**Практика управления персоналом**

**Вып. 9**

Оглавление

[Парадокс гибридного времени: что значит «быть продуктивным» в 2021 году 1](#_Toc84608281)

[Как не упустить лучших соискателей в эпоху удаленного найма 6](#_Toc84608282)

[Почему менеджеры неправильно используют KPI 8](#_Toc84608283)

[Что должен сделать директор, чтобы не контролировать каждого 12](#_Toc84608284)

[Ту ли проблему вы решаете? 15](#_Toc84608285)

[Семь приемов эффективного рефрейминга 17](#_Toc84608286)

[Как ставить «неудобные задачи» новичкам, профессионалам и супермастерам 22](#_Toc84608287)

[НАУЧНЫЕ КАДРЫ | ИНЖЕНЕРНЫЙ РАСЧЕТ 29](#_Toc84608288)

[Отправлять/не отправлять: стоит ли переписываться с сотрудниками во время отпуска 31](#_Toc84608289)

[Что делать, если бизнес растет быстрее, чем команда 34](#_Toc84608290)

[Перестаньте контролировать сотрудников 38](#_Toc84608291)

[У вас в отделе работает очень умный менеджер. 48](#_Toc84608292)

[«Все супер!»: почему в американских компаниях перестали ругать сотрудников 49](#_Toc84608293)

[Все самое главное о привлечении работника к дисциплинарной ответственности 51](#_Toc84608294)

[«Наша бизнес-модель работает, только если сотрудники любят свою работу» 53](#_Toc84608295)

[Что делать, если сотрудники против изменений 60](#_Toc84608296)

[«Я готов восхищаться всеми, даже негодяями» 63](#_Toc84608297)

[Что нужно знать о подчиненных 71](#_Toc84608298)

[Зачем вам сотрудники-бунтари 79](#_Toc84608299)

[Что нужно знать о пинке под зад 88](#_Toc84608300)

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

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

# Парадокс гибридного времени: что значит «быть продуктивным» в 2021 году

**14 сентября 2021**|**Джейми Тиван**

Границы между рабочим и личным временем никогда не были четкими. Даже если я в офисе, то я всегда на связи, если понадоблюсь кому-то из моих четверых детей. Я помню, как тяжело было работать поначалу в Microsoft, когда дети были маленькими: у меня было много свободного времени, когда они спали днем или играли, но я не могла использовать это время продуктивно, так как в любой момент мне могло понадобиться бросить все и уделить внимание им.

Говорят, что необходимость — мать изобретательности, и мне как матери и исследователю для выстраивания границ между рабочими и семейными задачами пришлось много изобретать. К примеру, хотя большинство исследований на тему продуктивности посвящео устранению отвлекающих факторов, я начала представлять себе, что мы могли бы сделать, если бы продуктивно использовали микромоменты, которые есть у нас ежедневно. Эти мысли привели к разработке подходов, позволяющих алгоритмически разбивать задачи на микрозадачи, больше соответствующие фрагментарному характеру нашей работы. Родившаяся в результате концепция, которую мы называем [микропродуктивностью](https://www.wired.com/story/microtasks-future-of-white-collar-work/" \t "_blank), расширила наши представления о продуктивности в Microsoft.

Перемотаем хронику событий на 4 марта 2020 года, когда границы между работой и домом окончательно исчезли и Microsoft отправила своих сотрудников в Сиэтле трудиться по домам. Тогда мы еще не знали, какие существенные изменения начинаются в нашей работе (пожалуй, это одна из самых значительных трансформаций в истории нескольких поколений), и это еще раз дало нам возможность расширить свои представления о продуктивности. Сотни исследователей из Microsoft, LinkedIn и GitHub собрались вместе ради крупнейшей исследовательской инициативы в истории Microsoft, получившей название [«Новое будущее работы»](https://aka.ms/nfw). Вместе пытаясь понять, как нам работать из дома, и разрываясь между работой и детьми, мы [провели](http://aka.ms/newfutureofwork-tr) более 50 исследовательских проектов на тему удаленной работы.

Даже после полутора лет исследований почти невозможно предсказать, как мы будем трудиться через несколько месяцев и тем более лет. Например, мы видим, что хотя людям и не хватает многого, что связано с работой в офисе, их пугает мысль о том, что придется забыть о гибкости, которая появилась на удаленке. CEO нашей компании Сатья Наделла называет это «парадоксом гибридной работы». Но исследования показывают, что менеджерам нужно новое определение продуктивности, отражающее этот парадокс, — важно не только учитывать, сколько сотрудники успевают, но и как они работают, когда границ между работой и домом больше не существует.

**Новое определение продуктивности**

Продуктивность информационных работников трудно определить и измерить, но исследователи используют два ключевых типа данных, чтобы сделать это хотя бы приблизительно: 1) данные, сообщенные самими сотрудниками или полученные в ответ на вопрос, чувствуют ли они, что работают продуктивно, и 2) данные о действиях сотрудников или подсчет числа отправленных электронных писем или написанных строк кода. Когда компании только перешли в удаленный режим, многие были удивлены, обнаружив, что эти стандартные метрики продуктивности остаются высокими. Например, через год после начала пандемии проводимый компанией Microsoft [обзор](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work) Work Trend Index показал, что продуктивность более 30 тыс. человек по всему миру, работающих за пределами Microsoft, по их собственной оценке, осталась на прежнем уровне или повысилась. Ежегодный [опрос](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/support-flexibility-in-work-styles) сотрудников Microsoft показал аналогичные результаты.

Если взглянуть на данные о действиях, исследование, проведенное в одном из подразделений Microsoft, показало, что количество вносимых разработчиками изменений в час возросло на 1,5%, а время сосредоточенной работы увеличилось на 6%. В репозитории GitHub также уровень активности не изменился или вырос.

Но если взглянуть на исследование более пристально, станет ясно, что эти метрики отражают не всю картину. Когда мы стали работать из дома, границы начали размываться. Почти половина (49%) сотрудников Microsoft, участвовавших в одном из исследований, сообщили, что стали работать больше, и только 9% — что меньше. В глобальном [исследовании](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work) сотрудников, не относящихся к Microsoft, проведенном через год после начала пандемии, 54% заявили, что перегружены, а 39% сообщили, что чувствуют себя обессиленными.

Мы также потеряли множество преимуществ совместного труда в офисе. Участники наших исследований сообщали, что творческая работа вроде групповых мозговых штурмов на удаленке дается им тяжелее. И все больше проявляются [признаки ослабления связей](https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/) [между коллегами](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/support-flexibility-in-work-styles). [Работа](https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-effects-of-remote-work-on-collaboration-among-information-workers/), недавно опубликованная нами в издании Nature Human Behavior, свидетельствует о все большей разобщенности кругов рабочих контактов, что представляет риск для инноваций, передачи знаний и, в конце концов, продуктивности.

Одно за другим исследования демонстрируют, что простых единиц измерения продуктивности недостаточно при переходе к гибридной работе. Заманчиво приравнять высокий уровень активности сотрудников к успеху, однако в этом случае мы упустим из виду факторы, движущие долгосрочными, устойчивыми инновациями. Мы должны расширить наши представления о продуктивности и сосредоточиться на благополучии, социальных связях и сотрудничестве, а также инновациях, сопутствующих им и обеспечивающих успех бизнеса.

**Работа с новым определением**

Опираясь на данные, полученные в результате исследований, мы можем предложить несколько способов, которые помогут менеджерам более широко взглянуть на продуктивность в условиях гибридной работы — продуктивность, способствующую благополучию, сотрудничеству и инновациям для вас и вашей команды.

**Благополучие**

Несмотря на то, что многие из нас чувствуют [выгорание](https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/880070), гибридная среда дает возможность находить более устойчивые практики. И у удаленной работы, и у работы в офисе есть свои преимущества и недостатки, и ожидания одинаковых результатов в обоих случаях мы можем с выгодой использовать уникальные свойства каждого формата.

В офисе отдавайте приоритет построению отношений и совместным задачам — например, мозговому штурму у доски для записей. При работе из дома поощряйте людей так строить свой день, чтобы они находили время на другие приоритеты, такие как семья, фитнес или хобби. Если нужно, то пусть вздремнут днем или выйдут на улицу между встречами. [Исследования](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/brain-research) мозга показывают, что даже пятиминутные перерывы между удаленными встречами помогают людям мыслить более ясно и снижают стресс.

В каждом формате есть и свои риски, и о них тоже стоит задумываться. Можно сократить дорогу на работу, отрегулировав график так, чтобы не попадать в пробки. Призывайте сотрудников устанавливать границы дома, чтобы они не работали целыми днями просто потому, что могут.

Фокус в том, чтобы найти то, что подходит каждому человеку. Важнейшая мысль наших исследований заключается в том, что эффективность удаленной работы и способы ее достижения зависят от индивидуальных факторов и они могут очень сильно [различаться](https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2021/01/NewFutureOfWorkReport.pdf#page=22). Опыт в каждом отдельном случае также зависит от того, как долго человек работает в компании, где живет, а также от пола, расовой принадлежности и должности. Даже у людей со сходным контекстом он может быть разным. Например, некоторые сотрудники Microsoft предпочитают ходить в офис, потому что так им [проще выстраивать](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/support-flexibility-in-work-styles) баланс между работой и личной жизнью и уделять время сосредоточенному выполнению своих задач, а другим по этим же причинам удобнее работать из дома.

В течение следующих нескольких месяцев просите людей выделять время на размышления о том, когда и где они чувствуют, что работают наиболее и наименее продуктивно. Попросите их задать себе следующие вопросы. Когда я работаю лучше, утром или вечером? Когда я работаю в определенном месте, то отвлекаюсь меньше? Я больше сосредоточен?

**Сотрудничество**

В Microsoft основными [причинами](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/support-flexibility-in-work-styles), по которым сотрудники хотят вернуться в офис, являются сотрудничество и социальные связи. Но если человек придет в офис в день, когда остальные члены команды трудятся из дома, он не получит этого межличностного взаимодействия. Ключевым аспектом продуктивности гибридной работы является поиск компромисса между индивидуальными стилями работы и потребностями команды.

Один из способов достичь его — заключить командное соглашение. В Microsoft мы просим каждую команду установить [ряд командных норм](https://clouddamcdnprodep.azureedge.net/gdc/gdcEOmCFi/original), определяющих, как они хотят работать вместе в гибридном режиме. Каждый может рассказать, как ему лучше всего выполнять задачи. Команды могут договориться о днях без совещаний или запланировать регулярные очные встречи. Если кто-то работает по гибкому графику, то, чтобы это не создавало для других необходимость вести переписку в свое свободное время, менеджеры могут установить определенные нормы и выделить часы в течение дня, в которые можно ожидать ответа на сообщения.

Не менее важно позаботиться о том, чтобы гибридные совещания были как можно более инклюзивными и продуманными. Пользуйтесь функцией «поднять руку», чтобы у каждого был шанс высказаться. Если вы работаете еще и с чатом, назначьте в нем модератора (это должен быть другой человек, не тот, кто ведет совещание), он будет следить за сообщениями и поднимать предложенные темы. Это особенно важно, если удаленные участники занимают более низкие должности по сравнению с находящимися в офисе. В качестве эксперимента мы просим очных участников, как только они заходят в переговорную, сразу присоединяться к онлайн-конференции. Это важно, чтобы удаленные сотрудники были вовлечены в обсуждения до совещания. Лично присутствующие могут подключаться с собственных ноутбуков, чтобы их было лучше видно онлайн.

Согласно старому определению продуктивности, координирование сотрудничества в команде в соответствии с индивидуальными рабочими стилями и изменение порядка проведения совещаний может казаться лишним, трудоемким или даже неловким. Но если помнить о новом определении продуктивности, все это совершенно необходимо.

**Инновации**

В самом простом смысле инновации часто требуют, чтобы люди собирались вместе и обменивались идеями, создавали прототипы и искали решения, но также выделяли время на индивидуальные задачи и размышления. Если все сделать правильно, то гибридная работа может создать именно такие условия. Если неправильно — важные социальные связи могут отрицательно сказываться на инновациях. Думая о продуктивности в более широком смысле — оптимизируя условия, способствующие инновациям, — вы можете застраховаться от этих рисков.

Во-первых, подумайте, какую работу следует выполнять удаленно, а какую — очно. Удаленка прекрасно подходит для индивидуальной продуктивности и текучки, в то же время то, что требует совместного участия, а также творческие задачи вроде мозгового штурма и поиска решений лучше всего подходят для сотрудничества в офисе. Например, начало крупного проекта — прекрасный повод собраться вместе в офисе, но после того как проблемы формализованы, рабочие потоки стандартизированы и обязанности распределены, многие проекты переходят в [режим гибких связей](https://dl.acm.org/doi/10.1207/S15327051HCI1523_4), когда удаленка может быть более эффективной.

Знакомиться с новыми людьми тоже лучше лично. Собираясь вместе, когда команда сформирована, и поощряя новых ее членов бывать в офисе, вы можете заложить основы социальных связей, способствующих инновациям и служащих на благо при переходе к удаленной работе.

И, наконец, поощряйте членов своей команды строить отношения с людьми, с которыми они не работают непосредственно. Такие [слабые связи](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/830366) важны для инноваций, так как обеспечивают доступ к новой информации, будь то новая идея, потенциально полезные для работы знакомства или новая возможность оказать влияние. Находясь в офисе, создавайте для своей команды возможности пообщаться с людьми, с которыми они не работали раньше, и поучиться у них. Вы можете [проактивно](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/863650" \t "_blank) создавать слабые связи и при удаленной работе, поощряя неформальные разговоры в начале совещаний, прося представителей других команд поделиться полученными знаниями и обращаясь за обратной связью.

Многое сегодня кажется нам неясным, когда мы смотрим в будущее, однако наша задача — не предсказать будущее работы, а помочь сформировать его. По мере того, как многие наши клиенты и сама Microsoft в ближайшие месяцы переходят к гибридному формату, мы будем пользоваться широким определением продуктивности не только для того, чтобы сориентироваться в методах работы, но и чтобы способствовать инновациям при создании наших инструментов, которыми пользуются более миллиарда человек для выполнения своей работы.

В конце концов, мы поймем, что добились успеха, если станем трудиться лучше, чем прежде, и не просто в краткосрочных метриках, а потому, что сможем помогать людям, командам и организациям быть продуктивными и достигать своих целей способами, которые также способствуют благополучию, сотрудничеству и инновациям.

*Автору помогали Соня Яффе и Брент Хект.*

**Об авторе**

**Джейми Тиван (Jaime Teevan)** — старший научный сотрудник Microsoft, отвечает за продвижение продуктовых инноваций на основе исследований и разработок. Ранее ее работа в Microsoft была посвящена использованию ИИ для помощи людям в достижении их целей, разработке первого персонализированного алгоритма поиска, использовавшегося в поисковой системе Bing, и внедрению микропродуктивности в Microsoft Office. Она является техническим советником CEO Microsoft и в настоящее время возглавляет инициативу Microsoft в области изучения рабочих практик после пандемии.

# Как не упустить лучших соискателей в эпоху удаленного найма

**7 октября 2021**|**Рэй Рингель**

Компании пытаются заполнить [рекордное число вакансий](https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm) удаленно, и в интернете можно найти огромное количество советов для соискателей о том, как выделиться из общей массы и проявить себя, насколько это возможно в узких рамках собеседования в Zoom.

А как же быть на другом «полюсе» — работодателям? Для них «взломать код» проведения удаленных собеседований не менее важно. Неудачный выбор сотрудника стоит денег и может [подорвать настрой](https://www.northwestern.edu/hr/about/news/february-2019/the-cost-of-a-bad-hire.html) в команде. В отсутствие большого количества данных, которые можно получить только при личной встрече (ощутить рукопожатие, почувствовать, как меняется энергия, когда кандидат входит в комнату), работодателям необходимо развивать новые стратегии, чтобы определять, подходит ли им человек.

Пандемия и начавшееся на ее фоне «Великое увольнение» многое изменили и продолжают влиять на организации и их подходы к работе, и в этих новых условиях удаленные собеседования уже никуда не исчезнут. Вот несколько советов для работодателей, стремящихся научиться выявлять лучшие кадры на расстоянии.

**Сосредоточьтесь на эмоциональном интеллекте**

Мы часто принимаем решения о найме, опираясь на навыки и интеллект кандидата — или наше восприятие его IQ. Но эмоциональный интеллект, или EQ, часто оказывается важнее для успеха на рабочем месте. Во времена огромной неопределенности, когда компании в один день объявляют о грандиозных планах по открытию, а на следующий резко отменяют их, EQ, возможно, становится важнее, чем когда-либо. EQ определяет способность человека поставить себя на место другого, противостоять ударам судьбы, достойно справляться со сложными ситуациями и «считывать обстановку в комнате» (что особенно трудно, когда это комната в Zoom).

Возможно, вы склонны считать, что на виртуальном собеседовании не нужно обращать внимание на EQ, поскольку это качество лучше всего оценивать при личной встрече. Но так вы рискуете принять неудачное решение. Готовя вопросы к собеседованию, подумайте, что каждый из них может сказать вам об EQ человека. Вот несколько моих любимых вопросов:

* Если бы вы открывали собственную компанию, какими бы были ее три основные ценности?
* Расскажите о рабочем конфликте с коллегой или еще кем-то с вашим участием. Как вы управляли конфликтом и смогли ли разрешить его?
* Если раньше вы отчитывались перед несколькими начальниками одновременно, как вы узнали о предпочтениях каждого и справлялись с конфликтующими приоритетами?
* Расскажите о случае, когда вы получили обратную связь о своей работе и были не согласны с ней. Как вы вышли из ситуации?
* Что вас вдохновляет?

**Экран сокращает дистанцию — воспользуйтесь этим**

Мы часто сетуем, что многого лишены из-за того, что приходится общаться только через экран. Но в некотором смысле такое общение позволяет быть ближе. Во время удаленного собеседования лица работодателя и кандидата находятся всего в нескольких сантиметрах друг от друга. Экран создает ощущение психологической безопасности, которая может позволить людям раскрыться больше, чем при личной встрече. Работодатели могут воспользоваться этим, чтобы быстрее разговорить претендентов. Один мой клиент, руководитель ведущей частной школы, рассказал: «(В начале удаленного собеседования) я сразу перехожу к истории кандидата: откуда он, какая у него семья, что его вдохновляет».

**Поговорите начистоту о проблемах пандемии**

Классический вопрос на собеседовании: «Назовите свой главный недостаток». Классический ответ: «Я слишком много работаю!» Теперь есть возможность выйти за рамки привычного позерства. За последние полтора года все мы столкнулись с невероятным количеством проблем, и о человеке многое можно узнать, расспросив, как он справляется с трудностями пандемии. Задайте вопрос: «С какой самой большой проблемой вы столкнулись во время COVID-19 и как преодолели ее?» Затем следите за признаками искреннего ответа: сделал ли кандидат паузу, прежде чем ответить, чтобы подумать? Соответствует ли выражение его лица тону голоса?

**Отмечайте реакцию на отвлекающие факторы**

Нередкая ситуация для соискателя: во время собеседования ему позвонили в дверь, залаяла собака, заплакал ребенок или понадобилось срочно ответить на звонок. Если подобное произошло, считайте это возможностью увидеть его с другой стороны. Отвлекающий фактор вызвал у него раздражение, и он потерял нить разговора? Или он отреагировал достойным образом, как следовало бы сделать перед клиентом или коллегой? Если ваш разговор не прерывался, можно спросить: «Можете ли вы вспомнить случай, когда во время удаленной работы случилось что-то неожиданное и отвлекающее? Что это было, и как вы отреагировали?» Или выберите более прямой вопрос: «Расскажите о самом ужасном, что произошло во время встречи в Zoom. Что случилось, и как вы повели себя?»

**Не назначайте собеседования одно за другим**

Технически вы можете проводить собеседования одно за другим, не вставая со стула. Одна из моих клиенток, старший партнер компании, специализирующейся на вопросах трудового законодательства, провела множество собеседований, и не советует так поступать. «Оставляйте около 10 минут между встречами, чтобы встать, размяться и сформулировать мысли и впечатления, — говорит она. — В видеоформате меньше дифференцирующих факторов, способствующих запоминанию, поэтому сразу делайте заметки и записывайте впечатления».

**Расширьте выбор кандидатов (и включите несколько нетипичных)**

Неудачное собеседование в удаленном режиме несет меньше издержек. Почему бы не воспользоваться преимуществами формата и не пригласить нескольких кандидатов не из вашей типичной выборки? Возможно, это будет соискатель с опытом из совершенно другой области, который не отвечает традиционным требованиям, но его сопроводительное письмо искрится энергией. Может быть, это кандидат с высоким потенциалом, живущий в другом штате или стране. А, может быть, вы нашли его через сервис TikTok Resumes.

**Настройте кандидатов на успех**

Одна из моих клиенток недавно завершила успешный поиск работы, в результате которого получила несколько предложений. Компания, которую она выбрала, отличалась несколькими аспектами, в том числе тем, как проходил процесс собеседований. Каждый раз, когда с ней кто-то беседовал, она получала подробный план и ссылки на биографию собеседника. «Больше всего меня впечатлило, что перед разговором они прислали мне памятку “как подготовиться к виртуальному собеседованию”, — рассказала она. — Она включала инструкцию по смене фона в Zoom и устранению проблем. У меня сложилось впечатление, что они хотели, чтобы я хорошо прошла собеседование, и болели за меня. Теперь, когда я работаю в компании, я понимаю, что они рассылают эту памятку всем кандидатам, чтобы сделать процесс более справедливым и помочь преодолеть трудности каждому».

**Не забывайте, что и вас оценивают**

Как показывает предыдущая история, лучшие кандидаты сегодня получают по несколько предложений. От того, как вы, ведущий собеседования, подадите себя — как вы будете одеты, каким будет ваш фон, а также ваш темп, тон и выбор вопросов, — будет зависеть, что кандидат подумает о вашей организации. Поэтому [многие советы по прохождению онлайн-собеседования](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/835661) предназначены соискателям в условиях безработицы, они становятся все более релевантными для тех, кто открывает вакансии.

Сегодня людям, ищущим работу, нужна не просто более высокая зарплата. Им важны гибкость, благополучие и корпоративная культура, соответствующая их собственным [ценностям и чувствам](https://www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx). Когда вы затрагиваете эти темы на собеседовании, обе стороны получают ценную информацию о том, сможет ли потенциальный сотрудник реализоваться в организации и полностью погрузиться в работу в ней. Мы можем вести разговоры «лицом к лицу», даже если физически не находимся в одной комнате.

**Об авторе**

**Рэй Рингель (Rae Ringel)** — президент консалтинговой компании The Ringel Group, специализирующейся на фасилитации, коучинге и обучении. Преподаватель в Институте трансформационного лидерства при Джорджтаунском университете и основатель программы Executive Certificate in Facilitation.

# Почему менеджеры неправильно используют KPI

**4 октября 2021**|**Грэм Кенни**

Топ-менеджеры знают, что с помощью KPI (ключевых показателей эффективности) можно отслеживать последние успехи компании. Они используют эти метрики как школьные журналы, чтобы понять, как шли их дела в прошлом году. При таком использовании KPI обращены в прошлое — как сказал мне один директор, «это просто кучка цифр».

Но если правильно организовать эту кучку цифр, то можно получить намного больше, чем обычный обзор результатов за прошлый год. KPI могут стать мощным и тонким инструментом для предсказания грядущих изменений.

В чем же секрет? В картографировании и интервалах измерений. Сейчас я объясню, что это значит.

**Сначала определите цель**

Конечная цель любого бизнеса — выживание и рост. Для этого бизнесу нужна поддержка многочисленных заинтересованных сторон и, в конечном итоге, владельцев или инвесторов. Я говорю «в конечном итоге», потому что от всего, что происходит в компании и за ее пределами, зависит, окупятся ли вложения инвесторов и владельцев.

KPI — это цепочка цифр, на основе которых можно делать прогнозы. Если у компании получается поддерживать хорошие отношения с сотрудниками, то можно предсказать, что у нее получится поддержать отношения и с поставщиками, а затем эти хорошие отношения обеспечат и удовлетворение покупателей. Когда сотрудники довольны, то и покупатели будут довольны. В конечном итоге хорошие отношения с этими тремя группами заинтересованных лиц обеспечивают успех для инвесторов.

**Как отслеживать отношения**

Чтобы использовать всю прогнозную мощь KPI, сначала нужно составить карту взаимоотношений.

Один из моих клиентов — компания по производству мелющих тел, принадлежащая одному холдингу. Мелющие тела — это большие металлические шары и цилиндры для горнодобывающей отрасли. Их загружают во вращающийся барабан мельницы вместе с породой, которую нужно раздробить. Консультируя эту компанию по стратегии, я помог команде топ-менеджеров составить набор KPI, который позволял им делать прогнозы.

Сначала мы определили главные группы заинтересованных лиц. Их оказалось четыре: сотрудники, поставщики, покупатели и холдинг.

На следующем этапе мы рассмотрели отношения компании с каждой из этих групп. Конечно, эти отношения были двусторонними: она хотела что-то получить от заинтересованных лиц и в обмен тоже давала им что-то нужное. Например, применительно к сотрудникам компании было важно, чтобы они не уходили, поэтому мы подобрали KPI вокруг показателя текучести кадров. В свою очередь, сотрудники хотели получать хорошую зарплату, поэтому мы оценили систему вознаграждения компании относительно стандартного уровня по отрасли и составили карту отношений.

Всего по отношениям с сотрудниками мы ввели семь KPI (в их число вошли условия работы и меры безопасности). По отношениям с клиентами мы ввели восемь KPI: пять из них были посвящены потребностям компании (выручка, валовая маржа и доля рынка), а три — потребностям клиента (качество продукции и сервиса).

Таким же образом мы подобрали метрики для поставщиков и холдинга. Всего у нас получился 21 индикатор.

**Карта взаимосвязей KPI**

Но чтобы полностью понять, как один KPI влияет на другие, нам было нужно составить карту связей между ними.

Для этого не нужно ничего, кроме бумаги и ручки или доски и маркера. Сначала мы написали справа конечную цель: чтобы холдинг инвестировал средства в свою компанию по производству мелющих тел. Затем мы занялись левой частью карты и постарались понять, каким образом можно было бы добиться такого результата. За ним стояли три KPI: прибыль, прибыль на инвестированный капитал и чистый денежный поток.

Эти три индикатора, в свою очередь, зависели от вышеупомянутых метрик, показывающих, чего компания хочет от своих клиентов (выручка, валовая маржа и доля рынка). Те зависели от потребностей клиентов (качество продукции и клиентский сервис), которые, наконец, зависели от метрик по поставщикам и сотрудникам.

Составив эту диаграмму причин и следствий (см. рисунок ниже), мы ясно поняли, как левая часть карты влияет на правую. В частности, мы определили, как плохие отношения с сотрудниками могут пройти через всю модель и привести к повышению или понижению инвестиций от холдинга.



**Установка сроков измерений**

Таким образом, если рассмотреть KPI не в одномерной схеме (таблица), а в двумерной (карта), можно получить модель, которая позволит прогнозировать результаты. Останется лишь убедиться, что вы подобрали правильные интервалы для измерения KPI.

Интервал измерения — это срок между измерениями KPI. Например, если я буду оценивать удовлетворенность сотрудников по данным годовых опросников, такая метрика не поможет мне предсказать отток сотрудников за месяц: сбор информации проходит слишком поздно. Чтобы понять, планируют ли ваши подчиненные увольняться в ближайшее время, нужно оценивать их удовлетворенность хотя бы раз в месяц.

Поэтому следующим шагом для меня и команды топ-менеджмента компании стал подбор интервалов измерения. Мы двигались справа налево. Холдинг определял сумму инвестиций раз в год, но руководствовался при этом помесячными показателями прибыли, прибыли на инвестированный капитал и чистого денежного потока.

Важно отметить: установив частоту этих KPI как ежемесячную, мы поняли, что все индикаторы в левой части диаграммы тоже должны обновляться как минимум ежемесячно — можно чаще (например, раз в неделю), но не реже.

**Как предсказать будущее компании**

Многие менеджеры считают, что составление таблиц KPI — это скучное, бесполезное занятие. Если относиться к нему как к составлению «кучки цифр», то так и есть, но такие менеджеры не понимают взаимосвязей, которые существуют в любом наборе KPI.

Чтобы их выявить, сначала нужно определить ключевых заинтересованных лиц бизнеса, а затем отследить, как эти лица влияют друг на друга. Изучив подробности, составив карту причинно-следственных связей KPI и интервалов измерений, вы получите ценную возможность измерить пульс компании.

Таким образом, таблица метрик KPI становится динамическим прогнозом будущего успеха бизнеса.

**Об авторе**

**Грэм Кенни (Graham Kenny)** — CEO компаний KMS Education и Strategic Factors, признанный эксперт по стратегическому менеджменту и оценке эффективности. Помогает менеджерам, директорам и правлениям строить успешные коммерческие, некоммерческие и государственные организации. Преподает менеджмент в университетах США и Канады.

# Что должен сделать директор, чтобы не контролировать каждого

[Фахри Агаев Вице-президент, зам. гендиректора, Азербайджан 5 МАРТА 2018](https://www.e-xecutive.ru/users/238308-fahri-agaev)

Один грубый охранник может смазать маркетинговый эффект, в создание которого вложены сотни тысяч. Почему так происходит? И как с этим бороться?

Встречаясь с руководством компаний, постоянно слышишь жалобы, что сотрудники недостаточно ответственны, не уделяют должного внимания клиентам, и приходится контролировать чуть ли не каждого. Это отбирает массу сил, и именно поэтому не удается выделить время на вопросы стратегического развития.

Что же делать? Ведь руководство компании в идеале должно заниматься общим управлением, в то время как персонал должен заниматься клиентами и ежедневной операционной работой. А в случае, если руководство опускается до микроменеджмента, то компания в лучшем случае увязает в решении сиюминутных задач, и соответственно, большие важные проекты остаются без решения.

Представьте себе ситуацию. В компании есть руководитель, выпускник престижного западного университета. Топ-менеджмент тоже представлен современными управленцами. В штате 500 сотрудников, из которых 350 регулярно имеют различного рода контакты с большим количеством клиентов и потенциальных потребителей. Как бы красиво ни говорил генеральный директор, как бы элегантно ни одевались и ни вели переговоры топ-менеджеры, как бы они ни общались с клиентами, среднестатистический потенциальный потребитель будет видеть только тех 350 человек – охранника, сотрудницу респешн, консультанта-продавца. И именно в результате отношений с ними у него будет складываться впечатление и мнение о компании, и о пережитых эмоциях в общении с ними он будет всем рассказывать.

Клиенты не видят ни ухоженного руководителя, ни его красиво одетых и уверенно говорящих заместителей, ни вечно улыбчивый и довольный своими рабочими условиями офисный персонал. Они видят рядовой персонал, нахмуренного охранника, пшыкающую уборщицу, неулыбчивого, недовольного длинными рабочим днем продавца, на которого с утра накричал руководитель.

Приведу пример из моего личного опыта. Дело было в Баку. Лет семь назад у моей младшей дочки случился кризис, и ночью мы поехали в крутую частную клинику. Охранник нагрубил моей супруге, я вмешался, в ответ услышал, что он «готов пойти разбираться где угодно и как угодно». Естественно, мы уехали оттуда. На следующее утро руководство клиники и начальник службы безопасности были проинформированы о случившемся. Но они спустили этот инцидент на тормозах, дав туманное обещание «разобраться». Ровно семь лет с тех пор всем в моем окружении я рассказываю о случившемся. И за это время сотни моих личных друзей и их знакомых отказались от обращения в эту клинику, хотя реально были ее потенциальными клиентами.

Обратите внимание на интересную формулу. Один охранник. Ночь. Ни одного топ-менеджера нет на месте. Некому следить за ним. И этот человек в буквальном смысле слова стер все расходы компании на рекламу. При этом потери клиники от того, что в нее перестал обращаться я, моя семья, мое окружение, можно исчислить сотнями тысяч. А если посчитать, сколько других реальных клиентов отвадил такой охранник? А если к этому еще добавить то, что и другие сотрудники клиники получают неприкрытое сообщение: с клиентом можно *так*обращаться?

Через семь лет я поехал в эту клинику вечером навестить знакомого. И что? Тот охранник был там: так же вальяжно вел себя, громко делал какие-то общие заявления. Но виноват ли охранник? Нет. Он не виноват. Он такой, и ему предоставлена возможность вести себя так, как он может. Виновно руководство, которое выбрало его + создало такую атмосферу безнаказанной грубости по отношению к клиентам + не создало никаких механизмов контроля, которые бы служили тормозом для сотрудников в любое время суток в рабочее время.

Простой вопрос: какова конечная цель бизнеса? Это обеспечение максимальной эффективности посредством использования полноценного потенциала финансового, материального и человеческого капитала. Представим себе, что общий возможный потенциал компании в виде дохода – это $2 млн в месяц. С точки зрения использования человеческого капитала, процесс, позволяющий достичь этого результата, выглядит так:

*Идеальный результат = Правильный человек + Правильная адаптация + Правильная мотивация + Правильное обучение + Правильный контроль + Правильное совершенствование.*

Обратите внимание: путь к максимально эффективному результату начинается с правильного человека. А кто же этот правильный человек? Как можно в одном предложении охарактеризовать его? Правильный человек для организации – это тот, кто разделяет единые ценности с компанией. Тот, кому не надо напоминать, чтобы он улыбался. Тот, кто считает, что клиент – это самый важный капитал компании. И в случае, если компания возьмет на работу человека, не мотивированного изнутри на обслуживание и не клиентоориентированного самого по себе, то все последующие шаги будут похожи на строительство здания на песке: в любой момент оно может рухнуть. Именно по этой причине, не уделяя должного внимания процессу отбора рядовых сотрудников, компании с прекрасной продукцией или услугой терпят крах и не понимают, в чем дело.

Можно научить человека спецификации продукта, техническим качествам, правилам обращения, но нельзя заставлять человека улыбаться каждому клиенту: он сам *должен* понимать, что это важно, и делать это. Нельзя заставить человека быть терпеливым, если он по своему складу характера нетерпелив.

Представьте себе такую ситуацию. В торговой компании работает 200 продавцов-консультантов, которые ежедневно имеют контакты с 5000 потенциальными клиентами, которые посещают ее магазины. Из этих 5000 в день первого визита покупают, скажем 5%, то есть 250 человек, а у остальных процесс принятия решения занимает время, им надо посмотреть конкурентов или посоветоваться с домашними. И если этот первый контакт в магазине оставит позитивные эмоции, человек будет тепло рассказывать о нем знакомым и близким. Но, не получив достаточно внимания, столкнувшись с неуважением и равнодушными ответами, он будет передавать другим свои негативные эмоции, даже если в магазине вполне качественная продукция.

Именно по этой причине я всегда настоятельно советую консультантам по продажам: не старайтесь продавать, а работайте с каждым потенциальным клиентом. Ведь даже если человек у вас ничего не купит, его позитивные эмоции вернутся к вам через его добрые отзывы и рекомендации.

Основные проблемы компаний начинаются именно в тот момент, когда руководство компании не может определить свои основные функции. Именно по этой причине топ-менеджмент начинает заниматься микроменеджментом, внедрять системы наказаний и запускать напрягающие людей системы контроля.

Итак, что делать в данной ситуации? Чем должно заниматься руководство? Вместо того, чтобы сетовать на плохих подчиненных, топ-менеджмент должен определиться в первую очередь со *своими* основными функциями.

[Этот процесс начинается с большой глубины – с ценностей](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986101-pervye-pyat-zapovedei-klientoorientirovannoi-kompanii). В первую очередь необходимо определить ценности компании. Второй шаг – начать брать на работу только таких людей, которые соответствуют этим ценностям, пусть даже это будет один человек из ста. Найти соответствующих людей трудно, но возможно. А затем:

* Понять и принять, что [набор команды – это наиважнейшая функция руководства](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1830625-sposobny-li-vy-sozdat-komandu-sem-voprosov-dlya-proverki) компании, которой оно должно уделять максимальное количество времени, энергии, и делать это регулярно, то есть всегда быть в поиске.
* Скрупулезно подходить к не только набору рядового персонала, но и [среднего менеджмента, который постоянно находится на «линии фронта»](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987682-chto-proishodit-s-kompaniei-gde-net-silnogo-srednego-menedzhmenta) и является первой контактной точкой с клиентами после продавцов-консультантов.
* Создавать эффективные механизмы внутреннего управления и контроля.
* Создавать позитивную атмосферу, быть в регулярном контакте с персоналом. Стараться изучать проблемы сотрудников, препятствия в их работе, и не мешать людям работать.

И самое главное, что руководители должны запомнить и никогда не забывать: в бизнесе *все*, буквально *все* начинается с человека.

# Ту ли проблему вы решаете?

Томас Уэделл-Уэделлсборг

Независимый консультант, лектор и один из авторов книги «Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life» (Harvard Business Review Press, 2013).

**Насколько успешно ваша компания решает проблемы?**

Возможно, вполне успешно. Однако главная сложность зачастую не в том, чтобы решить проблему, а в том, чтобы правильно ее сформулировать. По итогам опроса 106 топ-менеджеров, представляющих 91 компанию из 17 стран, 85% респондентов признали, что их организации плохо справляются с диагностикой проблем, а 87% считают, что это ведет к крупным издержкам. Менее 10% заявили, что не сталкивались с такими трудностями. Ситуация понятна: деятельные руководители, как правило, стремятся поскорее перейти к решению проблемы и не задумываются о том, верно ли они ее поняли.

Еще 40 лет назад Михай Чиксентмихайи и Джейкоб Гетцельс доказали, что осмысление проблемы играет главную роль в созидательном процессе. О важности правильной диагностики проблем говорили Альберт Эйнштейн и Питер Друкер. Так почему же многим это не по зубам?

Одна из причин — переусложнение процесса диагностики. ТРИЗ, концепция «шести сигм» и метод scrum при правильном применении дают отличные результаты, но слишком сложны и громоздки для постоянного использования. А умение выявлять проблемы актуальнее не на ежегодных семинарах по стратегии, а на ежедневных производственных совещаниях. Руководителям нужны инструменты, не требующие долгого обучения сотрудников.

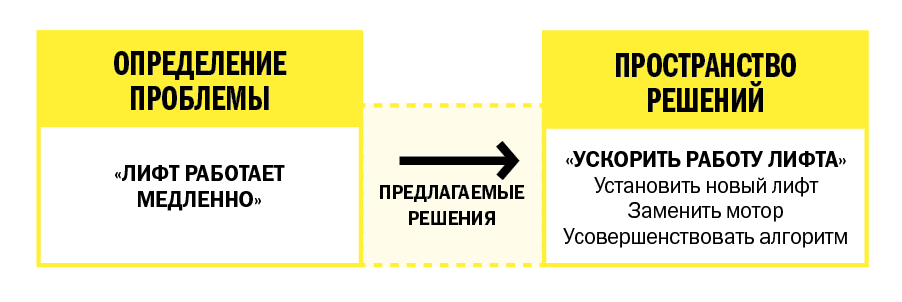
Даже простые методы диагностики вроде анализа первопричин или «пяти почему» часто заставляют глубже зарываться в проблему, не побуждая ее переосмыслить. А конструктивные решения почти всегда возникают в результате переопределения, или рефрейминга проблемы.

Изучая корпоративные инновации с моим коллегой Пэдди Миллером, я около 10 лет посвятил теории и практике рефрейминга — сперва в контексте организационных реформ, а затем более широко. В этой статье я предлагаю новый метод диагностики. Он позволяет быстро получить результат, а за счет смены угла зрения часто ведет к очень интересным решениям. Для начала я поясню, для чего нужен рефрейминг.

**Проблема медленного лифта**

Представьте, что вы владелец офисного здания и ваши арендаторы жалуются на медленный лифт. Некоторые даже грозятся разорвать договор, если вы не решите проблему.

Люди наверняка сразу предложили бы решения: заменить лифт, установить более мощный мотор или усовершенствовать программу, управляющую лифтом. Эти предложения относятся к тому, что я называю пространством решений. Они основаны на определенном понимании характера проблемы — в данном случае она видится в несовершенстве лифта. Но управляющий зданием, вероятно, предложил бы более изящное решение: поместить рядом с лифтом зеркала. Эта простая мера резко сократит число жалоб: ведь люди забывают о времени, когда разглядывают что-то очень интересное — например, свое отражение.



В примере с зеркалами выявленная проблема никак не решается: лифт не становится быстрее. Зато ее понимание меняется в корне.

Заметьте: изначальная формулировка не была неправильной — замена лифта действительно исправила бы ситуацию. Суть ­переопределения — не в выявлении «истинной» проблемы, а в поиске той формулировки, которая приведет к наиболее эффективному решению. Более того, у проблемы может и не быть одного «корня». Например, в случае с лифтом можно увидеть проблему пиковой нагрузки — слишком многим лифт нужен одновременно. Здесь поможет перераспределение нагрузки: например, арендаторы могут изменить графики обеденных перерывов.



Смена угла зрения иногда приводит к радикальным усовершенствованиям и даже позволяет решить проблемы, которые десятки лет казались неразрешимыми. Недавно я обнаружил такой пример, изучая проблему приютов для животных.

**Проблема бездомных животных**

Американцы очень любят заводить собак — по статистике, более чем 40% семей держат по крайней мере одну. Однако у этого пристрастия есть и оборотная сторона: по оценке Американского общества защиты животных (ASPCA), ежегодно в приюты США поступает более 3 млн собак.

Приюты и другие организации широко освещают эту проблему. Часто встречаются объявления и плакаты с изображениями грустных собак и с призывами взять питомца или просьбами о денежной помощи. Такие меры позволяют ежегодно находить хозяев примерно для 1,4 млн собак — но бездомными остаются более миллиона, а ведь есть еще кошки и другие животные. Несмотря на постоянные усилия активистов, ничего не менялось десятилетиями.

Лори Уайз, основательница лос-анджелесского приюта для собак Downtown Dog Rescue, доказала, что устройство животных — не единственный путь решения. Уайз одной из первых применила другой подход. Она запустила так называемую «программу вмешательства приютов» и старается сделать так, чтобы людям не приходилось избавляться от питомцев. Бывших владельцев часто обвиняют в бессердечности, а желающие взять собаку вынуждены проходить долгую проверку, даже когда приюты переполнены. Но на деле примерно 30% всех собак поступают в приюты из-за того, что люди просто не в состоянии оставить их у себя.

«Если человек решает избавиться от животного, дело чаще всего не в его личности, — утверждает она. — Как правило, причиной тому бедность: люди любят собак, но не могут позволить себе их содержать. Они просто не уверены, что смогут в конце месяца купить еду детям».

Программа Уайз стартовала в апреле 2013 года, в ней участвовал приют для собак на юге Лос-Анджелеса. Идея была проста: когда хозяева приводили собаку, сотрудник приюта спрашивал, оставили бы они животное у себя, будь такая возможность. Если ответ был положительным, сотрудник пытался помочь, используя свои контакты и опыт.

В первый же год программа дала отличные результаты. Прежде организация Уайз тратила на каждое животное в среднем по $85. Новый подход сократил затраты до $60, при этом в приюте оставались места для тех, кому действительно требовалась помощь. «И это лишь непосредственно наблюдаемый эффект, — говорит Уайз. — А главное, что мы повлияли на общество. Семьи учатся справляться с трудностями и понимать свои права и обязанности, они видят, что могут рассчитывать на поддержку. Оказалось, если предлагать людям помощь, то в 75% случаев они оставляют питомца у себя».

На момент написания этой статьи программа Уайз помогла примерно 5 тыс. семей с животными и была официально поддержана ASPCA. Уайз издала книгу First Home, Forever Home («Первый дом, дом навсегда») с рекомендациями по организации программ вмешательства. Возможно, именно благодаря переосмыслению проблемы переполненные приюты когда-нибудь останутся в прошлом.

Как же и вам найти действенный способ взглянуть на проблемы по-новому?

# Семь приемов эффективного рефрейминга

Лучше всего учиться рефреймингу, выстраивая его в виде коротких повторяющихся процедур. Чередуйте их с быстрым моделированием.

Предлагаемые приемы можно использовать двумя способами, в зависимости от того, насколько вы контролируете ситуацию. Первый вариант — методично применять все семь приемов. Процесс займет около получаса, а его участники лучше освоят эту методику.

Второй вариант удобнее, когда нужно действовать быстро. Если коллега подкараулил вас в коридоре и попросил совета, а у вас всего пять минут, — выберите один или два приема.

Может показаться, что пяти минут не хватит даже для описания проблемы, не говоря уже о ее рефрейминге. Но даже короткое вмешательство включает новое мышление — а порой ведет к озарениям и помогает радикально изменить взгляд на вещи. Погружаясь в собственные проблемы слишком глубоко, человек теряется, топчется на месте, не понимая, почему другие не хотят его слушать. Иногда дело можно сдвинуть с мертвой точки, задав человеку вопрос: «А может, это ты не слушаешь других?».

Конечно, далеко не все проблемы так легко решить. Часто требуется несколько попыток рефрейминга вперемешку с наблюдениями, беседами и моделированием. Иногда рефрейминг вообще не помогает. Но вы не узнаете, когда можно найти выход с его помощью, а когда нет, пока не попробуете. Пятиминутный вариант годится для решения практически всех проблем. Итак, вот семь полезных приемов.

**1. «Легализуйте» методику.** Трудно заниматься рефреймингом, если никто, кроме вас, не понимает, что это. Люди, пытающиеся решить проблему, могут счесть контрпродуктивным ваше стремление обсуждать и переосмысливать ее. Если в команде нет баланса полномочий — скажем, если вы имеете дело с клиентами или с начальством, — вас могут вообще не выслушать. Даже сильному руководителю будет непросто применить эту методику, если сотрудники ждут от него ответов, а не вопросов.

Так что первая задача — доказать уместность методики коллективу и создать условия для переопределения проблем. Здесь есть два пути. Первый — показать коллегам эту статью. Даже если они не прочтут ее, то наверняка к вам прислушаются. Второй путь — рассказать о проблеме медленного лифта. Я привожу этот пример, если на объяснение у меня меньше 30 секунд. Он позволяет быстро понять, что такое рефрейминг, чем он отличается от обычной диагностики проблем и как помогает улучшить ситуацию.

**2. Выслушайте неспециалистов.**Это один из самых действенных приемов. Яркое подтверждение тому я получил, наблюдая, как руководство одной европейской компании пыталось добиться от сотрудников новых разработок. Незадолго до этого руководители ознакомились с методом повышения инновационности и обсуждали, как эффективнее его применить.

Директор понимал, что команде не хватает взгляда со стороны, и привлек к дискуссии свою секретаршу Шарлотту. «Я работаю здесь 12 лет, и при мне уже трижды пытались повысить инновационность, — заявила Шарлотта. — Еще никому это не удалось. Едва ли люди обрадуются очередному набору модных слов».

Услышав это, руководители поняли свою ошибку: они ухватились за решение — метод повышения инновационности, прежде чем осознали проблему. Вскоре они признали, что изначальный диагноз был неверным: сотрудники обладали потенциалом, но не были вовлечены в дела компании, а потому не проявляли инициативу за рамками рабочих обязанностей. Руководство видело проблему в нехватке навыков, а стоило задуматься об отсутствии мотивации.

Топ-менеджеры отказались от идеи тренингов по инновациям и принялись активнее вовлекать сотрудников в дела компании. Были введены гибкие рабочие графики, люди получили больше самостоятельности, их стали чаще привлекать к процессу принятия решений. В результате за полтора года показатели удовлетворенности работой удвоились, а текучесть кадров резко снизилась. Люди начали более творчески подходить к работе, и финансовые показатели компании заметно улучшились. Через 4 года организация была признана лучшим работодателем страны.

Взгляд со стороны может стать инструментом быстрого и конструктивного переосмысления проблем. Я рекомендую следующее.

Ищите «раздвигателей границ». Исследования Майкла Ташмана и многих других показывают, что самыми полезными в проблемных ситуациях оказываются люди, знающие вашу сферу, но не являющиеся ее частью. Секретарша стала идеальным помощником: она хорошо знала дела компании и проблемы сотрудников и в то же время была близка к руководителям, понимала их приоритеты и говорила на их языке. А вот если бы топ-менеджеры обратились к эксперту по инновациям, тот повел бы их в выбранном направлении, не побудив переосмыслить проблему.

Слушайте тех, кто говорит открыто и свободно. Благодаря солидному стажу и занимаемой должности Шарлотта не боялась критиковать мнение руководства, и в то же время у них была общая цель. Чувство психологической безопасности (термин, используемый Эми Эдмондсон из Гарвардской школы бизнеса) помогает решать проблемы. Лучше обращаться к тому, чье будущее не зависит от вашего коллектива. Найдите человека, который не боится говорить правду и при этом настроен конструктивно.

Ждите информации, но не готового решения.  Шарлотта не пыталась предложить руководству свое решение: напротив, она высказала замечания, побудившие менеджеров переосмыслить проблему. Сторонний советчик по определению не является экспертом в проблеме и едва ли сможет решить ее. Его задача — дать вам стимул для поиска нового угла зрения. Так что, когда вы обращаетесь к людям со стороны, просите их критически подойти к идеям коллектива, а сотрудников подготовьте к получению новых данных, а не готовых ответов.

**3. Записывайте формулировки.**После совещаний люди часто считают, что высказанные там мысли отражают единство мнений, и лишь спустя время выясняют, что их взгляды отнюдь не совпадали. Но именно в несовпадениях может скрываться основа для рефрейминга.

К примеру, все руководители считают, что компании не хватает инноваций. Но если вы попросите каждого из них в двух словах описать его видение проблемы, то увидите, что точки зрения у всех разные. Один скажет, что у сотрудников нет стимулов или что они не понимают серьезности ситуации. Другой отметит, что им не хватает квалификации, или что клиенты не хотят платить за инновации, или что компания не поощряет людей за новые разработки. Обращайте внимание на формулировки: выбор слов помогает найти новый подход к проблеме.

Однажды я работал с руководителями одной строительной компании. Они выясняли, что каждый из них может сделать, чтобы улучшить корпоративные показатели. Мы пытались выявить барьеры, с которыми они сталкиваются, и я попросил их записать свои соображения на маркерных досках. Когда мы стали анализировать записи, то сразу прозвучало замечание: почти никто не употребил слово «я». Люди предпочли формулировки, размывавшие личную ответственность: «коллектив не может», «рынок не позволяет» и всего в паре случаев — «мы не сделали». Это замечание изменило характер дискуссии: участники стали рассматривать проблемы компании как собственные.

Соберите индивидуальные взгляды на проблему до начала обсуждения. Попросите людей прислать вам свои соображения, сформулированные в виде обычных фраз, а не списков (списки предполагают лаконичность). Затем перепишите их на доску, чтобы каждый мог их видеть. Не подписывайте фразы — люди должны обсуждать их без оглядки на личность или статус автора.

Собрав мнения людей, вы получите представление об их видении проблем. Теоретически все мы признаем, что другие могут смотреть на проблему иначе, чем мы сами (или вовсе не видеть проблемы там, где ее видим мы). Но недавнее исследование Йоханнеса Хаттулы из Имперского колледжа Лондона показало: когда руководители компаний пытаются встать на позицию клиента, то оказываются далеки от истины. Чтобы понять другую сторону, необходимо ее выслушать.

**4. Выясните, что упущено.** Анализируя описание проблемы, люди часто углубляются в детали, не думая о том, что в нем было упущено. Чтобы восполнить пробел, обязательно спрашивайте, чего не хватает, что не было упомянуто.

Недавно я работал с топ-менеджерами одной бразильской компании, которые должны были подготовить для генерального директора предложения по улучшению позиции на фондовом рынке. Они анализировали факторы, влияющие на котировки акций, — прогноз динамики отношения цены к прибыли, отношение долга к доходу, показатель прибыли на акцию и т. п. Разумеется, гендиректор и сам понимал их значимость, но повлиять на них было непросто. Все это повергало команду в уныние.

Я предложил взглянуть на проблему шире и подумать, чего не хватает в нынешнем ее видении. Оказалось, что когда сторонние финансовые аналитики просили руководство компании об интервью, на беседу обычно отправляли молодых менеджеров, не подготовленных к этому. Стало ясно, что предложить гендиректору. Кстати, факт был отмечен руководителем отдела кадров, оказавшимся «раздвигателем границ».

**5. Категоризируйте проблему.** Пример Лори Уайз показывает, чего можно достичь, изменив взгляд на проблему. Один из способов — попросить заинтересованных лиц определить, к какой категории она относится. Это проблема мотивации? Завышенных ожиданий? Взаимоотношений? Список можно продолжить.

Менеджеру Джеремии Цинну эта идея пригодилась, когда он работал над приложением для детского канала Nickelodeon. Дети загружали приложение, но процедура активации была слишком сложной: требовалось регистрироваться на сервисе кабельного телевидения. Большинство отказывалось это делать.

Видя проблему в неудобстве, команда Цинна провела сотни тестов с разными вариантами регистрации, стараясь максимально упростить процедуру. Ничего не помогало. Наконец Цинн понял, что команда формулирует проблему слишком узко. Разработчики сфокусировались на действиях детей, но не задумывались об их чувствах. Анализ эмоциональных реакций детей показал: их пугало требование ввести пароль для входа в кабельную сеть. Для десятилетнего ребенка запрос пароля — знак того, что дальше начинается запретная территория. Поняв это, создатели приложения добавили короткое видео, в котором объяснялось, что пароль можно спросить у родителей. После этого число успешных регистраций выросло в 10 раз.

Наглядно представив, как члены команды видят проблему (запустив так называемый метакогнитивный процесс, или «мышление о мышлении»), вы упростите рефрейминг проблемы, даже если не предложите другого определения. Кроме того, это поможет разложить мысли по полочкам.

В истории Цинна можно увидеть ловушку, в которую попадают многие. Впервые о ней написал Абрахам Каплан, сформулировав «закон инструмента»: если дать маленькому ребенку молоток, он решит, что нужно расколотить им все вокруг. Разработчики из Nickelodeon были специалистами по удобству использования приложений, а потому пытались решить именно проблему удобства.

**6. Анализируйте приятные исключения.**Вспомните случаи, когда проблема не возникает, и подумайте, чем они отличаются от прочих. Изучая «светлые пятна», можно обнаружить скрытые факторы, не учтенные командой.

Один юрист рассказывал, что в его конторе периодически обсуждали инициативы, которые могли обеспечить долгосрочный рост. После одной из встреч он с огорчением отметил, что, ­вернувшись в офис, все привычно погрузились в рутинную работу по очередному краткосрочному проекту. Когда я предложил ему подумать о приятных исключениях, он вспомнил одну долгосрочную инициативу, которой дали зеленый свет.

Я поинтересовался, чем этот случай отличался от остальных. Выяснилось, что в той встрече участвовала сотрудница, считавшаяся восходящей звездой юриспруденции, и что именно она поддержала ту инициативу. Сразу возникла идея — приглашать на совещания талантливых младших сотрудников. Им приятно участвовать в обсуждении стратегии, а работа над долгосрочными проектами дает им возможность приобрести хорошую репутацию и повысить свою конкурентоспособность.

Фокус на приятных исключениях позволяет снизить градус дискуссии. Если начать коллективно анализировать неудачи, обстановка быстро накалится и люди займут оборонительную позицию. И наоборот: если обсуждать успешные моменты, всем будет проще оценить свои действия.

**7. Выявляйте истинные цели.** В классическом труде «Путь к согласию», посвященном ведению переговоров, Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон приводят историю Мэри Паркер Фоллет о двух спорщиках. Один требует открыть окно, другой — закрыть, но их истинные цели не связаны с окном: просто один хочет дышать свежим воздухом, а другой — избежать сквозняка. Только после определения этих целей приходит решение: открыть окно в соседней комнате.

Эта история подсказывает еще один способ переосмыслить проблему: явно обозначить свои цели, а затем скорректировать их. Предложенная Уайз программа вмешательства приютов началась со смены цели — вместо того, чтобы стремиться пристроить больше животных, приюты начали сокращать число питомцев, оставляемых хозяевами. История с Шарлоттой также связана с корректировкой целей — вместо обучения сотрудников инновациям руководство стало больше вовлекать их в дела компании.

В книге The Insurgents («Повстанцы») Фред Каплан рассказывает о смене военной доктрины США, инициированной генералом Дэвидом Петреусом. Целью военных действий всегда считался разгром противника, но Петреус заявлял, что в борьбе с повстанцами нужно преследовать более широкую цель — предотвращать пополнение вражеских сил, привлекать население на свою сторону, лишая противника поддержки. Со временем концепция прижилась, а начало ей положила группа смело мыслящих людей, оспоривших устоявшиеся представления о целях.

**Рефрейминг** — мощный инструмент, но, чтобы овладеть им в совершенстве, нужны время и опыт. Решив применить этот метод, убедите команду в его целесообразности. Будьте готовы к тому, что он может дать неоднозначные результаты и даже сбить с толку.

У вас может возникнуть желание составить «диагностический опросник». Не делайте этого — или по крайней мере не показывайте его команде. Опросник будет подавлять живую мысль и сделает бессмысленным процесс рефрейминга. Не зря Нил Гейман предупреждал, что инструменты могут стать опасными ловушками.

Наконец, сочетайте рефрейминг с проверкой на практике. Эффективность метода зависит от уровня знаний и широты взглядов участников процесса, и, как отмечают многие исследователи, включая Стива Бланка из Стэнфорда, вам не удастся разобраться во всем, не покидая уютного офиса. Столкнувшись с проблемой, начните с рефрейминга, но затем понаблюдайте за реальным поведением клиентов, смоделируйте решение. Одной теории недостаточно, как недостаточно и чистой практики: лишь рука об руку они дадут плоды.

# Как ставить «неудобные задачи» новичкам, профессионалам и супермастерам

Максим Денисов Главный инженер, Самара

Вам приходилось убеждать людей сделать то, что не входит в их прямые обязанности? Узнайте, как подобрать ключик к вашим сотрудникам и добиться своего.

Достаточно часто руководителю приходится ставить задачи, которые не входят в обязанности сотрудников, и если поставить такую задачу в лоб можно наткнуться на противодействие – либо явное, либо скрытое. Самый простой способ – надавить или подкупить. А что делать, если эти варианты невозможны или не работают?

Вспомните, как вы поступаете, когда нужно поставить сложную задачу, для выполнения которой требуется высокая квалификация – перебираете тех, кто сможет ее выполнить. В итоге самые грамотные сотрудники перегружены, самые неграмотные недогружены. И те, и другие неэффективны. А как вы поручаете неприятную задачу? Перебираете тех, кто не будет сильно возмущаться. В итоге неприятные задачи выполняют самые лояльные сотрудники. И демотивация этих сотрудников растет.

Намного лучше делегировать задачи, учитывая не навыки, а загрузку работника, и ориентироваться при этом не на индивидуальные качества, а на особенности, которые отличают типичные группы сотрудников. Многие опытные руководители возмутятся: любая типизация малоэффективна. Но чтобы иметь отправную точку, предлагаю рассмотреть пять портретов, на мой взгляд, типичных. Возможно, в них вы узнаете кого-то из своих коллег или даже себя.

Пять типов работников

1. «Идеал»

Я работаю на производстве. И часто оставляю наладчикам оборудования задание на ночную смену: произвести ремонт редукторов, замену подшипников в двигателях, что-то почистить, что-то нарезать для дальнейшего изготовления. Чтобы поставить такое задание, по моему опыту, надо сделать пять простых шагов:

1. Написать, что сделать.

2. Написать, для чего сделать.

3. Знать, как делать (составлять инструкцию на каждое задание не нужно, если это не принципиально).

4. Подготовить ресурсы, чтобы сделать.

5. Если возможны разночтения или на словах слишком долго описывать задачу, добавить визуализацию (чертеж, фото, показать пальцем).

Обычно этого достаточно, и по ночам меня никто не беспокоит, даже если случаются внештатные ситуации. Потому что наладчики обладают необходимыми знаниями, навыками и мотивацией, чтобы решить большинство проблем самостоятельно.

Однажды я написал задание (изготовить каркасы под фильтры приточной вентиляции) в журнале и спокойно отправился домой. Когда утром я приехал на работу, мне сообщили, что каркасы изготовлены, но они не подходят по размерам для установки, потому что в задании была ошибка. Оказалось, что я перепутал два размера. Материал был испорчен, а время потрачено. Пока я думал, как исправлять ошибку, наладчик сообщил, что все нормально. Ошибка была, но они ее вовремя заметили и исправили. Просто решили меня разыграть, чтобы был немного внимательнее при постановке задач. Мои подчиненные знали цель, поэтому они самостоятельно нашли ошибку, приняли решение и выполнили задачу.

На мой взгляд, это идеальное отношение к делу со стороны сотрудника, который обладает достаточными знаниями, навыками и мотивацией, чтобы брать на себя ответственность. При возникновении непредвиденной ситуации он не бежит к руководителю, а выполняет задачу в рамках целей и ресурсов. Я называю таких работников идеалом, опорой, фундаментом. Такой человек знает достаточно, умеет достаточно, мотивирован достаточно. Часто мотивом хорошо работать является семья: он просто любит свою работу и свою семью. Таких людей нужно искать, а когда найдете – беречь: поддерживать мотивацию и уровень оплаты немного выше среднего по рынку.

Как им делегировать? Используя все атрибуты делегирования. Объяснить, что нужно сделать и для чего. Поставить ограничения по времени, по ресурсам. Предоставить ресурсы. Расставить контрольные точки. Обговорить систему отчетности. Поинтересоваться, как будет делать, чтобы получить обратную связь. При необходимости скорректировать действия.

2. «Профессионал»

Один участок на нашем предприятии семь лет работал в рваном ритме. Раз в два года его оборудование запускали, а потом снова о нем забывали. И каждый запуск был срочным. И каждый раз возникали проблемы. И каждый раз требовалось сделать хоть что-нибудь, лишь бы работало. Плюс за это время было несколько модернизаций. В результате через семь лет к очередному срочному запуску электротехническое оборудование этого участка разбросало по трем разным электрошкафам. Схема была актуализирована, но некоторые переделки не включала. Инженер-электрик как раз в этот момент увольнялся, энергетик уволился за неделю до этого. Пару дней мы пытались восстановить работу, и даже смогли запустить участок в ручном режиме, но этого было недостаточно. Тогда один электромеханик предложил собрать новую схему в одном шкафу. Согласовали с программистом, какие сигналы на контроллер ему нужны, и через несколько часов участок заработал. За два дня произвел необходимое количество продукции и остановился снова. Вероятно, снова на пару лет.

Работников, которые могут решить такую задачу, я называю профессионалами. Они знают чуть больше, чем нужно для должности, умеют чуть больше, но имеют ниже мотивацию, чем «идеал». Им либо неинтересно, либо они демотивированы.

Таких людей нужно искать, сами они редко ищут работу, потому что иногда имеют дополнительный заработок, а иногда упиваются своей незаменимостью. Работать с ними сложно. Высокий уровень интеллекта и понимание своей незаменимости исключают манипуляции и давление. Сложные, интересные задачи и знание мотивов помогут управлять профессионалами. Они идеальны в проектной работе.

Профессионалы обладают знаниям и навыками, которые нужно использовать и сохранять. Их следует привлекать к решению сложных задач, косвенно относящихся к их работе (для некоторых это будет мотивацией). Найденные ими способы решения проблем полезно документировать. Именно к ним рекомендуется прикреплять стажеров. Платить «профессионалу» нужно чуть больше, чем «идеалу», но это превышение связывать с выполненными сложными задачами.

Как им делегировать? Продавать задачи. Предоставлять ресурсы. Выставлять четкие ограничения по срокам. Назначать контрольные точки.

3. «Суперпрофессионал»

Несколько эпизодов жизни волшебника. Главное действующее лицо – инженер-механик.

Сломался вал на конвейере. Пока все в шоке и думают, как минимизировать последствия для себя, подходит инженер и командует: «Это поставьте сюда, а то поставьте туда. Во время планового ремонта отремонтируем».

Обломило штуцер на оборудовании, а токарь на больничном. Инженер встает за токарный станок и точит новый штуцер.

Привезли б\у оборудование, неисправность в электрике. Инженер-механик вмешивается, находит причину и устраняет.

Любое неисправное устройство от фена до автомобиля любого сотрудника ремонтируется к радости его владельца. Любая проблема решается быстро и часто самостоятельно. Главное – чтобы она была достаточно сложной. Я называю этого человека суперпрофессионалом или волшебником. Он знает все, умеет все, и при этом хочет свободы.

Работать с ним очень сложно. Он не любит рутину, и проблема в том, что для него большинство задач – та же рутина. Не любит жестких указаний, как действовать, потому что сам находит лучшие способы. Заставить его работать можно, но сложно. Лучшее решение – предлагать ему сложные задачи, и тогда он, как локомотив, потянет вперед все свое подразделение. Все его знания и навыки нужно документировать и/или передавать. Поэтому к нему нужно прикрепить хорошего администратора и постоянно прикреплять кого-нибудь для передачи опыта.

Платить таким людям следует на уровне менеджмента. Обычно таких специалистов назначают руководителями или инженерами, но они очень долго не могут переключиться на администрирование и управление.

Как им делегировать? Продавать задачи. Ставить интересные цели. А ресурсы такие работники найдут сами. И нет смысла ограничивать их по времени: все равно сделают быстрее, чем можно представить.

4. «Новичок»

К хорошему быстро привыкаешь. Когда постоянно работаешь с квалифицированным персоналом, привыкаешь ставить задачи определенным образом и забываешь, что некоторые сотрудники имеют квалификацию ниже.

Приняли мы на работу нового слесаря-ремонтника. Море энергии – и минимальные знания и навыки. Учитывая это, я старался ставить его в паре с опытными сотрудниками и поручать ему простейшие виды работ – замену подшипников, цепей, ремней. Это он делал самостоятельно и на должном уровне. И я решил дать задание чуть сложнее – ремонт узла. Нужно было разобрать узел, достать изношенную пластину, изготовить подобную, установить на место и собрать. Работа должна была занять один час. Через час, проверяя результат, я увидел, что деталь изготовлена неправильно, и слесарь не может понять, почему узел не получается собрать. Пришлось объяснять по шагам, что делать и как.

Такой тип сотрудника я называю «новичок». «Новичок» – это мотивация и ничего больше. Но если он сам не понимает, в каком направлении развиваться, то мотивация угаснет впоследствии. Такого сотрудника развивать должен руководитель, и развивать целенаправленно. Платить новичкам следует на уровне рынка. Если вы готовы их обучать, вкладывать в них свое время и знания – можно и ниже рынка, но не забывая повышать оплату при росте их знаний и навыков.

Как им делегировать? Составлять подробные инструкции, как делать и что делать. Контролировать в начале работы и в отдельных точках по ходу процесса. Обязательно оценивать результат. Лучше поручать им задачи, которые выполняются совместно, либо под началом наставника, четко контролирующего результат.

5. «Инженер»

Любимая поговорка сотрудника этого типа: «Лучше плохо делать свою работу, чем хорошо чужую».

Характерный диалог, который может с ним состояться:

– Я не могу лезть на силос.

– Почему?

– У меня в одной руке диплом, а с одной рукой лазить по лестнице сложно.

При этом вся необходимая информация у такого работника в наличии и в порядке. Если кому-то что-то нужно объяснить, показать или рассказать – инженер делает это с неохотой, но понятно и доступно. Даже если, чтобы все объяснить, нужно «лезть на силос». Но лучше он объяснит это внизу, а еще лучше напишет инструкцию, чтобы больше вообще не беспокоили. Достаточно много умеет, еще больше знает. Все в порядке, структурировано, прописано. Но работать не любит или не хочет. «Инженер» – это не должность, это – склад характера. Это теоретик-администратор, который при крайней необходимости может и поработать.

Управляя таким работником, следует четко описать сферу его ответственности и контролировать результат. Платить таким людям нужно на уровне рынка, потому что они редко совершают телодвижения по смене места, они будут искать работу, только если условия станут совсем скверными. При мне один «инженер» ушел аппаратчиком котельной, где нужны знания, небольшие навыки и минимум действий при чуть большей оплате – все как он любит. Второй «инженер» ушел из-за разногласий с руководством (демотивация). Третий «инженер» ушел с рабочей на инженерную должность в другую организацию.

Как им делегировать? Обмен, обмен и еще раз обмен. Выяснять, ради чего они готовы возложить на себя дополнительную нагрузку, и предлагать обменять согласие выполнить задачу на что-нибудь ценное. Чаще всего для такого типа работников – это свободное время.

Что такое «продажа задачи»

Думаю, необходимо пояснить, что я понимаю под выражением «продажа задачи». Исполнителю необходимо показать, как задача, не входящая в его обязанности, затрагивает его интересы: решает проблему, дает выгоду, совпадает с ценностями...

Важным атрибутом продажи задачи является внимание. Если внимание исполнителя не сфокусировано, то он даже не воспримет, что ему говорят, и выполнит работу тоже халатно. Руководителя слушают внимательно, если его боятся или уважают. По этой причине новым или молодым руководителям сложно ставить задачи опытным сотрудникам. Когда я оказался в команде «идеалов» и «профессионалов», мне первое время приходилось контролировать каждую поставленную задачу. И только после того, как я заслужил уважение, подчиненные стали выполнять задачи без помарок и вовремя. Один из руководителей, вступив в должность, сразу уволил первых не выполнивших его распоряжение и таким образом тоже захватил внимание остальных. И ему теперь нужно меньше усилий, чтобы продать задачу.

Чтобы потренироваться в делегировании предлагаю небольшой тест. Представьте соревнования по делегированию. Каждому участнику выдается задание (например, покрасить забор), которое он должен делегировать незнакомому человеку с улицы. И начинается соревнование. На первом этапе нужно «продать задачу» – объяснить, почему человек должен эту задачу выполнить. Затем нужно объяснить суть задачи. На третьем этапе задача выполняется. В конце определяется полное время выполнения задачи с момента выдачи. Вопросы, подсказки на этапе выполнения штрафуются. Если незнакомец дает письменное согласие красить забор раз в месяц в течение года, добавляется большой бонус.

Подумайте, как бы вы поставили задачу, если бы приняли участие в соревновании.

Из этого теста можно сделать простой вывод: чтобы успешно делегировать любые задачи любым сотрудникам, нужно обладать тремя качествами:

1. Знать людей.

2. Знать и уметь выполнять задачи.

3. Уметь «продавать задачи».

Желаю успехов в делегировании!

Алексей Уланов Начальник участка, Волгоград

11 сентября 2017

Хорошее направление разделить на типы сотрудников. У меня примерно такая же картина в голове.

Хочу отметить что Вы пытаетесь мериться профессионализмом с профессионалами поэтому подсобников воспринимаете как идеальный вариант. Это тупиковый путь. Он энергозатратен и будет отталкивать от Вас профессиональных людей. Чем профессиональнее Вы будете становиться тем сложнее Вам и людям с Вами будет работать. Настоятельно рекомендую Вам сменить метод руководства трудовым коллективом:

1. Выделите в Вашем трудовом коллективе профессионалов. Разделите участок территориально или функционально и закрепите оборудование за конкретными специалистами. Составьте график обслуживания и прочие документы позволяющие организовать техническое обслуживание.

2. Контролируйте начало работ, срок и замечания по качеству. Не лезьте в ход выполнения пока Вас об этом не попросят. (Вам как бы намекнули в случае с каркасами чтоб не лез туда где без тебя владеют ситуацией).

3. Ресурсы у Вас должны запрашивать, а Вы контролируете их рациональное расходывание, отчетность и списание.

Пока Вы не смените парадигму: "я отвечаю за каждый пук на ввереном мне участке" на более адекватную " я делаю только то что необходимо делать чтобы все это работало, а в идеале занимаюсь только снабжением участка ресурсами и обменом информацией вовне участка" Вы будете выглядеть неадекватным для подчиненных и для вышестоящих руководителей.

Максим Денисов Главный инженер, Самара

12 сентября 2017

"Армия раньше его совсем не знала, зато он всегда знал и любил армию. Петр Семенович понимал солдата (хотя солдат не всегда понимал его). Генерал-аншеф не гнушался есть кашу из общего котла, среди ночи вставал, чтобы проверить аванпосты. Был не суетлив и хладнокровен. Он не боялся на ходу перестраивать свои планы. Он быстро подчинялся обстановке, чтобы затем подчинить обстановку своей воле." Валентин Пикуль "Пером и шпагой"

По мне это пример хорошего руководителя. Один из.

Здесь покоится человек, знавший, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого. Эпитафия Эндрю Карнеги

И это пример хорошего руководителя.

Я уже неоднократно писал на этом портале, что ситуации, знания, навыки, сферы деятельности, должности и опыт у всех участников разные. И выяснять чьё кун-фу лучше бессмысленно. Каждый из авторов даёт рекомендации исходя из собственного опыта, прочитанных книг, совершённых ошибок. Все подобные споры будут напоминать притчу о слоне и слепых мудрецах.

Профессионалы стоят дорого и не у всех есть возможность работать исключительно с профессионалами.

И на мой взгляд парадигма, когда руководитель только преграда на пути к информации и ресурсам тоже не верна. Но это только мой взгляд на слона.

Сергей Румянцев Директор по развитию, Москва

12 сентября 2017

Отмечу, что внутри настроенного операционно-технологического цикла все типовые задачи, их действия и выходы (результаты) должны быть прописаны. И, затем, отражены в должностных обязанностях. С учётом технологических карт. Действия во внештатных ситуациях (они тоже известны!) также должны быть прописаны с уровнями полномочий по решениям

Алексей Уланов Начальник участка, Волгоград

12 сентября 2017

Максим, ключевая проблема в управлении в том что человек пытается использовать свой прежде-наработанный опыт в новых условиях. Но опыт управления 2 -4 людьми не применим в управлении 12. Опыт управления 12 не применим к 60 и так далее.

Задача управленца использовать наиболее применимую модель управления для данной ситуации. Вы пошли иным путем, путем увеличения собственной эффективности и знаний, для руководства более чем 4 людьми это путь тупиковый. Чем дальше вы будете по нему идти тем больше личных и коллективных проблем вокруг Вас будет возникать.

Сейчас попробую объяснить подобный класс ошибок на простом примере. Есть лесоруб и есть директор леспромхоза. С позиции лесоруба мир выглядит так: Я научился пользоваться пилой и топором, потом выполнял самостоятельные задачи, потом стал звеньевым, потом стал бригадиром. Значит чтобы стать директором леспромхоза необходимо идеально владеть топором и пилой, иметь максимально большую бригаду. Простой вопрос: "станет ли подобный лесоруб директором леспромхоза" с 99,99% вероятностью что не станет.

Теперь рассмотрим Ваш пример. Есть молодой человек: грамотный, ответственный, энергичный. И он думает что если он станет еще более повышать грамотность, ответственность и энергичность что то у него получиться. С вероятностью 99,99% что не получиться. Просто потому что простой наработкой навыков без трезвой оценки задачи подобного класса не решаются.

# НАУЧНЫЕ КАДРЫ | ИНЖЕНЕРНЫЙ РАСЧЕТ

Эксперты Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ выяснили, какие профессии STEM (естественные науки, технологии, инженерия, математика) чаще всего упоминаются в научной литературе. Более 80 тыс. публикаций в российских и зарубежных отраслевых СМИ проанализировали с помощью системы больших данных iFORA, разработанной в институте. Результатом стал рейтинг упоминаемости STEM-профессий в России и в мире, из которого были выбраны топ-15 самых популярных по состоянию на 2021 год.

Более половины наименований в мировом и национальном списках ожидаемо совпадают. В частности, лидируют физики, которые решают фундаментальные и прикладные задачи, в России они на первом месте, в мире — на третьем. Высокие позиции также занимают разработчики программного обеспечения (первое место в мировом рейтинге и четвертое в российском). Остродефицитные аналитики данных находятся на второй позиции в мире, но в России пока лишь шестые. Наконец, сегодня особо важны инженерные специальности — самая значимая доля перспективных STEM-профессий (по девять позиций в каждом рейтинге) имеет отношение к инженерному делу.

В России есть и свои особенности, связанные со структурой экономики и научных исследований. Так, тройка наших STEM-лидеров (физики, математики, химики) резко обошла остальные профессии по индексу значимости, тогда как в глобальном рейтинге разрыв между верхом и серединой рейтинга не столь велик. С началом пандемии COVID-19 в мире резко выросла популярность эпидемиологов — в научных источниках в 2020 году они упоминались в 9 раз чаще, чем в 2019-м, однако в российский список топ-15 эта профессия не попала. Точно так же не попали в него экологи — возможно, это дело ближайшего времени.





***Об исследовании****: «Наиболее востребованные STEM-профессии и компетенции». Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.*

# Отправлять/не отправлять: стоит ли переписываться с сотрудниками во время отпуска

**13 декабря 2017**|**Кэти Денис**

Компании вкладывают много сил в создание корпоративной культуры: занимаются определением своих ценностей, модернизацией офисных пространств, организацией праздников и выездов на волонтерские программы. И все же далеко не все руководители понимают, что разрушить корпоративную культуру настолько же просто, насколько сложно ее построить. Вы можете, сами того не осознавая, уничтожить ее всего лишь в два шага.

**Шаг 1:** Вы отправляетесь в отпуск.

**Шаг 2:** Вы продолжаете работать так, как будто никуда не уезжали.

В американских компаниях часто так и случается. По результатам нашего последнего [исследования](https://www.projecttimeoff.com/research/tethered-vacation) для Project: Time Off, только 14% руководителей полностью «отключаются» во время отпуска. Среди руководителей высшего звена таких людей и того меньше — 7%. Большинство из них хотя бы раз в день отвлекаются на рабочие вопросы.

Если это и про вас тоже, то, скорее всего, вы никак не можете расслабиться, находясь вдали от работы (вдруг случится что-то важное?), или переживаете, какие дела будут вас ждать по возвращении (вдруг не получится быстро вникнуть в суть происходящего?). Но подумайте еще раз, прежде чем нажать кнопку «Отправить». Не все письма одинаковы, поэтому, возможно, вам не стоит отправлять из отпуска больше писем, чем вы планировали?

Каждое письмо, отправленное сотрудником в отпуске, подтачивает корпоративную культуру, поскольку отдых перестает быть отдыхом в полном смысле этого слова. В результате у других сотрудников создастся впечатление, что вы не доверяете им в рабочих делах или неспособны решить все незавершенные вопросы перед отпуском. Так или иначе, вы становитесь менее привлекательным и компетентным в глазах коллег.

Любой работник может усугубить ситуацию, но самые драматичные последствия возникают в случае с топ-менеджерами. К сожалению, большинство осознает это, только когда дело уже приняло серьезный оборот. Если в компании не принято «отключаться» во время отпуска, работники менее вовлечены в деятельность компании и менее лояльны. Если сравнивать их с работниками компаний, где отсутствие работы во время отдыха считается нормой, то лишь 50% (против 69%) чувствуют, что в компании их ценят, и 43% (против 64%) верят, что их уважают как личность. Кроме того, они чаще склонны менять работу. Четверо из десяти работников таких компаний ищут новую работу или планируют начать поиск в следующем году, а это почти в два раза больше, чем в компаниях, где «отключаться» принято (21%).

При этом по сравнению с прошлым поиском работы в этот раз у них совсем другая мотивация. Ответы на вопрос о причинах предыдущего увольнения были вполне предсказуемы. Люди искали место с более высокой заработной платой, лучшими возможностями карьерного роста или удобнее расположенным офисом. Теперь же, вновь находясь в поиске, они называли не столь очевидные причины. Они уходили не с желанием найти что-то лучшее, а скорее бежали от чего-то неприятного. Работники компаний, где не принято полностью отвлекаться от дел в отпуске, объясняют свой уход такими причинами: им не кажется, что работодатель ценит их труд; они слишком загружены работой или находятся в плохих отношениях с начальством.

Начальник имеет даже большее влияние на то, как планирует свое время работник, чем его семья. Руководителям может быть не очевидна сила этого влияния, равно как и последствия того, что они остаются на связи в отпуске. Это во многом определяет их отношение ко времени подчиненных, отведенному на отдых. Более трети (35%) руководителей, которые регулярно выходят на связь в отпуске, отмечают, что не утверждают заявления работников на отпуск из-за строгости руководства компании. Такого же мнения придерживаются только 20% руководителей, которые выходят на связь лишь изредка, и 17% из тех, кто отвлекается от дел полностью.

Если в компании не принято давать сотрудникам полностью «отключаться» в отпуске, это приводит к плачевным результатам. Напротив, когда полноценный отдых поощряется, у компании появляются новые возможности. Отпуск много значит для работников. По важности он стоит на [втором месте](https://www.projecttimeoff.com/sites/default/files/PTO_The%20Tethered%20Vacation_0.pd) — после медицинского обеспечения, но перед планами на пенсию, премиями и гибким графиком работы. Именно здесь следует искать возможность для улучшению корпоративной культуры.

Перед тем, как отправиться в отпуск в Шотландию, Джим Моффатт, генеральный директор Deloitte Consulting, отправил своим подчиненным такое письмо, благодаря которому вскоре «прозрел». В письме были перечислены все текущие дела, а завершалось оно равнодушной фразой: «Постарайтесь расслабиться немного перед Днем труда». Сейчас он говорит, что вместо «постарайтесь» он мог с тем же успехом написать «даже не пытайтесь».

Свою ошибку он понял, когда получил ответ на письмо от своего коллеги и друга, который советовал поверить, что его подчиненные — правильные люди, которые получили необходимые указания, и нет необходимости отправлять письма, находясь в отпуске. В любом случае, если что-то пойдет не так, несколькими письмами ситуацию не исправишь.

Сейчас Моффатт придерживается другой позиции: «Вы удивитесь, на что способны, полностью забыв о делах. А когда вернетесь — вас поразят результаты работы ваших подчиненных. Уверяю вас, так вы станете более уверенным и профессиональным руководителем».

Взглянем еще раз на наш план по разрушению корпоративной культуры и исправим его таким образом.

**Шаг 1:** Вы отправляетесь в отпуск.

Шаг 2: Вы доверяете своим подчиненным и уверены, что они справятся с работой в ваше отсутствие.

Следуя такому подходу, вы увидите новые способности и таланты ваших подчиненных, поможете им улучшить свои навыки, а это будет способствовать развитию вашего бизнеса.

Работа и технологии неразрывно связаны. Понимая значимость отдыха и создав среду, в которой сотрудники будут чувствовать себя комфортно, вы покажете, что цените их, если откажетесь от работы на время отпуска, и повысите их мотивированность и вовлеченность. Все это принесет компании значительную пользу.

**Об авторе.** **Кэти Денис** — руководитель отдела исследований и стратегии в Project: Time Off, организации, которая стремится трансформировать отношение американцев к отпуску.

# Что делать, если бизнес растет быстрее, чем команда

**10 сентября 2021**|**Евгения Тюрикова**

Мечта любого амбициозного менеджера — рост бизнеса, опережающий рост рынка. Правда, мало кто думает о том, что же на самом деле бывает в таких ситуациях (например, о том, что рост редко сопровождается таким же быстрым расширением команды). Это одинаково работает как в собственном бизнесе, так и в большой корпоративной структуре. Что делать в такой ситуации?

За последние пять лет подразделение, которое я возглавляю, выросло в пять раз, а команда только в два. Это нормально: в растущем бизнесе не бывает такого, что ресурсов хватает на 100%. Всегда есть недостаток людей, всегда есть задачи, которые закрывают сотрудники, которые этим не должны заниматься. Если же всего «достаточно», то, по моему опыту, это говорит о том, что бизнес стагнирует.

Работа руководителя в растущем бизнесе, на мой взгляд, идет по двум главным фронтам: с командой и операционными процессами.

**1. Команда**

**Не потерять сотрудников и помочь им не бояться брать на себя ответственность**. Когда одно из подразделений большой компании быстро растет, то можно услышать от других бизнесов что-нибудь в духе: «Это же рынок, ветер в паруса, тут только ленивый не вырастет». Но чтобы паруса надулись, их сначала нужно поставить командой матросов-менеджеров в правильном направлении и по ветру. Корабль без парусов (и матросов!) никуда не поплывет.

Рост бизнеса — это всегда перегрузки команды. Коллеги (и вы) работают больше, чем должны, и, как правило, получают столько же, сколько прописано в договоре. Это дополнительная нагрузка, и никто не знает, когда она может закончиться. Задача руководителя — не дать развалиться команде и мотивировать сотрудников по-новому организовывать операционные процессы.

**Помогать команде «успевать» за процессом**. Усложнение и автоматизация процессов, которые вы ранее делали в ручном режиме, становятся ответом на взрывной рост бизнеса. Тут главное — отсутствие страха брать на себя ответственность и желание пробовать новое и автоматизировать все, что автоматизируется. Я далека от иллюзий, что подобные качества можно взять и воспитать у всей команды или они появятся после одного-двух тренингов, но если подходить к этому как к процессу, давать сотрудникам возможность проявить себя, отказаться от микроменеджмента и быть примером для других, постепенно культура внутри компании будет меняться.

**Эмоциональный «клей» большой команды**. Я уверена, что при росте подразделения нужны «амбассадоры культуры». Их задача — быть клеем, который держит костяк команды и сглаживает все шероховатости. Это не всегда менеджеры, подчиняющиеся напрямую руководителю. Амбассадором корпоративной культуры может быть маркетолог, а может — аналитик или HR. Но главный амбассадор — это, конечно, сам руководитель.

Философия вашего бизнеса очень важна, и ее очень сложно передать именно формализованными способами. Это стиль коммуникации, способ разрешения сложных ситуаций, подход к обсуждению вопросов, и наконец, поведение в критических ситуациях. И чем больше у вас амбассадоров, тем более устойчива и гомогенна ваша культура при росте команды.

Кроме амбассадоров мне помогает формирование «управляющего совета» из 5—7 членов команды. К ним не страшно «повернуться спиной». Но это ни в коем случае не круг любимчиков: мы спорим, не соглашаемся друг с другом, бывает, и ссоримся, но в базе наших отношений все равно лежит доверие и желание услышать и принять позицию другого.

**Не пытаться загнать рыбу на дерево**. В ситуациях, когда я понимаю, что я не получаю от менеджера тот результат, который я планировала, я вспоминаю фразу Эйнштейна: «Если вы будете судить рыбу по ее способности взбираться на дерево, она проживет всю жизнь, считая себя дурой». У меня были случаи, когда я брала очень сильного аналитика, но просила его сделать то, что он никогда не делал раньше — например, организовать большой и сложный процесс. Мы оба так и не достигли успеха в этом начинании, и это была моя управленческая ошибка. Ее признание вовремя помогло сотруднику найти новое место и проявить там себя в полной мере, а мне — все же найти правильного игрока на эту позицию.

**Ограничьте число менеджеров в прямом подчинении**. Руководитель не может эффективно управлять всеми сразу. Мой опыт подсказывает, что наиболее комфортное число менеджеров в прямом подчинении — 7—9 человек. У меня сейчас 11, из которых три пришли пару месяцев назад. У каждого из них есть час в моем рабочем календаре в неделю. Если это молодое направление, то этот час всегда занят, если сотрудник уже определил вектор развития направления, то на обсуждение деталей уходит не более 15—30 минут.

Как только людей в прямом подчинении становится слишком много, встает вопрос «укрупнения», выстраивание пирамидальной структуры — и тут надо договориться с командой, «как», «кого» и с «кем» укрупнять, чтобы это было давало синергию. Когда кто-то из сотрудников, которые были в горизонтальной структуре, становится начальником, сложных эмоциональных ситуаций не избежать. Для руководителя важно занять позицию модератора и попытаться донести, что все изменения — это не вопрос личных преференций, а вопрос эффективности и ответа на вопрос, приближает ли новая конструкция команду к финальной цели.

**Команда — это не семья**. На работе я чувствую себя играющим тренером, а не главой большой семьи. Бизнес — это игра в кубик Рубика. Если не складываются стороны, какие-то цветные паззлы выцветают или меняют цвет, то моя задача — переставить их или поставить новый. Никто не может быть однозначно плохим или хорошим, у каждого из нас есть свое предназначение и свое место, где мы можем раскрыть свои таланты. Но задача тренера — создавать правильную «атмосферу в раздевалке», регулярно вывозить команду из офиса, чтобы каждый понимал, кто чем дышит и чем живет, что является его мотивом. Нужно знать и принимать сильные и слабые стороны каждого.

Рост команды чаще всего ведет к управленческим ошибкам. С людьми приходится расставаться — это всегда непростой и болезненный момент. Мне сложно было это делать, пока я не поняла и не приняла для себя одну мысль: моя команда на работе — это не моя семья. Мы не обязаны друг друга любить и принимать безоговорочно. Мы не обязаны соглашаться друг с другом, потому что «так надо». Мы даже не обязаны быть друзьями, но именно на работе мы формируем единое пространство целей, философии и культуры, в котором живем. Например, если мы договоримся, что хотим быть такой-то компанией в такой-то нише — то каждый из нас по мере сил будет туда идти в своих командах.

**Поиск «узких горлышек»**. Рост бизнеса — это тоже нагрузка: на процессы, на команду, на вас. У любого, самого понимающего и чуткого руководителя, закончатся силы, если к нему будет стоять очередь из менеджеров, которые ждут его решения. Такие ситуации — проверка на то, сколько у вас потенциальных «узких горлышек» — от кого зависит финальное «ок».

Ситуации роста — это еще и процесс выработки взрослой позиции членов команды. Если ваши коллеги понимают, что не справляются с задачами, что у них слишком много клиентов и не хватает ресурсов или компетенций, они должны дойти до такого уровня самостоятельности, чтобы: **1)** признаться себе, что они не справляются, **2)** не ходить по офису и не жаловаться коллегам, что все плохо, но попросить своего руководителя о встрече, **3)** сформулировать решение текущей проблемы — например, попросить о возможности пойти поучиться новым компетенциям, дать ресурсы в виде новых людей и ставок.

Для руководителя это тоже вызов: нужно всегда держать свою дверь открытой и знать, что в команде нет страха прийти и высказать свое мнение.

**2. Операционные процессы**

**Найти слабое звено**. После команды второй приоритет руководителя при растущем бизнесе — это мониторинг и перестраивание операционных процессов, постоянный поиск неэффективных элементов. Если бизнес растет органически с рынком на 5—10% в год, то небольшие проблемы можно решать дополнительными ресурсами и людьми, но как только вы выходите на значительный рост клиентов и продаж, именно процессы приобретают ключевое значение.

Руководителю важно самому проходить весь операционный путь и отслеживать, где могут быть возможные проблемные места, просить сотрудников описывать, что они делают обычно и что приходится делать в случае возникновения внештатной ситуации. Весь мой управленческий опыт говорит, что именно внешний взгляд очень важен: иногда менеджеры начинают решать проблему в своем подразделении, тогда как ее настоящая причина кроется в соседнем департаменте.

Я стараюсь транслировать своей команде простой тезис: «Если вы чувствуете, что не хватает ресурсов, приходите с вариантом решения или точным запросом». Когда сотрудник идет к начальству, он чаще всего прокручивает разные варианты в голове, но все они связаны с тем, что ему в ресурсах откажут и придется работать «за двоих» или «за троих». Это напряжение считывается сразу. И моя задача как руководителя — сначала снять напряжение («Тебе нужны ресурсы? Не вопрос, ресурсы дадим, ты не останешься без поддержки»), а потом уже начинать выяснять, в чем суть проблемы.

По моему опыту, чаще всего (в 90% случаев) оказывается, что дело даже не в дополнительных людях, а в каких-то шероховатостях процесса (невыстроенность, дублирование функций, бюрократические моменты), которые медленно подтачивают терпение и в какой-то момент переливаются через край и доводят до ситуации «Я так больше не могу». И только во время честного разговора можно понять, что реально нужно: действительно найти дополнительных людей (но не шесть, как заявлялось изначально, а всего двоих) или, возможно, что-то поменять в операционном процессе.

**Переход с личности на процесс**. Процесс роста не бывает безболезненным. И к руководителю будут приходить сотрудники, которым не будут нравиться действия других сотрудников. Это тоже нормально. Тут нужно начать с простого слушания и постепенно приводить к мысли о том, что конструктивного можно вынести из этого недовольства. А что, если дело в не человеке, а в правилах, которые можно поменять? Очень важно переводить обратную связь от сотрудников именно в сторону изменения процессов.

**Изменение оргструктуры компании минимум раз в год**. У растущего бизнеса часто отрастают то новая «нога», то новая «рука» — новые направления и функции. И было бы ошибкой пытаться удержать это существо в той же организационной структуре, что и раньше. Поэтому это нормально — «переставлять» людей и подразделения внутри в поисках оптимальных конструкций и для стимулирования инноваций. Стараюсь это делать каждый год. Все начинается с листов бумаги со схемами, потом я показываю новую оргструктуру ключевым сотрудникам. И если мы договариваемся, я запускаю эксперимент в рамках одного из подразделений. Через квартал или полгода мы собираемся снова и обсуждаем, лучше ли нам всем с новой системой.

**Управление ожиданиями менеджеров «сверху»**. Если вы все делаете правильно, выстраиваете процессы и сохраняете команду, то это еще не повод думать, что у вас полная свобода действий. Всегда лучше «управлять своим менеджером»: и ваши сотрудники, и ваши руководители должны понимать, что вы делаете, какие у вас планы, какие проблемы вы решаете и в чем ваш фокус. Стоит говорить о проблемах, а не надеяться, что они не «выплывут», потому что в следующий раз, когда вы придете просить дополнительные ресурсы, ставки, обучение, закупку оборудования, ваши руководители будут уже понимать, для чего это нужно.

**Поиск конкурентов**. Растущий бизнес внутри компании, как правило, всегда находится в «зеленой зоне» у руководства: на него меньше обращают внимания, чем на подразделения, где есть проблемы. Кажется, что если нет конкуренции внутри структуры, то можно чуть расслабиться — и тут важно всегда искать конкурентов снаружи. Можно назвать этот процесс «поиском сокровищ». Внешние челленджи могут быть из другой сферы. Например, для нас это и финтех-компании, и весь сектор luxury товаров. Даже неочевидные компании могут быть вашими конкурентами. Умение замечать эти возможности, понимать риски и принимать решения — это постоянная задача менеджеров.

**Что делать вам как руководителю?**

Ваш бизнес растет, команда растет — не так сильно, как бизнес, но вас самих больше от этого не становится. В такие моменты идут к коучам и психологам с вопросом «Что делать?». Можно, конечно, написать о том, что важно сохранять время для себя, распределять ответственность внутри команды, оставлять в расписании время на спорт или обеды, но такие советы не сильно помогают в моменте, когда на вас валятся задачи, проекты, клиенты, сотрудники и амбиции «не упустить шанс».

Наверное, спасает только понимание, что эта ситуация временная. Да, у вас сейчас смещен life-work balance, вы гораздо меньше спите и проводите не так много времени с близкими, как вам хотелось бы. Но это не будет длиться вечно. Два, три года — и ситуация изменится. А пока можно получать удовольствие не только от результата, но и от самого процесса активной работы.

**Об авторе. Евгения Тюрикова** — глава Sber Private Banking.

# Перестаньте контролировать сотрудников

**18 августа 2020**|**Гэри ХэмелМикеле Занини**

Сокращение числа «хороших должностей» в американской и мировой экономике вызвало к жизни множество идей: обязательное включение рядовых сотрудников в правление компаний, льготы для представителей гиг-экономики, налоговые послабления для инвестиций в человеческий капитал, минимальный гарантированный доход. Некоторые из этих идей имеют смысл, однако они не касаются того, что, по нашему мнению, является корнем проблемы: распространенного стереотипа, будто на низкооплачиваемую работу идут самые бесталанные люди. А ведь этот предрассудок лишает миллионы граждан возможности развить свои навыки и проявить интеллект.

Представление о том, что сотрудники сродни программируемым машинам, восходит к началу Промышленной революции, когда у большинства рабочих не было образования. Его укрепил Фредерик Тейлор, в 1911 году опубликовавший книгу «Принципы научного менеджмента», согласно которой типичный работник «настолько туп, что слова “процентная доля” лишены для него какого бы то ни было смысла». Поэтому, считал Тейлор, нужно лишить рядовых сотрудников необходимости думать: «Только путем принудительной стандартизации методов, принудительного использования наилучших орудий и условий труда и принудительного сотрудничества можно обеспечить… общее ускорение темпа работы». Кто же должен был принуждать работника? Конечно, специально обученные менеджеры.

Тейлоровская модель промышленной бюрократии создала дошедшую до наших дней кастовую систему, отделяющую тех, кто думает, от тех, кто делает. Этот бюрократический подход продолжает доминировать, даже несмотря на популяризацию тотального управления качеством и системы кайдзен, которые настаивают на большей самостоятельности сотрудников. Опрос Gallup 2019 года показал: лишь каждый пятый американец полностью согласен с утверждением «На работе считаются с моим мнением», а с высказыванием «На работе я готов рисковать ради создания новых продуктов или решений» согласен от силы каждый десятый. Согласно Опросу об условиях труда в Америке, только 11% рядовых сотрудников постоянно имеет возможность влиять на принятие значимых для их деятельности решений. При этом наш анализ данных Департамента трудовой статистики Министерства труда США говорит о том, что работа 70% американцев не предполагает или почти не предполагает оригинальности мышления.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**  
Количество «хороших вакансий» в США и других странах сокращается, несмотря на упорные усилия властей и законодателей.  
**Причина**  
Распространенный стереотип, будто на низкооплачиваемую работу идут самые бесталанные, лишает миллионы людей возможности развить свои навыки и проявить интеллект.  
**Решение**  
Компании, подобные Michelin, оспорили это убеждение и существенно расширили права и полномочия рабочих. Для этого Michelin запустила «восходящий» процесс, включающий в себя эксперименты на некоторых заводах, а затем внедрила во всей организации самые успешные из опробованных приемов.

Сегодняшние сотрудники намного лучше образованны, чем их предшественники сто лет назад, однако разница между начальством и подчиненными — между умными и послушными — так никуда и не делась. В результате таланты и навыки людей остаются невостребованными. Это тормозит развитие отдельных фирм и экономики в целом.

Тем не менее в мире растет число организаций, освободивших персонал от ярма бюрократического контроля. Эти компании намного обгоняют конкурентов. Среди них — Nucor (крупнейшая сталелитейная компания США), Buurtzorg (голландская фирма, оказывающая медицинскую помощь на дому), Svenska Handelsbanken (шведский банк). Апологеты самостоятельности платят людям больше среднего — не из неслыханной щедрости, а благодаря неслыханно высокой создаваемой стоимости. Все подобные компании глубоко убеждены: даже самый «простой» работник, если дать ему возможность учиться, расти и помогать делу, способен превзойти любые ожидания. Эта вера, если ей упорно руководствоваться, формирует коллектив с глубокими знаниями, неиссякающим потоком идей и полной сосредоточенностью на клиенте.

Возникает вопрос: почему же остальные не следуют их примеру? Даже самые благонамеренные гендиректора порой бессильно наблюдают, как их бесчисленные топ-менеджеры силятся выжать из сотрудников энтузиазм и инновации. В частности, один из директоров немецкого софт­верного гиганта SAP Джим Хагеманн Снабе только ближе к концу трудовой деятельности обнаружил, что в компании действует более 50 тыс. KPI для всех должностей. Снабе был в шоке. «Мы словно пытались управлять организацией с пульта, — вспоминает он. — Мы нанимали лучших из лучших — и сами же не давали им и шагу ступить».

Ниже мы предложим выход из этой бюрократической ловушки, рассмотрев его на примере производителя шин Michelin. Эта компания позволила себе усомниться в множестве неписаных норм иерархичных французских корпораций, рабочие которых больше известны акциями протеста, чем конструктивным сотрудничеством с боссами.

В 2012 году Michelin запустила процесс «респонсабилизации» (от французского «responsabilisation» — «возложение ответственности») — стала наделять сотрудников полномочиями и властью; с тех пор зона ответственности персонала существенно расширилась, что, по сути, перевернуло принцип централизации, царивший в автомобильном секторе предыдущие полвека. В начале 2020 года процесс производства благодаря респонсабилизации усовершенствовался настолько, что принес компании почти полмиллиарда долларов; это побудило Жана-Доминика Сенара, возглавлявшего Michelin в 2012—2019 годах, объявить эту программу одним из своих «самых серьезных достижений».

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ: Nucor

Бригады ведущего американского производителя стали взяли на себя ответственность за развитие бизнеса, планирование капиталовложений, продуктовые инновации, совершенствование процессов и взаимодействие с другими заводами. Каждого сотрудника обучают принципам экономики в металлургии, а бригады получают щедрое вознаграждение за повышение эффективности капитальных вложений. Накладные расходы невелики: при $22 млрд дохода в штаб-квартире Nucor работает примерно 100 человек (в разы меньше, чем у большинства компаний того же размера), а административные расходы составляют примерно 3% от выручки — примерно вполовину меньше, чем у конкурентов. Рентабельность капитала при этом превышает отраслевые нормы на 50%, а доход на одного сотрудника — в три раза.

**КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ**

Идея респонсабилизации родилась не от хорошей жизни. В середине 2000-х производитель шин запустил корпоративную программу Michelin Manufacturing Way (MMW), чтобы повысить эффективность работы за счет стандартизации процессов, инструментов, систем мониторинга и контроля результатов деятельности. Это был общий тренд: автопроизводители и их поставщики во всем мире пытались унифицировать процессы и контролировать все и вся.

Однако по мере реализации MMW руководители фаб­рик отмечали падение инициативности и креативности на местах. Кроме того, программа противоречила корпоративным ценностям, сформулированным сооснователем Эдуардом Мишленом: «Один из наших принципов — наделять полномочиями человека, выполняющего задание, ведь он столько о нем знает». Жан-Мишель Гийон, в то время директор по персоналу Michelin, даже как-то спросил коллегу: «Не рискуем ли мы потерять самую суть компании?»

К 2010 году усилия по стандартизации привели к падению прибыли. Одновременно сокращение продуктовых циклов, появление новых конкурентов и развитие рынка услуг вынуждали Michelin стать креативнее и гибче. В начале 2012-го Гийон собрал коллег, надеясь вместе найти выход. Предложить новый план никто из 20 собравшихся не смог, зато все согласились, что рядовым сотрудникам необходимо дать больше свободы, чтобы они могли достигать собственных целей и улучшать работу на местах.

Одним из самых активных участников собрания был Бертран Балларен, директор шанхайского завода Michelin. В компании, где многие работали всю жизнь, Балларен был исключением: до того как в 2003 году устроиться в Michelin, он три десятилетия служил офицером французской армии. Впрочем, это не помешало ему быстро прославиться умением спасать плохо работающие заводы. На каждом из таких производств Балларен находил для всех общую цель, повышал квалификацию сотрудников и давал командам больше свободы. Большинство коллег-прагматиков посматривали на его подход со скепсисом.

Через несколько недель после встречи Гийон пригласил Балларена перейти в отдел кадров в качестве директора по трудовым отношениям. Тот с радостью согласился: это была возможность расширить сферу влияния. Бертран считал, что Michelin, подобно многим компаниям, «организовывала работу, исходя из узкого взгляда на человека». «Мы полагали, — рассказывал он, — что люди будут стараться, только если над ними надзирать и больше им платить. В результате рабочие трудились вполсилы». Решение, полагал он, было именно в том, чтобы наделить сотрудников большими полномочиями. К лету 2012 года Балларен составил план программы по пропаганде респонсабилизации и назвал ее «автономное управление производительностью и прогрессом» (французский акроним — МАРР).

Первым шагом должно было стать привлечение волонтеров — кураторов и производственных коллективов, готовых опробовать новый подход.

**Шаг 1**

**ЗАПУСК ДВИЖЕНИЯ**

Бертран Балларен объехал фабрики и представил свои идеи начальникам и подчиненным. Одним из первых под ними подписался персонал сборочного цеха завода тракторных шин в Ле-Пюи. «Придя в компанию, я заметил, что знания простых рабочих не задействуются, — пояснил бригадир Оливье Дюплен. — Проект показался мне отличной возможностью это исправить. Когда я предложил его коллективу, все согласились». К октябрю 2012-го Балларен привлек на свою сторону 38 бригад общей численностью 1500 человек (примерно 1% персонала компании) с 17 заводов.

Следующие месяцы стали самыми напряженными. На каждом из 17 производств Бертран провел встречи, на которых он напоминал директорам: цель программы в том, чтобы коллективы сами приходили к решениям. «Единственная помощь, которую вы можете оказывать, — предупредил он, — это поощрять смелость и креативность».

Балларен подробно рассказал каждой бригаде об идее расширения полномочий. Он хотел донести до всех суть респонсабилизации, а не рассказывать, как ее внедрять. Бригадиры должны были ослабить вожжи, меньше решать и больше разрешать. Чтобы подстегнуть процесс, им разрешили задавать рабочим два вопроса: «Какие решения вы могли бы принимать без моего участия?» и «Какие проблемы вы могли бы устранять, не привлекая наладчиков, контролеров и технологов?»

На начальном этапе сотрудников призывали действовать самостоятельно в одной-двух ключевых областях. На выбор предлагалось 11 таких областей. Бригады должны были документировать свои успехи, описывая их и снимая на видео.

Сначала процесс шел медленно, но к марту 2013 года люди стали экспериментировать активнее. Переломный момент, по утверждению Балларена, наступил, когда бригады поняли, что их никто не собирается останавливать. Вот что, например, происходило в Ле-Пюи и Хомбурге.

ПУТЬ К САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Перераспределять полномочия трудно, но возможно. Michelin наметила принципы, на которые могут ориентироваться ее последователи.  
1. Начинайте снизу. Наберите начальный темп с теми, кто выиграет от самостоятельности больше других, — с сотрудниками на передовой. Это поможет избежать войн с менеджерами, не готовыми делиться властью.  
2. Соблюдайте принцип добровольности. Ничто не убивает инициативу так, как инструкции, поэтому приглашайте, но не принуждайте. Поначалу для участия будет достаточно репрезентативной выборки сотрудников.  
3. Поощряйте стремление к познанию. Предоставьте командам максимум свободы для поиска оптимальных способов расширить зону своей ответственности. Излишний контроль на ранних стадиях помешает людям учиться.  
4. Выполняйте свои обязательства. Не просите освободить вас от части работы или выделить дополнительный бюджет. В противном случае вам наверняка помешают двигаться вперед.  
5. Повышайте квалификацию. Новые полномочия часто требуют новых ресурсов. Помогите сотрудникам получить нужные знания и информацию, подойдите к вопросу творчески.  
6. Проявляйте терпение. Человеческий потенциал раскрывается не сразу. Прежде чем наращивать темпы, позвольте командам накопить навыки, обрести уверенность в собственных силах и добиться реальных результатов.  
7. Стремитесь к взаимной выгоде. Менеджеры должны понять, что делегировать власть полезно. Люди, как правило, предпочитают наставлять, а не опекать, тем более что влияние умного, в отличие от давления сильного, не сводится к вопросу «кто кого».  
Если вы пока не готовы запустить масштабную кампанию, проверьте для начала способности подчиненных. Спросите их: «Какие решения вы могли бы принимать без моего участия? Какие из моих действий мешают вам и не приносят пользы делу?» Опираясь на ответы и собственные соображения, предложите коллегам взять на себя новые, более сложные обязанности.

**Ле-Пюи.** Стоя перед бригадой из 40 человек, Оливье Дюплен начал рассказ о респонсабилизации с вопроса: «Что я сегодня делаю такого, что вы могли бы взять на себя завтра?» Ответ поразил его. Рабочие просто не знали, чем занимается Оливье после того, как утром заходит в цех и проверяет оборудование. (Некоторым даже казалось, что он весь день прохлаждается в кафе.) Дюплен осознал, что и их деятельность в деталях ему не знакома. Начальник и подчиненные заключили договор: он отработает несколько смен плечом к плечу с бригадой, а затем трое подчиненных — по одному из каждой смены — походят с ним неделю, чтобы понять, какие из его обязанностей они могли бы выполнять.

Первым делом, которое взяли на себя рабочие, стало планирование графика смен. Оливье объяснил всем основные условия (в частности, в каждой смене должны быть люди с определенным набором навыков) и уступил дорогу подчиненным. Одним из первых решений бригады стал перевод коллег-старожилов с ночных смен на дневные. Другим — гибкость в выборе смен. Вкусив свободы, бригада решила перейти к планированию производства. Буквально через несколько недель она достигла в этом требуемой эффективности — к вящему удивлению плановиков.

**Хомбург.** Пилотная бригада производила такие компоненты, как металлокорд и проволочный сердечник борта шины. Зная о проблемах с организацией рабочего процесса, люди решили прежде всего сосредоточиться на улучшении внутренней координации. Традиционно план производства на день задавали заводские инженеры. Но в последнее время с появлением новой сложной сборочной машины бригаде стало труднее удовлетворять запросы внутренних клиентов. Иногда она выдавала слишком много продукции, иногда слишком мало. Плановики месяцами пытались выправить ситуацию, но у них ничего не выходило.

Потратив несколько недель на изучение проблемы, бригада начала общаться со снабжаемой ею сборочной командой напрямую. В начале и в конце каждой смены представители двух бригад встречались на 15 минут, чтобы обсудить проблемы с оборудованием и согласовать производственные циклы. Это простое решение свело к нулю простои, ранее достигавшие двух часов в день.

По словам Балларена, опыт Хомбурга обозначил пределы возможностей централизованного планирования: «Плановики не могут предвидеть все проблемы. Позволив людям регулировать собственную работу и получать необходимые для этого знания и опыт, можно преодолевать все трудности намного эффективнее».

Как и их коллеги в Ле-Пюи, хомбургские рабочие нашли и другие области самоуправления. Постепенно они взяли на себя контроль над посещаемостью и создали группу в WhatsApp для быстрого принятия кадровых решений.

**Шаг 2**

**ПРИХОД К ЕДИНОМУ МНЕНИЮ**

В первой половине 2013 года бригады с широкими полномочиями работали независимо друг от друга, но летом Балларен начал объединять их в сеть. Ему помогал Оливье Марсаль, предприимчивый директор производственного подразделения Michelin. Оливье и Бертран стали проводить ежемесячные телеконференции и создали онлайн-ресурс MAPPEDIA, чтобы люди могли делиться находками и решать общие проблемы. Балларен провел серию трехдневных семинаров, на которых команды показывали друг другу видео о своих экспериментах и формулировали принципы работы в автономных коллективах. Для начала каждая бригада письменно отвечала на четыре вопроса о своих впечатлениях от респонсабилизации.

• Что конкретно изменилось?

• Чем новые методы работы отличаются от привычных?

• Почему эти изменения важны?

• Что позволило добиться перемен (например, новые умения или информация)?

Данные, собранные на семинарах, разбили на шесть категорий: определение общей миссии и целей, организация работы, развитие компетенций, стимулирование инноваций, взаимная координация и управление производительностью. Это заложило основу для работы бригад, в дальнейшем присоединившихся к программе. Важно, что это был не теоретический конструкт, созданный кадровиками или консультантами, а описание реально работающих принципов.

К концу года влияние новой схемы труда на производительность и вовлеченность было уже огромным. В частности, хомбургская бригада снизила долю дефектных шин в ряде популярных моделей с 7 до 1,5%, повысила продуктивность на 10% и практически свела к нулю прогулы. На других заводах удалось достичь аналогичных результатов.

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ: Buurtzorg

Ведущая нидерландская компания, оказывающая медицинскую помощь на дому, разбила свой штат на более чем 900 самоуправляемых команд, в каждую из которых вошли 12 медработников. Каждая команда обслуживает территорию с населением около 10 тыс. человек и отвечает за поиск клиентов, аренду офиса, наем сотрудников, бюджеты, рабочее расписание, постоянное повышение качества и эффективность ухода. В команде есть «хозяйка-казначей», «ответственный за эффективность», «планировщик», «разработчик» и «наставник». Все эти роли распределяются между медсестрами и медбратьями, большую часть дня ухаживающими за пациентами. Buurtzorg учит всех сотрудников сообща принимать решения, активно слушать, разрешать конфликты и служить друг другу наставниками. В администрации компании всего 36 региональных и центральных коучей, 50 сотрудников бэк-офиса (в основном ИТ) и два директора, включая основателя Йоса де Блока. Накладные расходы организации на 68% ниже, чем в среднем у конкурентов, при этом текучесть кадров вдвое ниже, а удовлетворенность пациентов на 30% выше.

**Шаг 3**

**МАСШТАБИРОВАНИЕ**

Получив воодушевляющие результаты от пилотных бригад, Балларен и Марсаль стали метить выше и пролоббировали включение своей программы в повестку дня декабрьского совещания глав компании. Бертран показал подборку записанных бригадами видео, кратко суммировал достижения в сфере производительности и отметил рост вовлеченности. Под конец он заговорил о главном: пора протестировать респонсабилизацию на уровне целого завода — для этого руководители и вспомогательные службы должны пересмотреть свои обязанности. Более того, корпоративное руководство должно передать заводам права на решение некоторых вопросов.

Топ-менеджеры встретили идею с энтузиазмом и захотели больше узнать о пилотных испытаниях. Флоран Менего (в 2019 году он сменит Жана-Доминика Сенара на посту гендиректора) воскликнул: «У нас появился шанс стать компанией, которой мы всегда мечтали быть!» Балларен, надеявшийся, что ему позволят протестировать новую программу на двух производствах, покинул совещание с разрешением запустить ее на шести заводах. Жан-Мишель Гийон и глава исследовательского отдела Michelin Терри Геттис вызвались консультировать новый этап эксперимента.

И вновь Бертран начал искать желающих поучаствовать в проекте. Откликнулись директора сразу 18 заводов, из которых были выбраны шесть максимально различающихся по расположению и принципам работы: в Ирландии, Канаде, США, Германии, Польше и во Франции.

Весной 2014 года представители всех производств, в том числе директора и руководители подразделений, собрались в штаб-квартире на трехдневный установочный семинар. Им рассказали о деятельности бригад-пионеров и о наработках, собранных в MAPPEDIA. Заводам предстояло внедрить решения, которые казались им наиболее подходящими, — без контроля сверху и ежемесячных отчетов. Необходимую поддержку можно было получить у вновь сформированной команды, в которую вошли бывшие руководители и специалисты предприятий — те, кто систематизировал данные, полученные в ходе пилотных экспериментов.

Летом и осенью 2014 года заводы строили планы на будущее. Завод в Ле-Пюи собрал рабочих на однодневный мозговой штурм, чтобы придумать, как превратить предприятие в образец респонсабилизации. Прозвучало более 900 идей — впоследствии их разделили на 13 приоритетных групп (например, координация совместной работы, много­задачность, коллегиальное принятие решений, самостоятельный контроль качества и безопасности). Каждую группу идей закрепили за командой, состоящей из рабочих, менеджеров и сотрудников отдела поддержки, — она должна была отбирать и воплощать в жизнь перспективные идеи.

Польский завод в Ольштыне пригласил на запуск программы 200 рабочих. Два дня они планировали расширение зон ответственности. В этот план вошли такие пункты, как определение норм ежедневной выработки, вовлечение рабочих в процесс рекрутинга и пересмотр критериев оплаты труда. Как и в Ле-Пюи, за каждый из этих пунктов отвечала кросс-функциональная команда, которая генерировала и тестировала идеи. Показательно, что люди, отвечавшие за запуск программы, важнейшим понятием для своих экспериментов назвали «доверие». Вот что сказал директор завода Ярослав Михалак: «Раньше мы были убеждены, что рабочим нельзя доверять и что наше доверие нужно заслужить. Теперь мы изначально всем доверяем, а чтобы потерять наше доверие, надо совершить нечто дурное. Звучит банально, но оказалось, это очень важно для работы».

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ: Svenska Handelsbanken

Этот европейский банк относится к своим отделениям (а их более 750) как к самостоятельным компаниям. Персонал отделения — обычно 8—10 человек — несет ответственность за решения о выдаче кредитов, обновление процентных ставок, депозиты, отношения с клиентами и укомплектованность штата. Если рентабельность собственного капитала в какой-то год превышает средний показатель по отрасли, треть разницы идет на программу участия сотрудников в прибыли (инвестиции в акции банка). Каждый независимо от должности получает равную долю. Благодаря этой программе персонал косвенно является крупнейшим владельцем акций банка. Во многом за счет отличных показателей CIR (соотношение операционных расходов и валового дохода) Handelsbanken вот уже 48 лет ежегодно обгоняет своих европейских коллег по рентабельности капитала.

**Шаг 4**

**ПЕРЕДЕЛ ГРАНИЦ И ОБЯЗАННОСТЕЙ**

Рабочие тестовых заводов начали играть более значимые роли в делах, связанных с безопасностью, качеством, планированием, и даже стали участвовать в совещаниях на высшем уровне. Их мнение впервые учитывали при принятии решений об устройстве предприятий, программах инвестиций, количестве рабочих, целях на год.

Чем больше расширялась зона их ответственности, тем больше информации они хотели получать. «Мы не можем рассчитывать, что рабочие, у которых нет необходимых данных, будут принимать верные решения и выносить здравые суждения, — отмечал Михалак. — Раньше они не представляли себе, что происходит с шинами, которые они производят, и сколько это стоит. Теперь они знают столько же, сколько и мы».

Заводы инвестировали и в развитие навыков персонала. В Хомбурге тренинги для рабочих организовали отделы обслуживания, качества и инженерии. Первый, например, оборудовал целый зал со станками и запчастями, где сотрудники могли учиться ремонтировать машины. Другие заводы, в том числе в Ольштыне и Гринвилле (США), открыли для рабочих курсы по развитию деловых качеств.

По мере того как производственные команды демонстрировали рост самостоятельности, руководство тестовых заводов пересматривало свои должностные обязанности. Каждое предприятие разработало обучающие программы по таким темам, как эмоциональный интеллект и «теневое» руководство. В Гринвилле и Ле-Пюи менеджеры встречались для обмена знаниями каждые несколько недель: «Что успели опробовать? Что получилось, что нет?» Такая поддержка помогла им превратиться из боссов в наставников.

Некоторые топ-менеджеры сложили с себя ряд обязанностей. В Ольштыне директор департамента передал бригадиру право принимать решения по таможенной очистке продукции перед ее отправкой. В Ле-Пюи директор завода Лоран Карпантье делегировал бюджетирование, планирование выработки, выбор оборудования и управление отношениями с клиентами. «Я продолжаю отвечать за безопасность и кадровые вопросы, но по всему остальному решения находят и проводят в жизнь бригады», — пояснил он. «Мы все вдруг стали равны», — вспоминает бригадир Дюплен.

Самостоятельность низов оказалась выгодна всем: у менеджеров, в частности, высвободилось время на более значимую работу — например, развитие командных навыков и планирование ресурсов. Один бригадир так описал произошедшие перемены: «Сначала я решал чужие задачи, причем не слишком эффективно, а теперь их решают те, кто в них лучше разбирается, причем “не отходя от кассы”».

**Шаг 5**

**ПЕРЕСМОТР ОТНОШЕНИЙ СО ШТАБ-КВАРТИРОЙ**

Заводы Michelin традиционно не участвовали в определении стандартов, формировании процессов и установке норм выработки. Бертран Балларен понимал: если центр не передаст эти функции производству, респонсабилизация застопорится. Забрать власть у штаб-квартиры было непросто, но нескольким заводам это удалось — лучше всего ольштынскому. Главное, как сообразили местные руководители, было получить разрешение на эксперимент, а затем, опираясь на его результаты, требовать все больше автономии.

Первый эксперимент на польском заводе касался производственного плана на месяц. Ольштынская команда пригласила представителей центрального планового отдела на однодневный семинар и убедила их, что местные лучше понимают, сколько продукции выпускать: они теснее общаются с клиентами и раньше узнают об изменении спроса.

Штаб-квартира согласилась на месяц передать заводу полномочия по планированию. Все прошло успешно, и со временем руководство отдало постановку целей на откуп всем заводам. Ольштын провел еще серию аналогичных тестов и постепенно взял на себя аудит качества и решения по крупным капиталовложениям — в частности, в пресс-формы для шин. Впервые за много десятилетий контроль центра не усилился, а ослаб.

**НЕОБРАТИМЫЙ ПРОЦЕСС**

В конце 2016 года Балларен с директором по производству и участниками команды МАРР посетили тестовые заводы, чтобы оценить результаты. При всей неравномерности достижений респонсабилизация не только повысила производительность хомбургского завода на 10%, но и позволила на треть увеличить штат, не нанимая новых менеджеров и специалистов. Ле-Пюи и Ольштын показали аналогичные улучшения — и вскоре к программе захотели присоединиться остальные предприятия.

Революция МАРР вышла за рамки производства. Масштабная реорганизация 2018 года (ее спланировали 70 кросс-функциональных команд при минимальном участии руководства) внесла вклад в децентрализацию процесса принятия решений. Сигналом к тому, что зоны ответственности сотрудников будут расширяться и дальше, послужило заявление Флорана Менего — он объявил, что самостоятельность станет важнейшим атрибутом Michelin. «Мы слишком масштабны и глобальны, — сказал Менего, — чтобы не пользоваться навыками каждого сотрудника».

В отличие от большинства навязываемых сверху инициатив, программа респонсабилизации со временем не сузила свои цели и не выхолостила средства. Ее задачей было наращивать сознательность, а не втискивать людей в искусственно созданные протоколы. Балларен и его команда понимали, что подлинные изменения рождаются из убеждения и упорства, а не из приказов и цифр. Они осознавали, что им не хватает опыта работы «на передовой», чтобы увидеть, что следует изменить в работе рядовых сотрудников. Поэтому они позволили пилотным бригадам пройти путь респонсабилизации и подробно описать все свои шаги.

**ПЛЮСЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ**

Что лишает работу привлекательности? Не в последнюю очередь — отсутствие возможности расти и вносить вклад в дело компании. Такие фирмы, как Michelin, демонстрируют, чего может добиться организация, верящая в потенциал сотрудника, готовая инвестировать в развитие его навыков и вознаграждать за труд. Чтобы тупиковые должности превращались в стартовые площадки для роста, не требуется ни новых законов, ни миллиардов госдолларов. Нужно лишь горячее желание создать компанию, раздувающую искру одаренности в каждом человеке.

**Об авторах**

**Гэри Хэмел (Gary Hamel)** — приглашенный профессор Лондонской школы бизнеса, основатель Management Lab.

**Микеле Занини (Michele Zanini)** — управляющий директор Management Lab. Гэри и Микеле — авторы книги «Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them» (Harvard Business Review Press, 2020).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | У вас в отделе работает очень умный менеджер. Он всё успевает. Всех заключает. Всё знает. Он не задаёт вам лишних вопросов. Не терзает ими и клиента. Всё у него идёт хорошо и спокойно, и вы на него практически не обращаете внимание.  А стоило бы. Потому что при детальном рассмотрении (при прослушивании его звонков) часто выясняется, что ваш надёжный и грамотный менеджер - это герой нашего видео. | |  | | **Первую проблему**  не стесняясь и с некой долей самоуверенности высказывает сам менеджер. Внимаем.  *“Зачем мне делать мозг за 3 рубля? К нему на объект****наверняка****наша машина с грузом не пройдёт. И,****скорее всего,****наш песок он не купит - он офигеет от цен. Поэтому я ему и сказал, что с песком мы не работаем. Да и вообще, у него же****100%****там свои поставщики есть.****Лучше****работать с крупными. А таких, как этот клиент****я бы****вообще удалил, если честно”.*  Ну как? Директор компании купил базу, поставил CRM, но менеджер-то (вы забыли?) умный, он и директора умнее. Зачем идти по базе новых клиентов с непонятными потребностями и объёмами, когда есть старые добрые клиенты, которые обеспечивают умному менеджеру статус умного и эффективного? Глупый вопрос!  Но, как вы понимаете, так бизнес не растёт. И вот вам отличная цитата методиста услуги [“Руководитель отдела продаж в аренду”,](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bALtp&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&z=RWbnFKc&) который показывает директору компании, как на самом деле работают его сотрудники:  *“Лучше иметь 100 некрупных клиентов, чем 1 крупного. В какой-то момент этот крупный отвалится, и вы прилично просядете в продажах. Себя нужно обезопасить”.* | | **Внушить менеджеру:**  ●     **Нельзя додумывать за клиента:** менеджер не настолько умён, чтобы наперёд, не поработав с клиентов, знать его ситуацию, потребность и возможности. По нашему опыту можем сказать, что самые большие возможности находятся в самых неожиданных местах;  ●     Менеджер - профессионал той сферы, в которой он работает. Да, он знает многое. Но **клиент - не всегда профессионал.** Поэтому ему нужна помощь. Ему нужно указать на детали, которые он не видит, и только так он оценит экспертизу вашей компании. Умные менеджеры забывают, что очевидная для них информация может быть неочевидной для клиента;  ●     **Мы никогда самовольно не сливаем клиентов.**Какими бы деревянными балванами они нам не казались. Умный менеджер не согласен? Тогда почему он ещё не открыл свой бизнес и не делает миллиарды с двумя такими же умными и богатыми клиентами?; | | **Вторая проблема**  вытекает из первой и доказывает, что ум - понятие субъективное. Потому что менеджер у вас, конечно, очень умный, но работать так, чтобы клиент его запомнил и правильно идентифицировал пока не умеет. Умный менеджер настолько прекрасен, что уже то, что он отправил унылое КП с ценами должно выделить его из толпы менее блестящих продавцов. Поэтому наш умный менеджер сильно с презентацией и индивидуальным подходов не заморачивается. Зато работает быстро.  А когда звонит повторно клиенту, выясняется, что клиент его не помнит, но помнит кого-то другого. Что ему надо “подумать” (о чём?) и” подождать” (чего?). И когда наш [методист](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bALtp&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&z=RKO3wzb&) спрашивает об этом менеджера, умный менеджер, конечно, знает всё, кроме этого. А потом ещё и сам злится, что его не запомнили.  Так и получается, что все дураки без денег, а я умный. Ни одна самооценка и лень при работе с клиентами не пострадала.  **Внушить менеджеру:**  ●     **Абсолютно со всеми клиентами в базе контактов, согласованной руководством компании, мы работаем одинаково чётко, приветливо и по заветам лучших продающих практик.**Для этого у нас есть многочисленные инструменты: [CRM, книга продаж, сценарий и методист,](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bALtU&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&z=RvjWSOp&) который следит за продажами и учит делать их правильно. Если ваш менеджер - не Моцарт, ему не нужно отходить от того, что написано на нотном листе.  И напоследок: знаете, сколько минут на линии находится такой умный и скоростной менеджер каждый день? **37 минут! А это - 4 минуты в час.** Что делает такой специалист в оставшееся время?  Наверное, занимается более важными и умными делами. А не вашим бизнесом. | |

# «Все супер!»: почему в американских компаниях перестали ругать сотрудников

Вы не поверите, но Wall Street Journal выяснил, что все больше руководителей считают: работникам нужно говорить только хорошее.

*Вы не поверите, но Wall Street Journal*[*выяснил*](http://www.wsj.com/articles/everything-is-awesome-why-you-cant-tell-employees-theyre-doing-a-bad-job-1423613936)*: все больше руководителей считают: работникам нужно говорить только хорошее. Несколько познавательных наблюдений из статьи.*

Акцент на позитив — такова новая мантра в компаниях вроде разработчика софта VMware, онлайн-магазина домашних вещей Wayfair и консалтинговой фирмы Boston Consulting Group. Теперь тамошние начальники часто осыпают работников похвалами, призывают их праздновать маленькие победы, а оценка эффективности сотрудника строится на анализе его сильных сторон — а не причин, почему он провалил презентацию для клиента. Лидеров старой закалки это, возможно, бесит, но менеджеры говорят, что жесткая тактика в наши дни приносит больше вреда, чем пользы.

Вот, например, чему учат менеджеров в VMware и Wayfair.

|  |  |
| --- | --- |
| **Как не надо говорить** | **Как надо говорить** |
| «Ну, и на чем мы застряли?» | «Что у нас реально хорошо получается?» |
| «Неплохо вышло» | «Это очень многообещающий результат!» |
| «Тебе нужно исправить…» | «Есть кое-что, что можно сделать еще лучше…» |
| «Этого мы не можем сделать» | «Этого мы еще не делали» |

В BCG, по словам партнера фирмы Мишель Расселл, раньше вызывали сотрудников и разбирали с ними их проколы. Некоторые даже от расстройства увольнялись, другие зацикливались на своих неудачах. Теперь от менеджеров ждут, что во время оценки эффективности и выдачи обратной связи они сосредоточатся на сильных сторонах и объяснят сотрудникам, как те могут использовать свои таланты, чтобы лучше справиться с работой. Причем рекомендуется называть не более двух областей, где нужны усовершенствования.

Руководитель проектов Лиз Гиллиам говорит, что один шеф запретил ей выписывать на листочек свои слабости, прежде чем она назовет свои лучшие стороны. Другой заставил ее выписать свои сильные стороны на доске. Это было страшно поначалу, но принесло ей новую уверенность в себе.

PricewaterhouseCoopers просит своих менеджеров проводить с молодыми сотрудниками беседы об их карьерных перспективах, об их возможном будущем в фирме, а не зацикливаться на том, что у них пошло не так в прошедшем году. Фирма призывает сотрудников отправлять коллегам и подчиненным электронные открытки с похвалой. Консультант Кейтлин Марку призналась WSJ, что хотя ей все-таки говорят об ее ошибках, она очень ценит лишнюю похвалу — иначе она сама критиковала бы себя больше, чем она того заслуживает.

В калифорнийской VMware менеджеров учат: нужно, чтобы сотрудники регулярно сами предлагали идеи по самосовершенствованию, а не реагировали на критику их прошлых ошибок. Судить, давать оценки, критиковать запрещается, говорит специалист по обучению Виктория Севилья.

Один из менеджеров компании Джилл Троттер рассказала, как в прошлом году ее начальник внедрил практику «хороших новостей». Во время очередного конференс-колла он вспомнил успешную презентацию, которую сделала Троттер, и попросил ее подробно поговорить о том, что в этой презентации удалось, и как команда может воспользоваться этими уроками. А когда есть что-то, что ей нужно научиться делать лучше, начальник говорит что-то вроде: «А вот еще один способ сделать это успешно». Мысль понятна, но ее гораздо проще принять, потому что она не звучит как «ты сделала это неправильно, я разочарован».

VMware использует методики семейных психологов, которые призывают, например, повысить соотношение позитивных замечаний к негативным. Бывший HR-менеджер компании Джессика Амортеги рассказывает, что инженерам бывает трудно подняться до уровня руководителя, потому что они склонны применять к подчиненным те же критические установки, которые помогают им при разработке софта. «Вы здесь не для того, чтобы вылавливать их баги», — объясняла она им.

Но в таком подходе есть свои проблемы, говорит Шейла Хин, профессор Гарвардской школы бизнеса. Например, менеджеры могут использовать его как повод избежать разговора о неприятном. Тогда проблемы будут накапливаться: ведь другие сотрудники все равно видят, когда кто-то не тянет. Так что не удивительно, что многие компании по-прежнему считают: жесткий подход — самый эффективный. В манифесте видеосервиса Netflix говорится, что сотрудники должны выкладываться вовсю, как профессиональные спортсмены, и все время достигать героических успехов: «Просто адекватный результат означает щедрое выходное пособие».

# Все самое главное о привлечении работника к дисциплинарной ответственности

2 июля 2020

В этой статье я рассмотрю все самое основное о дисциплинарной ответственности.

Нередко, особенно в последнее время, слышу от людей жалобы: мол на работе угрожают увольнением "по статье", оказывая давление для увольнения. Но процедура увольнения за дисциплинарный проступок далеко не так проста как кажется, почти любое ее нарушение создаёт для компании риски, а для работника - шанс восстановится на работе. Давайте разберемся.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. за виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей, работодатель может к нему применить три вида взысканий (ч. 1 ст. 192 ТК РФ):

**• замечание;**

**• выговор;**

**• увольнение.**

Перечень взысканий является исчерпывающим и не подлежит расширительному толкованию (ч. 4 ст. 192 ТК РФ).

Однако, федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. Так, для государственных гражданских служащих есть дополнительный вид взыскания - предупреждение о неполном должностном соответствии, для работников органов внутренних дел к перечисленному перечню добавляется строгий выговор; перевод на нижестоящую должность в органах внутренних дел.

**Процедура привлечения к дисциплинарной ответственности** регламентирована Трудовым кодексом РФ и является обязательной для соблюдения. Другими словами, нарушив процедуру, работодатель а) рискует быть привлеченным к административной ответственности и б) в случае оспаривания дисциплинарного взыскания в суде спор проиграет.

Процедура привлечения к дисциплинарной ответственности выглядит следующим образом.

**1. Факт проступка и его фиксация.**

В зависимости от того, какое именно нарушение допустил работник, фиксацию факта его совершения обычно оформляют:

- докладной/служебной запиской (например, при невыполнении работником поставленной задачи или при использовании ресурсов работодателя (Интернета, копировального аппарата и т.п.) в личных целях;

- актом (например, при отсутствии на рабочем месте или при отказе от прохождения медицинского осмотра);

- решением/актом специальной комиссии (например, по результатам расследования факта нанесения ущерба работодателю или факта разглашения конфиденциальной информации).

**2. Анализ возможности привлечения к ответственности.**

Если работником не соблюдены обязательства по трудовому договору, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения, приказы работодателя, это может рассматриваться как дисциплинарный проступок (абз. 1 п. 35 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2).

Работник в силу требований абз. 10 ч. 2 ст. 22 ТК РФ должен быть в обязательном порядке ознакомлен под подпись с такими документами. Если работник не ознакомлен с документами, устанавливающими его обязанность, которую он нарушил, то привлекать к дисциплинарной ответственности работника неправомерно.

**3. Запрос объяснений.**

Работодатель обязан запросить у работника объяснения относительно факта и обстоятельств проступка.

На представление объяснений у работника есть 2 рабочих дня. Если по истечении этого срока работник не представил объяснений, то оформляется соответствующий акт (ч. 1 ст. 193 ТК РФ).

Если работник откажется от предоставления объяснений или просто их не предоставит, это не помешает работодателю привлечь работника к ответственности. Поэтому работнику целесообразно воспользоваться своим правом и максимально аргументировано изложить свою версию произошедшего, указав на отсутствие нарушения/обязанностей, наличие уважительных причин, иные важные обстоятельства произошедшего.

**4. Принятие решения о привлечении к дисциплинарной ответственности.**

Применяя к работнику дисциплинарное взыскание, работодатель должен учесть тяжесть проступка и обстоятельства, при которых он совершен (ч. 5 ст. 192 ТК РФ), а также предшествующее поведение работника и его отношение к труду (п. 53 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2).

Существует судебная практика, согласно которой тот факт, что работодатель проигнорировал данные требования, влечет признание приказа о привлечении к дисциплинарной ответственности незаконным.

**5. Издание приказа о привлечении к дисциплинарной ответственности.**

Приказ должен быть подписан уполномоченным лицом. Приказ о привлечении к дисциплинарной ответственности объявляется работнику под подпись в течение 3 рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. Если работник отказывается знакомиться с приказом, работодателю необходимо составить об этом акт (ч. 6 ст. 193 ТК РФ).

**Сроки**, которые должен соблюсти работодатель при привлечении работника к дисциплинарной ответственности:

- со дня совершения проступка прошло не более 6 месяцев,

- со дня обнаружения проступка прошло не более 1 месяца.

Днем обнаружения проступка считается день, когда об этом проступке стало известно непосредственному руководителю работника (п. 34 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2).

Сроки продлеваются в следующих случаях (ч. 4 ст. 193 ТК РФ):

­\* если нарушение обнаружено по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки, то срок, отсчитываемый с момента совершения проступка, увеличивается до двух лет;

­\* если проступок работника стал основанием для возбуждения уголовного дела, то время производства по нему не учитывается при расчете периода, прошедшего с момента совершения проступка;

­\* если работник болел, находился в отпуске, то время болезни работника, пребывания его в отпуске, а также время, необходимое на учет мнения профсоюзной организации, не учитывается при расчете месячного срока, отсчитываемого с момента обнаружения проступка.

Ранее на канале я писал о новой уважительной причине прогула, которую "нашёл" Верховный суд РФ, о том, как суды рассматривают опоздание на работу с обеда, и сколько дней есть на объяснения у работников, которые трудятся посменно.

Также Вы можете узнать о том, [обязана ли компания при сокращении предлагать работнику вакансии совместителей](https://zen.yandex.ru/media/lawforall/sokrascenie-shtata-doljna-li-kompaniia-predlagat-pozicii-sovmestitelei-5e4ea4c4a3e296673fdfbf7a?integration=morda_zen_lib&place=more), а также что суды считают понуждением к увольнению и когда у работника есть шанс отстоять свои интересы в суде в такой ситуации.

Ранее я писал, какие бывают [способы защиты трудовых прав, предусмотренные законом](https://zen.yandex.ru/media/id/5de651203639e600b1c82b0d/rabotodatel-narushaet-moi-prava-chto-mojno-sdelat-chast-1-5dfbba9cd7859b00ae018e7e?integration=morda_zen_lib&place=more), и про то, [чего больше всего боится работодатель, когда речь идет о задолженности по зарплате](https://zen.yandex.ru/media/id/5de651203639e600b1c82b0d/zaderjka-zarplaty-chego-deistvitelno-boiatsia-rabotodateli-5e16e3f73f548700ad63ee07?integration=morda_zen_lib&place=more).

*Читайте мои другие публикации, ставьте лайки, подписывайтесь на канал, делитесь полезной информацией в соцсетях.*

*В комментариях Вы также можете написать, что ещё Вы хотели бы узнать о регулировании в сфере труда, правах работников и работодателей, правоприменительной практике.*

# «Наша бизнес-модель работает, только если сотрудники любят свою работу»

22.06.2020

Ксения Герасимова

Заместитель вице-президента по персоналу «Азбуки Вкуса»

***Поход в магазин во время пандемии для многих стал единственным «выходом в свет». Как «Азбуке* *Вкуса» — сети, которая уже стала неким бенчмарком клиентского сервиса в потребительской рознице, — удалось обеспечить безопасные и комфортные условия в своих магазинах во время пика заболеваемости, мобилизовать персонал и обеспечить эффективность своих процессов? Как связан технический бэкграунд президента компании с открытием первого магазина без касс и продавцов, и будет ли сеть масштабировать этот формат? Как удается удерживать сотрудников по 15 лет и почему без этого невозможна реализация принятой бизнес-модели? Обо всем этом Марианне Корнеевой, партнеру КПМГ, рассказала Ксения Герасимова, заместитель вице-президента по персоналу «Азбуки Вкуса».***

**Ксения, пандемия, конечно, оказала колоссальное влияние на практически все сектора экономики, но розница оказалась на передовой. Как вам удалось оперативно мобилизовать персонал, перестроиться, всех замотивировать?**

Я абсолютно уверена, что именно в такие моменты проявляется та лояльность, которая есть у персонала к компании. У нас она очень высокая, и именно вовлеченность, неравнодушие наших сотрудников и любовь к бренду помогли нам достаточно успешно пройти через этот непростой период. Например, офисные сотрудники выходили и работали и на складах, и в магазинах вместе с розничным персоналом. Это была работа абсолютно каждого члена команды на общий результат.

Конечно, большую роль сыграло и поведение топ-менеджмента: не было никакой закрытости или отстраненности. Топ-менеджеры и руководители регулярно приезжали в магазины, общались с персоналом, смотрели, что там происходит, помогали решать возникающее проблемы. Внимание к обратной связи в этот период очень возросло.

**Топ-менеджеры и руководители регулярно приезжали в магазины, общались с персоналом, смотрели, что там происходит, помогали решать возникающее проблемы.**

Мы с функцией управления персоналом естественно занимались обеспечением условий на местах — я не буду подробно рассказывать про меры безопасности. Перчатки, экраны, маски, санитайзеры, тестирование персонала на COVID-19 — всё это обязательные вещи, так называемый «гигиенический минимум». Помимо этого, мы, чтобы поддержать командный дух, дополнительно организовали много онлайн-мероприятий: консультации юриста, психолога, врачей, корпоративные тренинги и игры. Помогали тем сотрудникам, которые заболели коронавирусом: речь не только про материальную поддержку, это еще и некое внутреннее волонтерство, когда ты даешь людям ощущение, что они не одиноки, несмотря ни на что.

Конечно, нам пришлось мобилизовать наших рекрутеров масс-найма: у нас вырос запрос на дистанционную торговлю, а это требует усиления команды логистики. Тем не менее мы не пытались закрывать вакансии во что бы то ни стало. Рынок труда сейчас благоприятствует работодателям, и нет недостатка в кандидатах, но мы хотим все-таки, чтобы к нам приходили ребята, которые видят себя на этой работе не как на временной, а как на «той самой», которым будет интересно обучаться, вникать во все наши нюансы и требования, расширять экспертность. Поэтому даже в период пандемии, несмотря на сложность проведения интервью, ставку делали на тех, кто настроен на долгосрочность. Огромное спасибо нашим директорам и отделу управления нормирования, потому что было четко и понятно: где и сколько сотрудников нам необходимо, каким образом организовать процесс, чтобы потом не сказать: «Друзья, сейчас вроде бы пик спал, поэтому столько ресурсов уже не нужно». Мы категорически против такого подхода и всегда стремимся, чтобы люди оставались с нами надолго.

**Мы не пытались закрывать вакансии во что бы то ни стало. Мы хотим все-таки, чтобы к нам приходили ребята, которые видят себя на этой работе не как на временной, а как на «той самой».**

**Пришлось ведь поменять не только работу с персоналом, но и общение с покупателями. Мы знаем, что были люди, которые достаточно**[**агрессивно реагировали на необходимость ношения масок**](https://www.kommersant.ru/doc/4343958?query=%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D1%83%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%D0%BA%D1%83%D1%81%D0%B0)**. Как вы готовили персонал к такому общению?**

Вы знаете, никто из нас, особенно в период вот такой повышенной нервозности, не застрахован от таких неприятных ситуаций. Наша задача — научить персонал с этим справляться, проинструктировать. Из-за пандемии инструктаж проводили в онлайн-формате. Команда внутреннего департамента по управлению качеством сработала, на мой взгляд, очень эффективно и, безусловно, в синергии с розницей.

Мы для себя определили, что такие конфликтные ситуации можно решать только с помощью диалога с клиентом и объяснения, почему так важно соблюдать все предписания. Мы рассказываем клиентам, что эти меры приняты в первую очередь, чтобы обеспечить их же безопасность. Кроме того, как продуктовый ритейлер мы должны гарантировать определенные условия внутри торговых помещений. Поэтому в какой-то момент мы начали бесплатно предлагать маски тем, кто пришел к нам без них и принципиально не хотел их покупать. Перчатки мы сделали бесплатными сразу.

В целом мне кажется, нам удалось успешно пережить этот период и создать в новых условиях для наших покупателей дружелюбную атмосферу, сделать их поход в магазин не просто частью докарантинной жизни, но и приятным впечатлением, которых было так мало в этот период стресса. Некоторые наши клиенты говорили: «На фоне пандемии прихожу в магазин как на праздник. Здесь я не чувствую, что случилось что-то нехорошее».

В апреле мы запустили акцию и коллекционную игру по мотивам трилогии «Звездные войны». Вы не представляете, какой ажиотаж был вокруг наших татаков *(****фигурки сказочных персонажей)****!* Кто нам только про них не рассказывал! Некоторые покупатели даже писали нам: «Татаки закончились, все пропало, у меня сын не успел собрать всю коллекцию». И ведь не только дети, даже взрослые люди были очарованы нашими татаками и делились фотографиями своих коллекций в социальных сетях.

**Да, все дети их собирали — это точно. Если развивать тему клиентского сервиса, которым «Азбука** **Вкуса» выделяется, есть ли какие-то KPI, какие-то мотиваторы, которые позволяют вам настраивать персонал на такое внимание к клиенту?**

**Для наших розничных подразделений одними из самых важных KPI являются показатели NPS и CSI. Это влияет на размер дополнительного вознаграждения.**

Для наших розничных подразделений одними из самых важных KPI, в том числе в системе мотиваций, являются показатели NPS и CSI. Это влияет на размер дополнительного вознаграждения, т.е. у сотрудника есть материальный стимул поддерживать определенный уровень клиентского сервиса. Но, конечно, это вопрос не только и не столько финансов. Как я уже сказала, у нас очень высокая лояльность сотрудников к компании, особенно среди тех, кто работает с нами многие годы. Эти люди с нами не из-за отсутствия выбора, а потому что в «Азбуке» есть те условия, атмосфера и команда, которые им нравятся. Сотрудники любят свою работу, поэтому делают ее хорошо. Именно поэтому наши рекрутеры не ищут временный персонал — наша бизнес-модель может успешно работать только с мотивированным коллективом, который видит себя в этой роли надолго.

Не только компания, но и клиенты видят разницу. У нас есть прекрасные эксперты, например, по сырам, которые делятся своими знаниями, есть мясники, к которым люди приезжают из других районов, потому что именно они подскажут, как правильно выбрать, приготовить. Есть ребята, которые лучше всех почистят рыбу, а есть те, кто расскажет про мед. Без всех них и их приверженности своему делу невозможен клиентский сервис, которым известна «Азбука Вкуса». С точки зрения HR наша задача — искать и удерживать таких людей, создавать им условия для развития внутри компании.

Вторая важная часть успешного клиентского сервиса — это знание своего клиента. Мы стараемся рассматривать всех наших покупателей в разрезе разных паттернов потребления и вокруг этого выстраивать сервис. Кто-то хочет получить быстро, без очередей, качественно, без перенасыщения какой-то там дополнительной информацией. Есть клиенты, которые приходят за впечатлениями, соответственно их мы стараемся порадовать оформлением витрин, интересной выкладкой, мастер-классами, дегустациями. Пандемия ограничила эти возможности, но мы к ним вернемся, а часть из них уже смогли перевести в онлайн-формат. Есть те, кому важно общение и новая информация из первых рук. Каждый из них получит достойный сервис в наших магазинах — качественный, искренний и эмоциональный, там, где это уместно.

**Есть ребята, которые лучше всех почистят рыбу, а есть те, кто расскажет про мед. Без всех них и их приверженности своему делу невозможен клиентский сервис, которым известна «Азбука Вкуса».**

**А кто-то вообще не хочет ни с кем общаться, и, видимо, для таких людей в мае «Азбука** **Вкуса» вместе со Сбербанком и Visa открыли в** **«Москва-Сити» первый магазин без касс и продавцов.** **Это ответ на запрос на бесконтактность в разгар эпидемии или давно задуманное тестирование нового формата? Какие планы** **у вас по развитию таких магазинов?** **Ожидаете ли вы существенного сокращения штата?**

«Азбуку Вкуса» сегодня возглавляют люди с техническим бэкграундом: и президент компании Денис Сологуб, и заместитель президента Георгий Михайлов — ИT-специалисты, и, конечно, это придает определенный импульс всему, что касается цифровизации, автоматизации, адаптации новых трендов, каких-то интересных тенденций, которые мы видим в мире. Мы их смело берем в работу и делаем частью своей жизни.

Магазин без персонала — это наша проба нового формата в рамках российского рынка. Мы тестируем новую площадку и по результатам этого эксперимента поймем, стоит ли масштабировать данный формат. Это не история про то, чтобы в будущем подойти к сокращению штата, оптимизации численности персонала, сокращению фонда оплаты труда. Это про предоставление нового сервиса для наших клиентов.

Помимо этого магазина в рамках «Азбуки Вкуса» прорабатывается еще множество разных вариантов предоставления сервиса клиентам в зависимости от их пользовательского сценария. Так, в начале года вместе с нашим партнером, стартапом Briskly, мы запустили тестовый проект по оплате покупок через собственный смартфон с помощью специального приложения с функцией scan&go. Кроме того, во время режима самоизоляции мы вместе запустили микромаркеты (их еще называют продуктоматы) в подъездах жилых домов и планируем масштабировать этот проект на офисы.

**Во время режима самоизоляции мы вместе запустили микромаркеты в подъездах жилых домов и планируем масштабировать этот проект на офисы.**

**В продолжение темы изменений под влиянием нового — ощущаете ли вы их в работе с персоналом?**

Да, конечно, ощущаем на всех этапах. Пересматриваются процессы — если раньше многие вопросы решались директивным способом и часто вводные направлялись все-таки сверху вниз, то сейчас мы перешли в сторону регулярной обратной связи, самоуправления, инициативности и поддержки этих инициатив на местах, регулярного замера NPS как индикатора счастья сотрудников. Это влечет за собой изменение и процессов социального учета и культуры в компании в целом.

Наиболее четко мы это видим в наших мини-маркетах «АВ Daily»: там более молодой состав коллектива, именно эти магазины являются для нас площадкой, где мы в первую очередь пробуем какие-то новые подходы в управлении и самоуправлении.

**Звучит как некий внутренний разворот в сторону бирюзовых организаций.**

Мне кажется, формат бирюзовых организаций себя немного дискредитировал в рамках наших российских реалий: почему-то для многих он приравнивается к какой-то анархии, хаосу и вседозволенности. У нас все-таки есть определенный фундамент, ограничения, на которые мы опираемся, чтобы не размывался бренд и сохранялась та самая ДНК. Иначе мы просто будем иметь торговую сеть, которая представляет собой множество магазинов с разным оформлением, взаимодействием внутри и отличающимся уровнем сервиса. Но у нас абсолютно точно происходят изменения внутри структуры и процессов, мы стремимся к тому, чтобы предоставлять клиентам еще более качественный и живой сервис.

**Какие-то новые механизмы и HR-инструменты вы применяете? Цифровые сервисы, геймификация и т.п.**

Если говорить про функцию управления персоналом, стратегия, которую мы приняли на ближайшие 3 года, сфокусирована в первую очередь на культуре самоуправления, на гибкости бизнес-процессов, на скорости и возможности для сотрудников быстро и легко получать информацию и повышать свою квалификацию.

Мы, как и все, сегодня стараемся сделать более эффективным всё, что можно сделать таковым. Начиная с автоматизации какого-нибудь заказа справок и ознакомления с локальными нормативными актами — в период пандемии это оказалось особенно востребовано, заканчивая форматами обучения, которые учитывают особенности клипового мышления и ограничивают время тренингов 15 минутами. В этому году мы сделаем наши сервисы обучения доступными в любой точке мира, в любое время, с любого гаджета, с любой операционной системой.

**Наша HR-стратегия сфокусирована на культуре самоуправления, на гибкости бизнес-процессов, на скорости и возможности для сотрудников быстро и легко получать информацию и повышать свою квалификацию.**

Регулярно проходят встречи с участием президента, заместителя президента, мы стараемся снижать уровень бюрократии и выстраивать прямое общение. Проводим множество как офлайн-, так и онлайн-мероприятий — больший акцент, конечно, на онлайн, который позволяет в достаточно оперативном режиме провести как обучение, так и какие-то командообразующие форматы. Все это делает наши сервисы более гибкими, коммуникацию — более открытой и, безусловно, повышает эффективность бизнес-процессов.

Раньше, например, для того чтобы просто повысить квалификацию, перейти на следующую ступеньку, сотрудникам розницы нужно было приехать в офис, пройти несколько курсов по 8 часов офлайн — это подразумевало траты на организацию данных мероприятий, время и т.д. Сейчас все будет происходить живее, быстрее, активнее и в более интересных форматах. Кажется, что ноу-хау здесь нет, но для розницы это все-таки пока не совсем привычный формат.

**Программы обучения для вас разрабатывает подрядчик или это ваши внутренние авторские курсы?**

Нет, мы это делаем сами. Во-первых, у нас достаточно большой центр обучения, во-вторых, в «Азбуке Вкуса» работает много людей, в том числе в рознице, которые с нами больше 15 лет. Экспертиза у этих людей колоссальная, они росли с линейных позиций, и их опыт уникален. Нам есть, чем гордиться и чему поучиться у самих себя. При этом мы, конечно, наблюдаем и за тем, что происходит вовне.

**В «Азбуке Вкуса» работает много людей, которые с нами больше 15 лет. Нам есть, чем гордиться и чему поучиться у самих себя.**

**Здорово, такая лояльность для розницы —** **это редкость. Все-таки «текучка» для многих остается достаточно острой проблемой. А с точки зрения профиля и запросов персонала фиксируете ли вы какую-то эволюцию?**

Здесь важно понимать, что соотношение штата сотрудников нашего центрального офиса и штата розницы — 10% на 90%, и розничный персонал всегда у нас будет в абсолютном большинстве. Но и тут я вижу молодых ребят — у них, конечно, уже иной подход: любопытные, с пытливым умом, с широким кругозором, с высоким уровнем грамотности в диджитал-среде. У них иная система координат: они ценят бесконечное обучение, гибкий подход к системе мотивации, возможность участвовать в самоуправлении и выходить с инициативами, напрямую общаться с первым лицом компании и открыто говорить о проблемах. При этом им в силу возраста немножко не хватает той самой экспертности, которую мы внутри взращиваем.

Если говорить про центральный офис, то очень много сейчас приходит универсальных специалистов. Такой вот человек-оркестр: с одной стороны, он финансист, но при этом с опытом автоматизации своих профильных процессов, например. Мы за то, чтобы какие-то простые, монотонные операции все-таки делались роботами и системами, а ресурс человека не тратился просто так. Это должна быть какая-то синергия, которая выдает что-то новое: креативные идеи, управленческое новаторство, подходы к автоматизации. Приходят и ребята из ИТ-компаний.

Для нас наличие у кандидата опыта в ритейле не является обязательным критерием, наоборот, мы считаем, что люди, которые приходят из других сфер бизнеса, могут привнести что-то новое, у них нет каких-то закостенелых паттернов.

Пусть их смелые идеи не всегда просто реализовать в исходном виде, но, тем не менее, во взаимодействии с нашими старожилами они отлично работают. За счет вот таких ребят мы выходим на какие-то нетривиальные решения, за рамки принятого в нашей сфере, и меняем культуру, подход к новому. Если раньше часто говорили: «Ой, точно не взлетит!», то сейчас пробуют — и взлетает!

**Если попытаться немного пофантазировать про будущее. Как вы считаете, как диджитал преобразит розницу? Верите ли вы, например, в эффективность шеринговых моделей персонала в ритейле: в платформы, которые позволят игрокам иметь доступ к пулу работников?**

Конечно, технологии существенно меняют наши процессы и клиентский опыт. Например, существенно изменятся складская логистика и доставка товаров до конечного потребителя: не так важно, будет ли это доставлять беспилотный автомобиль или робот, который будет улыбаться и своим смешным голосом сообщать, что привез покупки из «Азбуки Вкуса». Мне кажется, нужно не забывать, что технологии — это все-таки только инструмент, который должен работать на абсолютно точно неизменные приоритеты для покупателя: удобство и доступность, скорость и качество сервиса. А второе — это все-таки эмоциональная составляющая и насыщение новыми знаниями и впечатлениями. Без этого не будет дифференциации и эмоциональной привязанности клиента к бренду.

**Технологии — это все-таки только инструмент, который должен работать на неизменные приоритеты для покупателя: удобство и доступность, скорость и качество сервиса.**

Шеринговые модели для технического персонала розницы — грузчиков, уборщиков, электриков — возможно и будут актуальны, но уберизация сотрудников, которые работают с клиентами или занимаются нерутинными офисными задачами, на мой взгляд, не будет эффективна в таком бизнесе, как наш.

Ксения Герасимова

Заместитель вице-президента по персоналу сети магазинов «Азбука Вкуса»

Ксения окончила Государственный университет управления по специализации «Менеджер по управлению персоналом».

Работала исполнительным директором и директором по организационному развитию в ИT-компаниях.

В июле 2018 года пришла в «Азбуку Вкуса». Отвечала за формирование HR-бренда ритейлера в департаменте развития цифровых продуктов. В марте 2019 года заняла должность заместителя вице-президента по персоналу по стратегическим проектам. Под управлением Ксении находятся все продукты, связанные с автоматизацией процессов управления персоналом, а также «Управление счастьем сотрудников».

# Что делать, если сотрудники против изменений

**12 марта 2020**|**Шушан Кехваянц**

Любая современная компания существует сегодня в режиме постоянных изменений. Обновление бизнеса через внедрение новых ИТ-продуктов, оптимизацию бизнес-процессов, требует реорганизации работы с партнерами, клиентами, сотрудниками. Все эти изменения абсолютно необходимы для развития потенциала и роста прибыльности.

Отсюда возникает необходимость в использовании методик последовательного процесса управления изменениями. Любые перемены — это стресс, влияющий на работоспособность организации и персонала. Его следует свести к минимуму.

Сопротивление сопутствует абсолютно всем изменениям. Лучшая реакция — философское спокойствие, готовность выслушивать участников «движения сопротивления», анализировать их аргументацию и принимать решения по проекту с учетом их позиции.

Всегда будет так: часть сотрудников встанут в поддержку изменений, будут всячески их поддерживать и активно в них участвовать, другая группа будет активно выступать против, а третья часть коллектива — обычно это большинство — будет ждать развития событий, чтобы примкнуть к одной из двух групп.

Задача руководителя — оказать необходимую поддержку сотрудникам, которые поддерживают изменения, минимизировать влияние сотрудников, выступающих против изменений, а также направить большую часть ресурсов на вовлечение нейтральной группы.

Чтобы эффективно работать с сопротивлением, нужно определить причины его появления.

**Сотрудники не видят в проекте собственной выгоды**

Проект может быть многообещающим, нужным для компании, руководители полагают, что его преимущества очевидны всем. Тем удивительнее встречать равнодушие начальства смежных департаментов, от которых нужна всего лишь небольшая поддержка.

Однако их реакция понятна. Почему они должны хотеть вам помочь? Да, у вас прекрасная идея, она поможет компании стать лучше, вы получите за успешное выполнение проекта признание и бонусы, но при чем здесь они?

Всегда необходимо заранее продумать, что вы можете предложить руководителям департаментов и подразделений, затрагиваемых проектом. Какую из их проблем вы поможете решить? Какие новые возможности вы им предоставите? Нет стимула — нет участия.

**«Вы МЕНЯ забыли спросить!»**

Второй важный фронт сопротивления — эксперты компании. Это люди, которые много лет проработали в фирме, пользуются уважением коллег, знают отрасль и компанию изнутри и насквозь. Они всегда с подозрением относятся к любым инновациям, привнесенным извне.

Причина их сопротивления крайне проста. «Внедряете новую систему? А почему меня не спросили?!» Такая ситуация может стать серьезным препятствием для развития проекта в целом: эксперты пользуются непререкаемым авторитетом коллег, часто курируют задачи воспитания новых сотрудников, являются скрытыми лидерами в коллективе.

Многочисленные примеры показывают: если привлечь экспертов компании в проект для оценки и тестирования новой системы, то они довольно быстро из антагонистов становятся «агентами изменений», с опорой на которых необходимо реализовывать проект.

Проектная команда отнеслась с уважением к их авторитету — они ответили лояльностью.

**«Ну и что мне прикажете теперь делать?»**

Еще одна из причин сопротивления — непонимание ситуации. До запуска проекта всем была понятна их роль, и что от них ожидают руководители. В новых реалиях некоторые из этих аспектов могут стать неясными и привести к негативному восприятию самих изменений.

Надо дать людям максимально четкое понимание того, что им надо будет делать в будущем, как именно они это будут делать (инструкции, обучение), кто им в этом поможет (управленческая и ролевая иерархия проекта).

Если полной информации нет, нужно дать столько, сколько на данный момент известно. Самое главное: не оставлять людей в информационном вакууме, так как он все равно заполнится, но уже не той информацией, которая требуется для положительного развития проекта.

Включайте людей в игру

Одна из категорий сотрудников, в которой чаще всего возникает сопротивление — менеджеры среднего звена. Особенно это видно на больших проектах ИТ-трансформации в компаниях с разветвленной сетью филиалов.

Частая ситуация: идет проект по трансформации бизнеса, например, внедряется ERP-система. В какой-то момент, обычно в середине проекта, возникает необходимость определить список конечных пользователей системы, их роли в системе и обучить их.

Задача по иерархии спускается на менеджеров среднего звена, которые, в свою очередь, оказываются не готовы к этому поручению. Они задерживают сроки по объективным и субъективным причинам, работа выполняется недостаточно тщательно, из-за чего уже ближе к запуску системы выясняется, что не все конечные пользователи были корректно определены и обучены и нужно обучить еще 100, 500, а иногда и 1500 сотрудников.

Объективно на менеджеров среднего звена падает достаточно серьезная нагрузка в рамках таких проектов, при этом они не числятся в проектной команде, не чувствуют себя частью единой инициативы и не видят себя творцами будущих побед.

Нужно вовлекать их в проект с самого начала.

**Ставка на очную ставку**

Существует много способов обеспечить вовлечение важных для проекта сотрудников. Наиболее эффективный — очная встреча со спонсором проекта (ключевым интересантом и ответственным лицом).

Так, на одном из проектов по внедрению системы SAP заместитель генерального директора участвовал в серии роад-шоу (презентаций) по всем филиалам компании в регионах, проводил очные встречи с руководителями на местах, семинары с менеджментом среднего звена, представлял проект и будущие изменения.

В дальнейшем мы включили руководителей на местах в новостную рассылку проекта, и они получали всю информацию о прогрессе работ. Когда мы приблизились к средней точке проекта и нам потребовалась активная помощь руководителей на местах для реализации организационных изменений, подготовки конечных пользователей к обучению и т.д. — не возникало никаких проблем в общении и сотрудничестве.

Почему? Нас знали лично и охотно нам помогали. Крайне важно начать как можно раньше инвестировать в отношения и налаживание рабочих коммуникаций.

**Искренние поощрения**

Обязательно отмечайте успехи и вознаграждайте коллектив за правильное поведение. Это позволяет обеспечить закрепление достигнутых изменений — важнейший компонент работы с сопротивлением.

Следует выявлять первые результаты изменений и сразу же фиксировать эти победы в сознании сотрудников: например, путем распространения информации об этом в новостных рассылках по проекту.

Такие достижения необходимо поощрять как прямым материальным стимулированием, так и символически — например, экспертам часто важны не деньги, а публичное признание их умений и мастерства.

Такой подход помогает нейтрализовать еще один важный сценарий сопротивления изменениям: «Я сделал как вы хотели один раз, и никто даже не заметил — зачем мне продолжать тратить свое время на ваш проект?»

**Волшебство открытых коммуникаций**

Всегда помните, с какой эмоцией уходят люди с мероприятия или встречи по проекту. Создавайте позитивный отклик любыми способами. Лучше всего в этом помогает отладка процессов обратной связи.

Расширяйте количество каналов для связи с сотрудниками по вопросам проекта: задействовать необходимо буквально любой возможный сценарий, от прямого личного обращения к руководителям проекта, до коробки для сбора анонимного фидбэка в письменном виде. Это позволит вовремя узнавать о том, что и где «наболело» у сотрудников по поводу проекта, а рассказывать об этом разным людям удобно в разных форматах, через различные каналы коммуникаций.

И напоследок важнейшее правило: любая работа по обратной связи не должна быть односторонней. По итогам опросов, обращений, писем, звонков и интервью необходимо отвечать на каждый такой эпизод в публичном канале обсуждения проекта — качественно отлаженный диалог в этом смысле способен творить настоящие чудеса.

**Об авторе. Шушан Кехваянц** — менеджер по управлению изменениями консалтинговой компании Accenture в России.

# «Я готов восхищаться всеми, даже негодяями»

В статье [«Гуру наших гуру: кто они?»](https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/a10138) Лоренс Прусак и Томас Дэйвенпорт рассказали о результатах опроса признанных теоретиков бизнеса. Им было предложено перечислить тех, чьи идеи оказали на них наибольшее влияние. В ответах имя Джеймса Марча, незнакомое большинству наших читателей, упоминалось чаще, чем какое-либо другое, за исключением разве что Питера Друкера.

Марч — автор, к которому специалисты обращаются в поисках свежих идей. Ученый-энциклопедист, отдавший науке пятьдесят лет, Джеймс Марч — почетный профессор менеджмента, социологии, политологии и педагогики Стэнфордского университета, где он читал курсы «Корпоративная психология», «Поведенческая теория экономики», «Лидерство», «Правила уничтожения людей», «Дружба людей», «Принятие решений», «Модели в социальных науках», «Революции», «Компьютерная имитация», «Статистика».

Наибольшую известность ученому принесли его революционные идеи в теории организации и управления, где он был соавтором двух работ, которые стали классикой в этой области: «Организации» и «Поведенческая теория фирмы» [1](https://150.hbr-russia.ru/articles/818930#prim1). В этих книгах Марч разрабатывал теорию компаний, которая описывает социологический, психологический и экономический аспекты жизни организаций и представляет альтернативу неоклассической экономике, основанной на постулате рационального выбора. Марч и его соавторы показали, что деловое поведение невозможно предсказать с позиций чистого рационализма — руководитель стремится принимать обоснованные решения, но существующие человеческие и организационные факторы ограничивают возможность логического подхода к решению проблем.

Марч разрабатывал проблемы политических и социальных институтов и политических процессов в организациях, лидерства и процесса принятия решений.

Благодаря редкому сочетанию мудрости и научной строгости Джеймс Марч пользуется огромным уважением учеников и коллег. В социальных науках знание теорий Марча и ссылки на его труды стали признаком высокого класса. Профессор Джон Паджетт из Чикагского университета как-то написал в журнале Contemporary Sociology: «Джим Марч сделал в теории организаций то же, что Майлз Дэвис — в джазе… Марч отличается от своих коллег тем, что он не просто оказал влияние на отдельные социальные науки, а изменил научное мышление в целом».

Завоевав огромный авторитет в науке, профессор Марч не ограничивается академической деятельностью. Он выпустил семь сборников стихов, снял фильм Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership («Страсть и дисциплина: уроки лидерства Дон Кихота») и сейчас работает над следующим. Ученому присуще образное мышление и он ввел в научный оборот метафорические термины: теория мусорной корзины (о принятии решений в компаниях), технология глупости, переносчики болезней (о роли консультантов) и эффект раскаленной печки (в обучении).

В интервью, которое Джеймс Марч дал старшему редактору HBR Дайан Кутю у себя дома в Портола-Вэлли (штат Калифорния), он делится своими мыслями об эстетике и лидерстве, о пользе научных воззрений и роли глупости в бизнесе и в жизни и о неприменимости «актуальных» научных идей.

**В отличие от Питера Друкера, вы никогда не были публичным человеком. Как же вам удалось оказать столь мощное влияние на управленческое мышление?**

Я не претендую на значительное влияние, отчасти потому, что у меня вызывают сомнение сами методы, посредством которых это воздействие якобы оказывается. К тому же я подозреваю, что в сознание бизнес-сообщества намного легче проникнуть, если не слишком настаивать на своем авторстве, не претендовать на значимость своих идей и не стремиться внедрять их в умы. Впрочем, для меня это не важно — я получаю удовольствие от игры с идеями, а не от их продажи. Как человек науки я занимаюсь тем, чем занимаются ученые: думаю, провожу исследования и публикую результаты в журналах. Я пишу не столько для того, чтобы поделиться идеями с другими, а скорее, чтобы самому в них разобраться.

Впрочем, не думайте, что я научный затворник, которому претит, что его мысли будут доступны людям. Я не считаю свои идеи сокровенной мудростью, понятной немногим. Возможно, они вам не интересны, но ничего сверхсложного в них нет.

**Каждый год свои лекции в Стэнфорде вы начинали словами: «Мои идеи ни раньше, ни теперь не были злободневными и актуальными». Что вы имели в виду?**

Я хотел объяснить студентам, что не стоит спрашивать меня о практической применимости моих идей. Впрочем, если мои теории где-то работают, пусть об этом скажут те, кто анализирует науку, а не тот, кто ее делает. Меня самого в исследованиях намного больше привлекает красота идей, чем возможность их реализации.

В классической статистике одна из самых важных теорем — Центральная предельная теорема, в которой определяется ошибка выборки. Для меня главное в этой теореме — ее удивительно изящное доказательство. Мне кажется, любой преподаватель должен научить студентов получать эстетическое удовольствие от красоты математического вывода.

Из всех своих работ я особенно люблю книгу «Введение в моделирование в социальных науках» [5](https://150.hbr-russia.ru/articles/818930" \l "prim5), которую я написал вместе с Чарли Лейвом. В этой книге создание научной модели описывается как своего рода искусство. В научном творчестве всегда есть элемент эстетики, поскольку ученый должен не только доказать истинность и справедливость своей теории, но и показать красоту ее построения.

**Ваша отличительная особенность — умение смотреть на реальность глазами художника. А как вам удается заставить других принять вашу точку зрения, ведь бизнесу отчаянно нужны именно практические решения?**

Да, часто требуется немедленное практическое решение — например, фирма не сможет функционировать, если там не работают туалеты. Но не моя задача — решать насущные проблемы бизнеса. Если руководитель спрашивает научного консультанта, что ему делать, и тот дает однозначный ответ, то такого консультанта попросту надо уволить. Ни у одного ученого нет практического опыта, который дал бы ему знание контекста проблемы, а без этого трудно что-то советовать в конкретной ситуации. Научный консультант может помочь лишь косвенно: привести новый довод или свой взгляд на предмет, а само решение проблемы — задача менеджера, который знает все о своем деле. И только сочетание научного знания и практического опыта, а не подмена одного другим приводит к успеху.

**Вы когда-нибудь занимались консультированием?**

Когда я был моложе и беднее, я иногда консультировал по методам статистики и сбора информации. Теперь всерьез этим не занимаюсь, но временами все же веду себя как «консультант» — когда вижу, что какой-то бизнесмен не прочь заплатить за мой обед. Бывает, мне звонят и сообщают, что некий руководитель хотел бы со мной встретиться за ланчем и поговорить о деле. В ответ я чаще всего говорю, что вряд ли смогу посоветовать что-либо полезное. Но иногда мне возражают: это, мол, не имеет значения — руководитель просто хочет со мной пообедать. В таком случае я с удовольствием принимаю приглашение. Не думаю, что можно извлечь практическую пользу из такой застольной беседы, но, может быть, иной раз мои взгляды настолько сильно отличаются от общепринятых, что я невольно навожу менеджера на новую мысль. Впрочем, как правило, руководителям хватает ума не обращаться ко мне как к консультанту, так что приходится самому платить за свои обеды.

**Сейчас в бизнесе только и говорят о лидерстве. А что дают нам научные исследования по данному вопросу?**

Мне вообще кажется, что такое понятие, как лидерство, не для серьезной науки. Идея лидерства перекочевала в интерпретацию исторического процесса из мифологии, и поэтому основывается она не на реальности, а на наших представлениях о том, как следует описывать события. То, что люди много говорят о лидерах и придают им огромное значение, неудивительно, но ничего не доказывает для науки. Если говорить о научных исследованиях, то есть несколько хороших работ о различных аспектах асимметричных отношений между людьми. Однако широкие обобщения о роли лидеров характерны скорее для любителей, чем для профессионалов. До тех пор пока с лидерством не разобрались серьезные ученые, размышления на эту тему выливаются в многочисленные статьи в популярных, а не в научных журналах. Эти писания грешат тавтологией и общими местами и не способны выдвинуть сильные идеи. Нужно отказаться от искушения немедленной реализации своих идей, для того чтобы в этой теме произошел серьезный прорыв.

**По вашему мнению, какие вопросы наиболее важны для лидеров?**

В своем курсе о проблеме лидерства в художественной литературе я выделил несколько ключевых вопросов: власть, превосходство и подчинение; неопределенность и последовательность; различия полов и сексуальность; соотношение частной и общественной жизни. Каждую тему можно было бы проиллюстрировать примерами из социальных исследований, но мне кажется, что самые яркие описания дает мировая художественная литература. Например, связь между безумием, ересью и гениальностью я рассматривал на материале «Святой Иоанны» Бернарда Шоу. Великие лидеры часто кажутся нам провидцами и творцами, наделенными воображением и способными преобразовать свои организации, внося новые идеи. Иногда, оглядываясь назад, мы действительно понимаем, что именно новые или даже еретические идеи ускорили назревшие перемены. Но чаще всего ересь — это просто чушь. Большинство смелых и новаторских идей нелепы или опасны, и потому окружающие справедливо отвергают или игнорируют их. Можно поверить, что великие гении были еретиками, но придется признать, что еретики редко бывают гениями. Конечно, если бы мы умели определять, какая ересь гениальна, а какая нет, жизнь была бы намного проще.

**В своем фильме о Дон Кихоте и проблеме лидерства вы говорите, что если бы мы доверяли только тем, кто заслуживает доверия, любили только тех, кто любит нас, и учились лишь тому, что полезно, мы лишились бы многого, что делает нас людьми. Как же мы утрачиваем часть своей человеческой сущности?**

Когда начинаем слишком много думать о последствиях своих действий. Способность к логическим обоснованиям своих действий — всего лишь одна из человеческих черт. Еще Кант и Кьеркегор размышляли о двойственности человеческой природы.

Я как-то вел курс, посвященный дружбе людей, который укрепил меня в моей правоте. К концу стало очевидным различие между мною и некоторыми моими студентами. Для них дружба — это отношения, основанные на обмене: мой друг потому мой друг, что он в чем-то мне полезен. Для меня же дружба — это спонтанные отношения. Если вы мой друг, то моя привязанность к вам не зависит от вашего поведения. Студенты спрашивали меня: «Как же можно верить человеку, если не знаешь, стоит ли он твоего доверия?» В ответ я задавал вопрос, почему это вера, а не расчет или рациональный обмен. Безусловно, в отношениях между лидерами или между ведущим и ведомым есть элемент взаимообмена, но ведь люди способны и на более бескорыстные проявления верности и преданности.

**Вы говорили, что ученые и руководители занимаются принципиально разными вещами. Расскажите об этом подробнее.**

Существует потребность и в научном, и в практическом знании, но это совершенно разные вещи. Ученые пытаются выяснить: что происходит, какие процессы определяют развитие системы, что меняется и что может измениться. Они описывают основные механизмы менеджмента — ограниченную рациональность решений, взаимопроникновение узаконенных форм, свободное сочетание проблем и их решений, риск новизны, ловушки предыдущего опыта и способность организации к восприятию новых знаний. Напротив, практическое знание фокусируется на конкретной ситуации в конкретный момент времени и на личном опыте. Иногда можно обобщить такое знание и применить к более длительным временным периодам или даже развить до общей теории, но изначально оно всегда нацелено на объяснение конкретной ситуации. Научное знание, наоборот, может соотноситься с конкретной ситуацией только приблизительно. Однако в некоторых обстоятельствах фундаментальное научное знание более востребовано. Его можно с успехом применить в условиях новой или изменяющейся обстановки, когда руководители сталкиваются с неожиданной или неизвестной проблемой. Но и тогда оно предлагает альтернативный взгляд на проблему, но не ее решение.

**Вместе с Ричардом Сайертом и Гербертом Саймоном вы заложили основы поведенческой экономики. Считаете ли вы, что начали революцию в науке?**

Наука — коллективное занятие. Здесь никто не может быть ни первым, ни единственным. Так что если считать, что бихевиористская экономика произвела революцию, то у ее истоков стоят многие люди. Сегодня и экономисты, и управленцы часто говорят об ограниченной рациональности. Но экономисты склонны рассматривать это ограничение не как фундаментальную проблему, а как слабые помехи, которые легко можно учесть, внеся небольшие изменения в неоклассическую экономическую теорию.

Как-то я написал статью о том, как экономисты стремятся сохранить неизменными основы неоклассической теории, переосмыслив ее определения и ограничения. Я назвал эту статью «Война окончена, победители проиграли». Так я хотел показать, что экономическая наука скатилась до такого уровня тавтологии, когда она способна все «объяснить», но потеряла способность что-либо прогнозировать. Поэтому есть опасность, что экономика перестанет быть знанием и превратится в веру.

**Ваши работы чрезвычайно междисциплинарны. Наверное, вы хотите найти ответ на какой-то главный для себя вопрос?**

Просто я не задумывался, в какой дисциплине работал. Видимо, наука раскроена на области так, что мои исследования, хоть и не очень широкие, выходят за определенные ими рамки. Меня интересуют разные процессы в организациях: решение проблем, инновации и реформы, управление рисками, обработка информации, приобретение знаний, создание и переосмысление правил и понятий и принятие решений. С известной долей упрощения можно сказать, что главный предмет моих исследований — когнитивный аспект организаций, если считать, что понятие когнитивности включает такие проблемы, как конфликт, необъективность, следование правилам и ошибки.

**Многие ваши исследования посвящены обучению. Как это связано с известным «эффектом раскаленной печки»?**

Этот термин появился в статье, которую мы написали вместе с Джеркером Денреллом, но на самом деле мы украли пример у Марка Твена. Писатель как-то заметил, что если кошка однажды прыгнет на горячую печь, то снова она так не сделает. И это хорошо. Но она никогда больше не прыгнет и на остывшую печь, и это может быть плохо.

Эффект раскаленной печки — это основная проблема обучения на практике. С опытом снижается вероятность повторения прежних ошибок. Но это значит, что о тех областях, в которых вы когда-то потерпели неудачу, вы знаете значительно меньше, чем о тех, в которых вы добились успеха. Вы можете спросить: «Ну и в чем тут проблема?» А проблема возникает в том случае, когда способ, сработавший в одном случае, не годится для другого, даже подобного прежнему. Или вы не захотите воспользоваться какой-то методикой или технологией просто потому, что у вас нет соответствующего опыта. Еще одно проявление эффекта раскаленной печки — ловушка опыта, когда люди бесконечно совершенствуют навыки, которыми они и так прекрасно владеют, вместо того чтобы приобретать новые.

Вдобавок известно, что из-за эффекта раскаленной печки человек, который учится на собственном опыте, не любит рисковать. Этот эффект можно смягчить, если замедлить обучение, построив его таким образом, чтобы дать ученику возможность совершить много ошибок — тогда он будет меньше бояться неудач. Но такой вариант трудно принять психологически, ведь какое-то время придется мириться с провалами.

**Вы писали о важности «технологии глупости». Не могли бы вы немного об этом рассказать?**

Люди, которые не очень внимательно прочли мою статью, иногда ссылаются на нее как на общую апологию глупости. Может, я этим действительно грешу, но та статья была о более узкой проблеме — формировании нетривиальных систем ценностей. Думаю, что каждому, кто хочет объяснить или улучшить поведение людей, важно знать, откуда берутся те или иные поведенческие предпочтения, а не просто принимать их как данность.

Например, я просил своих студентов объяснить такой феномен — женщины как личности в целом более интересны, чем мужчины, — но не разрешал им подвергать сомнению само это утверждение. Ключ к объяснению нужно искать в воспитании. Родители обычно считают, что девочкам необязательно во всем руководствоваться разумом — они могут быть глупыми, непредсказуемыми, противоречивыми, нелогичными и поступать как им вздумается. Затем девочка попадает в школу, где ее учат следовать правилам и объяснять свои поступки и говорят, что теперь она — образованный человек. А раз так, ты должна вести себя последовательно, анализировать свои поступки и т.д. И вот она идет по жизни, сперва поступая, как ей хочется, а уже потом изобретает причины для своих поступков, и в процессе у нее складывается очень интересная система ценностей, приспосабливающаяся к конкретной ситуации. Однажды на каком-то совещании, где я был председателем, женщина сказала: «Насколько я могу судить, ваши предпосылки верны, а ваши выводы вытекают из предпосылок. Но выводы ошибочны». Она оказалась права, а поняла это именно благодаря своей системе ценностей. Напротив, родители мальчиков учат, что они должны быть последовательными и целеустремленными. И в школе им говорят то же самое. И всю жизнь мужчины стараются быть рациональными, последовательными и логичными, то есть имеют ту же систему ценностей, что и в двухлетнем возрасте. Они не могут сочетать свои аналитические способности с интуицией и не умеют быть глупыми.

**А как вы поощряете людей к тому, чтобы делать глупости?**

Есть некоторые очевидные способы. Например, глупостью считается использование идей из другой области. Кто-то может попытаться позаимствовать идеи из эволюционной биологии и применить их в эволюционной экономике. Возможно, при этом ученый не поймет и извратит суть, ведь он, скорее всего, попытается так притянуть и вывернуть мысль, чтобы «встроить» ее в свою дисциплину. Тем не менее иногда междисциплинарное заимствование может быть очень продуктивным. Но дело это тонкое, ведь чаще всего глупость — она и есть глупость. Она может заставить вас проявлять невероятную изобретательность, но это будет холостой выстрел.

И все же чаще всего прорывы в исследованиях происходят оттого, что какая-то идея, казавшаяся абсурдной, вдруг оказалась необычайно продуктивной. Поэтому надо еще выяснить, что в чем больше нуждается: глупость — в науке или наука в глупости.

Заставить человека действовать вопреки очевидной логике, научить его быть «глупым» можно и принуждением. Часто родители пускают в ход силу. Они говорят: «Будешь заниматься танцами». Ребенок возражает: «Не хочу». В ответ он слышит: «Мне все равно, хочешь ты или нет. Ты должен ходить на танцы». Давление — один самых эффективных способов поощрения глупости. Другой способ — игра. В ней вы раскрепощаетесь и ведете себя так, как в другой ситуации не могли бы себе позволить. Когда же вы перестаете играть, но хотите сделать то же самое, вам приходится обосновывать свое поведение. Временная глупость дает вам опыт общения со своим новым «я», но прежде чем принять его, вам придется логически объяснить это изменение.

**Какую роль вы могли бы отвести «глупости» в бизнес-образовании?**

Элементы глупости там уже присутствуют, хоть мы и выдаем ее за серьезные занятия. Например, мы со студентами занимаемся ролевыми играми — они изображают генерального директора IBM. Это абсолютно несерьезная игра, потому что они не только не похожи на гендиректора, но и никогда не будут возглавлять IBM. Но если вас заставляют думать о себе как о ком-то ином, вы ведете себя так, как, по вашему мнению, должен вести себя другой человек и пробуете себя в новой ипостаси.

В целом мне кажется, что в Америке бизнес-образование окружено слишком плотной аурой серьезности. Поэтому приходится сильно подчеркивать иррациональную составляющую вещей, чтобы достичь хотя бы незначительного сдвига в направлении абсурда. Разумеется, вряд ли кому-то хотелось бы жить в иррациональном мире, где отсутствует здравый смысл. Главное — умение установить некое равновесие между рациональностью и «глупостью».

Написав статью о «технологии глупости», я вскоре представил ее на конференции в Голландии. Это было примерно в 1971 году. После доклада ко мне подошел один ученый из Югославии и сказал: «Отличное выступление, но, пожалуйста, не говорите о глупости, когда приедете в нашу страну. У нас и без науки хватает абсурда». Наверное, он был прав.

**Вы прославились как создатель модели выбора в организации — «теории мусорной корзины». Не могли бы вы изложить ее суть?**

Это понятие впервые появилось в статье, которую мы написали вместе с Майклом Коэном и Юханом Олсеном, так что им придется разделить со мной всю славу или позор. Модель мусорной корзины объясняет схему принятия решений в организациях, которые работают в условиях крайней неопределенности, то есть организованной анархии, где нет нормальной вертикальной иерархии власти и бюрократических правил принятия решений. Многие превратно поняли идею организованной анархии и в нашей мусорной корзине увидели лишь символ неразберихи. Но это не совсем то, что мы имели в виду.

Мы рассматривали проблему на двух уровнях. Вначале мы заметили, что выбор неоднозначен по определению. В нем присутствуют неуверенность и сомнения, которые не отражены должным образом в стандартных теориях принятия решений. В наш выбор вмешиваются проблемы, решения, цели, интересы и заботы, не связанные с предметом выбора напрямую. Из-за этого, например, встреча, посвященная проблеме мест для парковки, может вылиться в дискуссию о планах исследовательской работы, сексуальной дискриминации, оплате труда руководителей и рекламной политике. Тем, кто принимает решения, никогда не хватает времени, чтобы разобраться во всех проблемах, и в итоге все зависит от того, сколько времени они уделили тому или иному вопросу.

Затем, уже на другом уровне, мы показали, что решения в организациях принимаются по принципу мусорной корзины. Все определяется сочетанием людей, ресурсов и обстоятельств (так же случайно в одну корзину попадает разный мусор). Какая из альтернатив будет выбрана, зависит от того, какое сочетание образовалось в момент выбора. Связь между задачей и ее решением случайна: многое зависит от того, когда и кто выявил эту задачу, предложил решение и кому придется ее решать. Выбор зависит от того, сколько времени и сил принимающий решение человек готов потратить на рассмотрение того или другого варианта. Кроме того, в ситуации выбора часто всплывает множество других проблем.

Мы заметили, что зачастую именно эти проблемы мешают сделать окончательный выбор: дело не сдвинется с мертвой точки, пока не передать их решение тем, кто их поднял — хотя обычно они так остаются нерешенными.

Нам процесс мусорной корзины кажется очень упорядоченным. Он может казаться странным, но в нем нет ничего сложного или запутанного. Хорошо уже то, что теперь люди могут использовать это понятие для описания реальных ситуаций, которые на первый взгляд выглядят абсолютно запутанными. «Это процесс мусорной корзины», — уверенно говорят они, понимая, что речь идет о таком процессе принятия решений, в котором задачи, их решения и выбор связаны друг с другом в первую очередь тем, что они одновременно оказались в фокусе внимания управленца.

**Беспокоит ли вас, что ваши идеи часто неправильно понимают?**

На самом деле не существует никаких моих идей. Научные исследования и забота об интеллектуальной собственности плохо сочетаются друг с другом. Мне часто попадались статьи моих критиков или даже последователей, где авторы, как мне кажется, попросту невнимательно прочитали то, что я написал. Но ведь как только вы публикуете идею, вы теряете контроль над нею. По моему мнению, чужие интерпретации моих теорий, если они обоснованны, имеют такое же право на жизнь, как и мое собственное понимание. В лучшем из миров другие будут придумывать более интересные интерпретации, чем те, что имел в виду создатель теории. Задача любого автора — подобрать слова так, чтобы вызвать у читателя новые интересные мысли, которых вы, в сущности, и не предполагали, создавая свой текст. Благодаря своей неоднозначности человеческий язык дает возможность переосмысливать сказанное, возбуждая наше воображение.

**Вы говорили, что приход на работу большого количества женщин изменил жизнь организаций и что многие люди тоскуют по простоте старого порядка.**

О да. Но я также говорил о том, что можно получить массу удовольствия от решения сложных проблем. Мы можем жалеть о тех временах, когда существовало простое разделение труда между полами, но мы вряд ли были бы счастливы, если бы они вернулись. Мне кажется, для моего поколения очень важно, как мы справляемся с гендерными и сексуальными вопросами. Эти вопросы всегда занимают женщин, а значит, и мужчин. Благодаря этой дискуссии и борьбе вокруг гендерных вопросов мы открыли новые качества, которые мы ценим в людях, но сама борьба далеко не завершена. Да я и не думаю, что кто-нибудь хотел бы, чтобы она закончилась. К тому же жизнь была бы куда скучнее, если бы из практики управления ушли проблемы пола и проявления сексуальности. Все стало бы намного проще и менее подвержено провалам — но гораздо менее интересно.

**А вы восхищаетесь кем-нибудь из действующих руководителей?**

Я готов восхищаться всеми, даже негодяями. В современных организациях жизнь полна сложных проблем, и каждый, кто способен на осмысленные и эффективные действия в таких условиях, достоин моего уважения. Работая в современной компании, человек оказывается меж нескольких огней. Ему приходится каким-то образом примирять потребности в самоуважении, независимости и свободе, контроле, согласованности, порядке, дисциплине, воображении и эффективности. И даже если он не лучшим образом выдерживает это давление, то все равно я не могу не уважать его. Признаемся, есть доля правды в словах о том, что в условиях иерархии и борьбы за власть даже хороший человек может превратиться в монстра. Это случается, и довольно часто.

Бизнес-фирма — один из немногих современных институтов, где те, кто обладает силой, угнетают более слабых даже без особой выгоды для самих себя, и это считается приемлемым и даже поощряется. Тем не менее большинство руководителей, с которыми я сталкивался, старались и в бизнесе вести себя порядочно. Если говорить о нынешних известных руководителях, то ближе всего я знаком с Джоном Ридом, многолетним президентом Citibank, который недавно возглавил реформы на Нью-йоркской фондовой бирже. У меня Джон вызывает восхищение. Мне кажется, он понимает, что значит оставаться человеком.

Думаю, руководители зачастую тратят на размышления гораздо меньше времени, чем могли бы. Они подчиняются принятому в управлении стилю, делая вид, что для них все просто и понятно, а сами прекрасно знают, что жизнь в организации намного сложнее и противоречивее, чем они могут сказать, но видят свою роль как раз в избавлении людей от неясностей.

Руководителям нужно средство, которое помогло бы им представить себе реальную сложность и неоднозначность происходящего и в то же время не помешало бы пользоваться простой и понятной риторикой руководителя. Недавно в статье я написал, что для этого им нужно читать стихи, но боюсь, этого недостаточно, чтобы справиться с такой сложной проблемой.

**Вы и сами поэт. Почему вы пишете стихи?**

Я и сам не знаю, почему, и даже не уверен в том, что это стихи. Я просто хотел выразить свой восторг перед красотой и гармонией жизни наряду с восхищением действиями, которые приносят результат. Красота здравого смысла привлекает меня не меньше, чем его польза. Для меня поэзия — это способ осознавать и создавать прекрасное в людях и жизни и одновременно доказательство того, что абсурдно жертвовать красотой ради чего бы то ни было в жизни. Поэзия воспевает ощущения и, как ничто другое, выражает чувства — и вы играете с красотой звучания и смысла, просто комбинируя слова. В других жанрах такое, как правило, невозможно.

**Начиная свои курсы, вы отрицаете их злободневность и актуальность. Как вы их заканчиваете?**

Все зависит от курса. Но очень часто я заканчиваю цитатой из французского писателя XIX века Этьена Пивера де Сенанкура: «Человек смертен? Возможно. Но давайте умирать, сопротивляясь пустоте, которая нас ожидает. И уж если нам суждено небытие, не станем соглашаться, что это справедливый конец!» Здесь даже в переводе сохраняется некая патина культуры. Мы всего лишь мельчайшие искры в тумане истории, и все наши стремления к важности и значимости — иллюзии неосведомленных. Наши надежды не имеют значения ни для кого, кроме нас самих. В итоге для нас важно лишь одно: способны ли мы за короткое время, что нам отведено, сыграть свою маленькую роль нежно и с любовью, принеся в мир больше красоты, чем уродства.

**Послесловие**

*Профессор Джеймс Марч умер 27 сентября 2018 года в своем доме в Калифорнии в возрасте 90 лет.*

# Что нужно знать о подчиненных

Барбара Келлерман

Не бывает руководителей без подчиненных — это ясно. Тем не менее современная теория лидерства стоит на том, что руководитель — «наше все», а подчиненные — так, сбоку припека.

Грамотное управление — тема бесчисленных лекций, семинаров, книг и статей. Каждому хочется понять, чем дышат руководители — и обаятельные, и нелюдимые, и даже непорядочные.

А на тему подчиненных нет почти ничего. Да и авторы немногих посвященных им исследований и публикаций либо рассматривают их как фон, на котором происходит становление и развитие руководителя, либо считают, что эти люди — все на одно лицо, некая однородная масса. Поэтому мы не вполне отдаем себе отчет в том, например, что тупо подчиняющие­ся сотрудники — отнюдь не то же самое, что искренне преданные делу.

Однако разнообразие ведомых ничуть не менее существенно, чем ведущих. В бизнесе это особенно очевидно. Сейчас прежний иерархический принцип сдает позиции и в организационной структуре остается меньше уровней, все чаще проекты ведут смешанные группы специалистов из разных отраслей знания, и не всегда ясно, кто кем руководит. Выстраиваются новые отношения подчинения, постоянно появляются новые методы и принципы управления людьми. Нарастающие как снежный ком перемены — прежде всего в общественном сознании и технологиях — повлияли на мировоззрение и поведение подчиненных, особенно в том, что касается официального начальства.

Руководителям давно пора понять, что нужно лучше разбираться в своих сотрудниках. В этой статье мы поговорим о том, как изменяются отношения между начальниками и подчиненными, и я расскажу о своей новой типологии подчиненных.

**Эволюция самосознания**

Ведомые, с точки зрения их функции, — это те, кто выполняет распоряжения других. Но во избежание путаницы я предпочла формальное определение — по положению в служебной и прочих иерархиях. Они находятся на нижних ступенях лестницы, у них меньше власти, полномочий и влияния, чем у вышестоящих. Как правило, им приходится подлаживаться под начальника и следовать начертанным им курсом. Они стараются придерживаться правил и на работе — чтобы не рисковать местом или зарплатой, и дома — ради общей стабильности и безопасности или просто ­потому, что так проще жить.

Но, как учит нас история, подчиненным иногда надоедает их роль. В XVIII столетии, по мере распространения идей Просвещения, простые люди (особенно в странах, охваченных Промышленной революцией) стали меньше зависеть от королей, землевладельцев и иже с ними. Соответственно, изменились их цели, равно как и представление о себе и своих правах. Переворот в умах продолжается. Никому не хочется чувствовать себя мелкой сошкой, люди воспринимают себя свободными гражданами. А потому они сопротивляются плохим руководителям, стоят горой за хороших и иногда не прочь покомандовать теми, кто занимает более низкое положение, чем они сами.

Вспомните постепенное освобождение Советского Союза и стран Восточной Европы от власти коммунистических партий. Или социальные и политические протесты, волна которых в 1960-х и 1970-х прокатилась по США, Франции и другим странам. Поубавилось власти и у руководителей американских корпораций — отчасти из-за изменения их структуры и мировоззрения сотрудников, отчасти из-за появления новых технологий. Генеральные директора делят полномочия и власть с советами директоров, регулирующими органами, ключевыми акционерами и т. д. Руководителям международных компаний приходится контролировать работу сотрудников, которые находятся за тысячи миль от них. А специалисты сами решают, как им взаимодействовать с коллегами из других офисов, в том числе находящихся в других странах. Все это заставляет вспомнить слова Питера Друкера. Еще в 1967 году в своей книге «The Effective Executive» он писал, что в эпоху, когда главным двигателем экономики будет интеллект, а не физический труд, профессионализм не только может стать и становится преимуществом, но и определяет, кто в действительности руководит, а кто — подчиняется.

**Типы подчиненных**

Редкие исследователи предпринимали попытки сколько-нибудь глубоко изучить и классифицировать подчиненных. В той или иной мере этой теме отдали должное Абрахам Залезник из Гарвардской школы бизнеса, Роберт Келли из Университета Карнеги — Меллона и­ коуч-консультант топ-менеджеров Айра Шалефф. Все они утверждали, что руководителям нужно хотя бы немного понимать, что движет подчиненными. И еще они говорили о том, что подчиненные бывают разными.

Залезник разделял их на четыре класса по признакам «доминирование — подчинение» и «активность — пассивность». Выводы его предназначались в основном для глав корпораций. Келли и Шалеффа, наоборот, больше интересовало благополучие людей, находящихся внизу иерархический лестницы. Они развенчивали то, что Келли назвал «мифом о руководителях», — представление об их всемогуществе и незаменимости.

Келли выявил пять типов подчиненных по степени их независимости и активности, но прежде всего его занимала проблема воспитания «образцовых» подчиненных — тех, кто ведет себя «умно, независимо, смело и нравственно». Он утверждал, что такие люди имеют решающее значение для отдельных коллективов и целых организаций. Шалефф же выделял четыре категории сотрудников: главным критерием для него было то, в какой мере подчиненный поддерживает руководителя или, наоборот, оказывает ему сопротивление.

Работы всех трех исследователей при всей их важности не оказали большого влияния на то, как сейчас люди представляют себе отношения руководителя и подчиненных. Отчасти это объясняется происшедшими за последние годы изменениями: культурными, организационными и технологическими. Скажем, работников физического труда сменили более молодые, технически грамотные работники труда умственного, в массе своей менее склонные к «мазохизму» или «отстраненности», если пользоваться терминологией Залезника.

Но главное во всех этих типологиях то, что независимо от ситуации, культуры или исторических привязок отношения руководителя и подчиненных по сути почти не изменяются. Это превосходство, с одной стороны, и почтительность — с другой. Таким образом, классификация подчиненных служит двум важным целям.

В теории она впервые позволяет нам понять расстановку сил в группах и организациях. На практике дает и выше-, и нижестоящим возможность разобраться, кто что делает в коллективе или организации и почему.

**Новая типология**

В системе, которую я выстроила за годы исследований и наблюдений, подчиненные распределяются по одному признаку — отношению к делу. Я классифицирую подчиненных по их месту в ряду, который начинается с «пофигиста» и заканчивается «фанатиком».

Я выбрала в качестве критерия степень заинтересованности в общем деле, потому что именно она определяет в целом специфику отношений подчиненных с начальниками. Для наших дней это особенно характерно: факторам эмоционального рода, например ценностям организации или отношениям с начальником, нынешние профессионалы придают такое же, если не большее значение, как зарплате, регалиям и прочим материальным благам.

К тому же типология, основанная на одном простом критерии (в отличие от предыдущих, учитывающих множество факторов), дает возможность руководителям понять, разделяют ли подчиненные их цели, и если да, то в какой мере. Как ведут себя ваши сотрудники на совещаниях и собраниях? Задают ли хорошие вопросы, предлагают ли новые идеи? Или присутствуют для галочки? Подчиненных я делю на **пофигистов**, **посторонних**, **заинтересованных**, **активистов** и **фанатиков**. Рассмотрим каждый тип подробнее.

**Пофигистов не интересует происходящее.**Они вряд ли в курсе того, что творится вокруг, равнодушны и к своим начальникам, не стремятся ничего о них разузнать и никак не реагируют на их инициативы или решения. Чужие в организации, ничего о ней не зная и ни к чему не стремясь, своей пассивностью пофигисты поддерживают сложившиеся ­порядки и укрепляют существующую власть.

Больше всего их в крупных компаниях, где легко раствориться среди других сотрудников, затеряться в многочисленных кабинетах, отделах и подразделениях. Покуда они хоть как-то, пусть и без малейшего рвения, но справляются с работой, начальство сквозь пальцы смотрит на их наплевательское отношение к делу. Представьте себе дизайнера компании, производящей товары массового потребления. Он честно выполняет то, что «положено», а остальное его не касается — он просто зарабатывает на жизнь. Коллективам и организациям, как правило, пользы от таких людей нет, особенно если их много. Они поневоле сдерживают развитие и мешают переменам.

Чтобы пофигисты не заразили своими настроениями всех вокруг, руководителям нужно понять, есть ли они в компании, и если да, то сколько, где отсиживаются и в чем причина их равнодушия. Ответить на эти вопросы нелегко, тем более что эти люди не попадаются на глаза высшему руководству. Топ-менеджерам придется официально и неофициально побеседовать с нижестоящими, узнать у них про начальников и рядовых сотрудников, жизненную философию которых лучше всего отражает пословица «работа дураков любит».

А дальше, конечно, нужно действовать. Докопавшись до корня проблемы, попробуйте расшевелить пофигистов — вдруг у них проснется интерес к жизни. Если им не нравится их работа, предложите им пройти курсы­ переподготовки и наметьте карьерные перспективы. Если всему виной усталость и перенапряжение, согласитесь на более щадящий график работы, чтобы в определенные дни ее можно было делать дома.

Но обязательно проследите, есть ли толк от ваших стараний. Если нет, то, наверное, с человеком стоит расстаться. Ну а если начальников устраивают люди, которые работают только «от сих до сих», — это уже их дело.

**Посторонние наблюдают, но ни в чем не участвуют.** Они живут по принципу «моя хата с краю», намеренно держатся в стороне и ни во что не вмешиваются. Они ни с кем: ни с начальниками, ни с коллегами, ни с организацией. Они будут со всем соглашаться, если это в их интересах, но активно участвовать ни в чем не станут. Получается, что своим молчанием они тоже поддерживают сложившиеся порядки.

Как и пофигисты, они тянут назад коллектив или организацию, но им отлично известно, что происходит вокруг. Люди такого склада предпочитают «попусту» не тратить свое время и нервы и не рисковать. Типичные представители этой породы — обыватели, которые молча проходят мимо, когда у них на глазах совершается преступление. У социологов и психологов есть даже название для такого поведения: эффект постороннего, или синдром Дженовезе (по имени жительницы Нью-Йорка Китти Дженовезе: девушку забили до смерти около ее дома, и никто не вмешался). Таких, ни во что не вмешивающихся, немало и в деловом мире. Представим себе ситуацию: недавно назначенный гендиректор финансовой компании вводит нелепые порядки, а менеджер по работе с клиентами поддакивает ему, хотя сотрудников, открыто говорящих о недостатках нововведений, уже взяли на карандаш или даже увольняют. Этот менеджер — самый настоящий посторонний. Он понимает, что вмешаться значит поставить под угрозу свою карьеру, ведь новый начальник как раз сейчас занят корпоративной «прополкой» — оставляет лизоблюдов и избавляется от несогласных.

Посторонние есть повсюду — и их, как и пофигистов, выявить непросто, особенно в крупных организациях, ведь они никогда «не высовываются». Руководителям, которые хотят, чтобы люди только исполняли их приказы, вполне подойдут посторонние. Тех же, кто ценит в людях увлеченность, они неизбежно разочаруют. Но, как и пофигисты, посторонние поддаются перевоспитанию, их даже проще втянуть в общую жизнь. Главное — понять причину их обособленности, постараться их заинтересовать и получить от них большую отдачу.

**Заинтересованные так или иначе болеют за дело.** Эти подчиненные могут откровенно поддерживать руководителей или открыто противостоять им. Им небезразлична судьба организации, и они по мере сил способствуют ее процветанию — во всяком случае они готовы тратить на нее время, а иногда и деньги. Пример заинтересованных — врачи и ученые из компании Merck, создавшие обезболивающий препарат виокс. Они мечтали о том, чтобы лекарство прославило Merck, и яростно отстаивали его даже тогда, когда были обнаружены его побочные эффекты. И делали это искренне, обуреваемые собственными амбициями, желанием сказать новое слово в науке или помочь людям, а не под нажимом руководства компании.

Про руководителей, которых поддерживают заинтересованные, можно сказать одно: им повезло. Именно за счет таких людей движется дело. Но если они настроены против ­начальника или всегда гнут свою линию, все оказывается не так просто. Скажем, бывший глава Merck Реймонд Гилмартин не был ни врачом, ни ученым. Поэтому врачам и исследователям, его формальным подчиненным, нетрудно было убедить его в достоинствах препарата, что впоследствии дорого обошлось компании (в 2004 году после разразившегося скандала виокс был снят с продажи).

Наверное, когда виокс запускали в производство и начали поставлять на рынок — и особенно когда появилась первая тревожная информация о побочном эффекте, Гилмартину стоило бы пригласить независимых экспертов, чтобы они просветили его самого и профессионально оценили бы качества новинки. В этом случае ему было бы проще разговаривать с заинтересованными и он более ясно понимал бы их мотивы. Если бы Гилмартин чуть лучше разбирался в механизме отношений руководителя и подчиненных, он бы предотвратил скандал и громкие судебные разбирательства.

Хотя подчиненные Гилмартина вели себя как «независимые единицы», они поддерживали его — а это важно для взаимоотношений начальника и сотрудников. Когда речь идет о заинтересованных, активистах и фанатиках, руководителю нужно понять, с кем они: за или против него (в случае с пофигистами и посторонними этот вопрос вообще не стоит).

**Активисты последовательны в своих действиях и в отношении к руководителю и организации.** Они энергичны, азартны, преданы делу, целиком отдаются работе и строят прочные отношения с коллегами, поэтому становятся либо надежными сторонниками, либо опасными противниками руководителя.

Атаку на Пола Волфовица, президента Всемирного банка, возглавили именно активисты. Как только пошли слухи, что Волфовиц не только продвигает по службе подчиненную, с которой его связывают романтические отношения, но и резко повысил ей зарплату, Ассоциация работников Всемирного банка, объединяющая десять тысяч сотрудников, выступила с заявлением: «Руководство призывает к честному управлению. Чтобы к этим призывам прислушивались, оно должно само подавать пример поведения, которое отстаивает… Президент должен признать, что его поведение ставит под угрозу репутацию ­Всемирного ­банка и  ­подрывает доверие к нему персонала. Он должен по­ступить благородно и уйти в отставку».

Активисты, которые рьяно поддерживают руководителей, становятся их надежными союзниками, даже если это не прямые подчиненные. Их не много, ведь полная самоотдача требует жертв — времени и сил. В силу своего общественного темперамента они оказывают заметное влияние на коллектив. Активисты — преданные, компетентные и любящие свое дело — нередко попадают в ближний круг руководителя просто потому, что на них можно рассчитывать: они готовы дневать и ночевать на работе, претворяя в жизнь идеи начальников.

Иногда руководители доверяют активистам вести дела. Так было в Best Buy, компании, занимающейся розничной продажей электроники. Гендиректор Брэд Андерсон все время подбивал сотрудников самим придумывать, как совершенствовать свою работу. И у менеджеров отдела кадров Джоди Томсон и Кэли Ресслер хватило смелости — и ума — поймать его на слове. Они предложили перейти на систему работы, основанную только на результатах труда и предусматривающую свободный график. Рационализаторы считали, что сотрудники Best Buy, где бы они ни трудились — и в магазинах, и в офисе компании, должны сами планировать свое время, главное, чтобы работа была выполнена. Томсон и Ресслер продумали, как внедрить новые порядки, как, отменив фиксированное рабочее время, оценивать результаты труда, какие новые методы управления могут понадобиться, и т. д. В 2003 году они изложили свои идеи нескольким начальникам, даже лучшие сотрудники которых жаловались на огромную перегрузку. Менеджеры заинтересовались новым принципом — более того, они решились опробовать его в своих отделах. Слухи об эксперименте снизу поползли по организации, пока наконец не дошли до высшего руководства, — к тому времени часть компании уже перешла на новый принцип работы. В конце концов система, предложенная двумя сотрудниками из отдела кадров, прижилась во всей организации.

**Фанатики готовы пожертвовать собой ради идеи или конкретного человека — или того и другого.** Подчиненные этого типа либо глубоко преданы своими руководителям, либо готовы пойти на все, чтобы свергнуть их. Они одержимы идеей, и эта страсть поглощает их полностью.

Фанатики — самая редкая разновидность людей, и они выходят на сцену только в экстре­мальных условиях. Для лидеров они — либо благословение, либо проклятие. Самым ревностным сторонником Гитлера был, вероятно, Йозеф Геббельс. Этот ярый фанатик остался до самого конца верен своему фюреру, «его чис­тым и святым делам», как писал он в своем последнем письме.­ После самоубийства Гитлера Геббельс и его жена совершили поступок, на который способны, наверное, только люди такой породы: они лишили жизни своих шестерых детей, а потом и себя самих. Жена Геббельса, прощаясь в письме с сыном от первого брака, так объясняла это решение: «Наша идея для меня все: все прекрасное, доб­рое и благородное, что у меня было в жизни. Мир, который настанет после ухода фюрера и национал-социализма, не стоит того, чтобы в нем жить… У нас теперь только одна цель: быть верными фюреру и умереть вместе с ним; ведь то, что мы можем окончить жизнь рядом с ним, — это милость судьбы, которой ни в коем случае нельзя пренебречь!».

Бывает, фанатики появляются и в мирное время, даже в традиционных организациях и действуют они порой очень жестко. Борцов за правду часто считают героями. Они не идут на компромиссы, готовы дорого заплатить за свою несгибаемость — и нередко платят. Пример тому — высокопоставленная сотрудница Пентагона Буннатин Гринхаус, которая вела в Корпусе инженеров армии США большие оборонные контракты.

В начале 2003 года, сразу после вторжения США в Ирак, Пентагон заключил контракт с компанией Halliburton. Крупнейшим поставщиком в Ираке стала компания, главой которой в 1995—2000 годах был тогдашний вице-президент США Дик Чейни. Ее подразделение, строительная фирма Kellog Brown & Root (KBR), без конкурса получило огромный заказ на восстановительные работы в Ираке, в том числе на нефтяных разработках. KBR также отвечала за материально-тыловое обеспечение американских войск на оккупированной территории.

Буннатин Гринхаус заявила своему руководству, что правительство поставило KBR в слишком выгодные условия, и обвинила компанию в том, что она поставляла войскам в Ираке слишком дорогое горючее, предварительно приобретенное в Кувейте по заниженной цене, на чем незаконно заработала $62 млн. Своим коллегам она инкриминировала незаконные связи с Halliburton и, выступая в Сенате, сказала, что «еще не видела столь вопиющих и неприличных злоупотреблений». За эти разоблачения ­Гринхаус была понижена в должности.

Я уже говорила: неважно, как относятся к руководителю пофигисты и посторонние, тихо отсиживающиеся в своих углах. Иное дело — заинтересованные, активисты и фанатики, от их мнения и отношения зависит многое. Поддерживают ли они лидера? Или всеми доступными им способами борются с людьми, облеченными властью? Если исходить из моей типологии, то хорошим руководителям особое внимание следует обращать на тех, кто их открыто и активно поддерживает либо яростно им противодействует. Специально их выискивать не нужно: заинтересованных, активистов и несгибаемых нельзя не заметить.

**Подчиненные «хорошие» и «плохие»**

Считается, что хороший руководитель обладает определенными качествами и чертами характера (скажем, он человек умный, рассудительный, честный), навыками и способностями (к примеру, умеет взаимодей­ствовать с людьми и принимать грамотные решения). А что такое «хороший подчиненный»? Чем он отличается от «плохого»? Моя типология помогает ­ответить и на эти вопросы.

Первое и главное: подчиненные, которые проявляют хоть какой-нибудь интерес к работе, почти всегда предпочтительнее тех, кто никогда ни во что не вникает. Иначе говоря, от пофигистов и посторонних (полное или почти полное отсутствие интереса к делу и нежелание «напрягаться») начальник вряд ли услышит дельный совет. Однако именно благодаря этим подчиненным часто держатся у власти бездарные руководители. Вспомним печально известного Альберта Данлэпа, прозванного Алом Бензопилой, бывшего гендиректора нескольких корпораций, в том числе Scott Paper и Sunbeam. О своем умении «приводить в чувство» компании, в частности про реформу в Scott Paper, он говорил, что она «войдет в анналы американского бизнеса как одна из самых удачных реорганизаций в экономической истории». Он был убежден, что думать нужно только о сегодняшнем дне (поэтому из восьми компаний, в которых он работал, шести уже нет). Увольнявший людей тысячами — в Scott Paper он одним махом уволил треть топ-менеджеров и 70% сотрудников, — Данлэп действовал жестко и даже подло, считая, что только так и нужно управлять. В конце концов члены правления Sunbeam (его же подчиненные) уволили его из-за фальсификации объемов продаж. Спустя два года Комиссия по ценным бумагам и биржам США предъявила ему и другим руководителям обвинение «в организации мошеннической схемы с целью соз­дания иллюзии успешной реорганизации Sunbeam и продажи компании по завышенной цене».

В этой истории три главных действующих лица: сам Данлэп, пофигисты и посторонние, которые не могли или не хотели ему помешать, а также заинтересованные и активисты — они очень долго поддерживали руководителя, ­который того не заслуживал.

Но есть и противоположные примеры. Вспомним Дарфур — район вооруженного межэтнического конфликта в Судане между центральным правительством, ­проправительственными арабскими вооруженными отрядами и силами сопротивления местного негритянского населения. В результате­ ­этнических чисток уже погибло 30 тысяч черных африканцев, около миллиона укрылось в соседнем Чаде. О ситуации в Дарфуре обозреватель New York Times Николас Кристоф сказал как-то, что в ней виноваты все, включая тех, кто много­ лет знал о геноциде, но не сделал ничего, чтобы его остановить. Кристоф отдает должное людям двух типов: заинтересованным и активистам, которые, не обладая властью, авторитетом и влиянием, делали, что могли. Он рассказывает о 12-летнем мальчике из городка в Орегоне, который, посмотрев фильм «Hotel Rwanda», организовал Суданский клуб и, чтобы скопить денег, мыл машины и работал продавцом. Он рассказывает об аспиранте, который в свободное время изучал, как зарубежные компании «поддерживают ­геноцид в Судане», и стал самым компетентным ­экспертом в этом вопросе.

Важна, конечно, и цель, которую преследует подчиненный. Хорошие будут активно поддерживать хорошего руководителя (талантливого и порядочного) и противостоять плохому (посред­ственному и безнравственному). Они собирают информацию о своих руководителях, они хотят знать, что представляют собой эти люди и за что ратуют.

Затем они соответственно действуют. Скажем, старшим редакторам и другим сотрудникам отдела новостей в New York Times наверняка не нравилась политика Хоуэлла Рейнса, в то время выпускающего редактора, их раздражал его жесткий стиль руководства, его грубость и высокомерие. Но чашу терпения подчиненных переполнила беспомощность Рейнса в скандальной истории репортера Джейсона Блэра (четыре года он предоставлял редколлегии сфабрикованные материалы: писал репортажи якобы из горячих точек, а на самом деле сидел дома в Нью-Йорке и вставлял в них куски из чужих статей). Они сочли, что этот инцидент может серьезно повредить делу, которому они отдают свои силы, и добились отставки Рейнса.

Люди непорядочные, наоборот, ничего не станут делать ради компании. Или будут активно противодействовать хорошему руководителю, поддерживая плохого. К последней категории относятся приспешники­ Данлэпа. Большинство подчиненных из его ближайшего окружения не сделали ничего, чтобы сократить время его бездарного правления.

В отношениях начальников и подчиненных важны обе стороны, как бы ни убеждали нас в обратном теоретики управления. И подчиненные отнюдь не «одинаковы с лица» — это тоже нужно учитывать. Если есть возможность, подчиненные, как и руководители, действуют в собственных интересах. Даже если у них нет формальной власти, во всяком случае в сравнении с вышестоящими, это вовсе не означает, что у них мало сил и влияния.

Культурные и технологические преобразования многое­ изменили в общественном сознании, все больше­ подчиненных или выражают несогласие со своими руководителями, или просто «обходят» их. Скажем, озабоченные правами животных, заинтересованные, ­акти­висты или фанатики могут по собственной инициа­тиве рассылать по электронной почте обращения, собирать с помощью скрытой камеры информацию и помещать в интернете потрясающие воображение снимки. Это они заставили, например, McDonald’s и Burger King потребовать у птицефабрик, у которых эти сети закупают мясо и яйца, вполовину увеличить пространство, выделяемое для кур-несушек, а также отказаться от принятого способа увеличения размера яиц, когда курам на протяжении определенного времени не дают воды. В 2007 году Burger King пошла еще дальше: она объявила, что будет закупать яйца и свинину только у тех поставщиков, которые не дер­жат пос­тоянно животных в контейнерах и клетках.

Этот пример говорит о том, что теоретикам и практикам­ управления надо воспринимать подчиненных как самостоятельную силу и помнить, что руководители и подчиненные неотделимы друг от друга.

**Об авторе. Барбара Келлерман (Barbara Kellerman)**— директор исследовательских программ Центра государственного лидерства школы управления имени Джона Кеннеди (Кембридж, штат Массачусетс) Гарвардского университета. В прошлом директор Центра по изучению лидерства при Академии лидерства (Мерилендский университет). Автор и редактор книг по лидерству, включая «Плохое лидерство» (Bad Leadership. Harvard Business School Press, 2004).

# Зачем вам сотрудники-бунтари

Франческа Джино

На протяжении всей карьеры мы учимся соглашаться — с текущим положением дел, мнением и поведением других людей, а также с информацией, которая соответствует нашим взглядам. Поднимаясь по служебной лестнице, мы ощущаем все большее давление. Достигнув высших позиций, мы воспроизводим конформизм в своей компании.

Недавно я опросила более 2000 сотрудников компаний из разных отраслей. Почти половина признались, что на работе вынуждены постоянно подчиняться правилам, а более 50% сообщили, что их коллеги не подвергают сомнению статус-кво. Похожие результаты дал опрос менеджеров высшего и среднего звена. Данные показывают: организации осознанно или неосознанно вынуждают сотрудников забывать о своей личности на рабочем месте. В результате снижаются вовлеченность сотрудников, производительность и уровень инноваций (см. врезку «Опасности конформизма»).

В этой статье я опишу три причины конформизма на работе, расскажу, почему он чреват высокими издержками и как с ним бороться.

Конечно, принятие статус-кво — это не всегда плохо. Но для успеха и развития организации важно найти баланс между соблюдением правил, которые обеспечивают порядок, и свободой, которая помогает людям выполнять работу наилучшим образом. Сейчас ситуация далека от идеала. Из более чем 1000 опрошенных мною сотрудников компаний из разных отраслей менее 10% заявили, что в их компаниях поощряется нонконформизм. Это неудивительно: на протяжении десятилетий в бизнесе преобладали принципы научного управления. Лидеры были слишком сосредоточены на создании эффективных методов и принуждении сотрудников следовать им. Теперь же руководителям пора задуматься о том, что слепое подчинение правилам может навредить бизнесу, и начать поощрять то, что я называю конструктивным нонконформизмом: поведение, которое отклоняется от общепринятых норм и ожиданий во благо организации.

**ПОЧЕМУ КОНФОРМИЗМ ТАК РАСПРОСТРАНЕН?**

Есть три главных причины, по которым мы подчиняемся правилам на работе.

**Мы жертвы социального давления.** Еще в детстве мы узнаем, что если соблюдать некие социальные нормы (правильно говорить, действовать, выглядеть), можно получить ощутимую выгоду. Конформизм позволяет нам чувствовать себя частью большинства. Исследования психолога Соломона Аша показали: влияние коллектива настолько мощно, что мы подчиняемся ему, даже когда знаем, что это приведет нас к неверным решениям. В одном эксперименте Аш попросил участников выполнить несложное задание: определить, какая из трех линий на первой карточке имеет ту же длину, что и линия на второй карточке. В одиночестве люди отвечали правильно, но в присутствии «подсадных уток», отвечавших неверно, около 75% участников хотя бы раз соглашались с большинством. Они выбирали неправильный ответ, чтобы не выделяться из группы.

Наша склонность к конформизму хорошо известна и используется с давних пор. В старину на похоронах работали профессиональные плакальщики. Компании из сферы развлечений нанимают людей, которые аплодируют на мероприятиях. А реклама медикаментов часто сообщает нам о множестве врачей или стоматологов, доверяющих тому или иному препарату. На работе конформизм принимает разные формы: мы воспроизводим поведение других, выражаем подходящие случаю эмоции, соблюдаем дресс-код, соглашаемся с мнением начальства или с плохими решениями коллектива… Подчинение давлению среды нередко приводит к тому, что человек теряет интерес к работе. Это понятно: следование правилам часто противоречит нашим предпочтениям и убеждениям, заставляя нас чувствовать себя не теми, кто мы есть. Исследования, проведенные мною совместно с Марьям Кучаки из Северо-Западного университета и Адамом Галински из Колумбийского университета, показали: люди чувствуют себя на работе «ненастоящими» из-за того, что вопреки своей воле поддаются и подчиняются социальному давлению.

**Нам комфортно в привычных условиях.** Стабильный порядок — привычный образ мыслей и действий — важен для поддержания продуктивности. Но следуя день за днем привычным практикам, мы останавливаемся в развитии, теряем интерес к работе, способность создавать новое и действовать на пределе возможностей. Многие традиции — лишь дань привычкам, а не результат разумного выбора: психологи называют это отклонением в сторону статус-кво. Двигаясь в привычной колее, мы ощущаем уверенность и поддержку, и возможные потери из-за отклонения от курса кажутся нам серьезнее потенциальной выгоды. Поэтому мы выбираем решения, сохраняющие статус-кво.

Но поддержание статус-кво нередко приводит к скуке, которая, в свою очередь, вызывает самоуспокоенность и застой. Borders, BlackBerry, Polaroid, Myspace — вот лишь несколько компаний, которые когда-то были лидерами, но не обновляли стратегии, пока не стало слишком поздно. Довольные положением дел, их лидеры избегали нестандартных действий, которые могли бы обеспечить успех в будущем.

**Мы трактуем информацию в свою пользу.**Мы склонны фокусироваться на данных, подтверждающих наши убеждения, и игнорировать те, что их опровергают. Вот почему мы упускаем из виду то, что может дать толчок позитивным изменениям. Мы также склонны рассматривать неожиданную или неприятную информацию как угрозу и избегать ее — этот феномен психологи называют мотивированным скептицизмом.

Наше отношение к аргументам схоже с реакцией на показания весов: когда они нас не устраивают, мы решаем, что весы стоят неровно или что нас подводит зрение. Если же цифры на весах нам нравятся, мы уверены, что все в порядке.

Психологи Питер Дитто и Давид Лопес попросили участников эксперимента оценить интеллект студента, просмотрев сведения о нем (подобно тому, как колледжи оценивают абитуриентов). Информация была довольно негативной. Участники могли перестать изучать ее, как только формировали четкое мнение. Если студент им изначально нравился (по фотографии и фактам, которые им сообщали до процедуры оценки), участники эксперимента искали в карточках то, что позволило бы дать положительную оценку. Когда первичное мнение о студенте было невысоким, они просматривали несколько карточек и закрывали дело.

Некритически принимая информацию, когда она соответствует нашим убеждениям, и требуя больше данных, когда это не так, мы подтасовываем карты, отдаляя себя от хороших решений.

**ПООЩРЯЙТЕ КОНСТРУКТИВНЫЙ НОНКОНФОРМИЗМ**

Немногие лидеры поддерживают нестандартное поведение сотрудников; большинство стремится избавиться от таких людей. Однако нонконформизм способствует инновациям, повышает продуктивность и даже улучшает имидж человека. Исследование, проведенное мною совместно с Сильвией Беллецца из Колумбийского университета и Анат Кейнан из Гарварда, показало: докладчик в красных кроссовках, глава компании в толстовке и джинсах и сотрудница, создающая для презентации собственный шаблон вместо использования корпоративного, выглядят обладателями более высокого статуса, чем те, кто подчиняется деловым обычаям.

Мои исследования подтверждают: движение против потока дает человеку уверенность, чувство уникальности и ответственности, а это повышает производительность и пробуждает творческие способности. В одном эксперименте я попросила группу работников нарушать привычные нормы (говорить, если они не согласны с коллегами; выражать то, что они чувствуют, а не то, что «должны чувствовать»). Во второй группе люди должны были всегда следовать правилам и традициям, а в третьей — вести себя как обычно. Через три недели участники из первой группы чувствовали себя более уверенно и были больше увлечены работой по сравнению с представителями других групп. Они более творчески подошли к решению задачи, которая была частью исследования. Начальство выше оценило их эффективность и способность к инновациям.

Ниже я расскажу о шести стратегиях, помогающих лидерам поощрять конструктивный нонконформизм в сотрудниках и в самих себе.

**ШАГ 1. Позвольте сотрудникам быть собой**

Психологические исследования показывают, что мы чувствуем признание и считаем свои взгляды более правильными, когда их разделяют коллеги. Хотя конформизм дает нам приятное чувство, он лишает нас преимуществ искренности. Дэн Кейбл из Лондонской школы бизнеса и Вирджиния Кей из Университета Северной Каролины в Чапел-Хилле опросили 154 выпускника программ MBA, которые успели поработать четыре месяца. Те из них, кто, по собственному признанию, мог быть собой на рабочем месте, были в среднем на 16% больше увлечены работой и преданы организации, чем те, кто был вынужден подавлять свое «я». В другом исследовании Кейбл и Кей опросили 2700 учителей, проработавших год, и изучили оценки, данные им инспекторами. Учителя, считавшие, что выражают себя на работе, получили более высокие оценки, чем те, кто этого не ощущал.

Вот несколько способов помочь людям оставаться верными себе.

**Предложите сотрудникам задуматься о том, что делает их самими собой.**Начните с выбора направления работы. В рамках исследования, которое я провела с Брэдом Стаатсом из Университета Северной Каролины в Чапел-Хилле и Дэном Кейблом, сотрудники отдела бизнес-процессов индийской ИТ-компании Wipro прошли необычную процедуру выхода на работу. Мы дали им полчаса подумать о том, чем они уникальны и как могут проявить свое «я» в работе. Позже мы сравнили их с теми, кто прошел обычную процедуру, не предполагавшую такой рефлексии. Сотрудники из первой группы сумели подстроить работу под себя — например, отвечая на звонки, они не следовали готовым сценариям, а сами принимали решения. Они глубже погружались в задачи, в целом лучше работали и с большей вероятностью оставались в компании спустя семь месяцев.

Самоанализ полезен и тем, кто уже работает в компании. Например, начало года — самое время разобраться, что делает вас незаменимым и что можно изменить в работе, чтобы выйти из привычной колеи. Рефлексию стоит поощрять и на других этапах, таких как анализ показателей, продвижение по службе или смена роли.

**Говорите сотрудникам, что делать, а не как делать.**Когда Колин Баррет была вице-президентом Southwest Airlines, она решила позволить сотрудникам быть собой. Например, объявление о безопасности бортпроводники могли делать в своем стиле, даже с юмором. «Мы хотим, чтобы работа была призванием, чтобы вам не приходилось надевать маску», — сказала она. Этот подход помог компании стать лидером по объему пассажирских перевозок, прибыльности, обороту и удовлетворенности клиентов.

**Позвольте сотрудникам самим решать проблемы.**Поощряйте самостоятельность, позволяя работникам искать выход из сложных ситуаций. В 1990-х годах British Airways избавилась от объемного руководства по обслуживанию клиентов и предоставила сотрудникам свободу (в разумных пределах) самим решать проблемы клиентов по мере их возникновения. Другая компания, разделяющая этот подход, — Pal’s Sudden Service, сеть ресторанов быстрого питания на юге США. Реализуя принципы бережливого производства, включая идею о том, что работники могут сами выявлять и решать проблемы, Pal’s добилась впечатляющих результатов: автомобиль обслуживался в среднем за 18 секунд, ошибки случались лишь в одном из 3600 заказов

(в среднем по отрасли — одна ошибка на 15 заказов), удовлетворенность клиентов достигла 98%, а оценка санитарных служб — 97%. Текучесть кадров на уровне младшего менеджера составляет менее 2%, и за 30 лет Pal’s покинули лишь семь директоров (двое из них ушли на пенсию). Годовая текучесть работников у прилавка составляет около 34% — это вдвое ниже, чем в среднем по отрасли. Pal’s постоянно обучает персонал: новички проходят в среднем 135 часов обучения (средний показатель по отрасли — около 2 часов). В результате люди могут сами решать проблемы и вправе остановить процесс, если что-то не в порядке. (Они также знают, что могут попросить о помощи.) Глава Pal’s рассказал, как учит работников у прилавка принимать решения самостоятельно: «Шестнадцатилетний [сотрудник] показывает мне обсыпанную мукой булочку для хот-дога и спрашивает, все ли в порядке. Я отвечаю: решай сам — сможешь ее продать?».

**Позвольте сотрудникам определять свою миссию.** В Morning Star, компании-производителе томатной продукции, сотрудники пишут «личные коммерческие заявления о миссии», в которых формулируют свои цели, отвечающие целям компании. Заявления входят в «коллегиальные соглашения о взаимопонимании» (договоры о сотрудничестве с коллегами). Миссия основателя Morning Star Криса Рафера звучит так: «развивать технологии переработки томатов, чтобы стать лучшими в мире и сделать наши заводы безупречными». А вот что пишет сотрудник отдела продаж и маркетинга: «впечатать “томатные продукты Morning Star” в язык и мозг каждого потребителя томатных продуктов».

**ШАГ 2. Поощряйте сотрудников проявлять сильные стороны**

Микеланджело описывал создание скульптуры как освобождение идеальной фигуры, скрытой в камне. У каждого из нас есть своя «идеальная фигура» — это наши сильные стороны (например, умение налаживать связи или во всем находить плюсы). Мы все хотим делать то, что умеем лучше всего, и получать за это признание. Задача руководителя — поощрять проявление сотрудниками сильных сторон, тем самым совершенствуя их и свою работу, словно создавая скульптуру. Вот как этого добиться.

**Помогите сотрудникам определить свои сильные стороны.** В ходе нашего совместного проекта с Дэном Кейблом, Брэдом Стаатсом и Джулией Ли из Университета Мичигана руководители госорганов по всему миру каждое утро оценивали свои сильные стороны и возможности их проявления. Кроме того, они читали описания ситуаций, когда они были на высоте, подготовленные людьми из их личного или делового окружения. Эти лидеры демонстрировали большую оригинальность и вовлеченность, чем участники из контрольной группы, а их коллективы работали гораздо эффективнее.

**Подстраивайте работу под сильные стороны сотрудников.** Facebook нанимает талантливых людей независимо от вакансий, выявляя их сильные стороны и создавая рабочие места в расчете на них. Другой пример — ресторан Osteria Francescana в Модене (Италия), получивший три звезды Мишлен и признанный в 2016 году лучшим рестораном мира. Обычно такие статусные заведения поддерживают строгую иерархию с четким распределением должностей. Однако в Osteria Francescana задачи и ответственность зависят от самих сотрудников. Под руководством владельца и шеф-повара Массимо Боттуры стажеры несколько месяцев занимают разные должности, чтобы можно было определить, где они проявят себя лучше. В итоге люди занимаются тем, что подходит им больше всего.

Если такой подход кажется вам слишком смелым, попробуйте дать людям больше свободы в выборе задач на их текущих должностях.



**ШАГ 3. Подвергайте сомнению статус-кво, и пусть это делают сотрудники**

Хотя сложившиеся практики могут обеспечивать компании стабильный доход, можно стимулировать инновации и вовлеченность, оспаривая привычный уклад. Вот несколько тактик.

**Спрашивайте: «Почему?» и «Что, если…?».** Регулярно задавая сотрудникам эти вопросы, Макс Дзанарди, несколько лет возглавлявший Ritz-Carlton в Стамбуле, нашел новые подходы к комфорту и сумел сделать клиентам необычные предложения. Например, на террасе возле гостиничного ресторана всегда высаживали цветы. Однажды Дзанарди спросил: «Почему только цветы? Почему не овощи или травы?». Так на террасе появились травы и помидоры, которые затем использовались для приготовления блюд в ресторане, что понравилось гостям.

Руководители, оспаривающие статус-кво, поддерживают у подчиненных интерес к работе и мотивируют их подавать свежие идеи.

**Подчеркивайте, что компания не идеальна.** Эд Кэтмулл, сооснователь и президент Pixar Animation Studios, опасался, что новые сотрудники, впечатленные успехами студии, не осмелятся оспаривать сложившиеся практики. Поэтому при приеме людей на работу он говорил об ошибках компании. Осознание того, что никто не совершенен, — первый шаг к конструктивному нонконформизму.

**Совершенствуйте азы.**Безупречное знание сотрудниками стандартных процедур создает основу для конструктивной критики. Вот почему Pal’s отводит так много времени на обучение: сотрудники должны стать экспертами во всех аспектах своей работы. Так же и Боттура считает, что для создания оригинальных блюд повара должны в совершенстве владеть классическими кулинарными методами.

**ШАГ 4. Ставьте неординарные задачи**

Люди могут заскучать и потерять мотивацию, если работа монотонна и не требует творческого подхода. Если же задачи трудны и интересны, мотивация растет. Исследование Дэвида Зальда из Университета Вандербильта показало, что чувство новизны ведет к выработке дофамина, отвечающего за вдохновение и генерацию идей.

Здесь можно применить ряд тактик.

**Повышайте разнообразие.**В этом случае люди не будут работать «на автомате», а задумаются о том, как улучшить результат. Разнообразие повышает эффективность: это показал проведенный мною и Брэдом Стаатсом анализ работы отдела ипотечного кредитования одного японского банка. Процедура оформления кредита включала 17 этапов (сканирование заявок, внесение их в базу, проверка кредитоспособности и т. д.). Сотрудники, которым день ото дня поручали разные задачи, работали продуктивнее прочих (по времени, затраченному на каждую задачу). Разнообразие мотивировало их, и в результате банк быстрее обрабатывал заявки.

Pal’s каждый день поручает работникам несколько разных задач (прием заказов, приготовление блюд, работа на кассе и т. д.). Некоторые компании отказываются от привычных взглядов на карьерный рост и переводят сотрудников на новые должности внутри отдела или группы на протяжении нескольких месяцев или лет.

Разнообразие развивает навыки и повышает гибкость людей. Благодаря этому становится проще найти замену внезапно заболевшему или уволившемуся работнику или переключить специалиста на задачи, требующие его участия.

**Постоянно привносите что-то новое.**Новизна — двигатель прогресса. Когда на работе что-то меняется, мы обращаем на это внимание, вливаемся в процесс и запоминаем происходящее. Если работа регулярно дарит сильные эмоции, мы не воспринимаем ее как рутину.

Как поддерживать эффект новизны? Боттура вносит изменения в меню в последнюю минуту, чтобы держать персонал в тонусе. В Pal’s сотрудники узнают о задачах на рабочий день непосредственно перед его началом. Можно привлекать к проекту людей, которым придется выйти из зоны комфорта, или ставить перед коллективом новые задачи (например, доставить товар быстрее, чем в прошлый раз). Сотрудников можно направлять в группы, разрабатывающие новые методики или тестирующие услуги.

**Открывайте возможности для самообучения и личностного роста.**Подобный опыт подготавливает почву для конструктивного нонконформизма. В ходе исследования, проведенного в международной консалтинговой фирме, мы обнаружили, что если в процессе адаптации новых сотрудников внимание уделялось не только рабочим задачам, но и возможностям для обучения и развития, то вовлеченность людей и их творческая активность повышались в течение полугода. Перспективы роста компании зависят не только от ее показателей. Повара Osteria Francescana посещают с Боттурой кулинарные мероприятия, знакомясь с кухней, традициями и культурой разных стран и черпая идеи для новых блюд. В Disney сотрудников отдела НИОКР поощряют вступать в профессиональные объ­единения, участвовать в конференциях и публиковаться в научных и профессиональных журналах. Компании могут оплачивать сотрудникам курсы, не связанные напрямую с текущей работой, но развивающие навыки или креативность.

**Приучайте людей к ответственности.**Когда сотрудникам Morning Star для работы требуется новое оборудование, они вправе получить его, даже если оно стоит тысячи долларов. Если сотрудникам не хватает знаний, они могут сами привлечь нужных специалистов. Они обязаны узнать мнение коллег, которых затронут такие решения (например, тех, кто будет использовать оборудование), но одобрение начальства не требуется. Поскольку в Morning Star нет должностей как таковых, взаимодействие людей друг с другом (а значит, и качество их работы) зависит от того, как коллеги принимают их решения.

**ШАГ 5. Расширяйте кругозор**

Порой мы настолько замыкаемся на своей точке зрения, что не замечаем другие мнения. И при назначении на высокую должность, как показывают исследования, эгоцентризм становится только сильнее. Вот как с этим бороться.

**Научите сотрудников смотреть на проблему с разных углов.** Мы склонны думать о своих интересах, обрабатывая информацию и придумывая (или не придумывая) альтернативы статус-кво. Предложите сотрудникам взглянуть на проблему с разных сторон. Один из принципов производителя электроники Sharp — «быть стрекозой, а не камбалой». Благодаря фасеточному зрению стрекозы видят мир сразу с разных углов, в то время как у камбалы глаза расположены на одной стороне и она может смотреть лишь в одном направлении.

Основатели сети ресторанов быстрого питания b.good Джон Олинто и Энтони Экил требуют, чтобы каждый сотрудник (включая менеджеров) и франчайзи обучался всем задачам — от приготовления продуктов до работы на кассе (правда, в отличие от Pal’s, b.good не заставляет их выполнять разные функции в течение дня). Изучение ситуации с разных сторон повышает вовлеченность и способность к инновациям.

**Используйте «неэгоцентричную» лексику.**Чтобы рыночный бум не вскружил брокерам голову, фирмы с Уолл-стрит призывают «не путать мозги с бычьим рынком». В GE вошла в обиход фраза «посадить семена» (совершить инвестиции, которые будут приносить плоды, даже когда ответственные за них менеджеры уйдут).

**Нанимайте людей с разными взглядами.** Работа среди людей с разным жизненным опытом позволяет находить неожиданные решения и развивать идеи, которые в иных условиях остались бы незамеченными. В Osteria Francescana шеф-повару помогают японец Кондо «Така» Такахико и итальянец Давиде Ди Фабио. У них различно не только происхождение, но и образ мыслей: Давиде любит импровизировать, а Така скрупулезно следует правилам. Способность мыслить по-разному — то, что ищет Рейчел Чон, основательница и глава стартапа Catchafire. При приеме на работу она описывает потенциальные проблемы и ждет, предложит ли кандидат несколько решений или зациклится на одном. Для продвижения инноваций и оригинальных подходов Эд Кэтмулл нанимает перспективных «варягов», поручает им важные задачи и публично хвалит их за успехи. Однако многие руководители поступают иначе и нанимают людей, чей ход мыслей совпадает с их собственным.

**ШАГ 6. Дайте слово несогласным**

Мы склонны искать и запоминать информацию, подтверждающую наши идеи. Однако именно данные, расходящиеся с нашими взглядами или вызывающие у нас протест (например, предчувствие неудачи), открывают возможности для роста. Есть несколько способов вывести сотрудников из зоны комфорта.

**Ищите опровержения.**Не стоит спрашивать: «Кто согласен с планом?» или «Какие данные это подтверждают?». Нужно задаваться другим вопросом:

«Что говорит о том, что мы сбились с пути?». Меллоди Хобсон, президент Ariel Investments и председатель совета директоров DreamWorks Animation, на совещаниях напоминает коллегам, что они должны не доказывать свою правоту, а приводить данные, которые помогут принять верное решение; люди должны делиться сомнениями и возражениями. Работники отдела внутренних расследований Чикагской торговой палаты тщательно изучают сделки, которые могли пройти с нарушением валютных правил. Чтобы избежать предвзятости при сборе информации, они задают вопросы, не допускающие простого ответа «да» или «нет». Можно использовать такой подход при обсуждении принимаемых решений. Важно понимать, поддерживают ли данные главенствующее мнение или же опровергают его.

**Сделайте несогласие «вариантом по умолчанию».**Чтобы создать дискуссию, приглашайте на совещания людей с противоположными точками зрения. Дискуссия может стать частью рабочего процесса. Когда в Pal’s кто-то предлагает новую идею для меню, она тестируется в трех заведениях, причем владелец одного из них поддерживает идею, владелец другого настроен скептически, а владелец третьего еще не сформировал мнение. Противоположные взгляды озвучиваются, что помогает руководству принимать информированные решения.

**Ищите смелых оппонентов.**Даже если критика поощряется, многие робкие или молодые сотрудники предпочтут промолчать. Диана Маклейн-Смит советует убедиться, что в коллективе есть люди, готовые выразить несогласие. Когда нерешительные сотрудники увидят, что другие мнения приветствуются, они тоже начнут высказываться.

**НАЙТИ БАЛАНС**

Описанные тактики помогут побороть конформизм. Но не менее важно установить границы, в которых сотрудники вольны отклоняться от курса. Например, менеджер сам решает, как руководить, — но лишь до тех пор, пока его действия отвечают задачам и ценностям компании.

В Morning Star соглашения о взаимопонимании определяют цели сотрудников и их обязательство работать на благо компании, но оставляют им право самим решать, как достичь этих целей. Коллеги, с которыми договорился сотрудник, дадут понять, если тот переступит черту.

Бразильская корпорация Semco Group тоже полагается на влияние коллектива и прочие механизмы, дающие людям свободу и в то же время регламентирующие их действия. В компании нет должностей, дресс-кода и штатного расписания. Если кому-то нужно рабочее место, он идет в один из офисов, расположенных по всему Сан-Паулу. Сотрудники, включая заводских рабочих, сами устанавливают график работы и нормы выработки. Они же определяют сумму и порядок оплаты. Что мешает людям злоупотреблять свободой? Во-первых, прозрачность: финансовые данные компании доступны всем. Тот, кто завысит себе зарплату, столкнется с непониманием коллег.

Во-вторых, зарплата привязана к прибыли, так что все стремятся соблюдать бюджет.

Ritz-Carlton тоже успешно держит баланс. 3000 стандартов, разработанных за долгие годы (от способа нарезки лайма до перечня предметов в ванных), гарантируют одинаковый уровень сервиса по всей сети. Однако сотрудники вправе оспаривать их, чтобы улучшить обслуживание. Так, много лет компания позволяла персоналу тратить до $2000 на удовлетворение жалобы клиента по своему усмотрению (да, $2000 на одного сотрудника и одного клиента). Руководство считает, что сотрудники должны знать стандарты и понимать их важность, но при этом обладать свободой действий при их соблюдении.

Организации, как и люди, легко могут расслабиться и почивать на лаврах, когда дела идут хорошо. Конформизм, принятие статус-кво и трактовка информации в свою пользу нередко приводят к самодовольству и беспечности. В результате люди механически делают свою работу, скучают и не слушают чужие мнения.

Конструктивный нонконформизм поможет избежать таких проблем. Если бы руководители уделяли хоть половину времени, отводимого на достижение конформизма, внедрению механизмов поддержки конструктивного нонконформизма, вовлеченность, производительность и инновационность взмыли бы вверх.

**Об авторе.** Франческа Джино — профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса.

# Что нужно знать о пинке под зад

Фредерик Герцберг

**От редакции.** В 1950-х и 1960-х годах, изучая источники профессиональной мотивации, Фредерик Герцберг 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 Герцберга 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). Так и предлагаемая вашему вниманию статья наверняка не подорвет веру в существование панацеи. Но поскольку высказанные в ней идеи опробованы во многих организациях, она поможет несколько изменить соотношение достоверного знания и догадок.

**Стимулирование методом Пинка**

Читая лекции, посвященные проблеме мотивации, я заметил, что слушатели мечтают о средстве быстродействующем 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) неизящен; 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, 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.

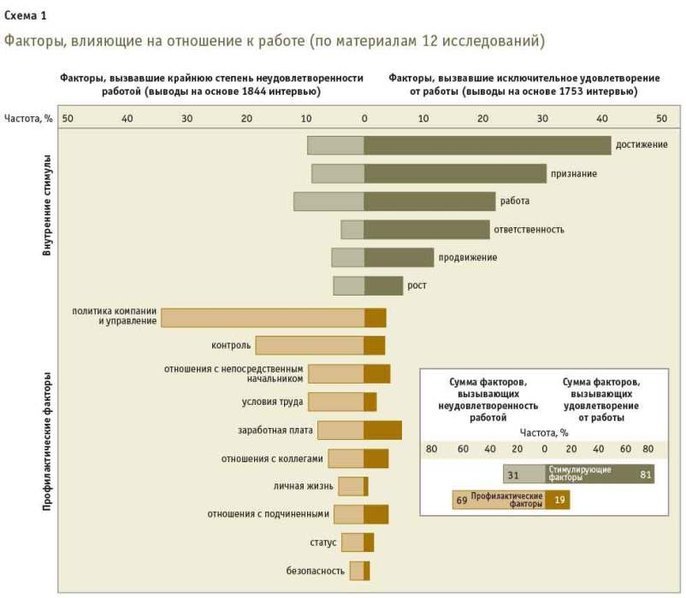
**8. Участие в общем деле.** Вероятно, теория подразумевает нечто иное, но в жизни этот тип ППЗ нередко сводится к чему-то вроде «нарисуйте ему глобальную картину». Допустим, рабочий на сборочном конвейере закручивает гаечным ключом 10 000 гаек в день. Оказывается, ему нужно объяснить, что он не просто 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 (см. схему 1). 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 факторы, 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, определяющие состояния удовлетворенности и неудовлетворенности работой (выявленные на основе историй 1685 человек), отражены на схеме 1.



Мы видим, что 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 больным 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 нолю 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 (некоторые соображения приведены во врезке «Принципы вертикальной нагрузки»).

**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 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 месяцы 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.



На схеме 2 видно, как изменялась производительность труда в феврале и марте (до эксперимента) и во время эксперимента (изменения отмечали в конце каждого месяца). 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.

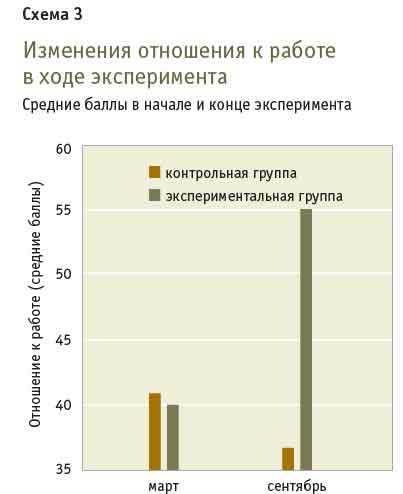


Схема 3 показывает, как относились к работе обе группы в конце марта, когда был введен первый стимулирующий фактор, и потом в конце эксперимента— в сентябре. Сотрудники должны были ответить на 16 вопросов, так или иначе связанных с мотивацией. Например: «Есть ли у вас на работе возможность сделать что-то стоящее?» Ответы оценивались по пятибалльной шкале, максимально можно было набрать 80 баллов. Членам экспериментальной группы работа стала казаться более интересной, а отношение к работе в контрольной группе осталось прежним. Как изменилась работа сотрудников отдела по связям с акционерами?



**Как обогатить рабочий процесс**

Теперь, когда мы знаем, как идея стимулирования выглядит на деле, перечислю, что нужно делать руководителям, дабы подстегнуть трудовой энтузиазм подчиненных.

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.

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.

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

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

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.

Вычеркните из списка предложения, предполагающие горизонтальную рабочую нагрузку.

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.

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.

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

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 некем 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.

**Об авторе. Фредерик Герцберг** — на момент написания статьи 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).

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

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

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

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

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

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

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