировали каждый случай, определяли, что спровоцировало очередной промах, и обсуждали меры, которые предотвратили бы повторение подобного в будущем.

Через полгода занятий Джек добился осязаемого прогресса. Если раньше он срывался каждый день, то теперь — не чаще одного-двух раз в месяц. Заметно оздоровился моральный климат в подразделении, а вслед за ним стали улучшаться и финансовые показатели.

Почему на совершенствование эмоционального интеллекта уходят месяцы? Потому что этот процесс затрагивает не только неокортекс — новые области коры головного мозга, — но и глубинные мозговые центры. Неокортекс, отвечающий за мышление и освоение технических знаний, «обучается» очень быстро, чего нельзя сказать о глубинных областях, отвечающих за эмоции. Чтобы новая манера поведения прочно усвоилась, эмоциональным мозговым центрам необходимо многократное и длительное повторение. А совершенствование эмоционального интеллекта во многом сродни искоренению старых привычек. Чем чаще повторяется некая поведенческая модель, тем основательнее она закрепляется в соответствующих отделах мозга. В результате этих повторений новая модель поведения в какой-то момент станет стандартной, и мозг будет применять ее «по умолчанию». Когда Джеку таким образом удалось наконец освоить нужные стили, эти стили начали автоматически включаться в подходящий момент, что пошло на пользу и ему самому, и всей компании.

вице-президенту. Она часто напоминала команде о новой стратегии подразделения и о том, как важна роль каждого сотрудника в успехе, но если чувствовала, что кто-то из сотрудников не справляется со своими обязанностями, переходила к принуждающему стилю.

В итоге изменился климат, люди стали предлагать инновации, с интересом обсуждать новые цели и стратегию подразделения, гордясь своим вкладом в осуществление общей мечты. Через семь месяцев

после прихода Джоан годовая прибыль подразделения превысила запланированную на \$5 млн.

Расширяя свой репертуар

Конечно, лишь очень немногие руководители имеют в своем арсенале все шесть стилей управления, еще меньше тех, кто умеет к месту использовать каждый из них. Когда мы в ходе исследования рассказывали менеджерам об особенностях стилей, они чаще всего говорили, что владеют в лучшем

случае двумя. Более того, по их мнению, применять все шесть было бы неестественно.

Понять их можно, но в некоторых случаях выход найти довольно просто. Например, руководитель может взять в свою команду людей, которые управляют в ином стиле, чем он. Именно так сделала вице-президент одной производственной компании, управлявшая главным образом в отеческом стиле. Она постоянно была в разъездах: встречалась с директорами заводов, обсуждала с ними их проблемы, показывая, как важен для нее каждый сотрудник. Решение всех стратегических вопросов она поручила заместителю, отлично разбиравшемуся в тонкостях производственного процесса и предпочитавшего авторитетный стиль, а в поездках ее неизменно сопровождал специалист — приверженец эталонного стиля.

Но более надежным мне представляется другой путь — расширять свой репертуар и освоить как можно больше стилей. Руководителю нужно прежде всего понять, с какими особенностями эмоционального интеллекта связаны стили, которыми он не владеет, и начать развивать их.

Например, руководитель-«отец» — человек общительный, умеющий сопереживать и налаживать личностные связи. Он чувствует, что испытывают его подчиненные, чутко реагирует на их эмоциональное состояние, улучшая тем самым взаимопонимание, умеет вовремя сказать нужное слово.

Поэтому, если руководитель, владеющий эталонным стилем, хочет освоить еще и отеческий, ему нужно научиться сопереживать, общаться и выстраивать взаимоотношения. А руководитель, привыкший управлять в авторитетном стиле и осваивающий демократичный стиль, должен развить способность к сотрудничеству и общению. Вероятно, кому-то эти советы покажутся труднореализуемыми (легко сказать: «Возьми и изменись!»),

но развить эмоциональный интеллект можно специальными упражнениями (см. врезку «Как развить эмоциональный интеллект»).

От искусства к науке

Наверное, никогда не будет точной науки, которая подробно объяснит, как управлять взрослыми или воспитывать детей. Тем не менее люди, занимающиеся и тем и другим, знают ответы на многие вопросы. В последние годы научные исследования в области генетики и психологии существенно помогли родителям повысить их «производственные показатели». Хочется надеяться, что благодаря нашему исследованию руководители лучше поймут, как эффективно руководить людьми. И, пожалуй, самый важный вывод исследования заключается в следующем: успех во многом зависит от самих лидеров.

Деловая среда постоянно меняется, и руководитель должен соответствовать своему времени. День за днем оттачивать свое ремесло, чтобы, подобно высококлассному гольфисту в нужный момент извлечь на свет нужную клюшку — стиль — и мастерски его применить. Финансовые результаты не заставят себя ждать.

Дэниел Гоулман (Daniel Goleman; goleman@javanet.com) — консультант компании HayGroup, сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, действующего в рамках магистратуры профессиональной и прикладной психологии университета Ратджерс (Пискатауэй, штат Нью-Джерси); автор книг «Эмоциональный интеллект» (Emotional Intelligence. Bantam, 1995) и «Работа с эмоциональным интеллектом» (Working with Emotional Intelligence. Bantam, 1998).

Как пробудить рвение к работе

В 50-х и 60-х годах прошлого века, изучая источники профессиональной мотивации, Фредерик Херцберг обнаружил феномен, который и по сей день ставит в тупик руководителей: то, что нравится людям в их работе, вызывая удовлетворение, и то, что вызывает недовольство, лежит в разных плоскостях.

Фредерик Херцберг

В 1950-х и 1960-х годах, изучая источники профессиональной мотивации, Фредерик Херцберг обнаружил феномен, который и по сей день ставит в тупик руководителей: то, что нравится людям в их работе, и то, что не нравится, лежит в разных плоскостях.

Спросите людей, что их не устраивает на работе, и вы услышите про дурака начальника, нищенскую зарплату, неудобное рабочее место или идиотские порядки. Конечно, некомфортная обстановка у кого угодно может отбить желание трудиться. Но и идеальные условия не гарантируют большего усердия. Все дело в том, что людям нужна интересная работа, сложные задачи и ощущение ответственности. Это то, что действительно отвечает их потребности в профессиональном росте. Труды Херцберга оказали влияние на целое поколение ученых и руководителей, но, похоже, пока еще мало отразились на повседневной трудовой жизни — первостепенное внимание по-прежнему уделяется оплате и разного рода поощрительным мерам.

Сколько статей, книг, речей и семинаров было посвящено злободневной теме «Как заставить подчиненного делать то, что вам нужно?»

Психология мотивации чрезвычайно сложна, и вопросов тут пока больше, чем ответов. Но это печальное обстоятельство ничуть не охладило

энтузиазма, с которым встречают новые спасительные средства (тем более что часто они имеют научное происхождение). Уверен, что и предлагаемая вашему вниманию статья не подорвет веру в существование панацеи. Но поскольку высказанные в ней идеи опробованы во многих организациях, она поможет надеюсь, несколько изменить соотношение достоверного знания и догадок.

Стимулирование методом Пинка

Читая лекции, посвященные проблеме мотивации, я заметил, что слушатели мечтают о средстве быстрого действия и удобном. Поэтому начну с самого простого и практичного способа оказывать воздействие на сотрудников. Вам надо, чтобы подчиненный что-то сделал. Какой путь самый простой, надежный и прямой? Попросить? А если человек отказывается? Обратиться к психологу — пусть он выявит причину упрямства? Приказать? Но, похоже, подчиненный вас не понимает, и тогда приходится подключать специалиста по социальным связям, чтобы он помог вам разрулить ситуацию. Посулить денег? Нет нужды напоминать читателю, как сложно создавать систему поощрения и управлять ею. Научить? Однако тренинги дорого стоят. А вам нужен простой способ. Всякий раз среди слушателей оказывается руководитель — сторонник решительных мер, который

кричит: «Дать хорошенько под зад!» И он прав. Самый надежный и убедительный способ заставить кого-либо что-либо сделать — пинок под зад (ППЗ).

Существуют разные формы ППЗ, вот некоторые из них.

Негативный физический ППЗ. Его, понимая термин буквально, широко практиковали в прошлом. Он имеет три существенных недостатка: 1) неэтичен; 2) его применение противоречит образу, который истово пестуют организации; 3) будучи физическим нападением, такой пинок напрямую стимулирует вегетативную нервную систему и тем самым нередко вызывает отрицательную реакцию: подчиненный может пнуть вас в ответ. Перечисленными обстоятельствами объясняется запрет на негативный физический ППЗ.

Негативный психологический ППЗ. Исследуя бесчисленные причины психологической уязвимости и корректные способы их устранения, психологи пришли на помощь тем, кто не может применять метод негативного физического ППЗ. «Он выбивает почву у меня из-под ног»; «Когда она говорит со мной, мне кажется, она имеет в виду что-то другое»; «Начальник вечно стоит у меня над душой» — эти обычные жалобы оказываются следствием применения негативного психологического ППЗ. У него несколько преимуществ по сравнению с негативным физическим ППЗ. Во-первых, жестокость незаметна — кровотечение внутреннее. Во-вторых, поскольку негативный психологический ППЗ воздействует на высшие корковые центры головного мозга, в том числе центр торможения, вероятность физической реакции уменьшается. В-третьих, поскольку психологические мучения, которые человек способен вынести, практически безграничны, эффективность ППЗ возрастает во много раз. В-четвертых, инициатор ППЗ может сделать вид, что он ни при чем, и позволить нервной системе жертвы доделать за него грязную работу. В-пятых, практикующие этот метод получают удовлетворение, причем вид крови не портит им удовольствия (не все переносят это зрелище). В-шестых, если подчиненный пожалуется на вас, его всегда можно обвинить в паранойе — никто ведь не докажет, что нападение на самом деле имело место.

Далее, к чему приводит метод негативного ППЗ? Если я пинаю вас с тылу (физически или психологически), то что происходит? Я толкаю (то есть мотивирую) вас, а вы двигаетесь. Значит, негативный ППЗ не мотивирует — он приводит в движение!

Позитивный ППЗ. Давайте исследуем мотивацию. Если я вам скажу: «Сделайте это ради меня или ради компании, и я за это обещаю вам деньги, повышение, все блага, какие только есть у нас в организации», заинтересует ли это вас? Большинство руководителей ответят мне: «Конечно».

У меня годовалый шнауцер. Когда он был совсем маленьким, я, если мне надо было сдвинуть его с места, пихал его под попу. Теперь он уже умеет выполнять команды, и, чтобы он пошевеливался,

Самый надежный и убедительный способ заставить кого-либо что-либо сделать — пинок под зад.

я предлагаю ему какое-нибудь лакомство. Кто в этом случае заинтересованная сторона — я или пес? Шнауцер хочет косточку, но ведь это мне нужно, чтобы он сдвинулся с места. Опять-таки, я тут вдохновитель, а он — исполнитель.

В этом случае я применяю все тот же ППЗ, только захожу спереди: тяну, а не толкаю. В распоряжении компании, желающей применять метод позитивных ППЗ, великое множество самых разных «пряников» (коль скоро речь идет о людях), которыми можно кормить подчиненных, чтобы заставить их вертеться.

Мифы о мотивации

Почему ППЗ не годится в качестве мотивации? Если я толкну собаку (спереди или сзади), она совершит некое действие. А что делать, если я хочу чтобы она это действие повторила?

Подтолкнуть ее еще раз. Точно так же я могу «зарядить» человека и потом, когда он «разрядится», «зарядить» снова — но только если у него есть собственный «мотор» (лишь в этом случае мы можем рассуждать о побудительных мотивах). Тогда ему не нужен внешний стимул. Тогда ему самому хочется действовать.

Помня об этом, пересмотрим некоторые варианты позитивных ППЗ, применяемых по отношению к подчиненным, дабы воздействовать на их служебное рвение.

1. Сокращение рабочего дня. Отличный способ повысить трудовой энтузиазм — отправить всех по домам! Последние 50 или 60 лет мы сокращали (официально или неофициально) рабочий день, и, похоже, постепенно приближаемся к «6,5-дневным выходным». Интересная вариация на эту тему — разработка программ отдыха в нерабочее время. Идея, видимо, состоит в том, что, играя вместе, люди заодно и работают. Но ведь те, кому хочется работать, стремятся работать больше, а не меньше.

2. Повышение зарплаты. Можно ли это рассматривать как мотивирующий фактор? Да, люди ждут очередного повышения. Некоторые придерживаются другого мнения: расшевелить лентяев, считают они, можно, лишь урезав им зарплату. Раз уж от повышения толку нет, то от понижения он точно будет.

3. Дополнительные льготы и пособия. По части предоставления пособий на все случаи жизни наши предприятия превзошли самые щедрые «государства всеобщего благоденствия». Я знавал одну американскую компанию, в которой какое-то время неофициально действовали «дополнительные пособия к ежемесячным пособиям». В США и так зарплата на четверть состоит из всякого рода пособий, а мы все еще ломаем голову — как бы нам мотивировать трудящихся.

Такого еще не было: люди работают меньше, но получают больше и со всех сторон застрахованы от жизненных неурядиц, и эта тенденция необратима. Пособия и льготы не воспринимаются больше как награда, это — права. Шестидневная рабочая неделя — это негуманно; десятичасовой рабочий день — это эксплуатация; расширение медицинской страховки — хороший тон, а опционы — спасение духа американской предприимчивости. Если ассигнования не растут с каждым днем, людям кажется, что их организации деградируют. Когда компании начали понимать, что постоянными вливаниями лишь разжигают аппетит у людей и потакают их желанию работать поменьше, а получать побольше, они стали прислушиваться к корпоративным психологам, которые — в основном из общегуманистических, нежели научных соображений — критиковали бизнес за неумелое

обращение с людьми. И тогда появился еще один вариант позитивного психологического ППЗ.

4. Тренинг по межличностным отношениям. Все стали осваивать, а нередко и на деле применять психологический подход к управлению людьми. В итоге появились дорогостоящие программы по межличностным отношениям, но остался все тот же вопрос: как внушить людям желание работать? Не обошлось и без перегибов. Тридцать лет назад достаточно было попросить: «Не плюйте, пожалуйста, на пол». Теперь ту же самую просьбу надо сопроводить тремя «пожалуйста» — только тогда подчиненный чувствует, что начальник психологически правильно обращается с ним.

Когда стало очевидным, что тренингами желание работать не разжечь, появилось и объяснение неудачи: методисты или сами руководители внутренне не всегда до конца искренне настроены на вежливость. И тогда была разработана более совершенная методика Пинка.

5. Тренинги по развитию сенситивности. Вы сами себя понимаете? Вы уверены? Вы действительно доверяете другим? Точно, в самом деле? Вы и правда взаимодействуете? Честно? Как на духу? Сейчас зачинатели этой методики, пытаясь найти причину ее фиаско, утверждают, что виной всему люди, которые просто неспособны на самом деле правильно проводить занятия по развитию сенситивности.

Осознав, что выгода, удобство и взаимные ППЗ дают только временные преимущества, менеджеры по работе с персоналом пришли к выводу, что это не они действуют неправильно, а подчиненные превратно истолковывают их действия. Открылось новое поле деятельности: испытания научно одобренных Пинков.

6. Общение. На сей раз к тренинговым программам привлекли специалистов в сфере межличностного общения, дабы они помогли трудящимся осознать, что делает для них руководство. Получили распространение совещания, доклады, инструктаж консультантов и тому подобные формы пропаганды пользы правильного общения. Но стимула к работе как не было, так и нет. И тут родилась мысль, что, возможно, руководители не слышат своих подчиненных. А значит, кто-то просто обязан был изобрести следующий тип Пинка.

7. Обратная связь. Руководители стали интересоваться моральным духом персонала, требовать отчетов о положении дел в этой сфере,

предложений, программ по работе с группами. После чего начальники и подчиненные стали как никогда много общаться, но трудового энтузиазма не прибавлялось.

Корпоративные психологи пересмотрели свои концепции, и теория межличностных отношений продвинулась еще на шаг вперед. В трудах некоторых ученых вдруг забрезжила истина. Люди, говорили они, хотят реализоваться. К сожалению, сторонники этой идеи затерялись среди специалистов по межличностным отношениям, и был разработан новый тип Пинка.

8. Участие в общем деле. Вероятно, теория подразумевает нечто иное, но в жизни этот тип ППЗ нередко сводится к чему-то вроде «нарисуйте ему глобальную картину». Допустим, рабочий на сборочном конвейере закручивает гаечным ключом 10 000 гаек в день. Оказывается, ему нужно объяснить, что он не просто закручивает гайки, а собирает «шевроле». Применялся и другой подход, его цель — дать людям «почувствовать», что конечный результат отчасти зависит и от них. Достижение само по себе не имело значения — важно было вызвать ощущение достижения.

И все же трудовая инициатива пробуждаться не спешила. Зародилось подозрение: должно быть, работники нездоровы. Метод Пинка обогатился очередной разновидностью.

9. Психологическое консультирование. Применение этого типа ППЗ началось с эксперимента, проводившегося в 1930-х годах на одном из заводов Western Electric Company. Он должен был подтвердить, что производительность зависит от физических условий, в том числе от освещенности заводского конвейера, периодичности перерывов, продолжительности рабочего дня, способов оплаты. Однако оказалось, что на производительность куда сильнее повлиял моральный подъем, вызванный тем, что работавшие на конвейере люди ощущали себя объектом внимания исследователей и участниками эксперимента — так был открыт Хоторнский эффект (по названию завода). Никаких выводов о связи между условиями труда и производительностью труда нельзя было делать потому, что процедура наблюдения создавала необычную обстановку. Было также замечено, что чувства, которые испытывают люди, мешают им нормально работать. В этом случае консультирование и правда помогало работникам: беседуя с психологом и рассказывая о своих проблемах,

ощущая внимание к себе, они лучше себя чувствуют. Несмотря на примитивность тогдашних методов психологической помощи, программа эта была обширной.

Развитие метода приостановилось во время Второй мировой войны: тогда было решено, что все беды у организаций как раз из-за подобных программ. И все же психологическое консультирование, несмотря ни на что, сейчас возродилось, причем в самом изощренном виде. Увы, и оно нисколько не приблизило нас к разгадке секрета мотивации.

Поскольку методом Пинка можно добиться лишь кратковременного оживления трудового энтузиазма, берусь предсказать, что стоимость этих программ будет неуклонно расти, а по мере того, как уже опробованные в деле позитивные ППЗ перестанут давать результаты, будут появляться все новые их варианты.

ППЗ vs. интерес

Попробуем чуть изменить вопрос: каким образом вы заряжаете подчиненных энергией? Прежде чем перейти к теоретическим и практическим соображениям, я хотел бы вкратце изложить свою теорию профилактики и стимулирования. Основана она на изучении трудовой жизни инженеров и бухгалтеров.

Полученные мною данные, подтвержденные выводами других исследований, показывают, что факторы, вызывающие удовольствие от работы (и желание работать), в корне отличаются от факторов, вызывающих неудовлетворенность. Поскольку (в зависимости от того, о чем идет речь — об удовлетворенности или неудовлетворенности) учитываются разные факторы, то получается, что эти два чувства не противоположны друг другу. Противоположностью удовлетворенности работой будет не неудовлетворенность, а скорее отсутствие удовлетворенности; значит, противоположностью неудовлетворенности — не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности.

Тут возникает проблема смыслового свойства: мы привыкли думать, что слова «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» — антонимы, иначе говоря, то, что не приносит удовлетворения, должно создавать чувство неудовлетворенности, и наоборот. Но применительно к поведению людей на работе речь идет о чем-то большем, чем игра слов, — о двух разных человеческих потребностях.

Одна проистекает, видимо, из биологической природы человека. Это заложенное в нас стремление избежать боли, которую может причинить внешняя среда, плюс инстинкты, вызываемые основными биологическими потребностями. К примеру, голод, один из основных инстинктов, заставляет нас зарабатывать деньги, в результате чего деньги становятся стимулом. Другая же потребность имеет отношение к присущему только человеку качеству — способности достигать цели, брать новые высоты и благодаря этому психологически расти. Как удовлетворить эту потребность на производстве? Обеспечивать человека работой, которая способствует его психологическому росту. А как избежать боли, которую может причинить внешняя среда? Приспосабливаться к условиям работы. Факторы роста, или стимулирующие фак-

Факторы роста оказываются главным источником удовлетворенности.

торы, напрямую связаны с работой. Это достижение, признание вследствие этого достижения, сама работа, ответственность, профессиональный рост, карьера. Факторы, позволяющие избежать боли, профилактические факторы, то есть все те же ППЗ — внешние по отношению к работе. Это политика компании и методы руководства, контроль, отношения в коллективе, условия работы, заработная плата, статус и безопасность.

Факторы роста оказываются главным источником удовлетворенности, а неудовлетворенность порождается прежде всего ППЗ, или профилактическими факторами. В числе опрошенных (их истории изучались во время 12 исследований) были менеджеры низшего звена, работающие женщины, бывшие начальники, технический персонал больниц, контролеры на производстве, сиделки, заведующие продовольственными складами, военные, инженеры, ученые, домохозяйки, учителя, лаборанты, бухгалтеры.

Их просили вспомнить, что особенно нравилось им в работе или, наоборот вызывало неудовлетворенность. На схеме их ответы приводятся в процентном отношении к абсолютно «позитивным» и абсолютно «негативным» факторам (если в сумме получается больше 100%, значит, один фактор

«тянет» за собой другой: например, продвижение по службе часто связано с ответственностью). Вот типичный ответ — речь идет об отрицательном опыте: «Я чувствовал себя ужасно, потому что не справлялся с работой». А типичный ответ о позитивном событии, связанном с политикой компании, звучал примерно так «Я был счастлив, когда реорганизовали отдел, потому что мне не надо было больше сдавать отчеты одному кретину, которого я терпеть не мог».

Как показано в правой нижней части схемы 1, удовлетворенность работой определяли в основном стимулирующие факторы — их 81%. А недовольство вызвали главным образом профилактические — 69%.

Вечный треугольник. Существуют три основных принципа управления персоналом. Первый — организационный — строится на убеждении, что человеческие потребности либо слишком иррациональны, либо слишком изменчивы и зависят от конкретных ситуаций и что управление персоналом должно быть практичным, подчиненным одной цели — выполнению конкретных задач. Если работа каждого налажена правильно, то и организационная структура будет разумной, и отношение к работе самым благоприятным.

Второй подход, назовем его инженерно-промышленным, основан на том, что человечество склонно рассматривать мир как механизм и подчиняться экономическим стимулам, а значит нужно каждого настраивать на максимально эффективный процесс работы — именно это лучше всего отвечает нашим потребностям. Задача менеджеров по персоналу — придумать оптимальную систему поощрений и создать такие условия работы, при которых рабочая сила использовалась бы с наибольшей отдачей. Считается, что в этом случае создается адекватная организационная структура и формируется надлежащее отношение к работе.

При третьем — поведенческом — подходе на первый план выходят настроение коллектива, отношение к своему делу каждого отдельного человека, общественный и психологический климат. Сторонники этого подхода особо выделяют некоторые профилактические и стимулирующие факторы. Они считают, что людей нужно обучать межличностному взаимодействию, чтобы

привить им здоровое отношение к труду, а в организации создать атмосферу, базирующуюся на общечеловеческих ценностях. Правильный подход гарантирует эффективную работу и разумную организационную структуру.

По поводу общей целесообразности первого и второго подходов ведутся нескончаемые дебаты. Вроде бы оба позволили достичь очевидных успехов. Но для корпоративных психологов, исповедующих третий подход, самым большим вопросом всегда был такой: как оценить издержки, вызванные личными проблемами работников, которые проявляются, к примеру, в текучести кадров, прогулах, браке, нарушении правил безопасности, забастовках, ограничении объемов производства, повышении заработной платы и увеличении дополнительных льгот и постепенно оборачиваются для организации все большими расходами? Помимо всего прочего, корпоративные психологи не могут представить убедительные доказательства того, что их метод действительно совершенствует управление персоналом.

Согласно теории профилактики и стимулирования рабочий процесс будет обогащаться, если эффективно использовать людей. Делаются первые попытки добиваться большей трудовой отдачи за счет стимулирующих факторов — это еще не развитое направление называют «обогащением рабочего процесса». (От прежнего термина «расширение рабочего процесса» лучше отказаться: он ассоциируется с прошлыми ошибками, вытекавшими из непонимания проблемы. Обогащение рабочего процесса позволяет персоналу психологически расти, тогда как расширение всего лишь влияет на структуру процесса.) Поскольку научное обогащение рабочего процесса — направление совсем новое, в этой статье излагаются принципы и практические шаги, которые недавно были предложены после нескольких успешных экспериментов.

Рабочая нагрузка. Пытаясь обогатить отдельные виды деятельности, руководители порой добиваются того, что вклад каждого отдельного работника лишь сокращается, хотя логичнее было бы создавать такие условия, чтобы люди могли профессионально расти, выполняя работу, к которой они привыкли. Подобная ошибочная политика — я называю ее горизонтальной рабочей нагрузкой (в противоположность вертикальной нагрузке, или приданию стимула) — характерна

для устаревших программ расширения рабочего процесса. Эта экстенсивная рабочая нагрузка лишь усугубляет бессмысленность работы. Вот некоторые примеры такого подхода и его следствий.

- Увеличение нормы выпуска продукции. Сейчас рабочие закручивают по 10 000 болтов в день, но не факт, что им удастся закручивать по 20 000. Как мы знаем, умножение на ноль дает ноль.

- Прибавление еще одного бессмысленного задания к уже существующему — как правило, имеется в виду какая-нибудь писанина. В этом случае мы прибавляем к нулю ноль.

- Выполнение видов деятельности, нуждающихся в обогащении. То есть какое-то время помоем посуду, потом займемся чисткой столового серебра. Тут мы подставляем ноль вместо ноля.

- Отмена самой сложной части задания. Эта мера позволила бы работнику выполнить основную часть менее сложных задач. Сторонники инженерно-промышленного подхода надеются создать таким образом у людей ощущение достижения, хотя по сути этот подход равнозначен вычитанию.

Типичные виды горизонтальной нагрузки — зачастую результат титанических умственных усилий, и предпринимаются эти усилия для того, чтобы решить задачу обогащения рабочего процесса. Принципы вертикальной нагрузки разработаны еще не полностью и выглядят пока довольно общо.

Удачный опыт. Вот пример успешного эксперимента по обогащению рабочего процесса. Он показывает, сколь велика разница между нагрузкой горизонтальной и вертикальной. Объектом изучения были служащие из отдела по связям с акционерами в очень крупной корпорации. Судя по тому, как тщательно отбирали и готовили людей, им предстояла очень сложная и ответственная работа. Но почти все показатели, связанные с производительностью и отношением к труду, были низкими, а опрос подтвердил, что работа сложная и ответственная только на словах.

Обогащение рабочего процесса началось с рассчитанного на полгода эксперимента. Предстояло обогащать рабочий процесс одной из групп, и делалось это в соответствии с принципами, описанными во врезке «Принципы вертикальной нагрузки». Контрольная группа продолжала работать как обычно. (Еще были сформированы две «непричастные» группы для определения Хоторнского эффекта, согласно которому производительность труда и отношение к работе изменяются

Расширение vs. обогащение производственных задач отдела по связям с акционерами

Отвергнутые предложения, связанные с горизонтальной нагрузкой

Обязать сотрудников отвечать на определенное количество писем в день, причем норму нужно нарочно завышать.

Сотрудники могут сами составлять и печатать письма или исполнять другие обязанности.

Несколько человек должны взять на себя все самые сложные запросы, чтобы остальные могли больше успевать на работе.

Время от времени можно переводить человека с одного участка работы на другой.

Сотрудников можно переводить из одного подразделения в другое, чтобы они работали с разными клиентами, а затем возвращать обратно.

Принятые предложения по вертикальной нагрузке

В каждую группу были назначены эксперты по делам подчиненных, чтобы остальные участники группы советовались с ними, прежде чем обращаться за помощью к начальнику. (Обычно начальники отвечают на все сложные запросы.)

Сотрудники сами подписывали письма. (Обычно это делают начальники.)

Письма более опытных сотрудников начальники проверяли реже и на их рабочих местах; частота проверок постепенно снизилась со 100% до 10%. (Прежде начальники проверяли все письма.)

О производительности труда говорилось только в общих выражениях, например: «Желательно выполнить дневную норму». (Раньше группе постоянно напоминали, на сколько писем надо ответить.)

Исходящую корреспонденцию отправляли сразу на почту, минуя столы начальников. (До этого письма всегда проходили через начальников.)

Сотрудникам позволили отвечать на письма в более свободной манере. (Раньше письма составлялись по шаблону.)

Теперь каждый сотрудник лично отвечал за качество и сроки отправки писем. (Раньше ответственность за это лежала на начальнике и корректоре.)

только потому, что люди чувствуют себя в центре внимания. Результаты эксперимента в этих группах мало чем отличались от результатов контрольной группы, поэтому в статье они не рассматриваются.) Профилактические факторы (ППЗ) для всех участников эксперимента остались прежними, если не считать обычной в подобных случаях денежной надбавки.

Первые два месяца работа экспериментальной группы постепенно изменялась благодаря стимулирующим факторам: из семи, перечисленных во врезке «Принципы вертикальной нагрузки», в неделю вводился примерно один. Через полгода оказалось, что члены экспериментальной группы обогнали своих коллег из контрольной группы по производственным показателям и, кроме того, стали проявлять больший интерес к работе, меньше прогуливать, а впоследствии значительно быстрее продвигаться по службе.

Показатель качества работы отдела по связям с акционерами учитывал качество писем, в том числе точность информации, и оперативность ответов на запросы. В конце каждого месяца выводился показатель текущего месяца — как среднее

арифметическое показателей трех последних месяцев. Это значит, что если бы показатели двух предыдущих месяцев были низкими, то и показатели текущего были бы невысоки и отделу было бы сложно улучшить качество своей работы. До начала проекта показатели экспериментальной группы были низкими и продолжали снижаться еще какое-то время после введения стимулирующих факторов, видимо из-за неуверенности работников. Но на третий месяц производительность улучшилась и вскоре достигла высокого уровня.

Как изменилась работа сотрудников отдела по связям с акционерами? Во врезке «Расширение vs. обогащение производственных задач отдела по связям с акционерами» перечислены предложения экстенсивного типа (горизонтальная рабочая нагрузка) и факторы, действительно относящиеся к типу вертикальной нагрузки, благодаря которым была изменена работа экспериментальной группы.

Как обогатить рабочий процесс

Теперь, когда мы знаем, как идея стимулирования выглядит на деле, перечислю, что нужно делать

руководителям, дабы подстегнуть трудовой энтузиазм подчиненных.

1. Выберите виды деятельности, для которых характерны следующие особенности: а) затраты на организацию производства по новому принципу не слишком высоки; б) труд считается непрестижным; в) профилактические меры обходятся слишком дорого; г) производительность труда особенно зависит от мотивации.

2. Убедите себя, что эти виды деятельности можно изменить. Руководители обычно считают, что суть трудового процесса — нечто неизменное, а значит, у них остается единственное средство — поощрять людей.

3. Проведите мозговой штурм и составьте список мер по обогащению рабочего процесса, не обращая на этом этапе внимания на их практическую применимость.

4. Вычеркните из этого списка предложения, предполагающие не стимулирование, а ППЗ.

5. Вычеркните банальности вроде «предоставить сотрудникам больше ответственности» — на деле этим советам следуют редко. Слова «ответственность», «рост», «достижение» — это лирика, и больше всего они подходят для патриотических корпоративных гимнов. Это старая проблема — верность государственному флагу важнее, чем вклад в процветание родины, то есть форма важнее содержания.

6. Вычеркните из списка предложения, предполагающие горизонтальную рабочую нагрузку.

7. Избегайте прямого участия в процессе обогащения работников, деятельность которых надо обогащать. Их инициативы, касающиеся изменений, конечно, нужно учитывать, но помните, что преобразования они подменят другой деятельностью — выстраиванием отношений с начальниками, новыми сослуживцами и т. д., которая даст им лишь ложное ощущение участия в улучшении работы. Работу необходимо изменить, и желание заниматься ею может появиться только в том случае, если она станет интересной, а не потому, что дает ощущение причастности — так можно добиться лишь кратковременного эффекта.

8. Начиная обогащение рабочего процесса, сформируйте хотя бы две группы: экспериментальную, которую будут систематически стимулировать, и контрольную, в работе которой все остается по-прежнему. До и после введения изменений необходимо проводить тесты на профпригодность и

отношение к работе, чтобы определить эффективность программы обогащения рабочего процесса.

9. Будьте готовы к тому, что поначалу производительность труда в экспериментальной группе снизится.

10. Вероятно, ваши непосредственные начальники проявят беспокойство (вызванное страхом, что из-за перемен их подопечные станут хуже работать) и даже враждебно отнесутся к вашим инициативам. Враждебность появится, когда подчиненные начнут брать на себя ответственность, ведь начальники считают это своей личной привилегией. Да и чем заниматься руководителю, если ему нечем будет руководить?

Однако после успешного окончания эксперимента начальники обычно берут на себя новые контролирующие и руководящие функции. Прежде они их отрицали, потому что все время только и делали, что следили за подчиненными. Приведу пример: в одном отделе крупной химической компании линейные менеджеры наблюдали за работой лаборантов. Теоретически они отвечали за их подготовку и должны были оценивать их работу, но на самом деле занимались этим лишь формально. После проведения программы по обогащению рабочего процесса, в ходе которой менеджеры не были лишь пассивными наблюдателями, они стали действительно вникать в работу своих подчиненных и руководить их подготовкой.

Так называемый ориентированный на человека стиль руководства сложился не в результате повышения квалификации руководителей, но благодаря изменению характера работы.

•••

Обогащение рабочего процесса должно быть не разовым мероприятием, а постоянной задачей руководства. Первые положительные результаты проявятся не скоро. Это объясняется несколькими причинами.

- Надо поднять трудовую деятельность на такой уровень, чтобы потребность человека в работе соответствовала его квалификации.

- Надо, чтобы люди, которые еще не реализовали полностью свой потенциал, могли бы сделать это и заслужить повышение по службе.

- Стимулирующие факторы, в отличие от ППЗ, оказывают более продолжительное воздействие на отношение людей к работе. Возможно, рабочий процесс придется снова обогащать,

но профилактические меры необходимо применять чаще. Не все виды деятельности можно обогатить, да и не всегда это нужно делать. Но если бы организации тратили на обогащение рабочего процесса хотя бы часть времени и денег, выделяемых на профилактические меры, то они добились бы больших экономических успехов и подняли бы трудовой энтузиазм своих работников на невиданный прежде уровень. А именно этого бизнес и общество ждут от управления персоналом. Доводы в пользу обогащения рабочего процесса можно свести к следующему: если у вас есть люди и работа для них, используйте их. Если вы не можете использовать их на этой работе, избавьтесь от

них — либо наняв новых, либо автоматизировав производство. А если вы не можете ни использовать их, ни избавиться от них, то вам придется решать проблемы мотивации.

Фредерик Херцберг (Frederick Herzberg) — почетный преподаватель менеджмента в университете штата Юта в Солт-Лейк-Сити, заведующий кафедрой психологии в Case Western Reserve University в Кливленде. Автор книги «Работа и природа человека» (*Work and the Nature. World, 1966*).

Синдром установки на неудачу

В том, что подчиненные плохо работают, довольно часто — гораздо чаще, чем принято считать, — виноваты их начальники.

Жан Франсуа Манзони, Жан Луи Барсу

Если подчиненный допускает ошибку или вообще плохо работает, его начальник уверен, что сам он тут ни при чем. Просто человек занимает не свое место, или у него нет внутреннего стимула, или он давно махнул на себя рукой, или не умеет отделять главное от второстепенного и идти в верном направлении. Как бы то ни было, считается, что во всем виноват сотрудник. А значит, пусть сам в своих проблемах и разбирается.

Конечно, бывает и так. Некоторые сотрудники не справляются со своими обязанностями, скажем, у них нет для этого нужных знаний, навыков или просто желания. Но иногда — и даже часто — виновником «неуспеваемости» сотрудника становится его начальник.

Возможно, «виновник» — слишком сильное слово, но по сути оно самое верное. Действительно, наше исследование показало, что руководитель — порой из самых благих побуждений — оказывается «соавтором» неудач подчиненных (см. врезку «Об исследовании»).

Как это происходит? Руководитель создает определенную психологическую обстановку, а сотрудник, на которого все время косо смотрят, просто обречен на провал. Известно, что люди стремятся соответствовать самым высоким оценкам и ожиданиям — это так называемый эффект Пигмалиона.

Помните, как говорила Элиза Дулитл, героиня пьесы Бернарда Шоу «Пигмалион»? «Леди отличается от цветочницы не тем, как она себя держит, а тем, как с ней себя держат». При синдроме установки на неудачу все происходит с точностью до наоборот: подчиненный оправдывает представление начальника о нем как о неудачнике, бездельнике или тупице. В итоге он уходит из организации — по собственному желанию или нет.

Как правило, синдром развивается незаметно.

Руководитель — порой из самых благих побуждений — оказывается «соавтором» неудач подчинен-

Толчком может стать любой профессиональный сбой: потеря клиента, несоблюдение сроков или невыполнение задачи. Нередко причины бывают косвенными. Допустим, сотрудника перевели в другое подразделение и прежний начальник дал ему весьма сдержанную характеристику. Или у начальника и подчиненного психологическая несовместимость, они просто не могут ужиться. Исследования подтвердили, что мнение руководителя во многом зависит от того, есть ли у него с подчиненным хоть что-нибудь общее — взгляды,

Об исследовании

Эта статья написана по материалам двух исследований, целью которых было лучше понять связь между стилем руководства и производительностью подчиненных. Другими словами, мы изучали, как начальник и подчиненный влияют на поведение друг друга. В первом исследовании, состоявшем из опросов, интервью и наблюдений, участвовали 50 пар «начальник — подчиненный» из четырех подразделений компаний, входящих в список Fortune 100. В ходе второго исследования, проверяя и уточняя выводы первого, мы опросили примерно 850 топ-менеджеров (разных национальностей, социального происхождения и работавших в компаниях из разных отраслей). Все они в последние три года участвовали в программах INSEAD, посвященных развитию лидеров.

ценности, принадлежность к одному социальному слою. В любом случае синдром возникает, когда начальнику кажется, что сотрудник «не тянет».

С этого момента руководитель начинает уделять подчиненному больше времени и внимания. Теперь нерадивый сотрудник должен согласовывать с ним каждое свое решение и даже фиксировать его на бумаге. На производственных совещаниях руководитель более пристально, чем раньше, наблюдает за подчиненным и более жестко критикует его высказывания.

Он хочет одного: помочь человеку исправиться и предостеречь его от дальнейших ошибок. Но сотрудник смотрит на это совсем по-другому: раз за ним устанавливают более жесткий контроль, значит, ему не доверяют, сомневаются в его профессионализме. Постепенно он привыкает к тому, что ничего хорошего от него не ждут. И вот уже он сам начинает сомневаться в своих способностях. Ему больше не хочется самостоятельно принимать решения и вообще проявлять инициативу. Он знает, что начальнику не угодишь: тот все оспорит и переделает по-своему.

Как дальше пойдут события, легко предсказать: в самоустранении подчиненного руководитель видит доказательство того, что тот и правда «не тянет». Если человек не проявляет должного рвения, не выдвигает идеи, значит, его вклад в успех организации уменьшается. И что делает начальник? Начинает еще пристальнее контролировать каждый его шаг: наблюдать, задавать вопросы, перепроверять все его действия. В конце концов подчиненный окончательно отказывается от мечты оставить след в истории компании. Если не считать отдельных стычек, то между ним и начальником устанавливаются ровно-холодные, но вполне

сносные отношения. При развитии событий по худшему сценарию давление руководителя, его неумный контроль настолько парализуют сотрудника, что подчиненный уходит или его увольняют (см. врезку «Синдром установки на неудачу»).

Опаснее всего этот самосбывающийся и самоукрепляющийся синдром тем, что образует порочный круг. Мы назвали синдром самосбывающимся потому, что своим поведением начальник заставляет подчиненного вести себя «как положено» плохому сотруднику, то есть подчиненный подстраивается под ожидания начальника. Подчиненный словно оправдывает невысокое мнение о себе, что, в свою очередь, еще больше подрывает его репутацию в глазах начальника. Виток за витком, незаметно, отношения ухудшаются. Поэтому мы говорим о самоукрепляющемся синдроме.

В качестве примера можно привести Стива — менеджера по производству компании из списка Fortune 100. Когда мы только познакомились с ним, Стив отлично справлялся со своими обязанностями, был в курсе всех проблем и быстро решал их. Начальник очень доверял ему и высоко оценивал его работу. Стив возглавил крупный, очень важный для будущего компании проект: запуск производственной линии.

На новой должности Стив подчинялся Джеффу. Тот попросил Стива регулярно предоставлять ему краткий письменный отчет об основных причинах брака. Джефф хотел, чтобы Стив привык собирать информацию, которая поможет им обоим разобраться в деталях нового производственного процесса, и систематически анализировать причины сбоев. Джефф совсем недавно стал топ-менеджером и стремился показать своему начальнику, что контролирует весь процесс. Но обо всем об этом он не сказал Стиву.

Не понимая целей Джеффа, Стив заартачился. С какой стати тратить время на какие-то отчеты, раз ему и так все ясно? Времени и правда не хватало, да и вмешательство Джеффа очень раздражало Стива, поэтому хотя он и писал отчеты, но делал это только для галочки и с большим опозданием. Джеффа подобное отношение к работе настораживало, он начал подозревать, что Стив не такой уж сильный руководитель. Тогда он снова, на этот раз более настойчиво, попросил Стива серьезнее относиться к отчетам. Стив окончательно убедился, что Джефф ему не доверяет. Он стал избегать Джеффа, а все его требования воспринимать с нарастающим

внутренним сопротивлением. Вскоре Джефф пришел к выводу, что Стив не справляется со своими обязанностями и ему не обойтись без посторонней помощи. Он стал контролировать каждый шаг подчиненного, что, естественно, вызывало недовольство Стива. Прошел всего год после того, как Стив возглавил новый проект, но от желания работать не осталось и следа. Стив впал в такое уныние, что стал подумывать об уходе из компании.

Как преодолеть синдром установки на неудачу? Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте внимательнее посмотрим, какие силы запускают и подкрепляют его.

История болезни

Как мы уже сказали, синдром установки на неудачу развивается незаметно: напряженность между начальником и подчиненным обостряется постепенно, и в какой-то момент становится ясно, что отношения между ними испортились окончательно. Тем не менее в возникновении синдрома есть закономерность — всему виной общепринятое представление о плохом работнике. Наше исследование показывает, что руководители обычно описывают слабого работника так:

- вялый, неинициативный, ничего не делает помимо прямых обязанностей;
- не проявляет инициативу, управляя проектом или решая проблемы;
- не умеет предвидеть проблемы;
- предпочитает старые, опробованные ходы, редко выдвигает идеи;
- человек ограниченный;
- не делится известной ему информацией с сослуживцами, авторитарен, поэтому плохой начальник своим подчиненным.

Неудивительно, что руководители по-разному относятся к сильным и слабым сотрудникам. Многочисленные исследования подтверждают, что подавляющее большинство начальников — до 90% — делит подчиненных на «своих» и «не своих». «Своим» начальники доверяют, поэтому предоставляют им больше свободы действия, чаще с ними общаются и всячески демонстрируют свое одобрение. Доверительные отношения устанавливаются и между самими приближенными. На сотрудников из второй группы начальник смотрит не как на соратников, а как на наемную рабочую

силу, управляет ими более формально, держит на расстоянии, не устанавливая личных отношений (см. врезку «Ближний и дальний круг руководителя»).

Почему менеджеры причисляют подчиненных к двум категориям? Потому же, почему мы делим людей на родственников, друзей и знакомых: это облегчает нам жизнь. Все мы мастера навешивать ярлыки — так удобнее оценивать события и общаться с окружающими, а руководителю так проще понять, кто на что годится, и соответственно распределять задания между подчиненными.

Если сотрудник считается бестолковым или ленивым, то начальник будет замечать только то, что подтверждает его мнение, и не видеть то, что ему противоречит. Скажем, слабый сотрудник пред-

Напряженность между начальником и подчиненным обостряется постепенно.

лагает отличную идею. Что думает его руководитель? Что это лишь счастливая случайность, которая никогда не повторится. Судя по результатам исследования, начальники ставят диагноз новому сотруднику и причисляют его к тому или иному кругу в первые пять дней его работы.

Понимают ли сами руководители, что по-разному относятся к «своим» и «не своим» подчиненным? Конечно. Мы беседовали с самыми разными руководителями, и все они независимо от национальности, компании, образования или социального происхождения признавали, что куда больше следят за слабыми сотрудниками. И это правильно, считают они; они поступают так сознательно. Некоторые утверждают, что таким образом поддерживают подчиненных, а значит, действуют им во благо. Многие также признают, что чаще их раздражают отстающие сотрудники, чем сильные.

Между тем руководители забывают пословицу «Что посеешь, то пожнешь». Они не понимают, что когда человеку не дают и шагу ступить и когда он чувствует, что его не ценят, у него в конце концов опускаются руки, он теряет интерес к делу и действительно начинает плохо работать. Жесткий контроль означает: начальник убежден, что сотруднику нельзя давать свободу, что работать он может только из-под палки. Когда подчиненный

ощущает такое отношение, он перестает верить в себя. И этим синдром особенно опасен, ведь по данным многих исследований производительность сотрудников зависит не только от ожиданий начальника — очень важно, какую планку они сами себе устанавливают.

Многие руководители говорили нам: «Я прекрасно понимаю, что нельзя слишком явно проявлять свои ожидания. Я незаметно приглядываю за теми, кто не справляется, но уверен, они не заподозрят меня в том, что я им не доверяю или сомневаюсь в их способностях». Свежо предание, а верится с трудом. Мы, конечно, верим, что они и правда очень стараются скрыть свои чувства. Но из бесед с подчиненными ясно, что им редко это удается. Наше исследование показало, что большинство сотрудников умеют «читать мысли начальника». И уж, конечно, точно знают, входят ли они в круг его приближенных. Большого ума тут не надо: достаточно сравнить, как он относится к ним и к остальным. Вклад подчиненного в развитие синдрома установки на неудачу связан с его представлениями о том, что думает о нем начальник.

Когда человек чувствует, что ему не доверяют, его не одобряют, критикуют и не ценят, он замыкается в себе. Проявляется это по-разному. Во-первых, он самоустраняется — интеллектуально и эмоционально. Человек просто перестает вкладывать душу в работу. Он устает от того, что с его мнением не считаются и от его предложений отмахиваются, и больше не хочет отстаивать свои идеи. «Мой начальник вмешивается во все. Я не спорю: что он велит делать, то я и делаю. Как робот», — говорит один сотрудник, которого считают слабым. Ему вторит другой: «Когда начальник дает мне задание, я выполняю его механически». Во-вторых, «двоечник» предпочитает избегать руководителя, отчасти потому, что по опыту знает: это общение ничего хорошего не сулит. «Поначалу я стремился почаще обсуждать работу с начальником, а потом сообразил, что каждый раз получаю от него по шее. Ну я и перестал ходить к нему», — вспоминает один подчиненный.

Кроме того, сотрудники боятся еще больше испортить о себе впечатление. Как говорится, промолчишь — за умного сойдешь. Поэтому они стараются не обращаться за помощью, чтобы не уронить себя в глазах начальника. Они реже по

собственной воле делятся информацией — просто из осторожности, чтобы не вызывать слишком бурной реакции руководства. «Как-то я хотел просто рассказать начальнику про одно пустяковое происшествие, но как только заикнулся, тут же пожалел об этом. Теперь он постоянно вмешивается в мою работу. Надо было помалкивать», — вспоминает один сотрудник.

Наконец, замыкаясь в себе, человек переходит в оборону. Многие из тех, кого считают отстающими, все больше сил тратят на самооправдание. Предчувствуя, что именно на него свалятся все шишки, человек заранее ищет аргументы, доказывающие его невиновность. Он чаще оглядывается назад и реже смотрит вперед. Иногда, как в случае Стива, сотрудник начинает в штывки воспринимать любое распоряжение начальника.

Когда человек чувствует, что ему не доверяют, критикуют и не ценят, он замыкается в

Ущерб от синдрома

Основной ущерб от синдрома установки на неудачу проявляется двойко: сотрудник расплачивается тяжелым эмоциональным состоянием, а компания не получает максимальной отдачи от сотрудника. Но есть и другие последствия.

Руководителю тоже приходится несладко. Во-первых, сложные отношения с подчиненными истощают его эмоционально и физически. Довольно трудно делать вид, что все прекрасно, когда обе стороны знают, что это не так. К тому же, начальник тратит много сил, пытаясь наладить взаимопонимание с подчиненным, разрядить атмосферу и добиться, чтобы тот исправился. В итоге у него не остается времени на другие дела, что порой приводит его в отчаяние.

Во-вторых, может пострадать репутация начальника, ведь остальные сотрудники наблюдают, как он ведет себя со слабыми работниками. Если в коллективе сочтут, что начальник несправедлив — вместо того чтобы протянуть отстающим руку помощи, он топит их, — то люди сделают соответствующие выводы. «Мы все чувствовали себя расходным материалом», — рассказывает один талантливый, преуспевающий сотрудник,

Синдром установки на неудачу

1 До появления синдрома установки на неудачу у начальника и подчиненного обычно хорошие или хотя бы нейтральные отношения.

2 Чаще всего синдром начинает развиваться после какого-то незначительного события. Подчиненный не уложился в срок, упустил выгодного клиента или плохо написал отчет. Или причина в начальнике: по личным мотивам, не имеющим отношения к работе, он старается держаться от подчиненного на расстоянии.

3 После события, с которого вдруг появилась установка на неудачу, начальник начинает более строго контролировать подчиненного, давать ему более подробные инструкции и чаще придирается к его работе.

4 Подчиненный начинает подозревать, что ему больше не доверяют, он чувствует, что его исключили из ближнего круга руководителя. Он замыкается в себе, эмоционально удаляется от начальника, теряет интерес к работе. Если он хочет изменить представление начальника о себе, то ставит перед собой высокие цели или взваливает на себя непосильную ношу.

5 В таком поведении начальник видит неумение подчиненного трезво оценить свои силы и отсутствие способностей. Даже если подчиненный и покажет хорошие резуль-

таты, начальник решит, что это случайность. Он ограничивает свободу действий подчиненного и общение с ним и всячески демонстрирует свое недовольство и недоверие к нему.

6 Подчиненный чувствует себя в изоляции, он уверен, что его недооценивают. Он все больше удаляется от начальника и совершенно охладевает к работе. Он начинает нарушать правила и из чувства противоречия по любому поводу спорить с начальником. Или работает механически, тратя много сил на самозащиту. Более того, все нестандартные решения он оставляет на усмотрение руководителя, которого всячески избегает.

7 Недовольство начальника растет, он убеждается, что подчиненный не может работать без жесткого контроля. В его словах и действиях все чаще прорывается раздражение, что не прибавляет уверенности подчиненному, который становится еще пассивнее.

8 Когда синдром установки на неудачу достигает пика, начальник открыто оказывает давление на подчиненного и контролирует его. При этом он старается лишиться общения с сотрудником и поручает ему только рутинную работу. Подчиненный, испытывая смятение, недовольство или злость, либо окончательно замыкается в себе, либо увольняется.

вспоминая, как их руководитель мелочно контролировал и слишком жестко критиковал одного из своих подчиненных. Поскольку все больше компаний признают необходимость обмена знаниями и предоставления полномочий подчиненным, руководители должны не только добиваться результатов, но и заботиться о своей репутации наставников.

В-третьих, синдром установки на неудачу всегда отражается на всем коллективе. Не доверяя тем, кто, по его мнению, едва справляется со своими обязанностями, начальник перегружает самых сильных работников. Важнейшие задачи поручает тем, на кого он может положиться, кто все делает быстро и не ограничивается должностными инструкциями. «Правило номер один: хочешь, чтобы задание было выполнено, — поручи его самому занятому. Он потому и занят», — полуслуштал говорил один руководитель.

Чем выше нагрузка, тем более умело сильные сотрудники начинают распределять собственное время, прежде всего — делегировать полномочия своим подчиненным. Но зачастую на таких сотрудников взваливают непосильную ношу, из-за этого они постоянно испытывают стресс, у них остается все меньше времени на основную работу. В худшем случае из-за чрезмерной перегрузки человек просто «сгорает».

В-четвертых, усиливающееся отчуждение кого-то из членов коллектива не может не отразиться на общем настроении. В сильной команде людей сплачивает интерес к делу, стремление к одной цели. И даже если сотрудники, не попавшие в число «своих», будут скрывать собственные чувства, коллегам все равно будет не по себе. «Коллектив — как единый организм. Если кому-то плохо, это касается всех», — говорит менеджер, вспоминая, как неприятно было всей команде, когда начальник каждую неделю с пристрастием допрашивал одного из них.

В-пятых, сотрудники, на которых поставили крест, не всегда сдерживают свою обиду. Они ищут, кому бы поплакаться в жилетку, и не только тратят свое время, жалуясь на несправедливость начальника, но и мешают сослуживцам нормально работать. На обсуждение внутренних интриг и трений уходит драгоценное время.

Наконец, этот синдром отражается на подчиненных «не своих» сотрудников. Представьте себе, что одноклассники задирают самого слабого ученика. Дома он вымещает обиду на младшем брате. То же самое происходит с теми, кто не оказался в числе приближенных к начальнику. Они словно копируют его в отношениях с подчиненными: слишком жестко их контролируют и не замечают их успехов.

Есть ли выход?

Синдром установки на неудачу поддается лечению. Его может преодолеть и сам подчиненный, но это бывает редко. Ведь чтобы заслужить благосклонность начальника и из «двоечников» попасть в «отличники», необходимо постоянно добиваться высоких результатов. Сделать это трудно, учитывая условия, в которых подчиненный находится. Нелегко произвести впечатление, если тебе поручают только самые простые задачи, самостоятельно действовать ты не можешь, да и ресурсов у тебя нет. Нелегко проявлять настойчивость и придерживаться высоких стандартов, если начальник этого не одобряет.

Даже если сотрудник действительно исправится, начальник не сразу это заметит: ведь он уже привык к посредственным результатам и предвзято подходит к подчиненному. Судя по исследованиям, руководители чаще всего объясняют удачу работников, занесенных в черный список, внешними

Наибольшую пользу команде и себе можно принести, только избавившись от синдрома настроя на неудачу.

факторами, а не их способностями и усилиями (в случае с «отличниками» все происходит в точности наоборот: их ошибки считаются случайностью). Значит, чтобы начальник пересмотрел свое мнение, подчиненному придется неоднократно добиваться успеха. Следовательно, чтобы избавиться от синдрома, ему нужно проявить недюжинную смелость, уверенность, компетентность и настойчивость.

Зачастую, чтобы сразить начальника наповал, сотрудники из дальнего круга ставят перед собой слишком амбициозные цели: например, закончить работу на три недели раньше срока, взяться одновременно за шесть проектов или самостоятельно решить большую проблему. И попадают впросак. Ведь недостижимые цели ставит перед собой человек, не способный трезво оценить собственные силы.

Синдром установки на неудачу проявляется не только у некомпетентных начальников. Порой он

поражает и талантливых руководителей. Допуская управленческие ошибки в отношении некоторых подчиненных, они все равно добиваются успеха благодаря высокой производительности. Однако наибольшую пользу команде, организации и себе можно принести, только избавившись от синдрома настроя на неудачу.

Понять друг друга

Как известно, чтобы решить проблему, надо сначала признать ее существование. Это правило особенно верно в отношении синдрома установки на неудачу. Чтобы преодолеть синдром, руководитель должен понимать закономерности его развития, помнить, что своим поведением может отбить у подчиненных желание хорошо работать. Но начать лечение еще труднее: чтобы вытащить на поверхность и устранить нездоровые тенденции, так осложняющие жизнь начальнику и подчиненному, им нужно хотя бы раз поговорить с глазу на глаз.

К такой беседе необходимо заранее подготовиться, помня, что ее цель — существенно улучшить производительность подчиненного и постепенно сократить контроль со стороны руководителя.

Трудно, да и бессмысленно составлять подробный сценарий беседы. Если руководитель будет жестко планировать разговор с подчиненным, то вряд ли стоит рассчитывать на гибкий диалог.

Но следует помнить о пяти важных моментах.

1. Начальник должен создать условия для разговора. Нужно так выбрать время и место для беседы, чтобы подчиненный чувствовал себя максимально комфортно. Для откровенного диалога лучше всего подходит нейтральная территория: офис для этого вряд ли годится — слишком много тут напоминает о предыдущих стычках. Приглашая подчиненного на встречу, важно найти верный тон. Конечно, не следует говорить подчиненному, что вы хотели бы оценить его производительность: сотрудник наверняка решит, что его опять будут ругать за прошлые промахи. Поэтому скажите просто, что вы хотели бы поговорить о ваших взаимоотношениях. Объясните, что хотели бы исправить их, найти общий язык с подчиненным, что надеетесь на доверительный диалог. Признайте, что отчасти несете ответственность за сложившуюся ситуацию и готовы вести разговор о своем отношении к подчиненному.

2. Руководитель и подчиненный должны вместе определить проблему. Абсолютно ничемные сотрудники — редкость, как и те, кто сознательно плохо работает. Поэтому очень важно, чтобы в результате разговора обе стороны четко поняли, что именно не получается у подчиненного. Скажем, если бы Стив и Джефф подробно изучили «вещественные доказательства», то наверняка оба признали бы, что Стив не справлялся только с составлением отчетов и именно из-за этого у Джефа сложилось о нем мнение как о слабом сотруднике. Во время беседы стороны могут согласиться с тем, что подчиненный, например менеджер по закупкам, не слишком расторопно ищет новых поставщиков. Или специалист в области ин-

Важно сначала вместе обнаружить источник напряженности, а затем уже повышать производительность.

вестиций осознает, что не всегда вовремя продает и покупает акции, но отметит свои недюжинные аналитические способности. Важно сначала вместе обнаружить источник напряженности, а затем уже повышать производительность и налаживать отношения.

Вспоминая Стива и Джеффа, мы намеренно употребили термин «вещественные доказательства»: если начальник хочет, чтобы его усилия принесли результат, ему нужно подкреплять свои слова достоверными фактами и цифрами. Нельзя опираться только на ощущения. А ведь именно так делал Джефф, когда сказал Стиву: «У меня такое чувство, что, составляя отчеты, ты не слишком себя утруждал». Джеффу надо было объяснить, каким, по его мнению, должен быть отчет и в чем ошибка Стива. Нужно также разрешать подчиненным (и даже поощрять их к этому) защищаться, сравнивать свои результаты с результатами коллег и отмечать свои сильные стороны. В конце концов начальник не всегда бывает прав.

3. Начальник и подчиненный должны вместе найти причину низкой производительности. Вы уже определили, с чем именно не справляется сотрудник. Теперь важно понять почему. Умеет ли он организовывать работу, планировать

время, взаимодействовать с сослуживцами? Есть ли у него нужные знания и способности? Совпадают ли цели начальника и подчиненного?

Возможно, подчиненный упускает из виду какие-то аспекты своей работы, потому что не понимает, как они важны для руководства. Или он тережится в напряженной обстановке. Или иначе, чем начальник, понимает, что такое «хорошая работа».

Очень важно, чтобы в беседе начальник коснулся своего поведения в отношении подчиненного, того, как оно отражается на работе сотрудника. Стоит выявить первопричину синдрома установки на неудачу, например, задать такие вопросы: «Может быть, своим вниманием я только мешаю

вам?» или «Почему вам кажется, что я слишком давя на вас?»

Следует также понять, как начальник и подчиненный представляют намерения друг друга. К примеру, Джеффу нужно было сказать: «Когда вы не написали отчет, который я надеялся от вас получить, то я решил, что вы недостаточно актив-

ны». Стив в ответ мог бы изложить свое понимание ситуации: «Мне не понравилось, что вы настаивали на письменном отчете. Мне показалось, что вы хотите слишком жестко контролировать меня».

4. Начальник и подчиненный должны вместе установить показатели производительности и договориться о налаживании отношений.

Прежде чем назначать лечение, врач ставит диагноз. Этот принцип подходит и для бизнеса: во время беседы начальник и подчиненный должны договориться о методе «лечения» выявленных ими проблем. Правда, исправить сбой в работе организации сложнее, чем принять таблетку.

Заключая соглашение, начальник и подчиненный должны договориться, как им жить дальше. Нужно четко оговорить, как и в каких пределах начальник будет контролировать сотрудника. Конечно, ни один руководитель ни с того ни с сего не откажется от контроля: это его обязанность — следить работой своих подопечных, особенно слабых. Но подчиненному будет легче допустить вмешательство начальника в его дела, если он будет понимать, что это делается для его же блага. Многие вполне мирятся с временным контролем, который по мере их тру-

Ближний и дальний круг руководителя

Как руководитель ведет себя с сотрудниками, которых считает сильными

- Обсуждает цели проекта, почти не вдаваясь в подробности его реализации. Предоставляет подчиненным право самостоятельно решать проблемы и добиваться целей.
- Прощает ошибки, помня, что на ошибках учатся.
- Предлагает свою помощь. Часто беседует на «посторонние» темы.
- Заинтересованно обсуждает с подчиненными их идеи.
- Дает сложные задания. Позволяет им самостоятельно выбирать проекты.
- Обсуждает с подчиненными стратегию, ее реализацию, процедуры.
- В случае разногласий часто соглашается с мнением подчиненного.
- Поощряет сотрудника, хорошо выполнившего работу.

Как руководитель ведет себя с сотрудниками, которых считает слабыми

- Категоричен при обсуждении задач и целей. Говорит не только, что нужно сделать, но и как сделать.
- Бурно реагирует на ошибки подчиненных.
- Общается с подчиненными лишь по мере необходимости. Обсуждает только рабочие вопросы.
- Не интересуется мнением подчиненных о том, как было выполнено задание.
- Неохотно дает нестандартные задания. Распределяя работу, не предоставляет большого выбора. Жестко контролирует работников.
- Не обсуждает с подчиненными стратегию, ее реализацию, процедуры.
- В случае разногласий навязывает свое мнение.
- Критикует промахи подчиненного.

довых успехов становится все менее жестким. Проблема лишь в одном: кажется, что жесткий контроль — это навсегда.

5. Начальник и подчиненный должны договориться том, что впредь будут общаться более открыто. Руководителю нужно попросить подчиненного: «В следующий раз, если вам покажется, что я не жду от вас особых успехов, сразу же дайте мне знать». И хорошо бы услышать в ответ: «А вы обязательно скажите мне, когда вам что-то не понравится». С таких простых фраз начинаются более откровенные взаимоотношения.

Непростой ответ

В ходе исследований мы выяснили, что подобные беседы происходят нечасто. Обычно люди стараются избегать откровенных разговоров о проблемах производительности. Во-первых, обе стороны чувствуют себя неловко, во-вторых, никогда не знаешь, чем все обернется.

Подчиненный не хочет брать на себя инициативу, чтобы не выглядеть слабаком и нытиком. Руководителю опасается реакции подчиненного: ему так или иначе придется сказать, что он ему не доверяет. Тот обидится, и ситуация еще больше запутается.

Поэтому руководитель, даже если и видит, как развивается синдром установки на неудачу, предпочитает открыто не говорить на эту тему. Он старается незаметно поддерживать отстающих. Так, конечно, можно оттянуть неприятный разговор, но делу это не поможет.

Во-первых, пытаясь в одностороннем порядке улучшить ситуацию, руководитель устраняет

только один симптом — собственное поведение. Роль подчиненного не изменяется.

Во-вторых, даже если поощрение начальника даст результаты и сотрудник станет работать лучше, оба лишаются возможности узнать побольше друг о друге. В частности, подчиненный не узнает из первых рук, как начальник улаживает разного рода трудности отношений с персоналом. А ведь этот опыт может пригодиться ему в общении с его подчиненными.

Наконец, руководитель, который пытается изменить поведение подчиненного в одностороннем порядке, порой действует неосмотрительно: неожиданно предоставляет подчиненному больше автономии и полномочий, чем тот в состоянии «переварить». Не трудно предсказать, что подчиненный не оправдает ожидания начальника, чем еще больше расстроит его. И руководитель лишней раз убедится, что сотрудника нужно держать в ежовых рукавицах.

Все вышесказанное вовсе не означает, что разговор с глазу на глаз — панацея. Иногда на него и время незачем тратить. Например, у вас достаточно доказательств профессиональной непригодности сотрудника: его взяли на работу или повысили по ошибке, и исправить ее можно, только уволив его. Или отношения с подчиненным испортились до такой степени, что их уже не восстановить. Или руководитель так загружен, что ему некогда беседовать по душам.

Но часто единственным препятствием для откровенного разговора оказывается настрой самого начальника. Если он убежден в никчемности сотрудника, испытывает при его виде только

раздражение, такое отношение обязательно проявится во время встречи. Вот почему так важно заранее подготовиться к ней. Прежде всего руководитель должен проанализировать собственные чувства, попытаться объективно оценить происходящее. Всегда ли сотрудник плохо работал? Так ли уж он безнадежен? На основании каких фактов я пришел к подобному выводу? Может быть, ярлык бездари я налепил на него совсем не потому, что он плохо работает? Наверняка с чем-то он хорошо справляется. Ведь когда его брали к нам, учитывали его квалификацию и профессиональный опыт. Это же не могло бесследно исчезнуть?

Руководителю стоит прокрутить предстоящий разговор про себя. Конечно, подчиненный будет отпираться, доказывать, что он ни при чем и во всем виноват привередливый клиент. А вдруг так оно и есть? Какие у сотрудника недостатки? Как бы я воспринимал их, окажись мы в других обстоятельствах? И если я все равно уверен в своей правоте, то как разъяснить ему ситуацию?

Можно настроить себя на то, чтобы беспристрастно выслушать мнение подчиненного, даже если тот оспаривает все факты, подтверждающие низкое качество его работы. Проявить доброжелательность и открытость руководителю будет легче, если, готовясь к встрече, он проанализирует свое отношение к подчиненному.

Но и в этом случае руководители часто испытывают неловкость. Что совсем не плохо. Скорее всего подчиненный тоже будет чувствовать себя не в своей тарелке, и ему будет проще, если он увидит, что начальник — такой же человек, как и он.

Плюсы и минусы

Как мы сказали, разговоры с глазу на глаз помогают не всегда, но в случае успеха благотворные последствия не заставят себя ждать. Альтернатива этому шагу — низкая производительность подчиненного и напряженность в отношениях с ним. А кроме того, начальник, который сознательно закрывает глаза на плохую работу сотрудника или просто увольняет его, обречен на повторение этой ошибки в будущем. Затраты на поиск и обучение нового сотрудника, который заменит уволенного, довольно высоки. Много сил и времени уходит и на то, чтобы контролировать работу обиженного подчиненного. Стремиться к результатам, не воспитывая своих сотрудников и не пытаясь найти с ними общий язык, недальновидно. Попробуйте

воспринимать свои усилия как инвестицию, которая наверняка принесет высокую отдачу.

Какую именно — зависит и от исхода разговора, и от других факторов. Тут многое имеет значение: давно ли установились плохие отношения, хватит ли подчиненному эмоциональных и интеллектуальных ресурсов, чтобы исправиться, есть ли у руководителя время и силы, чтобы пройти свою часть пути.

В лучшем случае после беседы проводятся тренинги, начальник пересматривает должностные обязанности сотрудника, атмосфера явно оздоравливается. Отношения между начальником и подчиненным налаживаются, сотрудник меняется на глазах, неприятные проявления синдрома становятся все менее заметными, а то и вовсе сходят на нет.

При втором варианте развития событий подчиненный особыми трудовыми успехами похвастать не может, но поскольку руководитель доброжелательно выслушал его, их отношения выравниваются и становятся более продуктивными. Руководитель начинает понимать, что сотруднику дается легко, а что — трудно. Это же лучше видит и сам сотрудник. Теперь они вместе решают, как максимально эффективно использовать сотрудника. Можно, например, изменить круг его обязанностей или найти ему место в другом отделе. Не исключено, что подчиненный сам захочет уйти из компании.

У этого варианта меньше плюсов, чем у первого, однако он позволяет снять напряженность в отношениях между начальником и подчиненным и между подчиненным и его подчиненными. Если сотрудник перейдет на новую должность в компании, то, вполне вероятно, там он проявит все свои сильные стороны. А на его место можно будет взять более подходящего человека. Если подчиненный видит, что начальник ведет себя с ним честно, то психологически ему будет легче пережить все пертурбации — это доказывают и последние исследования.

Быть честным выгодно всегда, даже в ситуации, когда, несмотря на все усилия начальника, подчиненный не исправляется. Бывает и так: сотрудник в принципе не соответствует своей должности, ничего не хочет делать, и у них с начальником психологическая несовместимость. Но и в этом случае начальнику нужно достойно нести свой крест: окружающие это оценят.

Профилактика лучше лечения

Чтобы избавиться от синдрома, руководителю придется проявить мужество и пересмотреть свои установки, попробовать найти корень проблемы в себе, а не взваливать всю вину на подчиненного. Появление синдрома лучше всего предотвращать. Сейчас мы изучаем его профилактику. Судя по предварительным результатам, у руководителей, которым удается не допустить развития синдрома, есть общие черты. Интересно, что они по-разному ведут себя с разными подчиненными. Одним предоставляют много свободы, за другими пристально следят, не ограничивая их полномочия и не мешая им.

Как они это делают? К примеру, на первых порах активно помогают новичку, постепенно, видя его успехи, ослабляя свой контроль. Новичок не воспринимает пристальное внимание к себе как недоверие, поскольку оно не вызвано его плохой работой, и понимает, что начальник хочет ему только добра. В это время у руководителя появляется возможность рассказать новым сотрудникам о приоритетах компании, критериях оценки производительности, о том, как будут строиться их отношения в будущем. Такая ясность предотвращает синдром установки на неудачу, ведь, как правило, невысказанные ожидания и неясные приоритеты — самая плодотворная почва для его развития. К примеру, Джеффу стоило бы сразу же объяснить Стиву, что он хочет создать механизм постоянного анализа основных причин брака и в этом полагается именно на Стива. Джеффу не мешало бы показать плюсы этой системы и сказать Стиву, что на первых порах он намерен лично участвовать в ее создании.

Другой способ не допустить развития синдрома — почаще пересматривать свои представления о подчиненном и отношение к нему. Важно также не поддаваться соблазну поделить сотрудников на

категории, следует внимательно анализировать свои оценки. К примеру, если руководителю не нравится, как работает кто-то из подчиненных, он в первую очередь обязан докопаться до причины своего раздражения. Он должен спросить себя, не ждет ли он от сотрудника слишком многого, и постараться максимально объективно объяснить его промахи. Другими словами, опытные начальники, прежде чем судить других и принимать меры, всегда начинают с себя.

Наконец, руководитель не допустит установки на неудачу, если создаст атмосферу доверия и сотрудники смогут открыто говорить с начальником о своей работе и отношениях с ним. Тут все зависит от самого руководителя — от его открытости, восприимчивости к критике и даже чувства юмора. Несомненно, методы борьбы с установкой на неудачу потребуют от начальника больших эмоциональных усилий. Но его затраты обязательно окупятся: подчиненные начнут работать с полной отдачей. Мы полностью согласны с топ-менеджером, которому принадлежит такая фраза: «Если ты уважаешь подчиненного, он уважает тебя». Вам тоже придется с ним согласиться, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники работали с душой.

Жан Франсуа Манзони (Jean-François Manzoni) — преподаватель бухгалтерского дела и контроля в INSEAD (Фонтенбло, Франция). Его исследовательская и консалтинговая работа посвящена управленческому контролю и управлению изменениями как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. **Жан Луи Барсу (Jean-Louis Barsoux)** — член научного совета INSEAD, специализирующийся на поведении в организации. Вместе с Сюзан Шнейдер (Susan C. Schneider) он опубликовал книгу «Кросс-культурный менеджмент» (*Managing Across Cultures*, Prentice-Hall, 1997).

«Летуны» высшего звена, или основные заблуждения, связанные с карьерой

Правда ли, что, меняя место работы, можно получить высокую должность? Результаты исследования автора показывают, что нет. Наоборот, это — одно из четырех выявленных ею заблуждений.

Моника Хамори

В прежние времена продвижение по службе было наградой за верность одной организации. Но в 1980-х годах в компаниях стало меньше уровней иерархии, и с тех пор новых назначений стало меньше и происходят они реже. Чтобы карьера не тормозилась, руководители высшего звена стали переходить из компании в компанию. В 2009 году кадровое агентство ExecuNet провело опрос и выяснило, что теперь они в среднем работают в одной организации не больше 3,3 года, после чего уходят в другую. Соотношение повышений по службе за счет таких переходов и продвижений в «родной» компании составляет примерно два к одному.

Но правда ли, что, меняя место работы, можно быстрее дослужиться до высокой должности? Результаты моего исследования показали, что нет. Наоборот, это — одно из четырех выявленных мной заблуждений. Руководителям высшего звена, планирующим свое будущее, это поможет лучше понять плюсы и минусы переходов с места на место.

Заблуждение 1

«Летунам» хорошо

Идея, согласно которой, меняя место работы, можно быстрее шагать по служебной лестнице,

отчасти потому прочно осела в умах, что консультанты по вопросам карьеры советуют все время смотреть по сторонам — вдруг где-нибудь, вне их нынешней организации, появится что-нибудь интересное. Но данные показывают, что «блуждающие» начальники преуспевают не больше «однолюбков».

Я проанализировала трудовой путь 1001 гендиректора. Все эти люди возглавляют крупнейшие европейские и американские корпорации. В сред-

**Почему «своим» везет больше?
Наверное, среди прочего,
потому, что их хорошо знают.**

нем за время своей службы они работали всего в трех компаниях. И хотя сейчас все реже встретишь человека, всю жизнь трудившегося в одной организации, четверть «героев» моего исследования верны одной фирме. В целом получилось, что чем дольше человек проработал в одной компании, тем быстрее он дошел до вершины.

Пожалуй, генеральные директора — это особая порода начальников. Поэтому еще я изучила карьеру 14 тысяч топ-менеджеров —

не гендиректоров, чтобы сравнить результаты их переходов — внешних и внутренних — на другую работу. И опять-таки внутренних повышений было больше и происходили они чаще.

Почему «своим» везет больше? Наверное, среди прочего, потому, что их хорошо знают. Со «своим» все понятно, тут мало чем рискуешь; другое дело — человек со стороны: даже если у него длинный послужной список и подробные рекомендации с предыдущего места работы, это всегда темная лошадка. Кадровые агентства тоже ценят в людях постоянство, что, конечно, забавно, ведь они-то как раз тем и занимаются, что переводят специалистов с одной работы на другую. Для небольшой американской ИТ-фирмы, когда она ищет специалистов на вакантные должности, важнее всего постоянство, а также «способности и показатели производительности». Чтобы человека пригласили на интервью, он должен набрать значительное количество баллов по обоим параметрам. Как считает консультант из другой фирмы, если человек работает на одном месте меньше трех лет, он не успевает внести заметный вклад в развитие предприятия, а значит, такой непродолжительный срок службы будет не в пользу кандидата. Сотрудники кадровых агентств обычно объясняют частую смену работы неумением принимать решения и вовсе не считают долгое пребывание в одной организации признаком профессионального застоя.

Бывают, конечно, исключения. Скажем, в узких отраслях, где «все друг друга знают», считается неприличным переманивать сотрудников конкурента. И есть страны, в которых косо смотрят на «летунов». Один менеджер среднего звена, испанец, который почти десять лет проработал в Японии, сказал мне, что там смена места работы — все равно что предательство. А труднее всего переходить экспатам, поскольку рабочие визы им организует работодатель.

Выводы для руководителей. Во-первых, имейте в виду, что кадровые агентства охотятся за людьми, в резюме которых есть и повышения в одной компании, и переходы в другие — причем в правильной, с их точки зрения, пропорции. Сотрудник кадрового агентства, специализирующегося в финансовой отрасли, выразился так: «Нам нравятся люди с двумя-тремя компаниями. А дальше вы

смотрите в целом: лучше всего, если человек десять лет был на одном месте, два-три года на втором и еще лет восемь на третьем». Многие кадровые агентства хотят видеть подтверждение того, что руководитель легко вписывается в коллектив и в организации им дорожат.

Во-вторых, не забывайте, что очень многие руководители преуспели потому, что были верны одной компании. Значит, уходить на новое место стоит, только если при этом резко возрастает ваша профессиональная ценность.

Заблуждение 2

Если переходить, то с повышением

Смена работы — не важно, остается человек в своей компании или уходит в другую, — не обя-

Многие руководители преуспели потому, что были верны одной компании.

зательно связана с повышением в должности, хотя считается, что карьера должна развиваться по восходящей. На самом деле даже руководители, которые бодро шагают вверх по служебной лестнице, получая новое назначение, часто остаются на прежнем уровне иерархии.

Судя по результатам моего исследования, говорить о повышении можно только в двух случаях: руководителя назначают на более высокий и ответственный пост или он уходит в более крупную компанию. В моей выборке таких ситуаций около 40%. Горизонтальных переходов — из отдела в отдел, из региона в регион, из отрасли в отрасль — было не меньше. А в 25% случаев люди уходили на менее высокую или ответственную должность либо на такую же, но в небольшую организацию (меньший масштаб подразумевает, что перед ее руководителями стоят более простые задачи). Резкие повышения, то есть переход на гораздо более высокую должность и притом в гораздо более крупную компанию, как оказалось, не так уж часты: в моей базе данных таких случаев меньше 5%.

Понижения по службе резюме не украшают, это правда, но «горизонтальные» переходы карьере точно не вредят. Даже наоборот — если все делать

Об исследовании

Выводы относительно заблуждений «карьеростроения» сделаны мной в ходе восьмилетней работы над исследовательским проектом. Я пользовалась четырьмя источниками информации:

материалами одного из крупнейших международных агентств по подбору руководящих кадров; по ним я изучала трудовой путь 14 тысяч топ-менеджеров компаний, работающих в четырех секторах финансовой отрасли;

послужные списки генеральных директоров 500 крупнейших европейских компаний из списка Financial Times за 2005 год и 500 американских по версии Standard & Poor's (всего 1001 гендиректор, поскольку в одной компании их два); эти руководители работают в США и в 21 стране Европы;

интервью с 45 специалистами, занимающимися подбором руководителей высшего звена, из крупных международных и небольших специализированных кадровых агентств (центральные офисы всех агентств находятся в США);

интервью и электронные опросы выпускников (более 20 человек) бизнес-школы IE, в которой они учились по программе MBA для руководителей; в большинстве своем это специалисты примерно сорока лет, достигшие середины служебной лестницы и живущие в Европе, Азии, Северной и Южной Америке; их трудовой стаж насчитывает от 10 до 20 лет.

с умом. Они вполне оправданны, если вам, скажем так, светит возможность повышения в ближайшем будущем.

Вот пример. Роберт, менеджер компании, занимающейся ремонтом и техническим обслуживанием промышленного оборудования, недавно ушел на предприятие той же отрасли. Там ему предложили должность консультанта. Она хороша, кроме всего прочего тем, что у Роберта появляется шанс быстро сделать карьеру. Его новый начальник — вице-президент по стратегии, и Роберт вместе с самыми перспективными сотрудниками компании участвует в проектах, курируемых гендиректором и его замом по производству. Его теперь привлекают к самым важным начинаниям, и он на виду у руководства. Компания намерена через полтора года перевести лучших сотрудников на новые должности, и Роберт — один среди первых.

Как правило, «горизонтальное» продвижение украшает резюме, если новая организация хорошо известна. Новая фирма Роберта обслуживает компании из многих развивающихся или модных отраслей, например нефтегазовой или имеющих отношение к альтернативной энергетике. Благодаря этому Роберт обзаводится полезными

связями и повышает свою профессиональную квалификацию. Кроме того, «горизонтальное» продвижение в другую отрасль дает ему новый опыт.

Выводы для руководителей. Тише едешь, дальше будешь. Чаше окупается не стремительный взлет, а неторопливое восхождение — не только строго по вертикали, но и по горизонтали. В международной продовольственной компании — ее штат насчитывает более 60 тысяч человек — для каждого подающего надежды сотрудника составляет 10-летний план профессионального роста. От тех, кто метит на высшие посты, ждут хорошего понимания бизнеса в целом (нужно разбираться и в финансах, и в маркетинге, и притом уметь управлять людьми). И вообще многие компании ценят людей, которые за свою трудовую жизнь успели проявить себя и как специалисты в конкретных областях, и как управленцы.

Безусловно, тот, кто не выходит за рамки одной профессии, на первых порах может продвигаться быстрее, но он быстро достигает потолка, потому что оказывается слишком узким специалистом. Один из топ-менеджеров продовольственной компании, прежде чем занять этот пост, отслужил в ней почти 20 лет. За это время он поработал в девяти странах — от года до трех лет в каждой, и в трех функциональных подразделениях, несколько раз переходил из менеджеров в консультанты и обратно. Хотя с каждым новым назначением он занимал все более высокую строчку в «табели о рангах» компании, по документам это не всегда было повышением.

К тому же имейте в виду, что формальное повышение на деле может быть понижением. Еще один руководитель, Майкл, работал в юридическом департаменте крупной международной хайтек-компании, в штате которой насчитывалось 20 тысяч человек. Когда ему предложили возглавить юридический отдел одного из семи бизнес-подразделений фирмы, он ухватился за эту возможность. Майкл получил новую должность и новый круг обязанностей, а подчиняться он стал напрямую главе подразделения. Но с начальником Майкл не сработался. Кроме того, он заметно потерял в деньгах: основная зарплата осталась прежней, но премии и пакет опциона сильно уменьшились.

Трудно бывает устоять перед более звучным титулом, перед перспективой руководить большим, чем раньше, количеством людей и прочими

соблазнами. Поэтому, прежде чем переходить на другую работу, обязательно продумайте, куда вы двинетесь потом и поможет ли вам ваш нынешний маневр достичь ваших долгосрочных целей или помешает.

Заблуждение 3

Большому кораблю — большое плавание

Порой создается впечатление, что крупные компании вроде Goldman Sachs и Morgan Stanley «обмениваются» специалистами. У них много общего, в том числе похожие корпоративные культуры, и, по мнению многих, они набирают людей в фирмах только своего уровня потому, что тем самым гарантированно получают квалифицированных профессионалов.

Но факты говорят другое: из прославленных компаний топ-менеджеры чаще всего уходят в фирмы меньшего масштаба и не столь известные. В моей выборке 64% руководителей, оставивших свои посты в самых сильных компаниях — тех, что входят в разные рейтинги вроде «достойных восхищения» (Most Admired) журнала Fortune, — перешли в организации, которые в таких списках не значатся. (Понятно, что на подобные предложения люди соглашаются отчасти потому, что по мере их продвижения по карьерной лестнице в «родной» компании достижимых для них постов всякий раз остается все меньше.)

Уходящие в менее известные или менее престижные компании, как правило, выигрывают в должности или в объеме полномочий. Иными словами, они извлекают выгоду из громкого имени предыдущего работодателя. Те же, кто переходит на работу в организацию с более прочной репутацией, охотнее соглашаются на понижение в должности, то есть готовы платить за «приобщение» к славе новой компании.

Выводы для руководителей. Ясно, что надо постараться и с самого начала своей профессиональной жизни попасть в компанию «с именем». Те предприятия и кадровые агентства, с которыми вам придется иметь дело потом, будут ставить знак равенства между вашей прежней организацией, вашими профессиональными знаниями и опытом. Вот что сказал один консультант крупной

международной корпорации: «О компетенции руководителей можно судить уже по одним только именам компаний, в которых они работают». Специалист из небольшого кадрового агентства выразился в том же духе: «Если вы знаете, из какой компании этот человек, вы более или менее понимаете, что он собой представляет».

Переходить в компанию меньшей величины стоит только в том случае, если кроме повышения в должности и в зарплате вы получаете возможность для профессионального роста; иначе вы сами обрубите себе пути. Вспомним Майкла: сдав квалификационный экзамен на звание юри-

Из прославленных компаний топ-менеджеры чаще всего уходят в фирмы меньшего масштаба и не столь известные.

ста, он устроился в крупную юридическую фирму, но ушел оттуда вместе со своим начальником в меньшую, которая специализировалась на морском праве. Там ему предложили зарплату на 50% больше.

Однако вскоре он уже пожалел о своем решении. Прошло всего два года, а он уже начал искать новое место. Но в этот раз найти что-нибудь подходящее оказалось непросто, и он понял, что два года в специализированной фирме сильно подпортили ему резюме. По словам Майкла, потенциальные работодатели «смотрели на него свысока» — считали, что в крупной компании ему нечего делать. Он-то знал, что и во второй фирме — не только в той, первой, крупной — он профессионально развивался и постоянно учился у своего начальника. Но сотрудники отделов персонала этого не понимали: для них важно было только название компании. В конце концов он устроился на госслужбу, но до сих пор уверен, что переходом в специализированную юридическую фирму сильно себе навредил.

Заблуждение 4

Переходить в другую отрасль опасно

Вам кажется, что переход в другую отрасль или профессию (скажем, в другой функциональный отдел) затормозит вашу карьеру? Вовсе нет:

у «перебежчиков» карьера развивается не хуже, чем у тех, кто всю жизнь верен однажды выбранной сфере деятельности или специальности. И вообще «перебежчиков» довольно много: в 29% случаях люди переходят в новую для них отрасль, а в 23% — в другие сегменты своей же отрасли (скажем, из финансовой компании, предоставляющей потребительские кредиты, человек уходит в банк).

Но зачем нанимать специалистов не из своей отрасли? Иной раз именно там проще найти подходящего человека. Консультант из кадрового агентства, которое подбирает персонал для компаний гостиничного, игрового и ресторанного бизнеса, говорил мне, что 40% кандидатов он находит в других секторах. «Я смотрю, какие компании работают на “отлично”. Если клиенту нужен маркетолог в классическом понимании слова, я иду в Procter & Gamble. Если финансист с опытом работы в большой прибыльной компании — то в PepsiCo».

Примерно то же говорит и специалист по подбору руководящих кадров для финансовой отрасли. В секторе прямых инвестиций мало профессионалов и стоят они очень дорого. Взять людей неоткуда — ищут их главным образом в двух крупных инвестиционных банках, а их менеджеры требуют заоблачных зарплат. Но если обратить взоры на смежные сектора (пенсионные фонды, к примеру, или управляющие компании), то кандидатов, у которых, по словам моего собеседника, «так устроены мозги, что они легко освоят прямое инвестирование», там можно найти подешевле. Для одного клиента он подыскал топ-менеджера из глобальной управляющей компании, который согласился на \$800 тысяч — \$1 млн. Если бы тот же самый человек имел опыт в фондах прямых инвестиций, он стоил бы клиенту в два-три раза дороже.

Бывает, предприятие берет людей из других отраслей, если они устраивают его в других отношениях. Стивен, руководитель высшего звена, перешел из текстильной промышленности в химическую, потому что долго работал в области продаж, а в новой компании очень многое зависело именно от реализации.

Если компании, у которых есть вакантные места, не слишком привлекают ищущих работу, им приходится расширять зону охвата. Основной владелец еще одной компании, стратегию которой определяют продажи, требовал, чтобы все специалисты, даже претенденты на должности топ-менеджеров, по четыре-шесть месяцев отработали в отделе продаж. Многим соискателям это не нравилось; половина отпала

сразу после интервью — люди понимали, что это не их работа. И компании пришлось шире раскидывать сети, чтобы выловить сильных профессионалов.

Выводы для руководителей. Посмотрите, в каких отраслях высоко ценится то, что умеете вы. Маркуса, бывшего морского летчика, взяли в Sun Trust, крупнейшую американскую компанию, предоставляющую банковские услуги, на должность финансового аналитика, предложив зарплату на 50% больше, чем на прежнем месте, хотя он никогда не работал в банковском секторе. Просто компании нужен был человек из военного мира. Через три года Маркус возглавил отдел.

Стоит рассматривать и промежуточные варианты. Недавно я познакомилась с менеджером, который из юридической фирмы, где он был директором по маркетингу, перешел в консалтинговую, которая специализировалась на проблемах перевода сотрудников компаний-клиентов в другие регионы, страны и управления многонациональными коллективами. Он хотел стать консультантом, а это означало смену и отрасли, и профессии. Понимая, что совершить такой двойной прыжок невозможно, он пошел в консалтинговую фирму менеджером по маркетингу и даже согласился на более низкую зарплату. Зато новая работа дает ему возможность освоить тонкости межкультурного менеджмента и, как он надеется, в конце концов добиться своей цели.

Каждый профессиональный путь неповторим.

И то, что хорошо для вас, может обернуться катастрофой для другого, даже если ваши резюме и профессиональные цели во многом совпадают. Заблуждения, о которых я рассказывала, я выявила, изучая карьеру конкретных руководителей, которые в свое время приняли те или иные конкретные решения. Но вполне вероятно, что для вас самый короткий путь вверх — это, скажем, частая смена компаний. Главное — критически рассматривать каждый переход на новую работу, не оглядываясь на общее мнение и предположения окружающих и выбирать то, что соответствует именно вашим устремлениям.

Моника Хамори (Monika Hamori; monika.hamori@ie.edu) — преподаватель теории управления человеческими ресурсами из бизнес-школы IE (Мадрид).

Как прикрывать своих людей

Хорошие начальники ограждают подчиненных от долгих совещаний, надоедливых топ-менеджеров и всего, что мешает им нормально работать.

Роберт Саттон

Уильям Койн больше десяти лет возглавлял отдел исследований и разработок в 3М — компании, которой мы обязаны эластичными бинтами Ace, стикерами Post-it, клейкой лентой Scotch и другими полезными изобретениями. Вскоре после выхода на пенсию Койн выступил перед несколькими сотнями руководителей с лекцией об инновациях 3М и своем опыте начальника. Он рассказал, что начинал в 3М научным сотрудником и хорошо знает как исполненные лучших намерений, но неумные руководители, которые всюду лезут с вопросами и советами, могут навредить творческой работе. Когда Койн возглавил отдел, он твердо решил ограждать подчиненных от мелочной опеки начальства, дать им возможность заниматься делом, не отвлекаясь на всякую ерунду. Койн понимал, почему волнуются вышестоящие: проект его отдела в случае успеха сулил миллионы. Но он сдерживал пыл начальников (и собственный), говоря: «Если вы сажаете семечко в землю, вы ведь не выкапываете его каждую неделю — посмотреть, как оно растет».

Хорошие руководители видят свою задачу в том, чтобы создать людям условия для нормальной работы, идет ли речь о творческих задачах вроде создания новых продуктов или о рутине: сборке компьютеров, приготовлении гамбургеров или

управлении самолетом. Такие руководители гордятся тем, что прикрывают, защищают, сами выполняют скучные и нелепые задачи и сражаются с дураками и хамами, которые портят всем жизнь.

Прикрывать своих людей можно по-разному. Я расскажу о семи способах.

Не поддавайтесь дурному

У хороших руководителей болит душа за своих людей. Театральный режиссер Фрэнк Хаузер писал в книге «Notes on Directing», что на репетициях он не допускал, чтобы актеры «болтались без дела», потому что «это деморализует всю труппу... Ждать полчаса — куда ни шло, но, если вы сильно выбиваетесь из графика, разрешите им погулять. И обязательно извинитесь». Хаузер советовал думать о пьесе, не о себе: «Боже вас упаси от самого страшного режиссерского греха — разглагольствовать, жевать одну и ту же мысль, рассказывать старые байки и ждать, что все будут смеяться».

Больше всего времени сжирают совещания. Конечно, порой без них не обойтись, но начальники с комплексом превосходства умеют и тут все обставить по-хамски. Если вы хотите потешить свое самолюбие и показать подчиненным, что ни во что не ставите их, почаще опаздывайте на совещания. А время от времени опаздывайте сильно

или вообще не приходите. Все поймут, что вы — Очень Важная Персона и Очень Важные Дела требуют вашего присутствия в другом месте.

Но если вы хотите, чтобы люди гордились тем, что работают с вами, начинайте и заканчивайте совещания вовремя. Мелкие радости, которые дает демонстрация власти, будут вам не доступны, зато вы завоюете авторитет у благодарных, старательных сотрудников.

Уилл Райт, разработчик компьютерных игр The Sims и Spore, на совещаниях предоставлял роль «канарейки в шахте» (раньше шахтеры брали в шахты клетки с канарейками; эти птицы чувствительны к содержанию в воздухе метана — пока они поют, опасности нет) художнику Оушену Куигли, чело- веку творческому и неформальному. Если Куигли отпрашивался с собрания, «это значило: пора закругляться, толку от дальнейшего сидения уже не будет». И по сигналу своей «канарейки» Райт просто заканчивал собрание. Тот же Райт придумал, как отбить у разработчиков охоту созывать ненужные совещания: каждый раз, когда кто-нибудь просил назначать очередное собрание, Райт брал с него доллар. Совещаний по- прежнему было много, но «это заставляло людей хорошенько все взвесить... хотя речь шла всего лишь о долларе».

Так ведите споры, чтобы они были конструктивными

Когда люди уважают друг друга, то любые обсуждения проходят продуктивно и творчески. Талантливые руководители так «дирижируют» спорами, чтобы они были конструктивными и люди могли откровенно высказывать свое мнение, даже руководству. Режиссер студии Pixar Брэд Бёрд, получивший два «Оскара» за «Суперсемейку» и «Рататуй», — горячий сторонник плодотворных конфликтов. Работать в Pixar Бёрда позвали, когда студия уже выпустила череду хитов, начавшуюся «Историей игрушек». Руководство — Стив Джобс, Эд Кэтмулл и Джон Лэссетер — надеялось, что он «хорошенько встряхнет компанию», вспоминал Бёрд. Он серьезно отнесся к этому поручению и для работы над «Суперсемейкой» собрал команду из тамошних «возмутителей спокойствия». Члены команды вечно спорили друг с другом, что не мешало им доверять друг другу. Поэтому Бёрд

на одном из совещаний сказал: «Я хочу, чтобы вы разоблачились, как на пляже, и чтобы у всех развязались языки. Мы вместе будем смотреть каждую сцену, и каждый получит свою порцию хулы и похвалы».

Команда «Суперсемейки», как и просили Бёрда, «хорошенько встряхнула» студию. Поначалу специалисты по технологиям Pixar уверяли: чтобы сделать детали — воду, огонь, волосы персонажей — живыми, понадобится десять лет и полмиллиарда долларов. Но Бёрд и его сотрудники так наседали на них и так подстегивали друг друга, что новые методы были быстро разработаны

Вам не оградиться от внешнего мира, особенно в эпоху электронной почты,

и фильм обошелся всего в \$100 млн. «Суперсемейка» принесла огромные сборы и получила восторженные отзывы. Эта победа окрылила подчиненных Бёрда и всех остальных сотрудников Pixar.

Защищайте подчиненных от посягательств извне

В статье «The Manager's Job» (HBR, 1975 год) Генри Минцберг писал: «Кто-то сказал, что менеджер — это человек, который принимает посетителей, чтобы все остальные могли спокойно трудиться. И в этом только доля шутки». Работа управленца сопряжена с ежедневным решением десятков, а то и сотен мелких задач. Если вы начальник, вам не оградиться от внешнего мира, особенно в эпоху электронной почты, новостных лент и Твиттера. Но вы можете грамотно организовать время подчиненных, прежде всего тех, чья работа требует тишины и сосредоточенности — инженеров, юристов, технических писателей и всех остальных, кто получает и обрабатывает информацию.

Кое-где уже пытаются ослабить поток посторонних помех. В 2008 году 300 инженеров и менеджеров Intel опробовали на себе новый режим работы: каждый вторник на четыре часа дня они выставляли в электронной почте и ICQ статус «не в сети», переводили телефонные звонки на голосовую почту, не назначали на это время

встреч и совещаний и вешали у своих столов таблички «Не беспокоить». Как сказал руководитель программы Натан Зелдис, благодаря тому, что у людей появилось «время подумать», они стали эффективнее работать «и изменилось самочувствие многих сотрудников»; 71% участников программы советовали охватить ею и другие отделы.

Хорошие начальники также освобождают подчиненных от ненужных, но отнимающих много времени формальностей. Приведу пример. В 2008 году Бонни Сими, спортсменка-саночница, участница трех Олимпийских игр, летчик гражданской авиации, а сейчас топ-менеджер авиакомпании JetBlue, возглавляла отдел планирования и организации технических работ аэропорта, и ее команда хотела усовершенствовать процедуру аттестации сотрудников. С одобрения руководства компании старые анкеты, на заполнение которых у каждого человека уходило около двух часов — кроме того, что ему приходилось согласовывать формулировки с начальником, — заменили простой формой: для нее достаточно было и 20 минут. Другой пример: когда Эд Уитакер возглавил GM, число отчетов, которые должен был регулярно составлять отдел НИОКР, сократилось с 94 до четырех и люди смогли больше времени уделять своему прямому делу.

Сопровствляйтесь идиотизму начальства

Руководство JetBlue поддержало Бонни Сими. Но порой у хороших руководителей плохое начальство, а оно, как и влиятельные группы интересов, навязывает нижестоящим свои сомнительные идеи. Когда работе ваших людей мешает идиотизм высокопоставленных начальников, когда по их вине может ухудшиться атмосфера в коллективе, вы должны понять — уступить или сопротивляться. Тут все зависит от того, что выгоднее и для подчиненных, и для вас. Порой цена неповиновения слишком высока, а бывает, что бессмысленные на первый взгляд распоряжения оказываются полезными.

И все же начальственному идиотизму обычно не стоит подчиняться. В середине 1980-х я наблюдал, как крупная розничная сеть закрывала более ста магазинов — по всей стране. Руководившая этим команда попросила меня оценить результаты

восьми закрытий: четырех «хороших» и четырех «плохих» (в зависимости от того, сколько клиентов уже не работающих магазинов сохранили верность сети). Я выяснил, что менеджеры, которые «хорошо» закрыли свои магазины, редко следовали предписаниям сверху. Один из них показал мне увесистый сборник корпоративных инструкций и сказал, что не выполнял ни эти инструкции, ни распоряжения спецкоманды — чем он гордится и чем объясняет свой успех. Его подчиненные хотели устроить прощальную вечеринку, но «эти деятели» велели ему отменить ее. Он их не стал слушать. Общие воспоминания, обещания «дер-

Порой цена неповиновения слишком высока, а бывает, что бессмысленные на первый взгляд распоряжения оказываются по-

жать связь» подняли людям настроение — так им было проще перевернуть эту страницу жизни. Напротив, менеджеры, которые плохо справились со своей задачей, старались действовать по указке сверху. Все они говорили, что люди нервничали и потому не могли убедительно уговаривать клиентов переходить в другие магазины сети. То есть менеджеров, действовавших вопреки инструкциям начальства, то же самое начальство признало лучшими.

Кое-как делайте ненужную работу или буквально исполняйте глупые приказы

Наверняка родители учили вас, что, за какое бы дело вы ни взялись, делать его нужно хорошо. Меня учили. Но порой хорошие руководители сознательно делают работу кое-как и подбивают к тому же подчиненных. Феномен некомпетентности блистательно описан в «Принципе Питера», сатире 1960-х на управленцев-бюрократов. Авторы «Принципа Питера», Лоуренс Питер и Реймонд Халл, не шутили, когда писали, что иногда есть смысл симулировать некомпетентность, то есть делать работу кое-как. Главное, предупреждали они, — «не заигрывать». Хорошие начальники поощряют людей заниматься самым важным. Если от более или менее идиотских требований нельзя отмахнуться, то лучше всего выполнить их наскоро и снова взяться за работу.

Защищать подчиненных не всегда правильно

Лучшие начальники защищают сотрудников от стресса и перегрузок, но они кладут все на алтарь, лишь бы их людям хорошо работалось. Мудрые руководители соизмеряют необходимость защищать подчиненных с другими, порой более важными соображениями.

АВТОРИТЕТ

Если вы, чуть что, бросаетесь в бой, прикрывая собой подчиненных, не думая о том, как это отразится на вашей репутации в компании, вы подрываете свой авторитет. Это медвежья услуга вам и вашей команде.

Один завкафедрой спортивной медицины университета гордился тем, что защищал подчиненных, отменяя нелепые порядки и ограждая их от мстительных руководителей. Но он рассчитливо выбирал, с кем и по какому поводу воевать, ведь если бы он заслужил репутацию скандалиста или, того хуже, потерял работу, то уже не смог бы никого защитить. Он просил сотрудников соблюдать правила и выполнять распоряжения начальства, но только если они не мешали им работать или не унижали достоинство людей. Он говорил: «Моя работа — открывать зонтик, когда сверху валится дерьмо. А ваша — делать так, чтобы мне не нужно было открывать его часто».

ПАРШИВЫЕ ОВЦЫ

Руководители знают: как ни отбирай людей в коллектив, рано или поздно в него попадут «не те». Разумеется, ваша работа — помогать им учиться и становиться лучше. Если же они не меняются, нужно их увольнять. Исследование Уилла Фелпса и его коллег это подтверждает. Они выделили три типа паршивых овец: это лодыри («работают спустя рукава»), нытики (эти все видят в черном счете, постоянно чем-то озабочены) и сволочи (нарушают нормы общения). Фелпс подсчитал, что достаточно одной паршивой овцы, чтобы производительность команды, по сравнению со здоровым коллективом, упала на 30—40%. Паршивые овцы отнимают время и энергию, которые люди могли бы потратить на работу. Кроме того, те отрицательные эмоции, которые они выплескивают, передаются и их коллегам, и те превращаются в таких же лодырей, нытиков и мерзавцев.

ВАШЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

Хорошие начальники не забывают и о себе. Для них работа — это марафон, а не спринт. Руководитель, который не думает о своем здоровье, семье и карьере, обречен на поражение. Если вы не умеете отвлекаться от работы и отдыхать, вы рано или поздно перегорите. Моя жена Марина Парк много лет была управляющим партнером крупной юридической фирмы, потом — гендиректором Girl Scouts of Northern California. Объясняя суть работы руководителя, она прибегает к метафоре: «Наденьте кислородную маску, прежде чем помогать другим». То есть если вам не хватает кислорода, вы вряд ли сумеете кому-нибудь помочь. Так же и на работе: если не хватает воздуха начальнику, то его подчиненным — и подавно.

Собирая материал для нашей книги «От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия», мы с Джеффри Пфеффером не раз наблюдали, как люди творчески симулируют некомпетентность. Нам особенно запомнился разговор с менеджером, которого руководство компании считало лучшим из лучших. Так вот он считал, что таблицы, которые сотрудники заполняли с тех пор, как в компании перешли на сбалансированную систему показателей, никому не нужны — в конце концов зарплата сотрудников зависит от краткосрочных финансовых показателей, а не от 25 пунктов таблицы. Но сбалансированная система показателей была любимой игрушкой генерального директора, и потому начальники следили, чтобы народ отчитывался по всем пунктам. Менеджер стал заполнять их «для галочки» и коллегам посоветовал делать так же.

Бороться с идиотизмом начальства можно иначе — буквально, до запятой, исполняя спущенные сверху приказы. Так вы докажете их несостоятельность. Один менеджер компании,

производящей электронику, вспоминал, как его отдел сделал уродливый, громоздкий опытный образец, строго следуя распоряжению замдиректора по проектным работам. Когда гендиректор в пух и прах раскритиковал модель, менеджер объяснил, что долго противился этой идее, но был вынужден капитулировать перед вице-президентом. Свои слова он подкрепил документами. Когда вице-президента уволили, отдел переделал образец. Новинка оказалась коммерчески удачной. Не забывайте, что имитация согласия — метод небезопасный, хотя иногда ничего другого не остается.

Разгромите или ослабьте неприятеля

В книге «М*дакам вход воспрещен. Как создать цивилизованные рабочие отношения и выжить там, где их нет» я рассказывал, как разного рода сволочи и хамы могут отравить людям жизнь на работе. Хороший начальник защищает подчиненных от таких мерзавцев. Вот что мне рассказал один сержант полиции из Техаса: «Начальник как-то дал мне вашу книгу, чтобы потом обсудить, как лучше руководить людьми. Я открыл ее и вижу — да тут

ведь все о нем, ведь мой шеф — тиран в чистом виде. Я понял, какой промах он допустил... Кончилось тем, что однажды в присутствии восьми моих сотрудников я сказал ему, что больше не позволю ему так обращаться с людьми. «Вы сами виноваты! Не надо было давать мне “М*дакам вход воспрещен!” — сказал я». Кстати, если вы решитесь на подобное, позаботьтесь, чтобы вас не попросили из компании, чтобы у вас были могущественные друзья или же возможность уйти на новую работу.

Хорошие начальники защищают подчиненных от грубых, придирчивых заказчиков и клиентов. Руководители нескольких авиакомпаний, в том числе Southwest и JetBlue, говорили мне, что у них в компаниях ведут черный список пассажиров «non grata». Энн Роудз, которая раньше возглавляла отдел персонала Southwest, рассказывала, как один из их топ-менеджеров завоевал уважение сотрудников терминала: он перебил учинившего скандал пассажира, приказал тому утихомириться, напомнив, что с его подчиненными нельзя разговаривать в таком тоне, довел хама до стойки American Airlines и купил ему билет на другой рейс.

Вызывайте огонь на себя

Я знаю начальницу, подчиненный которой однажды допустил ошибку, стоившую компании кучу денег. Однако, когда совет директоров устроил ей выволочку, она не стала валить вину на этого человека. «Я прикрыла его потому, что раз уж ты начальник, то изволь защищать своих людей, когда они дали маху», — объяснила она.

Так же считал и Джо Торре, бывший капитан бейсбольной команды New York Yankees, человек, которого обожали и тренеры, и игроки. Когда бывший владелец клуба Джордж Штайнбрэннер явно перегибал палку, критикуя всех и вся, Торре бросался на амбразуру. В своих воспоминаниях «The Yankee Years» Торре пишет, что однажды перед решающей игрой Штайнбрэннер явился на собрание тренеров и стал изводить всех, вспоминая прошлые ошибки.

Торре заорал: «Убирайся отсюда, Джордж! Не заводи моих ребят!» Штайнбрэннер рассмеялся и вышел, но на прощание многозначительно сказал Торре: «Смотри, проиграете — тебе отвечать». — «Ладно, Джордж, отвечу», — не испугался Торре.

Прикрывать подчиненных — порой это неприятно и рискованно, но часто оправданно. Если люди видят, что вы по-настоящему защищаете их, а не отделяетесь пустыми словами, они будут признательны и преданны вам.

Работайте над собой

Хорошие начальники защищают своих сотрудников от стресса и ненужных волнений по-разному — и публично, и за кулисами. Изо дня в день они занимаются самоанализом, стремятся быть в курсе проблем подчиненных, знать их болевые точки и стараются культивировать дружественную атмосферу в коллективе, чтобы каждый чувствовал себя в безопасности. Изо дня в день они учатся понимать, что важно для подчиненных, а что нет. В ситуации, когда руководители не могут защитить подчиненных — речь идет об увольнении, уменьшении зарплаты, трудных заданиях — хороший начальник выразит сочувствие, постарается успокоить людей и найдет способ как-то смягчить негативные последствия. Если вы будете таким руководителем, то благодаря вам значительно улучшатся и производительность ваших людей, и их благополучие. И, что немаловажно, они тоже всегда прикроют вас с тыла.

Роберт Самтон (Robert I. Sutton) — преподаватель теории управления и инжиниринга Стэнфордского университета; соучредитель Института проектирования Хассо Платтнера в том же университете и директор Стэнфордской программы венчурных технологий; автор книги «Хороший босс, плохой босс» («Альпина бизнес букс»), по материалам которой написана эта статья.

Женщины в лабиринте власти

Почему женщины редко достигают высшей ступени властной иерархии? Считается, что, когда остается чуть-чуть до самого верха, они упрутся в стеклянный потолок.

Но на самом деле немало преград им приходится преодолевать и на других этапах карьеры.

Элис Игли,
Линда Карли

Чтобы вылечить болезнь, нужно точно подобрать лекарство, но прежде — поставить верный диагноз. Это важно помнить, рассуждая о том, почему так мало женщин в высших эшелонах власти. Хочется докопаться до сути, но симптомы истолковываются неверно, и потому руководители впустую тратят силы, время и деньги.

В том, что проблема существует, сомнений нет. Хотя женщины добились больших успехов в профессиональной деятельности (в США они занимают более 40% всех руководящих должностей), на высшем уровне их мало. Взять хотя бы самых высокооплачиваемых сотрудников компаний из списка Fortune 500 — председателей советов директоров, президентов, генеральных директоров. Женщин среди них лишь 6%. Только 2% генеральных директоров — женщины, а в советах директоров у них всего 15% мест. В других развитых странах похожая картина. В 50 крупнейших публичных компаниях каждой страны Евросоюза доля женщин среди топ-менеджеров — в среднем 11%, среди генеральных директоров и председателей советов директоров — 4%. Женщины возглавляют лишь семь компаний из списка Global 500 журнала Fortune, а это 1%. Чем объяснить столь явное отсутствие женщин на важных постах?

В 1986 году Кэрол Хаймовиц и Тимоти Шеллхардт ответили на этот вопрос в Wall Street Journal: «Даже те немногие женщины, которые без сбоев поднимались вверх, наткнулись в конце концов на невидимый барьер. Казалось бы, оставалось еще чуть-чуть — но пробить стеклянный потолок было невозможно». Они нашли удачную метафору, она передает всю горечь положения, при котором «видит око, да зуб неймет». И правда, в прежние времена барьеры были неприступными. Вот мнение президента Ричарда Никсона. Объясняя, почему он не назначит женщину в Верховный суд США, Никсон сказал: «Думаю, женщинам вообще не место во власти... Прежде всего потому, что они непостоянны — у них семь пятниц на неделе. Они очень эмоциональны. Мужчины тоже непостоянны и эмоциональны, но все-таки до женщин им далеко».

Времена изменились, и образ стеклянного потолка, похоже, уже мало соответствует действительности. С одной стороны, он олицетворяет непреодолимое препятствие именно на высших ступенях организационной иерархии. Но среди женщин все-таки есть генеральные директора, ректоры университетов, губернаторы штатов и президенты стран, значит, нельзя утверждать, будто их не пускают наверх. В то же время метафора подразумевает, что на низшем и среднем

уровнях женщины и мужчины находятся в равных условиях, что, конечно, не так. Этот образ намекает и на то, что женщин ввели в заблуждение относительно их возможностей, поскольку издавна стеклянное препятствие не видно, хотя есть препятствия очень даже заметные. Хуже другое: прозрачный потолок символизирует только одну и, можно сказать, вечную помеху, а потому эта метафора не отражает всей сложности и всего разнообразия проблем, с которыми сталкиваются женщины. Не то, чтобы их «отфутболивают» тогда, когда до вершины остается последний шаг. Они сходят с дистанции и раньше.

Метафоры обладают большой силой — они направляют наши мысли, а значит, и поступки. Поверившие в существование стеклянного потолка будут придумывать, как бы разбить его: одни станут на самом вершине заводить нужные знакомства, другие — настаивать на расширении состава советов директоров и предоставлении кандидатам обоих полов права участвовать в борьбе за первые посты, третьи — подавать судебные иски по фактам дискриминации. Все эти меры по-своему хороши, все они вносят свою лепту в успех дела. Плохо, если они отвлекают внимание и силы от других, возможно, более эффективных способов разбить стеклянный потолок. Если мы мечтаем о ярких победах, проблему надо обозначить иначе.

Кругом одни стены

Лабиринт — вот более точная метафора. Она лучше отражает суть препятствий, на которые натываются женщины-руководители. Лабиринт символизирует трудный путь к заветной цели. Чтобы выбраться из него, нужны упорство, вера в успех, умение решать головоломки. Именно таков смысл нашей метафоры. Пути к высшим постам существуют, но они извилисты, причем какие-то повороты можно предугадать, а какие-то — нет. В каждом лабиринте есть дорожка к центру, то есть цель достижима. Метафора подразумевает препятствия, но не намекает на поражение.

Так что же за преграды встают на пути женщин? Начнем по порядку.

Предубеждение. У мужчин по-прежнему выше зарплаты, и они быстрее продвигаются по службе — это общеизвестно. Скажем, в 2005 году

в США на каждый «мужской» доллар приходился 81 цент, заработанный женщиной с полной занятостью. В чем причина — в дискриминации или просто в том, что мужчины, у которых меньше домашних обязанностей и в среднем больше трудовой стаж, приобретают более высокую квалификацию? Ответ на этот вопрос пытались найти и экономисты, и социологи.

Одно из самых крупных исследований на эту тему провели сотрудники Счетной палаты США. Они основывались на материалах опросов, проведенных в 1983—2000 годах. Поскольку на вопросы каждый раз отвечали одни и те же люди, исследователи знали, где и кем они работали, а

Чем выше по служебной лестнице поднимается женщина, тем более сложные препятствия вырастают на ее пути.

это очень важно для понимания динамики роста заработной платы респондентов.

Ученые из Счетной палаты проверили, можно ли прогнозировать доходы человека на основании определенных данных, в том числе принадлежности к мужскому или женскому полу. Они опрашивали служащих с частичной и с полной занятостью и рассмотрели все факторы, которые могли бы сказаться на величине заработков, в том числе образование и опыт работы. Без учета этих переменных картина была следующей: с 1983-го по 2000 год женщины в среднем зарабатывали примерно на 44% меньше мужчин. С учетом их разрыв по-прежнему оставался значительным, хотя и сокращался вдвое, что связано в основном с двумя причинами: трудовым стажем (у мужчин он был больше на несколько лет) и количеством оплаченных рабочих часов в год (у мужчин их тоже было больше).

Большинство факторов одинаково отражалось на зарплате мужчин и женщин, но были и исключения. Скажем, брак и наличие детей не мешали мужчинам, в отличие от женщин, получать высокую зарплату. Продолжительность образования, как и некоторые другие факторы, чаще положительно сказывались на зарплате женщин. Даже после того как размер заработной платы был

скорректирован с учетом всех отличий, исследование показало, что женщинам платят меньше, чем мужчинам. Это необъяснимое гендерное расхождение — оно составляет 21 цент на доллар — держится уже долго.

Примерно таким же образом ученые искали ответ на вопрос, существует ли дискриминация при продвижении по службе. Вообще-то она видна невооруженным глазом: женщин повышают медленнее, чем мужчин с такой же квалификацией. В ходе одного исследования, которое проводилось в США с 1980-го по 1992 год, ученые выяснили, что белые мужчины чаще получают руководящие посты, чем белые женщины, чернокожие мужчины и чернокожие женщины. Анализ по другим показателям — образование и количество рабочих часов в год — показал, что при приеме на работу предпочтение отдается белым мужчинам. Что касается их преимуществ при назначении на руководящие посты, то они с годами возрастают. Другое исследование подтвердило эти выводы. Даже в традиционно женских сферах — профессии медицинских сестер, библиотекарей, учителей начальных школ и т.д. — мужчины быстрее становятся начальниками.

Заключения ученых подкрепляются данными экспериментов, в ходе которых испытуемых просят оценить гипотетических претендентов на работу или на руководящую должность, причем все сведения об этих вымышленных персонажах остаются неизменными, кроме пола. Исследования такого рода проводятся с 1968 года — тогда Филипп Голдберг поставил очень простой и изящный эксперимент. Студентам предложили оценить небольшие эссе. Все получили одинаковые тексты, но только подписаны они были разными именами — мужскими и женскими. Никто не знал, что у остальных точно такие же тексты. Этот первый эксперимент выявил всеобщее гендерное предубеждение: женщины получали более низкие оценки, если только это не было сочинение на «женскую» тему. К сожалению, и сорок лет спустя ничего не изменилось. При прочих равных мужчинам отдается преимущество, о какой бы работе ни шла речь — о традиционно мужской или не имеющей явного гендерного характера. И руководители-мужчины получают несколько более благоприятные отзывы, нежели

ни в чем не уступающие им руководители-женщины, особенно если они занимают традиционно «мужские» посты.

Но вот что интересно: ни сравнительные, ни экспериментальные данные почти ничего не говорят о том, что чем выше по служебной лестнице поднимается женщина, тем более сложные препятствия вырастают на ее пути, то есть что у женщин меньше, чем у мужчин, шансов занять высшие посты. Похоже, предубеждение против женщин одинаково проявляется на всех уровнях организации. Тот факт, что женщин очень мало в рядах

При прочих равных мужчинам отдается преимущество, о какой бы работе ни шла речь

топ-менеджеров, объясняется не тем, что их не допускают именно к рычагам власти; это результат дискриминации на всех уровнях. Иначе говоря, дело вовсе не в стеклянном потолке.

Неприятие женщин-руководителей. Что стоит за подобной дискриминацией? По сути, осознанные и бессознательные стереотипные представления о женщинах, мужчинах и начальниках. Исследования подтверждают, что женщины ассоциируются с одними чертами характера, мужчины — с другими, и гипотетического руководителя, как правило, наделяют именно мужскими. Ким Кемпбелл, в 1993 году ставшая премьер-министром Канады, выразила суть проблемы так: «У меня не обычная для женщин манера говорить... уверенная и напористая. Если бы я держалась иначе, меня бы не воспринимали как лидера. С другой стороны, моя манера раздражает людей, привыкших к тому, что женщины говорят иначе. Для лидера это правильный стиль, для женщины — нет. Он противоречит общепринятому представлению».

Можно сказать, что тут столкнулись два стереотипа: поведения и действия. Женщин обычно оценивают в терминах поведения и общения, им приписывают внимательное и сострадательное отношение к людям. Это значит, что они должны быть нежными, заботливыми, дружелюбными, благожелательными, кроткими. Мужчины же ассоциируются с действием, поэтому им подобает

быть энергичными и властными. Предполагается, в частности, что они напористые, честолюбивые, самоуверенные, сильные, эгоистичные, стремятся лидировать и полагаться только на себя. Этот набор качеств в сознании большинства связан с сильным руководством — наверное, потому, что долго высшие посты занимали в основном мужчины и качества «лидера» и «мужчины» стали неразделимы.

А женщины-руководители оказались в двойной западне. Если они в полной мере соответствуют поведенческому стереотипу, их критикуют за недостаток качеств действия. Если же они слишком «действены», их обвиняют в неподобающем поведении. В обоих случаях их сочтут неподходящими для высших постов.

Неудивительно, что женскому влиянию сопротивляются больше, чем мужскому. К примеру, когда на совещаниях в головном офисе международной розничной сети мужчины открыто пытались воздействовать на общее мнение, присутствовавшие воспринимали это куда доброжелательнее, чем когда то же самое позволяли себе женщины. Одна из руководительниц компании рассказывала: «У нас принято на совещаниях отстаивать свою позицию, но почему-то это прилично делать только мужчинам — на женщин, которые не молчат, если речь идет о важных для них проблемах, смотрят косо. Говорят, что они “свихнулись на власти”. Мужчин же называют “темпераментными”».

Исследователи изучали реакцию людей на мужчин и женщин, которые по-разному проявляют свое стремление доминировать. Результаты всегда почти одни и те же. Невербально проявляемое желание подчинить себе собеседника (направленный на него пристальный взгляд или указующий перст), «не идет» женщинам больше, чем мужчинам. Если женщина угрожает кому-то не взглядом, а словами, это подрывает ее авторитет, хотя уверенность в себе уменьшает ее шансы получить работу или продвинуться по службе. Даже если ее мнение противоречит мнению остальных, ей грозят неприятности. Мужчинам возражения или попытки давить на собеседника сходят с рук гораздо чаще.

Не менее опасна для женщин самореклама. Пусть она по делу, пусть подтверждает профессионализм и статус, — это «неприлично». И если мужчинам позволительно хвастаться, только чтобы их

заметили, от женщин, даже самых состоявшихся, ждут скромности. Профессор Дебора Таннен приводит пример из собственной жизни: «Считается, что скромность красит женщину. Этот стереотип особенно ярко проявлялся на собраниях кафедр, когда обсуждались очередные повышения. Про одну преподавательницу кто-то однажды отозвался так: “У нее много публикаций, она хорошо известна в своей области”. Коллега-мужчина одобрительно прокомментировал: “А по ней и не скажешь”. То есть он похвалил ее за то, что она вела себя не как человек, многого достигший в жизни».

Кроме того, женщин никогда не благодарят за сердечность и такт. От них этого ждут, тогда как любезность мужчины бросается в глаза. К примеру, во время эксперимента мужчины снискали похвалы за готовность помочь, но женщинам добрых слов не досталось. Еще одно исследование показало, что мужчины тем быстрее продвигаются по службе, чем чаще помогают сослуживцам. Но карьере женщин альтруизм не способствует.

Может, мужчины тоже попадают в двойную западню? Нет, коллективное сознание предоставляет им куда больше свободы. Ученые исследовали реакцию на сердечное, дружелюбное поведение, с одной стороны, и напористое и властное — с другой. Вот что в результате выяснилось. Мужчинам прощается любая манера общения. Их в обоих случаях хорошо воспринимают и слушаются — не важно, сердечны они или жестки.

У среднестатистического человека женщина-руководитель вызывает противоречивые чувства. Возможно, именно поэтому участники одного опроса утверждали, что высокопоставленные начальницы более лживые, беспринципные, грубые, эгоистичные, чем высокопоставленные начальники. Многие считают, что в женщинах, выбившихся наверх, не остается ничего человеческого.

Особенности стиля управления. Обычно, чтобы не угодить в двойную ловушку, женщины-руководительницы пытаются выработать особый стиль управления: чтобы в нем сочетались «женские» качества поведения и «мужские» — действия, свойственные, по общему мнению, сильному лидеру. Приведем слова Мариэтты Ньюн Гуа Чэн о том, как она осваивала роль дирижера оркестра: «Раньше я говорила тише и голос у меня был выше. Часто он меня подводил: иногда, особенно когда мне хотелось казаться внушительнее,

я вдруг начинала пищать. Человека с такой манерой говорить невозможно воспринимать всерьез, это было ясно. И я стала говорить громче. Голос стал ниже. Я больше не старалась со всеми дружить. Руководить — не значит жить со всеми душа в душу».

Вжиться в роль лидера и обрести свой особый почерк непросто. Порой получается совсем не то, что хотелось. Еще одна руководительница сказала так: «Когда женщина ведет себя по-мужски, ей этого не прощают — и мужчины, и женщины». Начальницы болезненно воспринимают косые взгляды и сами делают все, чтобы лабиринт, по которому они пробираются, стал еще запутаннее. Например, 96% руководительниц из компаний из списка Fortune 1000, в ходе опроса исследова-

Когда женщина ведет себя по-мужски, ей этого не прощают — и мужчины, и женщины.

тельского агентства Catalyst говорили, что вырабатывать стиль, приемлемый для руководителей мужчин, «совершенно необходимо» или «очень важно».

Бывает ли какой-то особый женский стиль управления? Кажется, все сходится на том, что бывает. Вот только один пример. В очерке, посвященном Майку Кржижевски, бывшему тренеру мужской баскетбольной команды Университета Дьюка, журналист Михаил Соколов пишет: «Так в чем же секрет успеха Кржижевски? Прежде всего, в том, что он проводит тренировки так, как это делала бы женщина. Да-да». Далее Соколов описывает манеру Кржижевски — как тот воспитывает игроков, как интуитивно чувствует их, какой потрясающий эффект это дает.

Посмотрим на результаты недавнего мета-анализа, в котором были систематизированы выводы 45 исследований. Сравнивая методы управления, ученые взяли за основу принцип, предложенный политологом Джеймсом Макгрегором Бернсом. Он различал руководителей-преобразователей и руководителей-регулирующих. Преобразователи завоевывают доверие подчиненных, во всем подавая им пример. Они формируют систему ценностей коллектива, определяют смысл его

работы и цели на будущее, предлагают планы достижения этих целей и внедряют нововведения, даже если компания в целом преуспевает. Такие руководители воспитывают людей, опекают их, дают им возможность в полной мере проявить себя и принести больше пользы организации. Регулирующие, наоборот, устанавливают с подчиненными деловые отношения, заключают своего рода сделку, апеллируя к их личным интересам. Они управляют людьми традиционно: определяют служебные обязанности, награждают за хорошую работу и наказывают за плохую. Хотя два стиля совсем не похожи, большинство руководителей берет на вооружение понемногу от каждого. Исследователи допускают существование еще одного стиля — когда начальники выбирают политику невмешательства, допуская своего рода самоуправление.

Как показал мета-анализ, в целом у руководителей-женщин сильнее, чем у мужчин, развито «преобразовательское» начало — особенно явно оно проявляется, когда надо поддерживать и подбодрить подчиненных.

Кроме того, женщины чаще придерживаются тактики поощрений, характерной для «регулирующего» стиля управления. Но они реже мужчин прибегают к типичным этого стиля дисциплинирующим мерам, активным (по горячим следам) или пассивным (спустя время). Мужчины чаще следуют политике невмешательства. Вырисовывается странная картина, особенно если учесть, что результаты исследований показали: «преобразовательский» стиль (в сочетании с поощрениями и положительными стимулами, свойственными «регулирующему») больше подходит для управления современной организацией. Исследования говорят не только о том, что мужчины и женщины действительно руководят по-разному, но и о том, что «женский» подход к управлению в целом эффективнее «мужского», который либо дает лучшие результаты только в отдельных случаях, либо даже мешает их добиваться.

Картину дополнили выводы еще одного мета-анализа: женщины-руководители больше нацелены на сотрудничество и совместную работу, чем мужчины. И вряд ли тут дело в генетике. Скорее, сотрудничество позволяет получать нужные результаты «немужскими» методами.

Вопрос времени — и только?

Никто не сомневается, что во власти, в том числе и на самых высших постах, со временем будет все больше женщин. Например, студенты на вопрос, как будет распределяться власть между мужчинами и женщинами, ответили, что власть женщин возрастет. Судя по опросам общественного мнения, американцы в большинстве своем рассчитывают увидеть на посту президента или вице-президента женщину. Опрошенные в своих прогнозах отталкиваются от нынешней ситуации, и по их ответам получается, что общество уверенно идет к гендерному равенству.

Но изменения в обществе невозможны без борьбы и противоречий. Всякий раз, когда чаша весов немного склоняется в сторону женщин, появляются недовольные. Они — за традиционное распределение ролей. Сейчас, похоже, движение к равенству полов застопорилось на многих направлениях. Эту тенденцию мы выявили, проведя обзор долгосрочных исследований. Есть несколько показателей (в том числе доля женщин среди руководителей), значения которых в 1970-х и 1980-х годах круто пошли вверх, после чего их рост замедлился и к настоя-

щему моменту приостановился. Об этом свидетельствует и такой факт: большинство опрошенных считают, что лучшие начальники и политики — мужчины.

Социологи по-разному объясняют эту остановку. Одни, вроде социального психолога Сесилии Риджвей, считают, что перемены в обществе затрагивают «глубинное стремление людей сохранить сложившиеся четкие представления о разнице полов». Другие полагают, что достичь большего равноправия нельзя по определению — предел уже достигнут, поскольку по-прежнему устройство семейной жизни держится на гендерных ролях, а кадровая политика всегда благоволила и будет благоволить тем, для кого дети не стоят на первом месте.

А может, женщины просто дружно «переводят дух» перед новым рывком? История феминизма началась в прошлом столетии с того, что они поняли: их права ущемляют. Но современные опросы показывают, что проблема дискриминации уже не так остра и феминизм утратил былое значение. А раз борьба за права всех женщин идет на убыль, каждой женщине нужно самой искать свой путь.

Женщины стараются добиваться своего, не уподобляясь авторитарным мужчинам и не раздражая этим подчиненных. И они находят верное решение: привлекать других к процессу принятия решений, брать на себя роль доброжелательного наставника и служить примером для подражания (правда, когда в коллективе мало женщин и просто некому поддерживать «регулирующий» стиль управления, начальницы усваивают мужскую авторитарную манеру).

Интересы семьи. Карьера женщины во многом зависит от ее обязанностей жены и матери. Какую дорожку лабиринта выбрать — это поистине судьбоносное для нее решение. Именно женщины чаще бросают работу, берут выходные, работают на полставки. В результате у них меньше стаж, опыт, а это, конечно, не способствует быстрой карьере и росту зарплаты.

Исследователи провели в Чикаго опрос юристов: их интересовало, почему женщины реже мужчин занимают руководящие посты в крупных юридических фирмах — посты, которые считаются более престижными. Оказалось, что женщины начинают свою трудовую карьеру здесь не реже мужчин, но они чаще уходят в государственные организации или в корпорации главным образом ради интересов семьи. Из тех немногих женщин, которые все же стали партнерами своих фирм, 60% бездетные, остальные 40% решили завести детей, только получив этот статус.

Спору нет: мужчины все чаще занимаются детьми

и домашними делами, но все-таки основная работа по дому лежит на женских плечах. Это показывают хронометражные исследования — их участники записывают все, что делают на протяжении суток. В 2005 году замужние американки тратили на работу по дому в среднем 19 часов в неделю, а женатые мужчины — 11. Это прогресс по сравнению с 1965 годом: женщины — 34 часа, мужчины — 5, тем не менее разница остается существенной. А если прибавить время, которое требуют дети, она становится еще больше.

Всем известно, что матери проводят с детьми больше времени, чем отцы. Но мало кто знает другое: нынешние матери уделяют детям больше времени, чем уделяли их собственные (12,9 часа в неделю против 10,6). Это при том, что отцы теперь активнее участвуют в жизни детей (6,5 часа против 2,6). То есть, хотя мужья стали брать на себя больше домашних дел, женщины от этого не выиграли: освободившееся время заняли дети и работа.

Но даже женщины, которые обеспечили себе тылы в виде мужей, бабушек, нянь или домработниц ради того, чтобы работать полный день, не всегда оказываются на равных с мужчинами. Считается, что матерей не стоит назначать на должности, требующие большой отдачи. Сотрудник государственного учреждения, один из участников опроса, рассказывал: «Кто-то упомянул двух-трех женщин, но начальник сказал, что даже не станет рассматривать их кандидатуры — у них дети, и они

будут вечером рваться домой. При этом о мужчинах из списка ничего такого не говорили, хотя у них тоже были дети примерно такого же возраста».

Отсутствие нужных связей. Поскольку многие женщины разрываются между работой и домом, у них нет времени на общение с коллегами и налаживание профессиональных связей — это очень плохо для карьеры. Ведь именно в таком будто бы не имеющем отношения к делу общении люди зарабатывают социальный капитал, значение которого трудно переоценить. В результате одного исследования появилось такое определение руководителей, быстро идущих вверх: они «тратят гораздо больше времени на общение с людьми не из их организаций, чем отстающие от них коллеги, и меньше — на управление». Напрашивается вывод, что для продвижения руководителей связи важнее умения прилежно выполнять традиционно понимаемые управленческие задачи.

Но даже когда у женщин есть время, но они в явном меньшинстве, им нелегко поддерживать связи и расширять круг знакомств. Влиятельные профессиональные сообщества состоят полностью или почти полностью из мужчин. Внедриться в них не так-то просто, особенно когда деловые отношения складываются вокруг чисто мужских занятий. Пример тому — недавний судебный процесс против Wal-Mart по делу о гендерной дискриминации. Топ-менеджеры компании частенько охотились на перепелов на техасском ранчо Сэма Уолтона, основателя сети и бывшего ее руководителя. Менеджеры среднего звена, в частности, вместе ходили в стрип-клубы и рестораны. А на одном из совещаний по продажам, где собрались тысячи менеджеров, бурно обсуждался футбольный матч. Одной из начальниц отдела на аттестации даже сказали, что она едва ли продвинется в компании, ведь она не охотится и не ловит рыбу.

Внедриться во власть

Вернемся к метафоре лабиринта. Первый кирпич в его основание вносит общественное мнение, потакающее мужчинам-начальникам и настроенное против женщин. Усложняется лабиринт из-за общего сопротивления женщинам-руководителям, которое заставляет их искать особую манеру поведения, и из-за болезненной для женщин проблемы совмещения семьи и работы. Понятно теперь, что на место, которое занимает женщина

в годы своего профессионального расцвета, она попадает, сделав не один поворот на сложных перекрестках лабиринта. Мало кому удалось пойти в нужную сторону и оказаться в центре лабиринта — у власти. Те же, кто сошел с дистанции, не раз ошиблись и свернули не туда.

Как быть с этой многогранной проблемой? Многие считают, что нужно законодательно запретить дискриминацию женщин. Но анализ случаев, которые рассматривались в суде, показал, что законом делу не помочь: гендерное неравенство порождено устройством и культурой корпораций. Было бы больше проку, если бы компании оценили всю сложность проблемы и озаботились ее искоренением — а «корней» там немало.

Чтобы развеять предубеждение против женщин-руководителей, разъясните его психологические истоки. Осознать и сформулировать свои предубеждения — именно этому учат на тренингах по развитию толерантности, и, конечно, такие уроки приносят больше пользы, чем вреда. Главное, чтобы, вернувшись к повседневной работе, руководители не забывали о том, что узнали на тренинге, и воплощали бы свои знания в жизнь.

Сократите количество присутственных часов. Это касается прежде всего умственной работы. Вклад каждого сотрудника оценить трудно, и тогда главным мерилom ценности человека становятся часы, проведенные им в офисе. Если компании найдут более объективные критерии, то женщины, которые много времени уделяют семье, но хорошо работают, будут чаще получать заслуженные похвалы и награды.

Объективно оценивайте работу женщин. Тем самым вы будете противостоять предубеждениям, которые проявляются при их найме и продвижении. Нужны и четкие критерии аттестации сотрудников — это сдержало бы влияние бессознательных установок на решения руководителей.

Нанимайте сотрудников через кадровые агентства, а не по знакомству. Прием людей на работу должен быть прозрачным, с публикацией объявлений о вакансиях. В компаниях, ищущих сотрудников именно так, женщин на вершине больше всего.

Создайте условия для продвижения женщин. Часто женщинам, которых выдвигают на высшие посты для галочки — якобы в организации нет гендерной дискриминации, приписывают узкое

амплуа — соблазнительницы, мамы, наперсницы или бой-бабы. Такая «классификация» оставляет женщинам гораздо меньше возможностей, чем мужчинам, и осложняет им путь наверх. Если их много, то пол перестает быть значимым фактором и коллеги видят в них специалистов.

Не допускайте, чтобы в коллективе было мало женщин. Руководство часто старается ради разнообразия распределять немногочисленную женскую «популяцию» между разными проектами. Но исследования показывают, что в таких случаях мужчины игнорируют женщин. Женщина — вице-президент промышленной компании рассказывала, что, когда она высказывала на совещании свои соображения, на нее не обращали внимания: «Все тут же забывают про тебя. А потом, через

«Женский» подход к управлению в целом эффективнее «мужского».

пару минут, встает кто-нибудь из мужчин и предлагает то же самое. И все начинают охать: «Отличная мысль!» А ты сидишь и только удивляешься». Чем выше поднимаются женщины, тем заметнее в их окружении перевес мужчин, и многие впервые ощущают себя изгоями. Этим отчасти объясняется популярность образа стеклянного потолка. Но в действительности с такой проблемой женщины сталкиваются на разных уровнях.

Помогайте женщинам наращивать социальный капитал. Как мы уже говорили, налаживать деловые связи женщинам мешают, главным образом, заботы о семье. Когда времени в обрез, в первую очередь сокращают общение. Женщинам нужно объяснить, почему профессиональным контактам следует уделять больше внимания, и тут многое зависит от организаций. В частности, им помогают хорошие отношения с наставниками и связи с влиятельными профессиональными сообществами. Если человеку, занимающему высокое положение и обладающему властью (обычно это мужчина), безразлична карьера женщины, то ей будет проще заводить нужные знакомства.

Готовьте женщин к управлению бизнесом, назначая их на соответствующие должности. Женщинам с задатками руководителя, как и мужчинам,

нужно создать условия для профессионального и карьерного роста. Но, по словам одной начальницы, «последние тридцать лет женщин к бизнесу не подпускают, вспомогательные функции — вот их удел, поэтому в крупных компаниях почти нет сотрудниц, подготовленных к работе на ответственных постах». По ее мнению, устраиваясь на службу, женщины должны требовать работу в основном бизнесе и этому их должны учить в бизнес-школах. Это право женщин признала, в частности, Procter & Gamble. Раньше здесь женщины в два раза чаще мужчин уходили с руководящих постов. Многие говорили, что просто хотят найти интересную работу. Но после того как в P&G женщин стали назначать в основные подразделения, они стали реже увольняться и в высшем руководстве появилось больше женщин.

Учитывайте интересы женщин-матерей.

Речь идет о самых разных мерах: гибком графике, возможности работать на неполной ставке или дома, медицинском обеспечении для пожилых родителей, помощи в уходе за детьми, льготах приемным родителям и т.д. В благоприятных условиях даже матери маленьких детей могли бы работать, уделять время профессиональному общению, следить за последними достижениями в своей области и в итоге быть подготовленными к высоким должностям. Как показал анализ данных 72 американских компаний, благодаря кадровой практике, направленной на поддержку семьи, в 1994—1999 годах женщин на высших постах стало больше.

Предоставляйте сотрудникам с детьми больше времени для карьерного роста. Этот совет прежде всего адресован организациям, в которых действует правило «расти или уходи». Даже хороших специалистов, если они не готовы перейти на более высокую должность, просят уйти. Но многим родителям (прежде всего матерям), вполне заслуживающим повышения, нужно больше времени на «раскачку» — возможно, год или два. Вовсе отказать им в карьерном росте значит не только уменьшить количество женщин среди топ-менеджеров, но и не окупить вложенные в них средства.

Принимайте женщин обратно. Женщинам, которые хорошо зарекомендовали себя, но в какой-то момент ушли с работы, нужно дать возможность снова занять ответственные посты, когда они смогут и захотят вернуться. Кое-где действуют программы для бывших сотрудников: если

открываются новые подразделения, то в первую очередь работу здесь предлагают именно им. Некоторые организации идут еще дальше. В Procter & Gamble их привлекают к инновационным разработкам, в консалтинговой компании Booz Allen к ним обращаются, когда для тех или иных проектов нужны определенные специалисты. Люди будут знать, что их ждут обратно, если поддерживать с ними связь.

Предлагайте мужчинам «женские» льготы.

Если льготами, смысл которых — позволить сотрудникам совмещать работу и семью, пользуются только женщины, это опасно. Когда они работают на полставки или раньше уходят домой, их профессиональный рост замедляется. Представление о том, что именно женщины несут бремя забот о детях, мешает им делать карьеру, ведь работодатели считают, что семья у женщин всегда на первом месте. К каждой новой инициативе, направленной на поддержку семьи, надо активно подключать мужчин, чтобы невольно не затруднить женщинам доступ к главным управленческим должностям.

Мы представили здесь много рецептов для лечения застарелой болезни, но это далеко не все. Главное вот что. Женщины — те, которые ни в чем не уступают коллегам-мужчинам, — появляются на верхних ступенях корпоративной лестницы, только если организации действительно решатся убрать все препятствия на их пути. Каждая предложенная нами мера по отдельности — капля в море. А все вместе они большая сила.

Взгляд сверху

Представьте себе, что вы в парке и перед вами живая изгородь. Вдруг вы замечаете в ней аккуратный проем, в который так и хочется войти.

Понимаете ли вы, уступая соблазну, что попадете в лабиринт? А когда за спиной остаются еще два-три таких проема и уже ясно, что вы запутались, знаете ли вы, куда идти? В такой ситуации оказываются многие женщины, пытающиеся сделать карьеру. Уже в самом начале вы теряетесь и разочаровываетесь, что же тогда ждет вас дальше?

Но если вы посмотрите на лабиринт сверху, все становится намного понятнее. Когда можно охватить взглядом всю головоломку: стартовую позицию, цель и путаницу ходов, — появляются и варианты ее решения. В этом-то и заключалась задача нашего исследования. Мы надеемся, что обозначенные нами препятствия на пути к профессиональным достижениям помогут женщинам выбрать верный путь. Надеемся и на то, что руководство компаний поймет, как его облегчить. Коль скоро идет речь о равноправии, мужчины и женщины должны разделить власть поровну. Если мы поймем, что мешает равенству полов, у нас появится шанс самим обрести это равенство.

Элис Игли (Alice H. Eagly; eagly@northwestern.edu) — доктор психологии, профессор Северо-Западного университета (Эванстон, штат Иллинойс), научный сотрудник Северо-Западного института политических исследований. **Лунда Карли (Linda L. Carli; lcarily@wellesley.edu)** — преподаватель психологии в колледже Уэлсли (Массачусетс), исследует гендерную дискриминацию и другие проблемы работающих женщин. Элис Игли и Лунда Карли — авторы книги «*Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*», на основе которой написана статья.

Привилегия умных: учиться, учиться, учиться

Чем умнее и профессиональнее люди, тем труднее им учиться на собственных ошибках — и от этого сильно страдает их работа.

Крис Аргирис

Чтобы поспевать за бурным ходом времени, компании должны развиваться, как и их сотрудники. Казалось бы, молодые и талантливые специалисты — опора любой организации — должны стоять на передовой, раз за разом брать новые рубежи. Но, утверждает идеолог концепции самообучающейся организации Крис Аргирис, именно у образованных, умных, преданных делу людей при малейших признаках неуспеха часто опускаются руки, они не признают свои промахи, винят в них других, а потому не извлекают уроки из собственных ошибок. Почему это происходит? Аргирис докапывается до психологических механизмов отторжения, вызывающих интеллектуальную негибкость высококлассных специалистов, их «нежелание» учиться на работе.

Успех на рынке все больше зависит от умения учиться, а люди в большинстве своем не умеют этого. Более того, в деле овладения новыми знаниями не слишком-то преуспевают люди, про которых говорят, что они хватают все на лету. Я имею в виду образованных, энергичных, преданных своей работе профессионалов, занимающих ключевые посты в современных корпорациях.

Компании чаще всего не только не знают, с какого боку подойти к проблеме, но даже не подозревают об ее существовании. И все потому, что неправильно понимают, как люди учатся и как

помочь им принимать и осваивать новое.

В результате, стремясь стать, как теперь говорят, самообучающимися организациями, они, как правило, совершают две ошибки.

Начнем с первой. Многие люди почему-то уверены, что учиться значит «решать проблемы», а раз так, то прежде всего они стараются выявлять и исправлять ошибки окружающих. Устранять ошибки, конечно, нужно. Но ведь если мы считаем, что судьба компании зависит от того, готовы ли учиться ее руководители и рядовые сотрудники, то почему бы им не начать с себя. Что я имею в виду? Честно проанализировать свои поступки, осознать, что часто они сами невольно усугубляют проблемы организации, понять, как это происходит, и научиться действовать иначе. В частности, важно увидеть: из-за того, как они выявляют и «решают проблемы», порой и возникают проблемы.

Чтобы моя мысль была понятнее, я предлагаю такие термины: «обучение с одинарным циклом» и «обучение с двойным циклом». Проведу нехитрую аналогию. Вот температура в комнате падает ниже 20°C, и термостат автоматически переключает котел на режим нагревания. Это пример обучения с одинарным циклом. Но если бы термостат мог спросить: «А почему, собственно, меня поставили на 20 градусов?» и затем выяснить, не экономичнее ли будет обогревать комнату при какой-нибудь

другой температуре, то получилось бы обучение с двойным циклом.

Профессионалам, как правило, отлично удается «одинарное» обучение. В конце концов, они потратили немало времени, чтобы получить университетские дипломы, овладеть премудростями одной или нескольких интеллектуальных дисциплин и научиться применять свои знания в жизни. Но, по иронии судьбы, это же объясняет, почему им не удается двойной цикл.

Проще говоря, профессионал — мастер своего дела, он редко ошибается. А тот, кто редко ошибается, не умеет извлекать уроки из своих неудач. И когда стратегия «одинарного» обучения дает сбой, он переходит в оборону и начинает обвинять всех и каждого — только не самого себя. То есть способность учиться отказывает ему в самый неподходящий момент.

Эта частая у профессионалов готовность перейти в глухую оборону объясняет природу второй ошибки, которую совершают многие компании. Считается, что все дело в стимулах: хочешь, чтобы люди учились, заинтересуй их.

И компании начинают изощряться: разрабатывают программы материального поощрения, проводят аттестации, создают особую корпоративную культуру и тому подобное. А все только ради того, чтобы их сотрудники готовы были учиться и изменяться.

Что касается обучения с двойным циклом, то тут отнюдь не все сводится к желанию или нежеланию. Куда важнее, как люди мыслят, то есть какой логикой они руководствуются, планируя и осуществляя свои действия. Представьте себе, что эта логика — своего рода

«управляющая программа», она заложена у нас в мозгу и отвечает за наши поступки. Логика «защиты» может заблокировать способность человека к постижению нового, даже когда он сам стремится к этому. Точно так же компьютерная программа, если в ней есть скрытые ошибки, выдает нечто прямо противоположное тому, на что рассчитывали разработчики.

Компаниям по силам решить проблему. Важно, чтобы корпоративное обучение и постоянно действующие программы совершенствования в первую очередь учитывали то, как люди воспринимают и оценивают свое поведение. Научив руководителей и рядовых сотрудников рефлексировать по поводу собственных поступков, можно помочь им

преодолеть защитные реакции, блокирующие их способность воспринимать новое.

В каждом из приведенных ниже примеров я буду описывать представителей всего одной специальности: консультантов по вопросам управления из крупных консалтинговых компаний. Но выводы мои применимы к гораздо более широкому кругу профессий. Все больше специальностей, как бы они ни назывались, подпадает под понятие «интеллектуального труда». Люди, причем на самых разных уровнях организации, должны не только владеть той или иной узкой специальностью, но и уметь работать в команде, устанавливать доверительные отношения с клиентами, критически оценивать методы своей работы и при необходимости менять их. Управлять значит направлять и объединять автономную, но в то же время коллективную работу профессионалов — от консультантов и руководителей высшего звена до представителей различных служб и заводских производственников.

Не хочу учиться...

Уже 15 лет я изучаю работу консультантов по менеджменту — и вот почему. Во-первых, они — чистейший образец высокообразованных профессионалов, которые играют все более значимую роль в корпоративном мире. Почти все «мои» консультанты получили степень MBA в лучших трех-четырёх американских бизнес-школах. Они одержимы своей работой: например, в одной компании более 90% консультантов при опросе сказали, что «очень довольны» и работой, и фирмой.

Еще я считал, что они должны легко учиться — и любить учиться. В конце концов, их работа в том и состоит, чтобы объяснять другим, как можно что-то делать иначе. Но оказалось, однако, что «сапожники без сапог»: консультанты словно олицетворяли собой неспособность учиться. Поборники непрерывного совершенствования своих организаций, они тем не менее больше всего и мешали этому.

Пока инициативы, связанные с изменением, то есть внесением нового, касались только организации работы — пересмотра должностных обязанностей, составления программ стимулирования, разработки новой процедуры аттестации сотрудников и подготовки руководящих кадров, — консультанты охотно участвовали в них. Оно и понятно: создание новых систем и структур — именно та область, в которой высокообразованные, мотивированные специалисты чувствуют себя как рыба в воде.

Но едва дело касалось их самих, происходил сбой. Не от пренебрежения — они искренне хотели добиться совершенства во всем и ясно видели перспективы компании. И все же процесс непрерывного улучшения собственной работы стопорился. Причем чем больше усилий прилагали к этому компании, тем чаще все заканчивалось неудачей.

Почему? Консультантам трудно было допустить саму мысль о том, что они в чем-то недотягивают и что их роль в организации стоило бы как следует проанализировать. Эта перспектива их пугала. Им так хорошо платили (к тому же они считали, что в компании их высоко ценят), что любое сомнение в собственной состоятельности вызывало у них чув-

Людям трудно критически разбирать свою работу, особенно в присутствии начальника.

ство вины. А оно не только не способствовало изменениям, но еще и вызывало у многих защитную реакцию. Чтобы заглушить беспокойство, люди начинали искать виноватых — говорить о нечетко поставленных задачах, о безразличии и несправедливости начальства, о тупости клиентов.

Приведу пример. В одной консалтинговой компании руководитель проекта созвал совещание, чтобы всей группой обсудить последнюю работу. В целом клиент был доволен результатом, но менеджер считал, что его подчиненные способны на большее и не выполнили в полной мере того, что обещали. С ним были согласны и некоторые члены группы.

Руководитель понимал, что людям трудно критически разбирать свою работу, особенно в присутствии начальника, и потому сделал все, чтобы разговор получился откровенным. Он пригласил на совещание внешнего консультанта, вся группа его знала и уважала. «Пусть понаблюдает за нами», — сказал он. Еще всю встречу записывали на магнитофон — чтобы, в случае чего, можно было бы восстановить истину.

И наконец, открывая совещание, он просил присутствовавших высказываться без обиняков обо всем, в том числе и о нем самом. «Знаю: вы наверняка думаете, что против меня лучше не выступать, — сказал он. — Но об этом я вас как раз

и прошу. Ваше дело — указать мне на мои ошибки, а мое — на ваши. И всем нам надо признать собственные недочеты. Если мы не будем открыто обсуждать проблемы, то будем наступать на одни и те же грабли и ничему не научимся».

Первую часть его призыва консультанты приняли, а вторую молча проигнорировали. Когда их попросили сформулировать основные причины не слишком впечатляющих, по мнению руководителя проекта, результатов работы, они их нашли. Представители компании-клиента не желали взаимодействовать и вообще держались высокомерно: «Они считали, что мы им ничем не поможем». Те из них, кто должен был работать вместе с консультантами,

обходили их стороной и на вопросы не отвечали. «Несколько раз о том, что намечено совещание, мы узнавали в последний момент и, конечно, не успевали подготовиться». Выходило, что сработать лучше консультанты просто-напросто не могли, — не потому, что они сами делали что-то не так, а потому, что другие то и дело вставляли им палки в колеса.

Руководитель внимательно выслушал каждого и попытался ответить на критику в своей адрес. В частности, одному консультанту не понравилось, как он вел совещания по проекту. «Я вижу, что мои вопросы и правда не способствовали дискуссии, — сказал руководитель. — Я не специально так делал, но вы, насколько я понимаю, думали, что я заранее все решил». Другой участник совещания пенял руководителю, что тот «встал по стойке смирно», как только вышестоящий начальник потребовал отчет, а ведь у группы не было ни минуты свободной. «Конечно, я должен был отказаться, — признал руководитель. — Работы действительно было по горло».

Наконец, после того как все часа три обсуждали промахи руководителя, он стал расспрашивать членов группы: не совершили ли и они какие-нибудь ошибки. «Этот клиент, в конце концов, ничем не отличается от остальных. Что надо нам сделать, чтобы в будущем работать лучше?» — спросил он.

Консультанты стояли на своем: во всем виноваты сотрудники компании-клиента — «они не хотят ничего менять и ничего нового им не надо». Чем настойчивее руководитель старался подвести консультантов к мысли о том, что и на них лежит ответственность за результат, тем упорнее они отрицали свою причастность. Лучшее, что предложил один из них, — это «меньше обещать». Под этим подразумевалось, что группа делает все, что в ее силах,

и работать еще лучше невозможно в принципе.

Конечно, они старались себя защитить — этим и объясняется их реакция, хотя, если смотреть на вещи объективно, то руководитель проекта ничем им не угрожал. Даже если в претензиях консультантов и была доля истины — наверное, сотрудники компании-клиента и правда вели себя надменно, избегали общения, не шли навстречу консультантам, — то, как они формулировали свои выводы, показывало, что они не извлекли уроков из этой истории. За несколькими исключениями свои нападки они не подкрепляли фактами. Когда им указали на это, они с еще большим жаром бросились разоблачать других.

Если недружественное поведение сотрудников

Невозможно в каждой новой ситуации рассуждать по-новому.

компании-клиента так возмущало их, почему они молчали раньше? По словам консультантов получалось, что и в этом виноваты все, кроме них. «Боялись отпугнуть клиента», «Не хотелось бегать с жалобами», — говорили они.

Трудно признать, что ты оказался не на высоте, — поэтому консультанты и критиковали других, перекладывая на них ответственность. А судя по тому, как дружно они дали отпор руководителю, когда он предложил им не искать «соринку в чужом глазу», а «заметить бревно в своем», они автоматически переходили к атаке, которая, как известно, лучший способ обороны. С их точки зрения, они честно выявляли «настоящие» причины. И на самом-то деле следовало бы отдать им должное — и даже поздравить их: в столь сложных условиях они умудрились добиться очень неплохих результатов.

Обсуждение в итоге получилось неконструктивным: каждый твердил о своем. И руководитель проекта, и консультанты говорили искренне, но друг друга они не слышали, общего языка не нашли и так и не поняли, что же не так было с клиентом. Консультанты настаивали, что виноваты не они, а другие. Руководитель безуспешно пытался заставить их посмотреть на дело объективно и увидеть, что отчасти они сами заварили кашу. Этот диалог выглядел примерно так.

Консультанты: Они должны признать, что им нужно работать по-новому. А этого и в помине нет.

Руководитель: Но мы как раз и должны убедить их в том, что преобразование — в их интересах. Это и есть наша главная задача.

Консультанты: Но они не соглашаются с нашими выводами.

Руководитель: Мы могли бы их как-то переубедить?

Консультанты: Ну наверное. Нам надо было почаще с ними встречаться.

Руководитель: Но если клиент не вполне нам доверяет, то к чему эти дополнительные встречи?

Консультанты: Нужно было бы получше наладить обмен информацией между нашей командой и руководством.

Руководитель: Согласен. Но раз вы специалисты, вы и должны были взять инициативу в свои руки и довести до сведения руководства свои проблемы.

Консультанты: К нему так просто не попадешь.

Руководитель: Ну а как мы об этом узнаем, если вы молчите?

Этот разговор наглядно показывает, что люди не умеют анализировать полученный опыт и извлекать из него уроки. Дело не в том, что претензии консультантов несправедливы, а в том, что они неконструктивны. Постоянно переводя стрелки на других, до истины не докопаться. Руководитель все понимает, но тоже не может разорвать порочный круг. Для этого надо лучше знать механизм защитного мышления — и знать, в каких именно случаях он включается.

Защитное мышление

Чем объясняется защитная реакция консультантов? Ведь они хотят постоянно повышать свою квалификацию, работать все лучше и лучше. Похоже, все дело в том, как они рассуждают о себе и других.

Невозможно в каждой новой ситуации рассуждать по-новому. Если бы на невинный вопрос «как дела?» мы всякий раз придумывали разные ответы, ни на что иное времени у нас уже не оставалось бы. Поэтому каждый разрабатывает свои правила стандартных действий, руководствуясь которыми планирует и совершает поступки, а также воспринимает других. Эти установки для нас — нечто само собой разумеющееся, и, не осознавая их, мы следуем им автоматически.

Но парадокс человеческой психики заключается вот в чем: та «управляющая программа», которая на самом деле определяет наши поступки, и та, которой, как нам кажется, мы руководствуемся, — две разные вещи. Попросите людей в интервью или анкете рассказать о правилах, которым они следуют, и вы получите то, что я называю «декларируемой» теорией действия. Но понаблюдайте за тем, как те же самые люди ведут себя, и вы скоро заметите, что эти постулаты имеют мало общего с реальностью. К примеру, консультанты говорили, что они обеими руками за непрерывное совершенствование, а сами демонстрировали прямо противоположное.

Когда вы наблюдаете за людьми и формулируете закономерности их поступков, вы получаете совершенно иные — действующие — правила поведения. Проще говоря, если в чем-то люди и бывают верны себе, так только в своих поступках. При этом они не осознают, что их декларируемые установки противоречат действующим, что между их представлением о своем поведении и самим поведением — огромная дистанция.

Более того, все действующие теории держатся обычно на одних и тех же принципах — похоже, им подсознательно следуют все люди. Вот эти четыре принципа:

1. в любой ситуации быть хозяином положения;
2. стараться побольше выиграть и поменьше проиграть;
3. избегать негативных эмоций;
4. быть максимально прагматичным (четко ставить цели и оценивать свое поведение с точки зрения того, достигнуты они или нет).

Цель перечисленных установок — оградить себя от угрозы или беспокойства, от ощущения уязвимости или собственной некомпетентности, защитить свои интересы. На этом основывается «управляющая программа» большинства людей. Защитная реакция побуждает нас скрывать, даже от самих себя, истинные мотивы наших поступков и по возможности не подвергать их проверке, независимой и объективной.

Поскольку сами мы не осознаем и не контролируем механизмы своего защитного мышления, каждый из нас словно окружает себя глухой стеной, непроницаемой для противоположных точек зрения. Попробуйте сказать человеку, что он ушел в глухую

оборону, и он, словно Юпитер, который сердится, когда неправ, еще яростнее будет себя защищать. Вспомним консультантов: всякий раз, когда руководитель проекта указывал им на их защитное поведение, они находили корень зла в ком угодно, только не в себе — в клиентах, якобы столь тонкого душевного устройства, что любое критическое слово в их адрес непременно спугнуло бы их, или в руководителе проекта, будто бы столь некомпетентном и закрытом, что с ним бессмысленно было обсуждать возникавшие проблемы. Иначе говоря, консультанты снова и снова открещивались от своей ответственности за результат, находя других виновных.

Профессионал — мастер своего дела, он редко ошибается. А тот, кто редко ошибается, не умеет извлекать уроки из своих неудач.

В такой ситуации даже сам призыв открыто обсудить проблему те, к кому он обращен, воспринимают как угрозу. В глубине души эти люди испытывают страх — они боятся оказаться неправыми и потому бессознательно валят все грехи на более уверенных в себе и потому более открытых людей — только потому, что те пробуждают в них этот страх и лишают их душевного спокойствия.

Стоит ли говорить о том, что такая «управляющая программа» неизбежно блокирует процесс постижения нового. И прежде всего, в силу особенностей своей психики, такой блокировке подвержены образованные профессионалы. Разыгрывается сценарий «горе от ума».

Почти все «мои» консультанты блестяще учились. По иронии судьбы, именно их яркие успехи в университетах объясняют, почему они так невосприимчивы ко всему новому, почему им особенно трудно учиться на ошибках. До того как они начали работать, в их жизни были только достижения; им редко приходилось испытывать то смятение, тот страх, которые сопутствуют неудаче. Поэтому защитные механизмы их мышления активизировались редко. Но если люди редко совершают ошибки, то они и не знают, как с этим быть. В результате естественная человеческая склонность к защитному мышлению усиливается.

За время своих исследований в разных организациях я опросил несколько сотен начинающих консультантов. Из их слов следовало, что все они невероятно высоко ставят себе планку. «На работе я все время подгоняю себя, стараюсь сделать почти невозможное»; «Я хочу не просто хорошо работать — я хочу быть лучшим»; «Тут все трудоголики и гении; и все они стараются прыгнуть выше своей головы»; «Большинству из нас успех нужен как воздух, и не когда-нибудь, а прямо сейчас».

Эти люди всегда сравнивают себя с самыми талантливыми из своих коллег и стараются работать все лучше. Но когда их заставляют напрямую конкурировать друг с другом, им это не нравится. Они считают, что такие условия работы негуманны, и предпочитают, чтобы их ни с кем не сравнивали — их вполне устраивает статус гениев-одиночек.

За огромной потребностью в успехе стоит не меньшей силы боязнь неудачи. Таких людей гнетет чувство вины, если они не дотягивают до собственных же завышенных стандартов. «Больше всего на свете боюсь ошибиться, — сказал один из них. — Да и все остальные тоже, только никто в этом вам не признается».

Чем успешнее складывалась жизнь этих умников, тем реже случались осечки и тем реже они испытывали стыд и чувство вины. Но тем острее они переживали неудачи, тем сильнее каждый промах выбивал их из седла и тем хуже им удавалось бороться с этими эмоциями. В результате их пугала не только вероятность неудачи, но и сама возможность ощутить страх неудачи. Потому что они знают, что не умеют проигрывать, а им даже тут нужно быть первыми.

Это своего рода проклятие. Консультанты хорошо работают, но, если им не удастся взять очередную высоту или если, как им кажется, начальство недостаточно горячо их хвалит, они впадают в отчаяние. И не просто впадают, а погружаются в него с головой, бесконечно прокручивая в уме одну и ту же ситуацию.

Среди профессионалов много людей тонкокожих, которых легко вывести из душевного равновесия. Если вдруг они не знают ответа на вопрос, не понимают сразу же, что делать, то от растерянности теряют голову. Перед клиентами они еще держатся, а с коллегами только и говорят об этом. И что интересно, в основном ругают клиентов — все сводится именно к этому.

Если такой ранимый человек не соответствует

своему же идеалу, он падает духом. Отчаяние, как правило, не подавляет его психологически, но тут же включается защитный механизм и человек окончательно утрачивает способность объективно смотреть на вещи, а значит — учиться.

Насколько вредна подобная тонкокожесть для организации, лучше всего видно на примере ежегодной аттестации. Эта процедура как будто нарочно создана для того, чтобы лишать профессионалов покоя и ввергать их в бездну отчаяния, ведь работу каждого оценивают по неким строгим критериям. Формальная процедура оценки может не только выбить из колеи конкретного человека, но и вызвать цепную защитную реакцию во всей организации.

Руководство одной консалтинговой компании решило изменить процедуру аттестации; оно хотело, чтобы оценки стали объективнее и чтобы аттестация была полезна людям. Все консультанты, даже те, кто не имел отношения к разработке новой системы, горячо поддержали идею руководства, поскольку эта система соответствовала их декларируемым представлениям об объективности и справедливости. Но уже через пару лет от бывшего энтузиазма не осталось и следа.

А началось охлаждение с первых же непредвзятых оценок. Руководители высшего звена выявили шестерых консультантов, которые, по их мнению, работали «не на уровне». Следуя духу новой системы оценки, они сделали все возможное, чтобы не обидеть этих шестерых и помочь им исправиться. С каждым беседовали по отдельности — столько раз и столько времени, сколько нужно было, чтобы человек осознал причины низкой оценки и понял, как исправиться. Но все эти старания ни к чему не привели, и в конце концов всех шестерых уволили.

Когда по компании пронесся слух об этом, народ забеспокоился. Человек десять, весьма воинственно настроенных, явились к руководству с претензиями, и тогда генеральный директор провел два больших собрания, чтобы люди могли на них высказать свои опасения.

Претензии выражались самые разные. Одни говорили, что работа оценивалась несправедливо, и виной тому были субъективность и предубежденность оценивающих, а также нечеткость критериев. Другие подозревали, что подлинная причина увольнения — экономического характера и возня вокруг аттестации нужна была, чтобы отвлечь внимание людей от финансовых трудностей компании. Кто-то настаивал, что аттестация — в той форме,

в которой она проводилась, — противоречит концепции самообучающейся организации, а именно так себя преподносит компания. Если бы она и правда была самообучающейся, доказывали эти сотрудники, то уволенных следовало бы научить, как дорасти до нужного уровня. «Нам говорили, что система “расти или уходи” здесь не действует и что у нас есть право ошибаться и учиться на своих ошибках. Вы нас обманули», — заявил один консультант.

Генеральный директор пытался объяснить, на чем было основано решение руководства; он приводил факты и предлагал аудитории их опровергнуть. Аттестация грешит субъективностью и предубежденностью? Да, признавал он, но «мы всеми силами стараемся избавиться от этого. Мы еще не довели процедуру до ума? Если вам есть что предложить,

Как ни велика инерция защитного мышления, люди искренне стремятся достичь поставленной цели.

милости просим. Если вам известно, что к кому-то отнеслись несправедливо, пожалуйста, скажите об этом вслух. Если кому-то кажется, что и с ним обошлись нечестно, давайте обсудим — сейчас или, если хотите, в приватной обстановке».

У нас нет четких требований к работе консультанта? «Мы пытаемся найти их, — отвечал генеральный, — но эти шестеро работали так, что над решением мы недолго мучились. Четверых после аттестации мы предупредили — сказали, что недовольны их работой, а двое других даже не потрудились заполнить аттестационные формы, хотя им не раз напоминали об этом. Если вам известны факты, которые опровергают мои слова, расскажите нам о них», — предложил генеральный директор.

Их уволили по экономическим причинам? «Нет. У нас работы невпроворот, и отпускать специалистов — слишком дорогое для нас удовольствие. Есть у кого-нибудь другая информация?»

А что до «антиобучающего» характера аттестации, то как раз наоборот, эта процедура для того и нужна, чтобы помочь людям развиваться и совершенствоваться. Если человек не тянет, объяснял гендиректор, «мы вместе с ним думаем, какое задание поможет ему войти в форму. Потом смотрим, пошла ли тренировка на пользу. Но эти шестеро либо работали спустя рукава, либо раз за разом

проваливали наши задания. Опять-таки, если кто-то видит ситуацию иначе, прошу — выступайте».

В заключение генеральный директор сказал: «Как это ни прискорбно, мы иногда ошибаемся и берем в компанию не тех людей. Если сотрудники не справляются и постоянно доказывают нам, что они в принципе не способны учиться, приходится их увольнять — а что еще нам делать? Несправедливо держать в компании тех, кто не тянет. С какой стати они должны получать деньги, заработанные другими?»

Консультанты в ответ не привели ни одного убедительного довода, они лишь повторяли свои обвинения, противореча при этом самим себе. Чтобы честно оценить работу человека, нужно иметь четкие, письменно зафиксированные данные о ней, твердили они. Но, считая, что к уволенным просто-напросто придирались, они так и не смогли доказать это на конкретных примерах.

Они утверждали, что людей нужно оценивать только по их работе, а все не связанное с ней напрямую вообще не принимать в расчет — но именно так сами судили о руководстве. Они настаивали на том, что начальство должно четко и недвусмысленно сформулировать требования к работе, но в то же время утверждали, что человечество еще не придумало системы, применимой к работе консультанта. Наконец, они преподносили себя как людей гибких, легко признающих собственную неправоту и отказывающихся от ошибочных взглядов, — но так и не предложили ни одного критерия, которым можно было бы измерить способность человека учиться на ошибках.

Короче говоря, к себе и к руководству консультанты подходили с разными мерками. Выступая на собраниях, они называли самые разные недочеты процедуры аттестации, в том числе отсутствие конкретных данных и субъективизм. Тем самым они словно бы говорили: «Вот какой должна быть система справедливой оценки. Вам бы стоило это усвоить, а мы, оценивая вас, обойдемся без нее».

Если бы, глядя на то, как ведут себя консультанты, мы попробовали сформулировать правила, которыми они, похоже, руководствовались, то получилось бы примерно следующее.

1. Критикуя компанию, излагайте свои доводы максимально обоснованно — с вашей точки зрения.

Ни в коем случае не разрешайте собеседникам судить об обоснованности ваших аргументов.

2. Если вас попросят подтвердить сказанное конкретными примерами, не приводите таких, которые ваши собеседники могут отвергнуть как неподходящие.

3. Формулируйте свои аргументы так, чтобы логика ваших рассуждений была никому не понятна. Если же кто-нибудь укажет вам на это, все отрицайте.

Когда мы показали консультантам эти правила, все, разумеется, от них открестились. Еще бы: разве может нормальный человек руководствоваться подобной чушью?! Но, даже защищаясь и отмежевываясь, они невольно продолжали следовать им.

УЧИТЬСЯ МЫСЛИТЬ КОНСТРУКТИВНО

Если защитное мышление действительно так глубоко укоренено в людях, как я думаю, то бессмысленно взывать к их разуму или чувству долга, — этим вы ничего не добьетесь. И, как показывает приведенный выше пример, вы ничего не измените, создавая новые корпоративные структуры или системы. То есть даже если люди искренне стремятся работать лучше, а руководство активно внедряет в организации «правильное» отношение к ошибкам, защитное мышление никуда не девается. Люди либо не осознают этого, либо, осознав, перекладывают вину на других.

Тем не менее организациям под силу разорвать этот порочный круг. Как ни велика инерция защитного мышления, люди искренне стремятся достичь поставленной цели. Они хотят быть профессионалами высокого класса. Их самоуважение во многом зависит от того, насколько, по их представлению, хорошо они работают и правильно себя ведут. Опираясь на все это, компании могут научить своих сотрудников мыслить по-новому, а значит, изменить их «управляющую программу» — и их поведение.

Объясните людям, как, планируя и совершая поступки, контролировать ход своих мыслей. Научите их видеть противоречие между декларируемыми и реальными установками, отдавать себе отчет в том, что неосознанно они планируют и совершают поступки, которые совершать отнюдь не намеревались. Наконец, покажите им, как отдельные люди и целые группы создают коллективные механизмы защиты, тем самым усугубляя проблемы организации.

Сделав выбор в пользу сознательного самообучения, компании увидят, что ослабить и преодолеть

коллективные защитные реакции можно с помощью строгого анализа — того самого, к которому прибегают корпоративные стратеги, финансисты, маркетологи, производственники и другие специалисты. К примеру, любой сложный стратегический анализ начинается со сбора надежных данных. Затем их изучают и тщательно проверяют сделанные на их основе выводы. Строже всего проверяют именно выводы: они должны выдержать самую беспощадную критику — хорошие стратеги знают это.

Все это применимо и к поведению людей, а значит, и критерии должны быть не менее жесткими. Нельзя строить кадровые программы на рассуждениях типа «если бы да кабы», аналитически и информационно они должны быть обеспечены так же, как и все другие управленческие проекты.

Конечно, о проблемах, которые взволновали и даже напугали консультантов, они рассуждали совершенно по-иному. Их информация едва ли была объективной, исходные предположения редко были четкими, логика рассуждений — внятной. Выводы они делали в основном в свою пользу, проверить их было невозможно, а потому они не способствовали решению проблемы.

С чего начинать организации, если она хочет научить сотрудников мыслить конструктивно? Прежде всего, руководителям высшего звена нужно критически изучить и изменить реальную модель своего поведения. Пока они не поймут свои защитные реакции и не осознают, что это может привести к довольно неприятным последствиям, дело вряд ли сдвинется с мертвой точки. Любые попытки что-либо изменить превращаются в переливание из пустого в порожнее.

Изменение должно начаться «с головы», ведь иначе высшие руководители с их работающими на полную катушку механизмами защиты не примут идею «подправить» логику мышления специалистов, включая свою собственную. Если специалисты или менеджеры среднего звена вдруг станут рассуждать и действовать иначе, начальству это покажется странным, а то и подозрительным. И тогда в организации сложится взрывоопасная ситуация: высшее руководство по-прежнему будет считать, что обходить и замалчивать наболевшие вопросы значит проявлять заботу о людях и такт, а их подчиненные будут видеть в такой тактике нежелание смотреть правде в глаза.

Главное в любом начинании, призванном научить руководителей высшего звена мыслить

конструктивно, — увязать программу с реальными проблемами бизнеса. Руководители, люди занятые, убедятся в плюсах нового мышления, когда увидят его прямые последствия — улучшение показателей работы и своей собственной, и всей организации. Это не произойдет в одночасье. Руководителям нужно снова и снова практиковаться в только что обретенных навыках. Но как только они увидят, что их новый способ мышления и правда сказывается на результатах работы, у них появится мощный стимул применять эти навыки не только на тренингах, но и в жизни.

Чтобы запустить этот процесс, я пошел простым путем: предлагал участникам тренингов разобрать реальную ситуацию, из тех, которую руководители пытаются разрулить либо безуспешно пытались в прошлом. Чтобы описать такую ситуацию, много

Главное в любом начинании, призванном научить руководителей высшего звена мыслить конструктивно, — увязать программу с реальными проблемами бизнеса.

времени не нужно — час, даже меньше. Ну а потом ее надо основательно проанализировать.

Например, генеральный директор крупной консалтинговой компании, специализирующейся на корпоративном развитии, не знал, как прекратить конфликты, которые возникли на почве яростного соперничества подразделений, — их возглавляли четверо его подчиненных. Он не только устал от валившихся ему на голову проблем, но и боялся, что из-за этих конфликтов организация лишится былой маневренности — он даже подсчитал, что они ежегодно обходились компании в несколько сотен тысяч долларов. И чем громче были споры, тем упорнее каждый стоял на своем.

Генеральный решил собрать руководителей подразделений и вместе с ними обсудить сложившуюся ситуацию. Он заранее описал будущую встречу. Потом взял чистый лист бумаги и разделил его пополам. Справа он изложил сценарий собрания — по репликам: что скажет он, что, скорее всего, ответят подчиненные. Слева он перечислил те соображения и чувства, которые, скорее всего, у него возникнут

по ходу собрания и о которых он ничего не скажет, чтобы не помешать обсуждению.

Но намеченное совещание он устраивать не стал, а вместо этого показал топ-менеджерам свой листок и представил его как бизнес-кейс. Завязался разговор, и генеральный узнал кое-что интересное о своих методах работы.

Все четверо оценивали беседы с ним как неплодотворные. Пытаясь всех примирить, он дипломатично делал вид, что существует общее мнение относительно той или иной проблемы, хотя это было не так. А результат получался совсем не тот, на какой рассчитывал: он хотел ободрить людей, но они выходили из его кабинета сбитыми с толку — не понимая, «что он себе думает и на чьей он стороне».

К тому же в своих попытках пресечь соперничество начальников подразделений гендиректор вел себя непоследовательно. С одной стороны, все время убеждал руководителей «думать об организации в целом». С другой — призывал их действовать решительно, скажем урезать свои бюджеты, и тем самым сталкивал их лбами в борьбе за финансирование.

Наконец, гендиректор узнал, что многое понимал неправильно. Поскольку он держал при себе свои оценки и выводы, у него не было возможности узнать, насколько они далеки от истины. Более того, выяснилось еще одно обстоятельство: то, что он, как ему казалось, скрывал от всех, так или иначе доходило до его подчиненных — и у них создавалось впечатление, что «он себе на уме».

Топ-менеджеры тоже увидели себя в новом свете. Это случилось, когда, помогая начальнику анализировать его сценарий, они взглянули на себя со стороны и стали разбираться в собственных поступках. Кроме того, они многое поняли, когда описали ту же самую ситуацию со своих точек зрения. Они осознали, что и сами часто обходили и замалчивали реальные проблемы, а генеральный нередко видел это, но ничего не говорил. Многие их оценки и предположения тоже не соответствовали действительности, и они тоже держали их при себе.

Более того, они поняли, что напрасно «тактично» скрывали свое отношение к происходящему от гендиректора и друг от друга. В ходе обсуждения

составленного генеральным сценария весь высший «командный состав» вдруг ринулся в бой — всем хотелось поговорить о наболевшем.

Участвуя в разборе реальных ситуаций, люди как бы отпускают вожжи — позволяют себе вслух заявлять о проблемах, которых раньше предпочитали не касаться. Обсуждения могут проходить эмоционально и даже больно ранить. Но если у руководителя хватит мужества довести дело до конца, эмоциональные затраты окупятся сторицей: топ-менеджмент и организация в целом становятся более открытыми и гибкими, они начинают работать эффективнее, им легче адаптироваться к конкретным обстоятельствам.

Если руководители высшего звена поднатореют в конструктивном мышлении, они смогут оказывать существенное влияние на всю организацию — даже если остальные сотрудники и не снимут блокировку, которую выставили их средства защиты. Генеральный директор на собрании, посвященном новой процедуре аттестации, не дал обстановке накалиться, поскольку не отвечал критиковавшим его консультантам в духе «сам дурак», а излагал им конкретные, убедительные доводы. Участники той встречи, глядя на гендиректора, убеждались, что компания демократична не только на словах, но и на деле, раз так себя ведет ее глава.

В идеале, конечно, хорошо бы всем сотрудникам организации освоить азы конструктивного мышления. Компании, в которой происходило собрание проектной группы, удалось воплотить этот идеал в жизнь. Сейчас консультанты и их руководители могут улаживать самые сложные проблемы в отношениях с клиентами. Чтобы лучше понять, насколько отличается конструктивное мышление от защитного, давайте представим себе, как проходила бы встреча руководителя с проектной группой, если бы с самого начала все умели рассуждать конструктивно. (Приведенный ниже диалог составлен по материалам реальных собраний, на которых я присутствовал: проектные группы другие, но организация та же. Они проходили после специального тренинга.)

Прежде всего, консультанты покажут, что готовы анализировать собственный «вклад» в проблемы, возникшие по ходу проекта и, значит, действительно хотят научиться работать лучше. Да, скорее всего

они по-прежнему свалят все или почти все на руководство и заказчиков, но признают, что и сами не без греха. А главное, по совету руководителя, они рассмотрят роли всех участников событий, проверят правильность своих оценок и выводов, сверят их с фактами. Выступающие не будут отбиваться от критики, а наоборот, станут просить коллег приводить доводы в опровержение их точки зрения. И остальные, в свою очередь, будут понимать, что опровергнуть утверждение человека не значит проявить недоверие или неуважение к его мнению, ведь новое начинается именно с сомнения в правильности старого.

Вот как, например, консультанты могли бы выска-

Если руководители высшего звена поднатореют в конструктивном мышлении, они смогут оказывать существенное влияние на всю организацию.

зать своему руководителю претензии по поводу его неспособности сказать «нет» высшему начальству.

Первый консультант: У меня больше всего проблем было из-за того, что вы не можете отказаться, когда клиент или руководство требует чего-то неусветного. (Приводит пример.)

Второй консультант: Да, присоединяюсь. (Приводит второй пример.) Но отчасти мы сами виноваты: не объяснили, что это значит для нас. За глаза вас ругали — мол, нельзя так прогибаться, — но прямо ни разу не говорили.

Руководитель: Зря не говорили. А почему вы меня не одернули? Разве я дал вам повод думать, что это бесполезно?

Третий консультант: Да нет. Просто не хотелось, чтобы вы думали, будто мы истеричные нытики.

Руководитель: Я не считаю и никогда не считал вас нытиками. Но вот что я подумал. Если я правильно понимаю, вам не нравилось, что я чуть что — и беру под козырек, но эту мою, скажем так, мягкотелость вы обсуждали только в кулуарах. А ведь если бы вы прямо объяснили, почему в данный момент вам трудно выполнить то, чего просит клиент, я мог бы аргументированно сказать ему «нет».

Обратите внимание: когда второй консультант говорит, как они с коллегами скрывали от

руководителя свое недовольство им, он не обижается и не критикует подчиненных. Наоборот, он подхватывает их мысль, отвечает в том же ключе. Его больше волнует другое: что сам спровоцировал пересуды у себя за спиной. Он объективно рассуждает о своей роли в сложившейся ситуации, поэтому и консультанты не боятся честно признать, что не хотели показаться нытиками. Руководитель понимает, что любителей жаловаться начальнику на него самого нет, однако указывает на негативные последствия того, что консультанты не обсуждали с ним свои проблемы.

Другой вопрос, который поднимался на том же собрании и остался нерешенным, касался якобы высокомерного отношения сотрудников компании-клиента к консультантам. Вот каким мог бы быть конструктивный диалог.

Руководитель: Вы говорили, что клиенты держались неприязненно и не хотели сотрудничать. В чем это проявлялось?

Первый консультант: Один сказал, что мы здорово устроились — занимаемся всякой фигней, только людей от работы отрываем, а деньги гребем лопатой. Другой спросил, давно ли я окончил школу.

Второй консультант: Меня даже спросили, сколько мне лет!

Третий консультант: Это что! Они уверены, что мы ничего не делаем, только опрашиваем людей, с их слов пишем отчет — и стрижем купоны.

Руководитель: Вы люди молодые, и многих клиентов это смущает. Они поэтому и ведут себя так заносчиво. Но мне хотелось бы понять: что сделать, чтобы клиенты открыто выражали свою точку зрения, а мы перестали бы защищаться и научились бы слышать их... Вот вы называете клиентов дураками, заметьте, нисколько не сомневаетесь в своей правоте — меня, честно говоря, это огорчает больше всего. Я вообще заметил одну характерную для консультантов вещь — и в нашей компании, и в других: мы норовим оправдывать себя, ругая клиента.

Первый консультант: Правильно. Что же делать,

если они и правда тупые?! Мы-то тут причем?!

Второй консультант: Ну это слишком. «Не лучше ль на себя, кума, оборотиться?» Так мы никогда не докопаемся до сути и ничему не научимся. Мы упрекаем их в неспособности гибко мыслить, в нежелании взглянуть на вещи по-новому, а сами ничем не лучше.

Третий консультант: И чем больше ругаем их, тем больше жалеем себя.

Руководитель: Ну так и каков выход? Что делать, чтобы клиенты могли высказать свои опасения — обоснованно и конструктивно?

Первый консультант: Мы все знаем, что дело не в нашем возрасте; вопрос в том, можем ли мы принести пользу клиенту. Они должны оценивать нас по результатам. И если от нашей работы нет толку, пусть говорят нам «до свиданья»... И неважно, сколько нам лет.

Руководитель: Да, наверное, именно это и надо им говорить.

Читая этот диалог, мы видим, как в ходе обсуждения консультанты действительно учатся работать. Вместе с руководителем они проясняют ситуацию, сложившуюся в их проектной группе, и рассматривают проблемы, типичные для отношений между консультантами и клиентами. То, что они поймут сейчас, позволит им в будущем работать более эффективно — и по отдельности, и в команде. Они не просто «решают проблемы» — они начинают воспринимать себя как членов организации и гораздо лучше понимать собственную роль в этом качестве. Они закладывают основу для постоянного совершенствования, действительно постоянного. Они учатся учиться.

Крис Аргирис (Chris Argiris) — профессор бизнес-школы и высшей педагогической школы Гарвардского университета; автор книг, в том числе «*Overcoming Organizational Defenses*», и нескольких статей, опубликованных в HBR.

Насколько вы (не) принципиальны?

*Скажите, верно или нет утверждение:
«Как менеджер, я всегда поступаю честно и принципиально»?*

Мазарин Банаджи
Макс Базерман
Долли Чу

Если вы ответили «да», хотим вас огорчить: скорее всего, вы ошибаетесь. Большинство из нас считает себя абсолютно принципиальными и справедливыми. Нам кажется, что мы всегда принимаем правильные решения, можем объективно оценить кандидата на какую-то должность или перспективы сделки и сделать честное и обоснованное заключение, на пользу себе и организации. Однако исследования последних двух десятилетий говорят о том, что на деле все не так радужно. Мы все в плену самообмана. Дэвид Армор, психолог из Йельского университета, назвал этот феномен «иллюзией объективности». Нам всем хочется верить, что, в отличие от окружающих, мы не бываем предвзятыми. Но подсознательная необъективность есть у всех, и часто она входит в противоречие с провозглашаемыми ценностями. Вы можете быть на 100% уверены, что цвет кожи кандидата никак не влияет на ваше решение о приеме на работу и что вы свободны от конфликта интересов. Однако психологи постоянно приводят все новые доказательства того, что субъективность присуща каждому. Человек, даже исходя из лучших побуждений, в своих решениях находится под влиянием подспудных мыслей и чувств. Этически двусмысленные действия мешают привлекать и удерживать лучших сотрудников, повышать эффективность работы персонала и налаживать сотрудничество в организации.

Мы рассмотрим четыре взаимосвязанные причины неэтичного поведения: «скрытые» установки, предпочтение представителей «своих» групп, конфликт интересов и склонность переоценивать собственные заслуги. Поскольку подобные вещи происходят на подсознательном уровне, искоренить их какими-либо наказаниями невозможно. И обычный семинар по этике тут тоже не поможет. Каждый менеджер просто должен знать об этой опасности и всегда быть начеку. Для начала надо принять тот факт, что наши взгляды и убеждения, которыми мы оперируем на сознательном уровне, не всегда отражают наши истинные побуждения. Надеемся, что эта статья поможет вам это сделать.

Скрытые установки

Большинство стремящихся к справедливости людей стараются оценивать других по заслугам, однако, как показывает проведенное нами исследование, на деле очень часто они действуют под влиянием скрытых предубеждений и предпочтений. Избавиться от этого очень сложно, так как проблема коренится в самом образе мыслей. Мы с детства привыкли связывать между собой вещи, которые обычно сопутствуют друг другу, и у нас возникает ощущение, что одного без другого не бывает: гром и ливень или седина и старость. Однако не следует забывать, что ассоциации —

лишь подобие истины и не всегда на них стоит полагаться: бывает и гром без дождя, и юноша с седыми волосами. И все же мы так привыкли руководствоваться своими ассоциациями (это помогает нам ориентироваться в окружающем мире), что стали полностью на них полагаться, не замечая искажений.

Поскольку скрытая установка связана с особенностями ассоциативного мышления, она не имеет ничего общего с явным предубеждением, к примеру, против людей другой расы или пола. Поэтому даже человек, свободный от предрассудков, может оказаться в плену своей неосознанной предвзятости. Поскольку мы часто видим сцены, где чернокожие люди участвуют в драках, где женщина является объектом сексуальных притязаний, где физические недостатки связывают-

чтобы сопоставить старые или темнокожие лица с «хорошими» словами, чем им требовалось для этого в случае с лицами молодых или белых людей.

С тех пор как в 1998 году Гринвальд, Брайан Носек и Мазарин Банаджи сделали тест IAT доступным онлайн, его прошли более 2,5 миллионов людей во всем мире. Это дало огромный массив данных, подтверждающих и дополняющих результаты лабораторных исследований. И те, и другие убедительно свидетельствуют о том, что скрытые установки играют важную роль и пронизывают буквально все сферы нашей жизни. (Если вы хотите узнать больше об этом тесте, обратитесь к врезке «Насколько вы предвзяты?»)

За скрытые установки нам приходится дорого расплачиваться. Психолог Лори Рудман из Университета Лоуренса поставила ряд экспериментов, чтобы выяснить, как неосознанные мотивы работодателей могут помешать специалистам получить работу. В одной серии экспериментов она выявляла, насколько гендерные стереотипы влияют на решение о приеме на работу. Те, у кого скрытые ген-

дерные установки были особенно сильны, не брали на «женскую» работу, связанную с общением, кандидатов, обладающих требуемой квалификацией, если те демонстрировали «мужские» черты характера, например амбициозность или независимость. В то же время они охотно брали на ту же должность мужчину с такой же квалификацией и чертами характера, видимо, считая, что у женщины будет больше проблем с налаживанием отношений, чем у мужчины — несмотря на то, что уровень подготовки и навыки коммуникации у них одинаковые. Понятно, что подобная практика чревата убытками для организации.

Подтверждают этот тезис и многочисленные судебные разбирательства, урон от которых может быть не только экономическим, но и социальным. Возьмем дело Price Waterhouse против Хопкинса. Энн Хопкинс было отказано в партнерстве, несмотря на то, что она работала больше, чем ее коллеги, и принесла компании \$25 млн, не говоря о том, что клиенты ее очень ценили. И Энн подала в суд. Разбирательство показало, что те, кто принимал это решение, подошли к ее кандидатуре предвзято. К примеру, среди их оценок были

Противостоять протекционизму господствующего большинства трудно, ведь хороших вещей на всех не хватит.

ся с умственной неразвитостью, а бедность с ленью, даже самые объективные из нас обречены на субъективные ассоциации. И на работе последние проявляются точно так же, как и в любом другом месте.

В середине 1990-х профессор психологии из университета штата Вашингтон Энтони Гринвальд разработал тест, получивший название теста скрытых ассоциаций (Implicit Association Test — IAT). В электронной версии этого теста испытуемым предлагают делить слова и картинки на «плохие» и «хорошие». В доли секунды они должны отнести к одной из групп такие слова, как «любовь», «радость», «боль» или «горе», а также картинки с изображением различных человеческих лиц — черных и белых, молодых и старых, полных и худых. О наличии скрытой установки свидетельствует совсем небольшая разница во времени, потребовавшемся респонденту на выполнение заданий, в которых он должен соотносить изображения и слова. Испытуемым, свято верившим, что они не имеют ничего против, скажем, чернокожих или пожилых людей, тем не менее потребовалось больше времени на то,

Насколько вы предвзяты?

Готовы ли вы побиться об заклад, что совершенно одинаково относитесь к белым и черным, к мужчинам и женщинам, пожилым и молодым? Советуем крепко подумать, прежде чем делать ставки. Зайдите на страничку implicit.harvard.edu или tolerance.org/hidden_bias и узнайте, какими скрытыми предубеждениями вы страдаете. С помощью теста скрытых ассоциаций вы сможете выявить свои подсознательные убеждения. Другие тесты, доступные на этих ресурсах, помогут определить, насколько отличается то, что вы думаете о своем отношении к людям различных рас, сексуальной ориентации или просто по-разному выглядящим, и тем, что говорит вам ваше подсознание. Результаты более 2,5 миллионов интернет-тестов, а также данные многочисленных исследований выявили некоторые факты. Оказывается, скрытые установки:

- **Есть у подавляющего большинства людей.** По крайней мере 75% респондентов скрыто отдают предпочтение молодым, богатым и белым.
- **Трудно истребимы.** Одного желания относиться к людям безо всякого предубеждения еще не достаточно, чтобы от них избавиться.
- **Идут в разрез с нашими сознательными намерениями.** Несмотря на то, что почти никто не признается даже самому себе в предубеждении против афроамериканцев, евреев, арабов, гомосексуалистов или бедняков, практически все мы подсознательно страдаем от тех или иных из этих предубеждений.
- **Более выражены в группах с высоким социальным статусом.** Люди, принадлежащие к социальным меньшинствам, меньше склонны к скрытому протекционизму в отношении своей группы, нежели те, кто относится к доминирующим сообществам. К примеру, хотя внешне афроамериканцы в открытую говорят о своей солидарности, результаты тестов свидетельствуют,

что на скрытом уровне это предпочтение выражено значительно слабее. Напротив, у белых американцев скрытое предпочтение себе подобных сильнее, чем признаваемое на словах.

- **Не обходятся без последствий.** Тем, кто показывает высокий уровень скрытых установок по результатам теста IAT, также свойственно проявлять свое предубеждение в личных контактах с людьми, против которых они скрыто настроены, что, в свою очередь, отражается на принимаемых ими решениях, например, о приеме на работу.
- **Обходятся дорого.** Проводимые нами в настоящее время исследования свидетельствуют, что скрытые установки — это своего рода «налог на стереотипы». Например, на переговорах мы теряем шанс заключить выгодную сделку только потому, что скрытые установки мешают нам лучше понять оппонента и найти с ним общий язык.

и такие: «Энн слишком стремится избавиться от комплекса, что она женщина» или «Ей нужно пройти курс в школе хороших манер». Но еще большим, с юридической точки зрения, позором для компании стали результаты психологического эксперимента. Выступая в качестве эксперта стороны защиты, Сюзан Фиск (сейчас она работает в Принстонском университете) заявила, что принятие необъективных решений неизбежно в ситуации, когда дело затрагивает «одиночку», то есть единственного представителя некой группы в компании (например, единственная женщина, единственный афроамериканец или единственный инвалид). Судья Герхард Гезел пришел к выводу, что в данном случае имело место нечто более тонкое, чем намеренная дискриминация, и Энн Хопкинс выиграла дело как в суде низшей инстанции, так и в Верховном суде США. Сегодня этот процесс вошел в учебники по дискриминационному праву. Тем же в 1999 году закончилось и дело Kodak против Томаса. Это свидетельствует об опасности: обвинительный вердикт можно получить не только при выявлении намеренной дискриминации, но и на основании скрытых установок. И хотя суды

обычно проявляют осторожность и не спешат обвинять «за образ мыслей», для компаний подобные случаи проявления скрытых установок могут стать причиной исков, представляющих серьезную угрозу.

Групповой протекционизм

Постарайтесь припомнить, кому из ваших друзей, родственников или коллег вы за последние годы оказали услугу или сделали одолжение. Может быть, вы представили его влиятельному лицу, помогли устроиться в престижное учебное заведение или на хорошую работу? Обычно мы рады возможности помочь ближнему. И неудивительно, что своими милостями мы чаще осыпаем тех, с кем знакомы, или тех, кто, на наш взгляд, похож на нас самих (например, человек той же национальности или расы, социального класса или вероисповедания, тот, с кем мы вместе работали или учились). Казалось бы, в этом нет ничего криминального. Что плохого в том, чтобы замолвить словечко перед соседом-деканом за сына вашего сослуживца? Или порекомендовать работодателю бывшую однокурсницу? Или

убедить кузена-банкира не отказывать в кредите вашему приятелю? Вряд ли при этом кто-то из нас, помогая одному, намеренно собирается навредить другому. Однако на деле человек, у которого есть возможность по своему усмотрению распоряжаться очень дефицитными ресурсами (такими, как место в университете, льготный кредит или хорошая должность в корпорации), отдавая предпочтение себе подобным, подвергает дискриминации тех, кто не похож на него.

«Групповой протекционизм» заключается в том, что причастность к близкой вам группе становится в ваших глазах определенным преимуществом. Однако в то время, как подвергать кого-то дискриминации только потому, что тот не похож на тебя, считается аморальным, в том, чтобы помочь близким нам людям, обычно не видят ничего дурного, а иногда это и открыто поощряют. Так, многие компании выплачивают сотрудникам премию, если те порекомендуют на вакантное место кого-то из своих друзей и знакомых. Стоит обратить внимание и на тот факт, что в США при прочих равных условиях чернокожим банки отказывают в ипотеке чаще, чем белым. И хотя обычно это объясняют тем, что банкиры не любят афроамериканцев (что в определенных случаях может иметь место), социальный психолог Дэвид Мессик утверждает, что корень зла в данном случае кроется как раз в желании помочь «своим». Белый банковский служащий проявит больше снисхождения к не вполне соответствующему требованиям белому кандидату, в то время как с чернокожим — будет строго придерживаться правил. Таким образом, отказывая афроамериканцу в ипотечном кредите, он не столько проявляет настороженность к черным, сколько свое предпочтение по отношению к белым. И это хоть и тонкое, но существенное различие.

Потенциальный ущерб очевиден, и одного этого достаточно для того, чтобы не оставлять проблему без внимания. Однако этим дело не ограничивается: в итоге из-за накопленных в результате необъективных решений растут «плохие» долги и страдает прибыль. Не исключены и потери для имиджа и репутации банка в случае, если кто-то из «отказников» обратится в суд или подобная информация попадет в прессу. То же касается и необоснованного решения о найме «своего» кандидата, которое для компании может обернуться прямыми убытками.

Особенно трудно сказать «нет» групповому протекционизму, если принадлежность к группе означает высокий статус и сулит преимущества и представители доминирующих групп чаще помогают «своим». Поэтому представителей различных меньшинств часто не замечают при раздаче благ: их меньше, а «своих» больше. Противостоять протекционизму господствующего большинства трудно, ведь хорошего на всех не хватит.

Переоценка собственных заслуг:

Нет ничего удивительного в том, что у успешных людей высокое мнение о своих достижениях. Однако многочисленные исследования говорят о том, что большинство из нас склонны себя переоценивать и ставят себя выше окружающих по многим параметрам, от уровня интеллекта до навыков вождения. И руководители бизнеса не исключение. Мы переоцениваем свою ценность для команды и потому, говоря простым языком, требуем больше, чем заслуживаем. Сосредоточившись на собственном величии и благополучии, мы постоянно принижаем заслуги тех, кто нас окружает. Ученые Гарвардского университета (Юджин Карузо, Ник Эпли и Макс Базерман) недавно провели эксперимент: студентов МВА разделили на группы и дали группам задания. Затем каждого участника просили оценить, какую часть работы группы выполнил он лично. Общая сумма индивидуальных вкладов всех участников группы, естественно, должна была составить 100%. Однако в результате в среднем она оказалась равной 139%! В другом исследовании ученые обнаружили еще более вопиющее несоответствие в оценке, которую давали своему личному вкладу авторы совместных научных публикаций. И чем дальше вверх общая сумма вкладов участников, по их собственной оценке, отходила от 100%, тем меньше желания проявляли участники группы сотрудничать друг с другом в будущем.

То же и в бизнесе: присвоение себе чужих лавров подрывает основы эффективного сотрудничества. Это негативно сказывается на моральном духе коллектива. Вот взять, хотя бы, отношение сотрудников к повышению зарплаты. Большинство искренне не верят, что они работают лучше большинства своих коллег. Однако для многих размер плановой прибавки к зарплате неизбежно оказывается ниже среднего. И если человек каким-то образом узнает, что его коллега, который, по его мнению,

гораздо меньше этого заслуживает, получил более солидную прибавку, это вызовет у него раздражение и неприязнь. В лучшем случае это негативно скажется на его трудовом рвении, а соответственно, и результатах работы. В худшем — просто уйдет из компании, которая, как он считает, его недооценивает.

Конфликт интересов

Ни для кого не секрет, что конфликт интересов — это верный путь к умышленной коррупции. Но исследования психологов говорят о том, что часто с ним связаны неосознанные, но серьезные ошибки. И тогда его невольными жертвами могут стать честные и принципиальные люди. Так, врач втягивается в конфликт интересов, если он получает от клиники деньги за то, что направил в нее пациента. И хотя он может искренне верить, что для данного пациента это лучший вариант из всех возможных, не сыграл ли свою роль в выборе клиники тот факт, что он получит от нее вознаграждение? Точно так же во многих случаях размер вознаграждения адвоката зависит от суммы компенсации, которую получит его подзащитный. Поскольку судиться — дело хлопотное и дорогое, а какое решение вынесет суд, предугадать сложно, адвокату часто выгоднее, чтобы стороны пришли к соглашению без судебного разбирательства. И опять, он может свято верить, что это в интересах клиента, однако может ли он судить об этом с полной объективностью?

Вот результаты исследования, проведенного службой First Call, участниками которого стали аналитики нескольких брокерских контор. В 2000 году, в момент, когда Nasdaq обвалился на 60%, 99% рекомендаций аналитиков своим клиентам были «активно покупать», «покупать» и «не продавать». Откуда такое противоречие между тем, что происходит на бирже, и рекомендациями брокеров? Возможно, дело в конфликте интересов, ведь доход аналитика частично зависит от дохода брокерской конторы, а некоторые из них напрямую привязывают вознаграждение к объему привлеченных клиентских средств. Поэтому аналитикам выгодно заполучить как можно больше клиентов и удерживать их как можно дольше. Не надо думать, что поголовно все брокерские конторы во время обвала Nasdaq намеренно старались выжать из клиентов

все, что можно. Конечно, среди аналитиков попадались и нечестные. И все же большинство из них полагали, что давали правильные рекомендации, действуя в интересах клиента. Мало кто отдавал себе отчет в том, что свою роль сыграла и система оплаты труда, заставившая их неосознанно руководствоваться скрытой установкой на получение максимального дохода от клиента.

Больше еще не значит лучше

В ситуации, когда рынок сотрясает один финансовый скандал за другим, многие компании начали вводить специальные программы по этике для своих менеджеров. Ведущие мировые бизнес-

**Даже человек, свободный
от предрассудков,
может оказаться в плену
своей неосознанной
предвзятости.**

школы создают новые курсы и кафедры этики. Основной упор в большинстве таких программ делается на то, чтобы рассказать о моральных принципах в целом и помочь менеджерам разобрататься в этических проблемах, с которыми тем приходится сталкиваться. Мы поддерживаем подобные усилия, однако полагаем, что одного этого недостаточно. Чтобы успешно бороться с ошибками руководителей, следует научить их смотреть глубже, понимать, как работает наше сознание и подсознание и почему мы часто принимаем необъективные решения. А еще следует вооружить их практическими упражнениями и психологическими практиками, которые помогут им избавиться от вредных установок.

Но как можно научиться управлять подсознанием? Конечно же, с помощью сознания. Точно так же, как, управляя машиной, у которой не в порядке подвеска, мы выправляем занос. То есть, чтобы не поддаваться давлению скрытых установок, мы должны выработать четкие правила поведения. Будьте бдительны. Не давайте своему подсознанию управлять вашими профессиональными действиями. А вести наступление на подсознание нужно по трем основным направлениям: сбор данных, создание правильной

среды и расширение круга участников при принятии решений.

Собирайте информацию. Это первый шаг к тому, чтобы выявить скрытую установку. Часто полученные результаты идут вразрез с нашими интуитивными представлениями. Пройдя тест IAT, многие приходят в изумление, обнаружив у себя скрытые расистские или националистические установки.

Вернемся к опыту бизнес-школы, выявляющему завышенную самооценку. Как мы помним, средняя сумма общего вклада тогда равнялась 139%.

Каждый человек должен понять, насколько сильно влияют на него скрытые установки, и сделать из этого необходимые выводы.

Когда же мы в ходе эксперимента попросили участников перед тем, как оценить свой вклад, оценить и вклад своих коллег, она упала до 121%. Чтобы избежать субъективности в оценках, подобное «раскладывание общего на части» должно стать стандартной практикой при принятии решений. К примеру, объясняя сотруднику, почему он получил меньшую прибавку, чем, по его мнению, заслуживал, следует попросить его определить справедливый размер поощрения, приняв во внимание вклад коллег, а также существующий фонд роста заработной платы. Аналогичным образом следует поступить и в случае, когда кому-то кажется, что он или она, в сравнении с другим, постоянно перерабатывает.

Другим надежным источником полезной информации может служить тест IAT. Советуем пройти его и вам, и другим сотрудникам компании. Помните только, что это не просто образовательный и научный метод, а способ оценки, поэтому его результаты должны быть доступны только самому испытуемому. Каждый человек должен понять, насколько сильно влияют на него скрытые установки, и сделать из этого необходимые выводы. Если тест выявил у вас предпочтение к каким-то социальным группам, вам следует тщательно проанализировать ваш процесс принятия кадровых решений. Однако, поскольку подобные ошибки свойственны очень многим, полезно эту проблему в общих чертах

обсудить сообща и постараться что-то изменить в организационной практике.

Скрытые установки очень широко распространены, но это не значит, что надо оставаться в их плену и ничего не делать. Как бы ни была распространена близорукость, это не повод не носить очков.

Формируйте среду. Скрытые установки могут возникать под влиянием окружающих факторов. К примеру, группа ученых Калифорнийского университета под руководством Кертиса Хардина использовала методику IAT, чтобы выяснить, как повлияет на скрытую расистскую установку проведение теста чернокожим. Участников эксперимента разделили на две группы: в одной тестом занимался белый, во второй — чернокожий. Оказалось, что по результатам теста один лишь факт присутствия афроамериканца снижал уровень

предубеждения испытуемых против черных. Похожие тесты, проведенные на базе других социальных групп, свидетельствуют о том же. Чем это можно объяснить? Мы думаем, что участники эксперимента воспринимают проводящего тест консультанта априори как компетентную и авторитетную фигуру. В группе, где в роли консультанта выступал чернокожий, испытуемые приписывали все эти положительные характеристики ему, а за ним и всем людям с темной кожей. Таким образом, один из способов избавиться от вредных скрытых установок — чаще бывать в непривычном окружении, то есть среди людей, которые опровергают ваши стереотипы.

Вот еще один пример. Женщина-судья работала в здании суда, расположенном в районе, населенном преимущественно афроамериканцами. Это приводило к тому, что большинство осужденных оказывались неграми. Судья столкнулась с парадоксом: с одной стороны, она считала себя справедливым и беспристрастным судьей. С другой — ей каждый день приходилось сталкиваться с ситуациями, только усиливающими ассоциацию между афроамериканцами и нарушением закона. Она отвергала расовые предрассудки, но у нее зародилось подозрение, что из-за постоянного погружения в сегрегированную среду преступников у нее появилось подсознательная неприязнь к черным. Тогда она задумалась: каким образом

она могла бы сделать рассмотрение дел более объективным? И она решила сменить привычную обстановку. Взяв недельный отпуск, она стала посещать другой суд, где слушания вел ее знакомый судья. Здание этого суда располагалось в районе, где проживало значительно больше белых и преступниками чаще всего оказывались представители именно этой расы. Раз за разом стереотипы постепенно развеивались, и в итоге она от них избавилась.

Приглядитесь-ка повнимательнее к обстановке вашего офиса. Не по одной ли мерке скроены персонажи, фотографии которых красуются на доске почета? Не из одного ли и того же теста слеплены менеджеры, успешно продвигающиеся по службе? Обратите внимание на язык, которым пользуется руководство — не отдают ли зачастую расистским или иным душком сравнения и аналогии? Настоящий руководитель должен обязательно регулярно проводить в компании подобный аудит.

Если все не вполне благополучно, попробуйте изменить окружающую обстановку. Скажем, если в вашей компании у руля стоят в основном мужчины, найдите отдел, который успешно возглавляет женщина, и отправьте своих сотрудников наблюдать за тем, как там поставлена работа. Это пойдет на пользу и вашему персоналу, и самому отделу. Точно так же стоит подходить и к стажировкам сотрудников в клиентских офисах — постарайтесь выбрать такие компании, где они смогут увидеть нечто, опровергающее стереотипы, которыми пропиталась ваша организация.

Расширьте базу для принятия решений. Представьте себе, что вам необходимо решить, стоит или нет внедрять новую корпоративную политику, от которой выиграют одни группы в организации и проиграют другие. Например, она предусматривает увеличение отпуска для всех категорий сотрудников, однако отменяет возможность работать по гибкому графику. Последнее несомненно ударит по молодым родителям, ведь для них важно успевать и работать, и проводить время с ребенком. Или это политика, снижающая предельный возраст выхода на пенсию. С одной стороны, это грозит увольнением более пожилым сотрудникам, а с другой — открывает молодым новые возможности для продвижения по службе. А теперь представьте себе, что, принимая это решение, вы не знаете, к какой группе относитесь

сами. То есть неизвестно, холосты вы или женаты, молоды или нет, есть у вас дети или нет, здоровы вы или больны и, наконец, мужчина вы или женщина. В этой гипотетической ситуации вы узнаете ответы на эти вопросы только после того, как примите окончательное решение. Так каково же оно будет в этой ситуации? Захотите ли вы подвергнуть себя риску оказаться в группе, чьи интересы будут ущемлены новой политикой? И как бы менялось ваше решение, если бы вы рассматривали ситуацию с точки зрения каждой из заинтересованных групп?

Этот умственное упражнение по сути является разновидностью концепции, сформулированной выдающимся американским философом Джоном Роулзом, которая известна как «вуваль неведения». Согласно этой концепции, только человек, не знающий, кто он такой, может принимать высоконравственные решения. Мало кому из нас удастся полностью отстраниться от своего «я», и поэтому нам так трудно искоренить несправедливость. И все же, принимая важное решение, стоит на время спрятаться за «вуваль неведения».

Вы можете принять превентивные меры. С кого вы обычно начинаете, составляя список тех, кого собираетесь отправить на обучение или кому собираетесь дать новое интересное задание или перспективную должность? Большинству из нас не составит труда набросать подобный список. Однако следует помнить, что первыми на ум вам придут имена тех, кого вам подскажет ваша скрытая установка (и это будут представители доминирующей или симпатичной лично вам социальной группы), групповой протекционизм в отношении социально близких, склонность преувеличивать свои заслуги (и тут фаворитом окажетесь вы сами) и, наконец, конфликт интересов (что заставит вас выбрать тех, кто не будет мешать достижению ваших интересов). Поэтому вместо того, чтобы набрасывать подобный список просто по памяти, составьте для начала полный перечень сотрудников, удовлетворяющих профессиональным требованиям. У такого подхода — целый ряд преимуществ. Во-первых, вы можете обнаружить талантливого кандидата, который иначе случайно выпал из вашего поля зрения. Во-вторых, что не менее важно, сознательный вызов стереотипам поможет ослабить вашу скрытую установку. Уже одно то, что вы проиграете в уме неожиданные и нетипичные для вас сценарии (например,

поручите ответственную презентацию женщине или сами получите повышение от чернокожего начальника), позволит вам принимать более объективные решения.

Не теряйте бдительности

Если в самом начале на наш вопрос вы ответили «да», это говорит о том, что вы были достаточно уверены, что принимаете объективные решения. А как бы вы ответили на этот вопрос сейчас, когда вы поняли, что одной убежденности в собственной принципиальности и даже благих намерений недостаточно, чтобы быть действительно этичным менеджером? Необходимо постоянно подвергать сомнению справедливость собственных действий и убеждений и понять, что ваш лучший союзник в достижении поставленной цели — настороженность в отношении собственных установок, а вовсе не благородные намерения. Как мы уже говорили, нужно выявлять скрытые предубеждения,

формировать среду и расширять базу для принятия решений. Вы должны внедрять политику равноправия, помогая меньшинствам не потому, что раньше в отношении них была проявлена несправедливость, а потому, что подобного рода несправедливость присуща всем нам, прекрасным и честным людям. Как ни парадоксально это звучит, по-настоящему принципиальным руководителем может стать только тот, кто в полной мере осознает, что он далеко не всегда объективен.

Мазарин Банаджи (Mahzarin R. Banaji) — профессор социальной этики факультета психологии Гарвардского университета, также был профессором Гарвардского института Радклифа в Кембридже, штат Массачусетс. **Макс Базерман (Max H. Bazerman)** — профессор делового администрирования Гарвардской бизнес-школы в Бостоне. **Долли Чу (Dolly Chugh)** — выпускница Гарвардской бизнес-школы, докторант Гарвардского университета по программе организационного поведения и социальной психологии.

Команда vs коллектив

Почему особенно эффективно работают именно команды, с какими задачами они справляются лучше других коллективов и как их успехи зависят от позиции руководства?

Йон Катценбах,
Дуглас Смит

В начале 1980-х Билл Гринвуд, директор по производству железнодорожной компании Burlington Northern, и горстка его последователей сломали сопротивление организации и наперекор недовольству и даже негодованию большей части руководства создали многомиллиардный бизнес контейнерных грузоперевозок (перевозки контейнеров и трейлеров на специальных поездах-платформах). Одно из подразделений Hewlett-Packard — Medical Products Group — своими выдающимися успехами обязано прежде всего Дину Мортону, Лью Плэтту, Бену Холмсу, Дикю Олбердингу и нескольким их коллегам: именно эти люди возродили его к жизни, хотя на этом бизнесе почти все уже поставили крест. Председатель совета директоров издательского дома Knight Ridder Джим Баттен без устали повторял журналистам, что они работают ради читателей и всегда должны помнить об этом, и так увлек своими идеями сотрудников газеты Tallahassee Democrat, что они, начав с исправления ошибок, многое кардинально изменили в своей работе, в чем им помогала вся редакция.

Это все истории о командах — настоящих, добивающихся высоких результатов, а не аморфных группах, которые мы с легкой душой называем командами, считая, что это слово само по себе мобилизует людей и держит их в тонусе. Различие

между группами, которые умеют работать и которые лишь имитируют деятельность, — вопрос, которому обычно уделяют незаслуженно мало внимания. Отчасти потому, что «команда» — слишком затертое слово (см. врезку «Не все группы — команды: как отличить команду».)

Так, во всяком случае, думали мы, начиная исследование, которое легло в основу нашей книги «The Wisdom of Teams». Мы хотели понять, от чего зависит трудовой настрой, при каких условиях команды работают особенно плодотворно и как их производительность зависит от позиции руководства.

Мы обнаружили некий базовый принцип командной работы. Более того, мы убедились, что команда и хорошая работа — «близнецы-братья»: одно подразумевает другое. Но слово «команда» употребляется в таком широком смысле, что трудно выявить и применить принцип, который обуславливает высокие результаты. Если руководители хотят лучше понимать, где, когда и ради чего создавать команды и как поддерживать в них трудовой настрой, им нужно дать более точное определение понятию «команда».

Обычно начальники одобряют идею командной работы. Оно и понятно. Такая работа подразумевает определенную систему ценностей. Люди прислушиваются к мнению других и конструктивно

на него реагируют, они доверяют друг другу, друг друга поддерживают, считаются с интересами коллег и признают их достижения. В таком климате плодотворно работает и команда, и каждый ее член, и организация в целом. Но сами по себе эти ценности не командами придуманы и уж тем более не гарантируют постоянных трудовых рекордов.

И вовсе не любой трудовой коллектив — комитет, совет, рабочую группу — можно назвать командой. Работающие вместе люди не становятся ею только потому, что кто-то их так называет. Не может быть командой и весь коллектив крупной и сложно устроенной организации. Но подумайте, как часто мы произносим это слово всуе.

Почему же ударно работают именно команды? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, чем они отличаются от групп других типов. Оказывается, прежде всего тем, что общий результат группы складывается из суммы достижений каждого отдельного ее члена, а команды — из достижений каждого плюс то, что мы называем плодами общего труда. Эти плоды могут появиться, только если два или более члена команды работают в связке: проводят, например, интервью, опросы, эксперименты. Чем бы ни занималась команда, итог коллективного труда отражает общий вклад ее членов.

Рабочие группы создаются — и добиваются многого — в крупных организациях, где ставка делается на ответственность каждого. В самых сильных группах обмениваются информацией, мнениями, идеями — чтобы каждый принимал правильные решения и выше ставил профессиональную планку. Но учитываются прежде всего достижения отдельного человека. Друг за друга никто не отвечает. И работу никто не выстраивает поэтапно, поскольку это требует объединенных усилий двух или более коллег.

Команды работают иначе, потому что каждый отвечает за себя и за работу всего коллектива, здесь важна как личная, так и взаимная ответственность. Команды не только спорят, вместе обсуждают проблемы и решения, но, прежде всего, обмениваются информацией и перенимают друг у друга передовые методы. Они разбивают работу на этапы и выполняют их сообща. Поэтому-то

коллективная производительность может оказаться выше суммы результатов каждого. То есть команда больше суммы своих частей.

Их главная особенность не в особой системе ценностей, а в том, что они являются собой цельные структуры, обеспечивающие единый результат. Мы наблюдали за десятками команд, сильных и не очень, и теперь предлагаем такое черновое определение или, лучше, важнейший принцип, который отличает истинные команды от других трудовых коллективов: команда — это небольшое

Работающие вместе люди не становятся командой только потому, что кто-то их так называет.

количество людей, которые обладают взаимодействующими профессиональными навыками, преданы общей цели, признают обоснованность целевых показателей, разделяют общий принцип их достижения и отвечают за итоги работы друг перед другом.

Команду сплачивает преданность общему делу. Если ее нет, группа работает силами отдельных людей, а если есть, она превращается в одно целое. Чтобы люди ощущали эту преданность делу, им нужна цель, в которую они бы верили. Какой бы она ни была («находить таких поставщиков, чтобы потребители были уверены в качестве нашей продукции», «сделать так, чтобы мы могли гордиться нашей компанией», «доказать, что научить можно любого ребенка»), она должна подразумевать победу, первенство, революционные изменения или выход на передние рубежи знания.

Формулируя цель, команды определяют курс, набирают силу и обретают преданность общему делу. Причем совсем не обязательно, чтобы изначально курс выбирала сама команда: его могут ей задать. Считается, что цель, указанная начальством, не станет для нее «своей», но это не так. Команды сами определяют свои цели довольно редко, скажем, когда создаются стартапы.

Чаще всего они делают это, когда руководство дает им задание или ставит новые задачи. Так команде действовать проще: понятно, чего от нее ждут. Объяснить и обосновать задание — дело

руководства, но оно должно позволить команде «пропустить через себя» заданную цель, конкретные задачи, сроки и методы решения. Именно так и рождается преданность делу.

Лучшие команды тщательно исследуют цель, формулируют задачу и вырабатывают единое мнение относительно способов ее достижения. Тогда это становится целью и всей команды, и каждого в ней. Такая «целеполагающая» работа не прекращается, пока существует команда. А если команда проваливает задание, значит, как правило, она не выработала общую цель: по той или иной причине (мало внимания уделили результатам, поленились, не повезло с руководителем) не смогла сплотиться и сообща решить эту увлекательную задачу.

Кроме того, лучшие команды, именно отталкиваясь от общей цели, определяют целевые показатели эффективности, например на 50% сократить долю брака. Если команде не удастся утвердить эти показатели или они не имеют прямого отношения к общей цели, то это сбивает с толку людей и коллектив начинает работать спустя рукава. И наоборот, когда цель и показатели тесно связаны и команда считает их правильными, она работает в полную силу.

Команде, формулирующей значимую цель, следует установить — на основе общих требований руководства — целевые показатели эффективности, скажем, разработать новый продукт в два раза быстрее, чем обычно, или решать проблему клиентов в течение суток. Такие показатели играют роль опоры.

• Они помогают определить итоги труда членов команды, причем будут отличаться и от заданных по всей организации, и от установленных для каждого сотрудника. Чтобы выйти на эти показатели, нужны усилия всей команды, что само по себе придает ее работе особый смысл. Просто собираться время от времени и принимать какие-то решения — это еще не значит наладить командную работу.

• Чем точнее определены целевые показатели эффективности, тем проще взаимодействовать членам команды. Если, к примеру, команда общезаводского уровня ставит перед собой задачу сократить среднее время переналадки станков с четырех до двух часов, то тут всем все ясно, а значит, люди будут либо думать, как добиться цели, либо требовать ее пересмотра. Когда задачи поставлены четко, спорят о том, как их решить или изменить.

А когда цели двусмысленны или недостижимы, обсуждения превращаются в говорильню.

• Цели должны быть реальными и достижимыми, тогда команды стремятся получить желаемый результат. Разработчики из подразделения Peripheral Systems компании Eli Lilly четко определили функциональные характеристики ультразвукового зонда, с помощью которого врачи могли бы исследовать глубокие вены и артерии. Требовалось, чтобы зонд подавал звуковой сигнал при определенной глубине ткани, чтобы его можно было производить по 100 штук в день и чтобы один аппарат стоил дешевле предварительно рассчитанной цены. Команда оценивала свою работу, ориентируясь на каждую из трех задач, поэтому в любой момент понимала, решена задача или нет.

• Как показывают Outward Bound и другие программы развития навыков командной работы, целевые показатели обладают полезным в данном случае эффектом нивелирования: личные особенности каждого перестают иметь значение. Если группа людей ставит перед собой задачу хоть перелезть через стену, хоть вдвое сократить производственный цикл, то звания, привилегии и прочие знаки отличия ее членов оказываются просто фактами биографии. Сильные команды оценивают, что каждому лучше всего удастся и какой вклад человек может внести в общее дело именно с точки зрения решения задачи, а не статуса или личных качеств человека.

• Видя перед собой конкретную задачу, команда на пути к главной цели одерживает череду мелких побед. Они сплачивают людей, помогают преодолевать трудности. Скажем, команда журналистов Knight Ridder, о которой говорилось в начале статьи, узкую задачу борьбы с ошибками превратила в заманчивую цель создания нужной читателям, интересной, современной газеты.

• Целевые показатели эффективности задают планку. Они показывают, как команда продвигается к цели. Равняясь на них, члены команды делают все возможное, чтобы сообща выполнить свою миссию. Напряжение, понимание важности своего дела и здоровый страх неудачи — все это вместе заставляет команду искать наилучшее решение трудной задачи.

Сочетание разумной цели и конкретных показателей — залог трудовых свершений. Одно не может существовать без другого. Если заданы четкие показатели эффективности, команда может

следить за тем, как идет работа, и оценивать ее результаты. Чем масштабнее и даже благороднее цель, тем осмысленнее деятельность команды, тем мощнее ее эмоциональная энергия.

Буквально все сильные команды, с которыми мы имели дело, о которых читали или слышали либо в которых состояли сами, насчитывали от двух до 25 человек, обычно — около десяти. Скажем, в команде, занимавшейся в Burlington Northern контрейлерными грузоперевозками, было одиннадцать сотрудников, а в команде журналистов газеты Tallahassee Democrat — 14. Впрочем, численность — скорее практический ориентир, нежели залог успеха. Большой коллектив — скажем, человек 50 — тоже, теоретически, может стать командой. Но такие группы чаще разбиваются на фракции, чем функционируют как одно целое. Почему? Потому что, когда людей много, им трудно быть одним целым, а тем более вместе делать общее дело. У десяти человек куда больше шансов, чем у 50, преодолеть индивидуальные, функцио-

Команду сплачивает пре- данность общему делу. Если она есть, группа становится одним целым.

нальные и иерархические различия и принять на себя коллективную ответственность за результат.

Кроме того, большие группы сталкиваются с проблемами организационного порядка: например, нелегко найти время и достаточно просторное помещение для совместной работы. И у них больше психологических трудностей: скажем, так называемое массовое поведение препятствует постоянному обмену мнениями, а без этого команды не получается. В результате четко сформулированная общая цель чаще заменяется превосходными концепциями и благими намерениями, которые никак не превращаются в конкретные задачи. Собрания в какой-то момент становятся рутинной, а это всегда — явный признак того, что люди плохо понимают, зачем они собрались, — кажется, что поодиночке работать лучше. Всякий, кто понимает, о чем мы говорим, знает, как это раздражает.

Помимо того, что нужно правильно определить численность команды, важно еще правильно

подобрать специалистов, то есть обеспечить необходимые для работы взаимодополняющие профессиональные навыки. При всей очевидности этой задачи формирующиеся команды чаще всего с ней не справляются.

Профессиональные требования делятся на три вполне очевидные категории.

Специальные знания. Группа врачей вряд ли будет вести в суде дело о дискриминации при найме на работу. А вот команды, состоящие из врачей и юристов, нередко занимаются случаями врачебной халатности или причинения вреда здоровью. Точно так же если группа разработчиков состоит только из маркетологов или инженеров, она наверняка справится с работой хуже, чем команда, состоящая из тех и других специалистов.

Опыт решения проблем и принятия решений. Команды должны уметь выявлять проблемы и новые интересные перспективы, оценивать, как можно было бы двигаться вперед, договариваться о том, что делать дальше. Хорошо, если с самого начала

в команде есть люди, обладающие такими навыками, хотя многие приобретают их по ходу дела.

Навыки общения. Общее мнение и общая цель не появятся, если не будет постоянного обмена мнениями и конструктивного спора, для чего, в свою очередь, нужны навыки общения. Речь идет о готовности рисковать, принимать здоровую критику, сохранять объективность, умении «активно слушать», доверять другим, признавать чужие интересы и достижения.

Понятно, что команда не может приступить к работе, не обладая хотя бы минимальным набором навыков, особенно профессиональных. Но вспомните, сколько раз вы работали в командах, сформированных по принципу психологической совместимости или официального положения людей в организации, не особенно продумывая, какие специалисты ей необходимы.

Не менее часто упор делается на профессиональные навыки и знания. Но из всех известных нам сильных команд ни одна не обладала с самого начала всеми нужными навыками. Скажем, в команде Burlington Northern сначала не было ни одного опытного маркетолога, хотя перед ней стояла маркетинговая задача. Мы пришли к выводу, что командная работа, кроме всего прочего, —

Не все группы — команды: как отличить команду

Рабочая группа

- Сильный руководитель, ясно видящий цель
- Ответственность каждого
- Цель группы совпадает с миссией всей организации
- Результаты труда каждого
- Конструктивные собрания
- Оценивает свою эффективность косвенно — по своему вкладу в результат всего предприятия (например, общие финансовые показатели)
- Обсуждает, решает, делегирует полномочия

Команда

- Руководят работой коллективно
- Личная и взаимная ответственность
- Конкретные цели, которые команда ставит перед собой сама
- Результат коллективного труда
- Свободные дискуссии и собрания, на которых активно решаются проблемы
- Оценивает свою работу прямо — по результату коллективного труда
- Обсуждает, решает и делает дело

еще и мощный инструмент обретения необходимого для достижения цели профессионального опыта. Значит, набирать людей в команду надо, оценивая не только их навыки, но и способность осваивать новое.

Сильные команды определяют, как они будут вместе трудиться ради выполнения своей задачи. Люди договариваются, кто и что будет делать, заранее согласовывают график, то, какие профессиональные знания нужно освоить, как группа будет принимать и корректировать решения. Эта работа не менее важна для успеха команды, чем определение цели и способов ее достижения.

Важно прийти к соглашению о тех или иных видах работы, о том, как ее части будут складываться в целое, приближая группу к цели. Очевидно, что, когда всю основную работу выполняет лишь несколько членов коллектива (или те, кто в него не входит), а на собраниях обсуждаются лишь какие-то отдельные аспекты «совместной работы», тут подлинной команды нет и в помине. В настоящей команде каждый делает столько же, сколько и остальные, и все, включая руководителя, вносят вклад в общую копилку. Это очень важно для создания благоприятного эмоционального климата.

Каждый приходит в команду со своим багажом, особенно если речь идет о бизнесе. У каждого свой опыт работы на той или иной должности, свои плюсы и минусы, свои таланты и предрассудки, свой характер и биография. Только узнавая друг друга, понимая, как воспользоваться всем этим для достижения общей цели, члены команды могут вместе найти наилучший способ достижения своих целей. Это продолжительное и не всегда легкое общение, оно сплачивает людей, дает им понимание предназначения группы, помогает честно разобраться в том, кто и с какой задачей лучше справится и как свести воедино усилия

каждого. В результате члены команды заключают общественный договор, который касается общей цели, направляет совместную деятельность и предписывает, как работать вместе.

Группа не станет командой без коллективной ответственности. Одно дело, когда «я отвечаю перед начальником», другое — когда «мы отвечаем друг перед другом». Первая ситуация может привести ко второй, но без второй не получится команды.

Трудовая этика компаний вроде Hewlett-Packard и Motorola сама по себе позволяет командам формироваться, едва возникает производственная проблема, которую можно решить не столько индивидуальными, сколько коллективными усилиями. В таких компаниях ответственностью друг перед другом никого не удивишь. Тут быть вместе «в одной лодке» — норма.

Командная ответственность, по сути, — это обещания, которые мы сознательно даем себе и другим. На ней взращиваются две важнейшие особенности сильных команд: преданность и доверие. Обычно природный индивидуализм и профессиональный опыт подсказывают нам, что не стоит вверять свою судьбу другим и брать на себя ответственность за них. Не учитывая настороженного отношения к коллективному труду, команды не добьются успехов.

Нельзя заставить людей отвечать друг перед другом и друг другу доверять. Но если членов команды связывает общее понимание ее миссии, цели, если они вместе нашли принцип ее достижения, то взаимная ответственность формируется естественным образом.

Если люди вместе трудятся во имя общей цели, доверие и преданность делу формируются по ходу их совместной деятельности. То есть в команде, членам которой удалось договориться об общей цели и общем принципе ее достижения,

люди всегда отвечают друг перед другом за результаты команды — и по отдельности, и коллективно. Из этого чувства коллективной ответственности рождается потом радость общей победы, в которую каждый внес посильную лепту.

С другой стороны, если группы формируются ради того, чтобы постепенно они стали командами, или же ради лучших результатов, общения, более эффективной работы всей организации или повышения качества, они редко превращаются в сильные команды. Похоже, именно поэтому у многих компаний, в которых создавали «кружки качества», хотя это самое «качество» так и не стало реальной целью, остались неприятные воспоминания об их экспериментах. Только если определены обоснованные целевые показатели эффективности, по ходу обсуждения целей и принципа их достижения члены команды многое уясняют. Поэтому они могут не согласиться с целью и избранным командой путем ее достижения и, как следствие, выйти из коллектива, а могут присоединиться к остальным и взять на себя ответственность вместе со всеми и перед всеми.

Базовый принцип командной работы — залог успеха всех команд. Тем не менее полезно пойти чуть дальше. Большинство команд можно отнести к одному из трех типов: которые ищут решение проблем, что-то делают или чем-то управляют. Как показывает наш опыт, у команд каждого из трех типов свои трудности.

Команды, которые ищут решения. Это целевые, проектные, аудиторские группы и т.д., то есть коллективы, которым поручают изучить и решить конкретную проблему. Им почти всегда задают жесткие сроки. Самое важное для них — быстро начать и, закончив работу, передать эстафету тем, кто будет воплощать их решения.

Залог удачного, быстрого старта — ясная задача и грамотно подобранный состав. Люди должны понимать, чем важна их работа, а кроме этого, точно знать, каких специалистов руководство хочет видеть в составе группы и сколько времени отводится на поиск решения. Руководство может помочь группе, назначив в нее высококлассных профессионалов, мнение, знания и влияние которых признаются всей организацией; это гарантирует, что оно согласится с выводами группы.

Самое важное для таких команд — удачно передать эстафету. Чтобы переложить ответственность с тех, кто предлагает решение, на тех, кому

предстоит его воплощать, нужно деятельное участие руководства. Если топ-менеджеры рассчитывают, что все произойдет само собой, они ошибаются.

Если принимать эстафету должны люди, не входящие в рабочую группу, нужно почаще — и лучше с самого начала — привлекать их к процессу подготовки решений. Поручите им, например, брать интервью, выполнять аналитическую работу, предлагать и критически оценивать идеи, проводить эксперименты и тестирование. Как минимум тому, кто будет отвечать за внедрение, надо с самого начала объяснить цель рабочей группы, принцип ее достижения и конкретные задачи, а в дальнейшем держать этого человека в курсе дела. **Команды, которые делают.** Это сотрудники, деятельность которых имеет непосредственное отношение к потребителям. Их епархия — производство, разработки, маркетинг, продажи, обслуживание. Именно эти люди создают добавленную стоимость. За некоторыми исключениями (группы разработки новой продукции или организации производственного процесса), деятельность таких команд не ограничивается конкретными сроками, поскольку никогда не прекращается.

Решая, в каких случаях нужно создавать команды, руководство должно прежде всего уделить внимание «критическим участкам» бизнеса — тем, от которых в первую очередь зависят цена и ценность продукта или услуги компании. Эти участки могут быть там, где управляют финансами, обслуживают потребителей, разрабатывают изделия или устанавливают планку эффективности. Если работа на таких участках требует разных профессиональных навыков, мнений и точек зрения, тогда разумнее всего сделать выбор в пользу команды.

Если организации действительно требуется значительное количество команд для этих участков, то, чтобы они работали с максимальной эффективностью, понадобится целый арсенал соответствующих управленческих инструментов. Труднее всего для руководства выстроить нужные системы и рабочие процессы так, чтобы формирование команд не стало самоцелью, «искусством для искусства».

Но вернемся к базовому принципу команд: главное — помнить об эффективности. Если руководство не будет постоянно оценивать производительность команд, следить за тем, действительно

ли они добиваются желаемых результатов, то люди будут воспринимать саму идею командной работы как очередную начальственную блажь. Руководство может помочь делу, совершенствуя, например, систему заработной платы или обучения, но прежде всего оно должно предъявлять самим командам четкие и обоснованные требования, а затем постоянно следить за их успехами, имея в виду и командный дух, и эффективность. Это значит, что надо заниматься конкретными командами и конкретными показателями эффективности. Иначе «эффективность», как и «команда», превратится в фигуру речи.

Команды, которые управляют. Многие руководители любят говорить о своих подчиненных как о команде, хотя такое название не всегда бывает уместно. Коллективы, которые становятся настоящими командами, редко думают о себе в таких терминах — для них куда важнее результаты работы. Тем не менее стать командой могут группы самых разных уровней организации — и подразделений, и функциональных служб. Неважно, за скольких человек отвечает группа — за тысячи или десяток: если она курирует направление бизнеса, постоянную программу или важную функциональную деятельность, она относится к типу управляющих.

Главная проблема таких команд — понять, нужно ли им на самом деле работать командой. Многие управляющие группы добиваются гораздо большего, функционируя просто как рабочие группы. Важно определить, достаточно ли для выполнения стоящей перед вами задачи суммы личных достижений или же нужна действительно коллективная работа. Командный принцип сулит более высокую эффективность, но и связан с некоторым риском, так что управленцам следует объективно оценить все «за» и «против».

Не исключено, что членам команды придется преодолевать естественное нежелание доверять свою судьбу другим. Фальсификация командной работы обходится дорого: в лучшем случае люди отвлекаются от своих индивидуальных целей и не хотят непонятно ради чего жертвовать своим временем и своими интересами. В худшем случае складывается тяжелая, недоброжелательная обстановка, при которой невозможны даже личные трудовые достижения, характерные для рабочих групп.

Рабочие группы — гораздо более безопасный

вариант. Им почти не нужно времени на определение своей цели, поскольку ее обычно задает руководитель. Собрания проводятся по четко расписанным вопросам. Люди получают конкретные поручения, за которые отвечают лично. Поэтому, если производственные задачи можно решить просто за счет хорошей работы отдельных людей, то, как правило, рабочие группы — более удобный и менее рискованный вариант, а значит, затеваться с организацией более сложной командной работы ни к чему. Если нет острой производственной потребности, то куда разумнее повышать эффективность рабочей группы, а не мучиться, пытаясь стать командой.

Однако мы считаем, что сейчас компаний, которым необходимы эффективно работающие команды, становится все больше. Особенно остро потребность в них ощущается во время важных реформ, когда эффективность предприятия зависит от изменения трудового поведения большого количества людей. Если топ-менеджеры создают команды для решения управленческих задач, то прежде всего нужно, чтобы команда ясно понимала суть и цель своей деятельности.

Это — вторая серьезная проблема для команд подобного типа. Слишком часто они путают общую задачу организации с конкретной целью своей маленькой группы, стоящей на самом верху иерархии. Как следует из принципа команд, им, чтобы они преуспели, нужна собственная цель — отдельная, конкретная цель данной группы, ради которой всем ее членам предстоит засучить рукава и произвести некий коллективный продукт, который будет больше суммы труда каждого. Если группа менеджеров учитывает только экономические результаты части организации, за которую отвечает, она никогда не сформулирует экономические цели своей команды.

При всей общности сильных команд, те из них, что возглавляют организации, — безусловно, самый трудный случай. Сложность стратегических проблем, нехватка времени и естественный индивидуализм начальников высшего звена — все вместе эти факторы работают против команд топ-менеджеров. Однако это самые сильные команды. Поначалу мы думали, что их не бывает в природе. Дело в том, что в поисках команд мы шли за формальной организационной структурой, то есть считали, что команду составляют начальник и его прямые подчиненные. Потом

Организация командной работы

Надежного рецепта организации командной работы не существует, но мы заметили, что есть ряд условий, характерных для работы сильных команд.

Срочность, высокие требования и четкий курс. Все члены команды должны верить, что перед ней стоят важные и не терпящие промедления цели, и они хотят понимать, чего от них ждут. Чем безотлагательнее и осмысленнее задача, тем выше вероятность, что команда будет работать на пределе своих возможностей (например, команде, обслуживающей клиентов, которой сказали, что без кардинальных улучшений на этом направлении не может быть и речи о дальнейшем росте бизнеса). Лучше всего команды работают в определенной обстановке, вот почему их легко создают компании с сильной рабочей этикой.

Отбирайте людей не по личным качествам, а по профессиональному опыту или обучаемости. Команда не добьется успеха, если не будет располагать всеми профессиональными навыками, необходимыми для достижения своей цели. Однако чаще всего потребность в тех или иных специалистах оценивается, когда команда уже сформирована. Мудрый начальник выбирает людей, исходя из того, что они умеют, из их способности к профессиональному развитию.

Особенно тщательно анализируйте первые соображения и действия команды. Первые впечатления всегда очень важны. Когда будущая команда собирается впервые, каждый оценивает остальных, чтобы подтвердить (или опровергнуть) свои догадки, рассеять свои опасения. Люди очень внимательно следят за начальством: руководителем группы и топ-менеджерами, которые дают добро на формирование команды, курируют ее работу или как-то еще на нее воздействуют. И, как всегда, поступки этих руководителей важнее их слов. Если топ-менеджер через десять минут после начала первого собрания выходит, чтобы поговорить по телефону, и не возвращается, люди делают соответствующие выводы.

Установите четкие правила поведения. Все сильные команды с самого начала вырабатывают правила поведения, которые помогают им достигать цели и работать с нужной эффективностью. Из первых правил важнее всего те, которые касаются поведения на работе (скажем: «не отвлекаться на телефонные разговоры»), дискуссий («все равны»), конфиденциальности («можно разглашать только то, о чем мы все договорились»), аналитического подхода («факты нам полезны»), конструктивных споров («мы не ищем виноватых»), а также — и это обычно самое главное — о вкладе каждого («все занимаются делом»).

Поставьте перед командой несколько ближайших и срочных задач и целей, связанных с эффективностью. Для большинства сильных команд

вехами на пути к цели служат трудовые достижения. Чтобы достижения случались, надо сразу сформулировать команду интересную и трудную задачу, которую надо решить быстро. Настоящей команды без показателей эффективности не бывает, поэтому чем раньше появятся результаты, тем быстрее группа людей станет командой.

Почаще озадачивайте группу новыми фактами и данными. Новая информация заставляет команду пересматривать и обогащать свое представление о стоящей перед ней задаче, а значит, помогает формировать общую цель, более четко формулировать задачи и совершенствовать принцип коллективной работы. Команда, отвечающая на заводе за повышение качества, знала, что брак обходится дорого, но поняла, что именно делать дальше только после того, как выявила различные типы дефектов и рассчитала издержки каждого. И наоборот, если группа считает, что, раз она состоит из опытных, знающих специалистов, а потому знает все, что ей необходимо, она совершает большую ошибку.

Проводите вместе много времени. Как подсказывает здравый смысл, члены команды должны, особенно на первых порах проводить вместе много времени, запланировано это или нет. Чтобы в коллективе почаще происходили творческие озарения и крепились человеческие связи, люди должны ежедневно и естественно общаться друг с другом — это не менее важно, чем изучать финансовые показатели или опрашивать потребителей. Вечно занятые топ-менеджеры и непосредственные начальники часто сознательно сводят к минимуму время, которое члены команды проводят вместе. Но все сильные команды, за работой которых мы наблюдали, выкраивали время на то, чтобы учиться быть командой. Это время необязательно проводить вместе физически; общение по электронной почте, факсу или телефону тоже играет роль.

Конструктивно оценивайте работу членов группы, признайте вклад каждого и поощряйте трудовые достижения. В условиях командной работы позитивный настрой так же эффективен, как и в любых других. «Раздача пряников» помогает людям перестроиться на новый стиль работы, столь важный для коллективной деятельности. Если, к примеру, люди в группе с вниманием отнесутся к первым попыткам застенчивого участника высказываться и внести вклад в общее дело, они помогут ему обрести уверенность в своих силах и охотно работать на общее дело. Помимо собственно материального, есть множество других способов отметить и поощрить коллективную работу, от выступления руководителя перед командой и признания важности их миссии до наград ударникам труда. Но в конечном счете лучшая награда — общее удовлетворение от совместной работы.

мы обнаружили, что настоящие команды высшего уровня обычно меньше и менее формализованы: Уайтхед и Уэйнберг в Goldman Sachs, Хьюлетт и Паккард в HP, Краснов, Пол и Харди в Pall Corporation, Кендалл, Пирсон и Каллоуэй в Pepsi, Хаас и Хаас в Levi Strauss, Баттен и Риддер в Knight Ridder. Это все были по большей части дуэты и трио, редко — квартеты.

Тем не менее настоящая команда во главе крупной, сложной организации — редкость.

Очень часто группы менеджеров, возглавляющие крупные корпорации, сами себе мешают работать с эффективностью настоящей команды, поскольку управленцы высшего звена считают, что в команду должны входить все их прямые подчиненные, что роли между членами команды должны распределяться в зависимости от их статуса, а не профессионализма, что команда все время должна быть командой и что ее лидер не должен работать наравне со всеми.

Это все вполне понятные, но неверные соображения, что доказывает опыт управленческих команд, за которыми мы наблюдали. Если заметить их более гибкими принципами команд, то командная работа в «верхах» организации оказывается возможной. Более того, сейчас все больше компаний сталкивается с необходимостью управлять кардинальной перестройкой своих организаций, так что нам предстоит все чаще наблюдать работу управленческих команд.

Мы убеждены, что в высокоэффективных организациях команды станут основной «ячейкой эффективности». Но это не значит, что командный метод вытеснит индивидуальную работу, официальную иерархию и отлаженные рабочие процессы. Наоборот, командная работа будет укреплять существующие структуры, не заменяя их. Условия для командной работы есть везде, где из-за иерархии или организационных границ отсекаются профессиональные навыки и знания, необходимые для получения оптимального результата. Скажем, при разработке инновационного продукта важно сделать его максимально функциональным, что достигается за счет структуры, и одновременно — не допустить заикливания на функциональности, а этому способствует именно командная работа. Что касается производительности рядовых

сотрудников, то важно сохранить руководящее и направляющее начало посредством иерархии и в то же время — энергию и гибкость, характерные для самоуправляемых команд.

Мы не сомневаемся в том, что у каждой компании есть свои производственные проблемы, которые лучше всего решать с помощью команд. Поэтому важная задача топ-менеджеров — думать об эффективности своей компании и о том, команды какого типа помогут ее обеспечить. Значит, руководство должно знать, что уникальное свойство команд — высокая эффективность, использовать команды стратегически, там, где это действительно оправданно, и соблюдать базовый принцип команд, обуславливающий их высокие достижения. Тогда оно сможет создать условия, благоприятные и для командной, и для индивидуальной работы.

Йон Катценбах (Jon R. Katzenbach) — учредитель и старший партнер Katzenbach Partners, фирмы стратегического и организационного консалтинга, а также бывший директор McKinsey & Company, автор нескольких книг, в том числе «Почему гордость важнее денег». **Дуглас Смит (Douglas K. Smith)** — консультант и бывший партнер McKinsey & Company. Вместе они написали «Wisdom of Teams».

Как управлять своим начальником

Если начальник и подчиненный уважают и понимают друг друга, они работают гораздо эффективнее.

Джон Габарро
Джон Коттер

Выражение «управлять начальником» многим покажется странным или подозрительным: считается, что в организациях отношения строятся по принципу «сверху вниз», а если подчиненные и пытаются оказывать влияние на начальство, то только преследуя личные или политические цели. Но мы имеем в виду не манипулирование или подхалимаж, а сознательную работу с руководством ради достижения наилучших результатов — для себя, начальника и компании в целом.

Судя по многочисленным исследованиям, лучше всего работают те менеджеры, которые налаживают отношения не только с подчиненными, но и со старшими по должности. Однако многие их талантливые и энергичные коллеги игнорируют этот важнейший аспект управления и стараются избегать начальников. А это не идет на пользу ни им, ни их организациям.

Грустная, но поучительная история Фрэнка Гиббонса разубедит всех, кто сомневается в необходимости развивать отношения с руководством. Фрэнк слыл в своей отрасли гениальным производственнымником. В 1973 году его карьера резко пошла вверх: он заслуженно занял пост вице-президента по производству во второй по величине и первой по прибыльности компании отрасли. У Фрэнка был один недостаток: он не умел управлять

людьми. Это было известно не только ему самому, но и всем его коллегам. Поэтому президент компании подобрал ему подчиненных, которые знали, как налаживать отношения с руководством. Решение оказалось удачным.

В 1975 году одним из подчиненных Гиббонса стал Филипп Бонви. У него были отличный послужной список и репутация человека, умеющего работать с начальством. Однако, утверждая его кандидатуру, президент не учел, что за всю свою головокружительную карьеру Бонви везло на «хороших» начальников и он ни разу не имел дела с «плохими». Позже сам Бонви признавал, что не считал себя обязанным устанавливать отношения с шефом.

Бонви продержался у Гиббонса чуть больше года: его уволили. Этот год оказался очень тяжелым для компании: впервые за семь лет она понесла убытки. Многие так и не поняли, что произошло. Однако причина ясна: пока компания занималась развитием нового крупного продукта (а этот процесс требует очень точной координации деятельности маркетинговых, инженерных и производственных групп), у Гиббонса и Бонви постоянно возникали разногласия и их отношения окончательно испортились.

Например, по словам Бонви, Гиббонс лично одобрил его предложение производить новый

продукт на новом оборудовании. Гиббонс клянется, что не делал этого, а, наоборот, объяснял Бонви, что производство нового продукта — дело слишком важное, чтобы создавать дополнительные риски. В результате взаимонепонимания новый завод не наладил производство в объемах, которых требовал отдел продаж, а издержки превышали уровень, запланированный руководством. Гиббонс обвинял во всем Бонви. Бонви — Гиббонса.

Можно сказать, что проблема возникла из-за неумения Гиббонса управлять подчиненными. Но не менее верным будет и другое утверждение — что причина кроется в неспособности Бонви управлять своим начальником, ведь у Гиббонса не возникало таких разногласий с другими сотрудниками. Мы полагаем, что ситуация развивалась бы иначе, если бы Бонви лучше понимал Гиббонса. В данном случае неспособность Бонви поддерживать отношения с руководителем обошлась компании в несколько миллионов долларов и больно ударила по его карьере. Вероятно, подобные, хотя и приносящие меньшие убытки инциденты регулярно происходят во всех крупных корпорациях. В совокупности они наносят огромный ущерб.

Ошибочный взгляд на отношения с руководством

Историям, подобным этой, часто не уделяют особого внимания — их считают следствием неприязненных отношений. Такая точка зрения имеет право на существование: у коллег действительно бывает психологическая несовместимость. Но, как мы выяснили, личностный конфликт часто оказывается лишь частью проблемы.

Бонви не просто отличался по характеру от Гиббонса. Он неверно представлял себе саму природу отношений между начальником и подчиненным. Например, не понимал, что они подразумевают взаимозависимость двух людей, каждый из которых имеет право на ошибку. Сотрудник, не осознающий этого, не может эффективно выстраивать отношения с руководством.

Одни подчиненные считают, что начальник не зависит от них, они не замечают, что для успешной работы ему необходима их помощь, уверенность в их надежности и честности, не понимают, что своим поведением могут серьезно навредить ему. Другие уверены, что мало в чем зависят от начальства. Им кажется, что они прекрасно обойдутся

без помощи руководителя и его знания и опыт им не нужны. Такой взгляд особенно опасен, если работа менеджера связана с деятельностью других отделов организации, как было в случае с Бонви. Начальник может стать посредником между менеджером и другими сотрудниками; он должен заботиться о том, чтобы подчиненные правильно понимали потребности всей организации и получали все необходимые для работы ресурсы.

Многие подчиненные, как и Бонви, почему-то уверены, что их руководитель сам знает, чем им помочь. Конечно, бывают начальники, которые заботятся о своих сотрудниках, но рассчитывать на то, что так поступают все, — и опасно, и глупо. Хорошие менеджеры понимают, что руководители — тоже люди, и сами заботятся о своей карьере и профессиональном росте. Они обращаются к старшим по должности за необходимой информацией и поддержкой, а не ждут, когда начальник сделает первый шаг.

В свете вышесказанного мы считаем, что для эффективного управления отношениями каждому из нас необходимо:

- понять себя и своего начальника — в первую очередь, его и свои достоинства и недостатки, особенности стиля работы и интересы;
- на основе этого понимания поддерживать нормальные рабочие отношения, которые не противоречили бы стилю работы, ожиданиям и интересам каждого из вас, позволили бы вам обоим проявлять свои сильные стороны.

По нашим данным, хорошие менеджеры обычно выполняют оба условия.

Понять начальника

Чтобы установить нормальные отношения с начальником, попытайтесь понять его и оценить условия, в которых он работает, а заодно — и свое положение. Отчасти так делают все менеджеры, но не всегда последовательно.

Каждый подчиненный обязательно должен задать себе несколько вопросов о своем начальнике. Каковы его цели? Чего он хочет достичь в организации? Какие требования предъявляют к нему высшее руководство и коллеги? В чем его сильные и слабые стороны? Каков его стиль работы? Как он предпочитает получать информацию: в виде доклада, на официальных встречах или по телефону? Конфликтный ли он человек? Не зная этого, подчиненный не сможет управлять отношениями

с руководителем, что неизбежно отразится на работе, приведет к ненужным разногласиям и другим сложностям.

Однажды к нам за помощью обратился высококлассный маркетолог. Он получил должность вице-президента компании, переживавшей финансовые трудности и недавно купленной крупной корпорацией. Задачу ему сформулировали так: решить проблемы маркетинга и продаж. Пре-

Чтобы установить нормальные отношения с начальником, нужно попытаться понять его и оценить условия, в которых он

зидент горел желанием поставить компанию на ноги и поначалу дал вице-президенту карт-бланш. Диагноз вице-президента был точным: компании нужно увеличить рыночную долю, наладив более эффективное управление производством. Для этого вице-президент изменил цены на продукцию и запланировал больший объем производства.

После того как прибыль сократилась, а финансовые показатели не улучшились, президент стал сильнее давить на нового заместителя. Тот был уверен, что в конце концов ситуация исправится, и потому стоял на своем. Однако по завершении двух кварталов прибыль по-прежнему оставалась низкой. Тогда президент взял управление на себя и, независимо от объема производства, установил жесткую маржу. Вице-президент решил, что ему не дают работать, и их отношения с президентом, чьи действия он считал ошибочными, начали портиться. К сожалению, предложенная президентом схема ценообразования тоже оказалась неудачной, и к четвертому кварталу были уволены и президент, и вице-президент.

Вице-президент считал, что глава компании хочет увеличить объем продаж. Он слишком поздно узнал, что у президента была и другая цель — как можно быстрее сделать бизнес прибыльным. Не подозревал вице-президент и о том, что его начальник был лично заинтересован в этом, поскольку именно он выступал за покупку компании и от успеха дела зависела его репутация.

Вице-президент допустил три главные ошибки.

Во-первых, он удовлетворился сведениями, которые ему предоставили. Во-вторых, стал заниматься вопросами, по которым у него было недостаточно информации. В-третьих, не попытался выяснить для себя цели президента — эта ошибка привела к самым разрушительным последствиям. В результате его действия стали противоречить интересам главы компании.

Менеджеры, которым удается слаженно работать со своими начальниками, не делают таких ошибок. Они стараются понять цели руководителя, предъявляемые к нему требования, по возможности сверяют свои оценки с мнением начальника и его окружения, анализируют его поведение. Это тем более важно делать, когда приходит новое руководство, но самые умелые менеджеры настроены на начальственную «волну» всегда.

Необходимо учитывать стиль работы шефа, особенно нового. Президента одной компании, предпочитавшего демократичный, интуитивный стиль управления, сменил организованный формалист. Он привык работать с письменными докладами и проводить официальные встречи по заранее утвержденной повестке дня.

Начальник одного отдела понял это и выяснил, какого рода информация нужна новому президенту и как часто тот хотел бы ее получать. Он взял себе за правило перед совещаниями предоставлять президенту отчеты о работе своего отдела. Новый президент успевал подготовиться и проводил обсуждения даже лучше своего более раскрепощенного предшественника.

А другой руководитель так и не понял, чем новый президент отличается от старого. По его мнению, глава компании стремился контролировать все и вся, и поэтому он редко направлял президенту необходимую информацию, из-за чего тот не мог заранее ознакомиться с поставленными в повестку дня вопросами: ему приходилось изучать их уже на совещании, и на это уходила львиная доля времени. Президент был недоволен такой работой, считал ее неэффективной. В конце концов менеджеру пришлось уйти.

Разница между двумя сотрудниками заключалась не в их профессиональных навыках и не в умении приспосабливаться. Просто один из них уделял больше внимания стилю работы президента и пытался понять его цели.

Понять себя

Начальник — только одна сторона обсуждаемых отношений. Вторая сторона — это вы. И вам легче изменить себя, чем начальника. Конечно, речь не идет о том, чтобы менять характер — свой или его. Но если вы поймете, что мешает или, наоборот, помогает вам работать с ним, то сможете сделать ваши отношения более плодотворными.

Например, как-то мы изучали ситуацию, в которой оказался один менеджер. Дело было в том, что он не мог договориться с начальником ни по одному спорному вопросу. Если тот упорствовал, отстаивая свое мнение, менеджер не сдавался, а выискивал логические неувязки в высказываниях оппонента и цеплялся к словам. В ответ начальник еще яростнее защищал свою точку зрения. Легко понять, почему менеджер в разговоре с руководством старался всячески избегать потенциально спорных тем.

Рассказывая об этом коллегам, менеджер понял, что приемы, к которым он прибегает в дискуссиях, помогают ему одерживать верх над коллегами, но не над шефом. Единственный способ изменить положение, решил менеджер, — научиться вести себя иначе. Теперь, когда обсуждение заходило в тупик, он сдерживался, предлагал сделать перерыв, спокойно все обдумать и только тогда продолжить разговор. Обычно после перерыва они достигали согласия.

Провести «курс самопознания» и изменить свое поведение трудно, но возможно. Один молодой менеджер понял, что самое трудное для него — заниматься личными вопросами подчиненных. Осознав, что эти проблемы вызывают у него инстинктивное отторжение, он всякий раз старался в таких случаях посоветоваться с начальником, который часто находил удачные решения.

Хотя отношения начальника и подчиненного основаны на взаимной зависимости, подчиненный все же зависит от начальника больше, чем начальник — от него. Поэтому сотрудник чувствует разочарование или даже злится, когда руководитель в чем-то ограничивает его. Дальнейшее поведение подчиненного во многом будет определяться тем, насколько он склонен попадать в зависимость от облеченных властью людей.

Некоторые подчиненные инстинктивно

отвергают власть руководителя и сопротивляются всем его решениям, любой конфликт раздувают до вселенского масштаба и, видя в начальнике врага, подсознательно противостоят ему — просто из чувства противоречия. Их реакция на принуждение бывает мощной и импульсивной. Такие люди воспринимают руководителя как препятствие, с которым следует либо бороться, либо смириться.

Психологи называют подобное поведение контрзависимым. Контрзависимыми сотрудниками трудно управлять, у них напряженные отношения с руководством, особенно авторитарным. Когда они хотя бы отчасти дают волю своим негативным чувствам, начальники действительно превраща-

Начальник — только одна сторона обсуждаемых отношений. Вторая сторона — это вы. И вам легче изменить себя, чем начальника.

ются в их врагов и перестают им доверять. Как ни странно, такие сотрудники часто оказываются хорошими руководителями. Они всячески поддерживают своих подчиненных и всегда готовы их защищать.

Люди противоположного типа подавляют свое недовольство и полностью подчиняются старшим по должности, даже если те принимают очевидно неверное решение. Они будут соглашаться и тогда, когда начальник ждет от них возражений или готов, в случае появления более полной информации, изменить свое мнение. Это такая же гиперреакция, как и у контрзависимых подчиненных. Подавляя свое недовольство, они воспринимают начальника не как врага, а как мудрого отца, который знает, как сделать лучше, позаботится об их карьере, научит всему необходимому и защитит от нападок коллег.

У сотрудников обоих типов формируется неправильное представление о руководителе. Они не понимают, что начальник — такой же человек, как они, несовершенный и допускающий ошибки. У него тоже мало свободного времени и нет энциклопедических знаний, он не экстрасенс и не воплощение зла. Он часто подвергается давлению со стороны, и ему приходится принимать решения, которые идут вразрез с интересами подчиненных.

Как управлять начальником

Постарайтесь понять своего начальника, его положение на работе. Обратите внимание на:

- его цели;
- давление, которое на него оказывают;
- его сильные и слабые стороны;
- его стиль работы.

Оцените себя и свои потребности, в том числе:

- свои сильные и слабые стороны;
- свой стиль работы;
- предрасположенность к зависимости от сильного.

Установите и поддерживайте отношения, которые:

- учитывают потребности и согласуются со стилем обеих сторон;
- построены на взаимных ожиданиях;
- позволяют держать начальника в курсе дела;
- основаны на доверии и честности;

Изменить отношение к начальству, особенно если оно проявляется в крайних формах — контрзависимости или безоговорочного подчинения, почти невозможно без интенсивной психотерапии (теория психоанализа и многочисленные исследования показывают, что такого рода реакции определяются характером и воспитанием человека). Но, помня о двух крайностях, вы сможете понять, к какой из них тяготеете и как будете воспринимать начальника.

Управление отношениями

Когда вы составите ясное представление о себе и о начальнике, вам, скорее всего, удастся наладить сотрудничество, основанное на совершенно определенных взаимных ожиданиях и позволяющее вам работать наиболее продуктивно и эффективно. Вот некоторые аспекты подобных отношений (см. также врезку «Как управлять начальником»).

Совместимость в работе. Прежде всего хорошие отношения с руководителем предполагают совместимость стилей работы. Один менеджер, неплохо ладивший со своим начальником, заметил, что шеф на совещаниях становится невнимательным, а иногда даже грубит. Как оказалось, этот менеджер любил длинные рассуждения, он часто отклонялся от темы, чтобы изложить историю вопроса, рассказать об альтернативных решениях и т.д. А его начальник предпочитал обсуждать дела, не вдаваясь в подробности, поэтому раздражался и отвлекался всякий раз, когда подчиненный уходил в сторону.

Поняв, что именно не нравится начальнику, менеджер приучил себя кратко и четко излагать свои мысли и перед каждой встречей составлять ее повестку. Теперь встречи стали гораздо плодотворнее и их участники больше не испытывали взаимного раздражения.

Подчиненные могут подстроиться под стиль

работы руководителей, которых Питер Друкер делит на «слушателей» и «читателей». Первые предпочитают знакомиться с представленными заранее докладами, вторые — получать информацию в устной форме, чтобы можно было задавать вопросы. Если вы подчиняетесь «слушателю», то, прежде чем представить ему доклад, изложите его суть устно. А если ваш начальник — «читатель», то самые важные вопросы и предложения лучше сначала осветить в письменном докладе и лишь затем обсудить их с ним.

Нетрудно подстроиться и под манеру начальника принимать решения. Одни руководители любят с самого начала участвовать в решении проблемы и стремятся все контролировать (с ними лучше почаще советоваться, держать их в курсе происходящего и посвящать во все свои планы). Другие поручают дела своим подчиненным и стараются не касаться урегулирования проблемы (к ним нужно обращаться только по самым сложным вопросам).

Очень важно давать возможность партнеру проявлять сильные стороны и компенсировать его недостатки. Например, один менеджер знал, что его начальник (вице-президент по технологиям) мало интересуется проблемами сотрудников, и считал это большим упущением: компания работала с потребителями на контрактной основе, все инженеры и технические сотрудники были членами профсоюза, который недавно провел крупную забастовку.

Менеджер взял инициативу в свои руки. Он работал с вице-президентом и сотрудниками отделов планирования и персонала, пока не были найдены ответы на самые острые вопросы. Кроме того, прежде чем реализовывать какие-либо инициативы в области кадровой политики, он стал обсуждать их с шефом. Вице-президент оценил помощь менеджера: по его мнению, производительность и

организация труда в подразделении улучшились именно благодаря этому менеджеру.

Взаимные ожидания. Ошибается подчиненный, который, по его мнению, знает, чего ждет от него начальник. Руководители, умеющие четко изложить свои требования, — большая редкость. Во многих корпорациях разработаны способы выражения такого рода требований — это формальные процедуры планирования, обсуждения карьерного развития и производительности и т. д., но они несовершенны, да и проводятся не так часто, как изменяются ожидания руководителей.

Поэтому подчиненный сам должен выяснять, чего хочет начальник. Требования руководителя могут быть и общими (например, по каким вопросам его следует информировать и когда), и весьма конкретными (скажем, когда нужно завершить проект и о чем сообщать по мере его реализации).

Трудно понять человека, который слишком туманно или неохотно говорит о своих ожиданиях. Но толковые менеджеры находят возможность узнать то, что им нужно. Одни расписывают свою работу по пунктам и обсуждают их с начальником: во время таких встреч он так или иначе сформулирует свои пожелания. Другие неформально беседуют с руководителем на тему «хорошего менеджмента» и «наших целей». Третьи получают информацию косвенным путем: они общаются с коллегами шефа по прежней работе или посещают официальные встречи, на которых их начальник отчитывается перед своим руководством.

Подчиненным тоже следует сформулировать свои ожидания, известить о них начальника и заставить его принять самые главные для вас условия. Особенно важно это сделать, если он всегда и во всем старается повысить установленную планку — иначе он слишком оторвется от реальности.

Поток информации. Объем необходимой начальнику информации зависит от его стиля работы, степени доверия к подчиненному и конкретной ситуации на работе. Бывает, он хочет получить больше сведений, чем ему предоставляют, или подчиненный преувеличивает информированность начальника. Хороший менеджер всегда чувствует, когда руководителю не хватает данных, и старается «просвещать» его удобным для обоих способом.

Особенно сложно держать в курсе происходящего шефа, если он бессознательно пытается

отгородиться от проблем. Вероятно, многие руководители никогда не признаются в этом, но на самом деле они ясно дают понять окружающим, что предпочитают слышать только хорошие новости, например, поощряют сотрудников, которые никогда не приносят дурные вести и не пытаются обсуждать с ними разного рода трудности.

Между тем руководитель должен знать и про успехи, и про неудачи — в этом заинтересованы все. Одни подчиненные сообщают начальнику неприятные вести окольными путями, например, через систему информирования руководства, другие стараются своевременно оповещать шефа и о потенциальных проблемах, и о приятных сюрпризах.

Зависимость и честность. Ничто так не связывает руки руководителю, как подчиненный, на которого нельзя положиться. Многие сотрудники сами виноваты в том, что начальники перестают доверять им: происходит это потому, что они не

Ничто так не связывает руки руководителю, как подчиненный, на которого нельзя положиться.

учитывают или плохо представляют себе приоритеты шефа. Возможно, чрезмерный оптимизм при оценке сроков поставки поначалу понравится руководителю, но вряд ли он обрадуется, когда эти сроки будут сорваны. Начальнику трудно опираться на подчиненного, который постоянно срывает сроки. Вот что один президент компании сказал про своего заместителя: «Я бы предпочел, чтобы его успехи были не слишком впечатляющими, но зато ровными, по крайней мере тогда я мог бы на него положиться».

Конечно, обычно сотрудники сознательно не обманывают руководство; другое дело, что иногда они поддаются соблазну приукрасить правду или преуменьшить значение того или иного вопроса. Но если умолчать о потенциальной проблеме, она грозит обернуться неожиданными трудностями в будущем. Помните, что невозможно хорошо работать, не обладая точной информацией. Нечестность опаснее всего тем, что подрывает доверие, и руководитель, не доверяющий подчиненному, не сможет поручить ему ответственное дело, а значит,

будет вынужден контролировать каждый его шаг.

Правильное использование времени и ресурсов. Очень может быть, что у вашего начальника так же мало времени, энергии и влияния, как и у вас. Каждый раз, когда вы обращаетесь к нему за помощью, он расходует на вас эти драгоценные ресурсы. Подчиненные часто забывают про столь очевидную истину и теребят руководство по пустякам. А ведь, кроме всего прочего, это подрывает доверие к ним.

Конечно, мало кому хочется тратить время и силы еще и на налаживание отношений с руководством. Но самые толковые менеджеры считают это своим долгом: они знают, что тем самым

облегчают себе работу. Понимая, что от них самих зависят их достижения в организации, они стараются управлять отношениями с теми, кто стоит выше на иерархической лестнице, в том числе со своим начальником.

Джон Габарро (John J. Gabarro) — профессор, член Фонда UPS, преподаватель теории управления персоналом в Гарвардской школе бизнеса. Джон Коттер (John P. Kotter) — профессор по программе Коносуке Мацусита, преподавал теорию лидерства в Гарвардской школе бизнеса; сейчас на пенсии.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Диссертации и научные работы**
 - 2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 3. Школьная тематика**
- Онлайн-консультации**
Все отрасли знаний