БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 11 (423) 2017

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70856; 72926;

Главная тема номера: КОМАНДА ВЛАСТИ

Сергей Пронин

КТО НАВЯЗЫВАЕТ НАМ БОИ БЕЗ ПРАВИЛ?

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Лоскутное одеяло» управленческих кадров, о которых говорит С. Пронин, — это проблема не только всех государств мира, но и частных компаний.

Отсюда и проблемы отсутствия команды, единых подходов....

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№11 (423) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

4

КОМАНДА ВЛАСТИ

Эффективно работают только команды из профессиональных и порядочных управленцев, а пока власть в нашей стране представляет собой не монолит, а лоскутное одеяло!

Сергей Пронин, «ТАРЕСС»

19

ЗАМЕСТИТЕЛЬ

Супервайзинг должен быть всегда

Яна Легкая, BPC Group

29

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Успех — не случайность: Законы карьерного роста

Саймон Вайн

43

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Как научить сотрудников брать на себя ответственность

Дмитрий Багинский, «Сбербанк Страхование», «ВТБ Страхование»

51

МОТИВАЦИЯ

Ищите лидеров на важные проекты, а не профессиональных управленцев

Галина Канцелярист, «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

63

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Сара Блэйкли

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.03.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению

Эдуард Остроброд, бизнес-эксперт УП

Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

Эксперты
Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н., Конопатов С., Курч А., Лапин А., Мельник И., Молоканов М., Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)
верстка номера Оксана Дегнер

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

стр. 4

Я никогда не слышал, чтобы у нас проводился конкурс по подбору министров по принципу, кто из них профессиональней, у кого богаче опыт…

Сергей Пронин,
«ТАРЕСС»

стр. 43

Теперь ошибки не игнорировались и не закапывались, а разбирались и превращались в драгоценный опыт…

Дмитрий Багинский,
«Сбербанк Страхование»,
«ВТБ Страхование»

стр. 19

Это всегда краеугольный камень и вопрос: «Почему мы должны подчиняться тому, кто стоит с нами в одном ряду?»…

Яна Легкая,
BPC Group

стр. 51

Знаю компании, в которых люди сидят годами. И все это время недовольны своей работой, все время ищут что-то лучшее, но не находят по одной простой причине — держит «золотая клетка»…

Галина Канцелярист,
«БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮТ ТОЛЬКО КОМАНДЫ ИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ПОРЯДОЧНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ,

а пока власть в нашей стране представляет собой не монолит, а ЛОСКУТНОЕ ОДЕЯЛО

Сергей Борисович Пронин

— Главный эксперт по бизнесу журнала «Управление персоналом»

— Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС»

— Член Генерального и Федерального межотраслевого советов Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»

— Член Общественного Совета при Федеральной службе судебных приставов

— Член правления Благотворительного фонда «Кузнецкий мост»

— Кандидат экономических наук

— Почетный сотрудник налоговой полиции России

КОМАНДА ВЛАСТИ

бы начал нашу беседу с политики, потому что у нас в стране, все-таки, все делается через институты власти. Знаете, я в одном интервью задался вопросом: «Почему в Соединенных Штатах народ спокоен, бизнесмены спокойны, они не переживают из-за того, кто придет к власти, включая президента?» Я думаю, прежде всего, потому, что у них бизнес контролирует власть. Наверное, какие-то бизнесмены после выборов будут ближе к власти, какие-то дальше от нее. Но в любом случае, экономические основы не меняются, а значит, правила игры остаются прежними. Поэтому все их президенты в последнее время, за исключением, пожалуй, Кеннеди и, возможно, Трампа, марионеточные. Свидетельством этому является, например, президент Рональд Рейган, в прошлом неудавшийся актер кино. Понятно, что говорить о том, что он был способен «перевернуть» страну, было бы смешно.

УП А что вы, кстати, думаете о Трампе?

— Я думаю, что Трамп — это как раз та фигура, которая абсолютно не подходит Америке. Почему? Потому что он — бизнесмен, а, значит будет пытаться выстроить другую систему отношений в государстве. А государство у них всегда строго делилось на 2 составляющих: большой бизнес-фундамент, базис и некая политическая надстройка, которая делает вид, что она чем-то и кем-то «рулит». А фигура Трампа — это некий симбиоз бизнеса и власти, говоря языком рекламы, «шампунь и кондиционер в одном флаконе». То есть, с приходом Трампа меняется сама модель устройства Америки. Я просто не припомню, чтобы когда-то раньше успешный, состоявшийся бизнесмен забирался на политический Олимп. На Западе всегда бизнес был отдельно, а политика отдельно. Там обычно люди уже лет с двадцати определяются, какую карьеру они будут делать, и если они выбирают политику, то: идут в местные органы власти, потом в депутаты, губернаторы или сенаторы, ну, а затем доходят до должности президента. А Трамп -это человек, который выбрал бизнес-карьеру, но на каком-то этапе превратился в политика. Я скажу, что ничего хорошего из этого не выйдет, при том, что, понятно, от Хиллари Клинтон мы тоже ничего хорошего не ожидали. Но мы не ожидали ничего хорошего от нее для России, но может было бы что-то неплохое для Америки. А вот с точки зрения самой Америки, появление Трампа — это серьезный стресс. Я предполагаю, что он свой срок не просидит, если, конечно, не превратится в номинального руководителя, а править будут профессиональные политики, штатные бюрократы. Такой вариант возможен, но, на мой взгляд, маловероятен. Скорее всего, Трамп долго

не усидит в президентском кресле, но Америку «раскачает». Может быть, у него такая миссия историческая — заставить американцев посмотреть на свою страну с другой стороны.

А что вы думаете по поводу кадров в нашем госаппарате, какой у них уровень и перспективы роста?

— Вы знаете, вот я как раз хотел эту тему сделать лейтмотивом этого интервью. Я долго думал о том, какой фактор в наибольшей степени влияет на нашу жизнь, и пришел к выводу, что главная проблема нашей страны — в отсутствии команды власти. Как ни парадоксально это звучит, в стране нет единой команды власти. Я не о том, что у нас нет единства, когда нужно что-то «стырить» или просто ничего не делать. Здесь, на самом деле, все хорошо. Я имею в виду, что в стране нет команды, состоящей из единомышленников, являющихся, в то же время, профессионалами и порядочными людьми. Вот такой команды у нас нет. Знаете, вот буквально накануне интервью я зашел в Интернет и увидел сообщение о том, что замминистра экономического развития Ведев ушел в отставку. О чем это говорит? Времена Улюкаева и его команды закончились. Получается, был казавшийся непотопляемым министр Улюкаев. Он сформировал свою команду. Но ни сам Улюкаев, ни его команда не представляли единого целого со всей командой власти в стране. Если бы это была одна команда, то после того, как взяли зарвавшегося игрока, ничего бы не поменялось, ведь команда единомышленников, это когда люди сплочены единой целью, единым подходом к оценке ситуации, едиными методами работы. Но в нашей стране на сегодняшний день власть представляет собой не монолит, а лоскутное одеяло. И что бы ни рассказывали нам лидеры «Единой России», страна у нас совершенно не единая. И начинается это с власти. Давайте проанализируем нашу власть: кто у нас кто? Вот, например, Владимир Владимирович Путин — гарант Конституции, президент, лидер нации. Есть группа людей, которые с ним учились и с ним по жизни шли. Например, старостой курса у Владимира Владимировича в университете был Бастрыкин — ныне руководитель Следственного комитета России. Или Полтавченко — когда-то они вместе с Путиным трудились в органах безопасности, потом Полтавченко руководил налоговой полицией Санкт-Петербурга, причем в то время, когда Путин был замом у Собчака и курировал внешнеэкономическую деятельность. Можно назвать также Иванова Сергея Борисовича — выходца из ФСБ. Это команда, собственно говоря, близкая лично к Путину. Но это люди, которые, как говорится, уже «едут с ярмарки». Многие из них постарше Путина, поэтому возраст, отсутствие мотивации, накопленная усталость вызывают необходимость в смене. Ну а кто за ними? Премьер Медведев со своей командой, выступающий связующим звеном между командой Путина и группой преемни-

ков? А точнее, однокурсников, поскольку это люди, которые вышли в основном из одного вуза, а именно из Ленинградского госуниверситета им. Жданова. Более того закончили один факультет. Выясняется, что талантливые люди у нас учились только в этом вузе, именно на этом факультете. В свое время мы так же удивлялись, когда Ельцин формировал руководство страны выходцами из Екатеринбурга. И мы так же понимали, что талантливые люди у нас есть только на Урале. А при Брежневе таланты рождались и вырастали только в Днепропетровской области. Это нам уже привычно, но это совершенно недопустимо для формирования эффективной системы управления в стране. Медведев входит в команду Путина, а с другой стороны- он возглавляет команду однокурсников. Я знаком с одним из них, бывшим руководителем Федеральной службы судебных приставов, Парфёнчиковым Артуром Олеговичем. Он интересный человек, опытный руководитель, трудоголик, в хорошем смысле этого слова. Но у меня нет уверенности в том, что ему удастся успешно справиться с обязанностями губернатора Карелии. И не потому, что он человек плохой или непрофессиональный. Он — профессионал, но он профессионал в другой сфере, так как всю жизнь работал в силовых структурах. Был прокурором района и города в Карелии, после этого стал главным судебным приставом Санкт-Петербурга. Потом стал заместителем руководителя Федеральной службы судебных приставов и около восьми лет руководил этой службой. Поэтому искренне сомневаюсь, что человек, который всегда командовал или контролировал, сможет в 52 года (а Парфёнчикову 52) перестроиться и научиться с людьми «разговаривать». Я знаю огромное количество примеров, к сожалению негативных, когда бывших военных, сотрудников ФСО, прокурорских работников и т.п. ставили на работу с населением, и они не справлялись. При том, что как военные или правоохранители, они замечательные профессионалы. Просто человек сформировался в другой среде. Видимо, у него даже задатки были другие. Он военным или полицейским, наверное, не стал бы,

Главная проблема нашей страны — в отсутствии команды власти. Как ни парадоксально это звучит, в стране нет единой команды власти

если бы у него были задатки писателя или художника. У него, очевидно, предрасположенность к командной системе отношений, которую он развил, набрал замечательный опыт. Например, тот же Шаманов. Насколько я знаю, отлично ВДВ командовал, но отправили его губернаторствовать, и все оказалось так плохо, что он даже на второй срок не пошел. Вернулся в армию — и снова на своем месте. Теперь руководит Комитетом по обороне в Госдуме. По обороне, заметьте, не по сельскому хозяйству и не по развитию информационных технологий. Потому что он профессионал в этой области. К сожалению, у нас до сих пор используется принцип, который в советское время назывался «принципом номенклатуры ЦК». Когда я закончил академию и был аттестован на должность начальника политотдела полка, я тоже попал в «номенклатуру ЦК». Это означает, что кандидатов на такие должности согласовывали в ЦК КПСС. И если ты попадал в номенклатуру и при этом не залетал по пьянке, по воровству или «по девушкам», а просто где-то плохо выполнял какую-то работу, тебя перемещали «по горизонтали». Например, несправившиеся первые секретари обкомов партии уходили руководить посольствами или министерствами. Риторический вопрос: кто лучше подходит для дипломатической работы — профессиональный дипломат, имеющий специальное образование, подготовку, выросший от рядового сотрудника в министерстве или в посольстве до посла, или человек, который был всегда на партработе, ну, может быть, еще на комсомольской. Вот такая круговерть людей. Людей тасовали как карты в колоде. В результате мы имеем сегодня в стране неэффективную систему управления. Это проблема не только нынешней власти, это проблема в нашей стране была испокон веков. Людей обычно подбирали по принципу «личной преданности». Запомнилась совершенно изумившая меня ситуация, когда выбирали президента и вице-президента СССР. В то время были две серьезные политические фигуры — Горбачев и Ельцин. А кого выбрали вице-президентом к Горбачеву? Янаева. Я до сих пор не понимаю, откуда он появился и куда пропал потом. Тем не менее, был такой человек, который оставил не лучший след в истории страны. И таких примеров много. Команды и командочки формируются не из единомышленников, не из профессионалов, не из людей, которые прошли какую-то проверку порядочности, а по принципу «кого знаю, с кем учился, с кем трудился, с кем, может быть, еще что-то делал».

УП У нас еще был вопрос ротации губернаторов.

— Мы говорим о тех командах и командочках, которые существуют в высших эшелонах нашей власти. Премьер Медведев, несмотря на близость к Путину, является, вместе с тем, человеком достаточно либеральных взглядов. Поэтому он сформировал вокруг себя команду из либеральных заместителей.

Например, его первым замом является Шувалов, который в свое время руководил Российским фондом федерального имущества. То есть, не чиновник и не государственник по своей сути, а, скорее, коммерсант от государства. Это с одной стороны. Одновременно, Медведев, как человек относительно молодой, подтягивает людей, которые, скажем, хорошо продвинуты в области информационных технологий и просто молодых людей с похожим карьерным ростом. И это все наши проблемы только приумножает. Приведу пример. Господин Никитин, умный, грамотный, активный человек. Его сейчас наделили полномочиями губернатора. Я всегда говорил и говорю: чтобы стать руководителем области, нужно сначала успешно поруководить колхозом или заводом, районом, городом и постепенно «вырасти» до требуемого уровня. А кем был Никитин до этого? Сначала руководил молодежным крылом в «Деловой России» — бизнес-сообществе, потом стал руководителем в АСИ — Агентстве стратегических инициатив. А теперь он — будущий губернатор. Хороший человек, спору нет, но нет у нас в стране такой должности: хороший человек. Думаю, Никитину трудно будет работать с людьми, особенно в глубинке. Считаю, что такие люди, как он, нашу страну немножко по-другому знают. Я и сам многого не понимал, пока не поучаствовал в избирательной компании. Проехал по деревням, побеседовал с разными людьми, позаходил к ним в квартиры, посмотрел, как они живут, и узнал, как они выживают. После этого начинаешь видеть мир гораздо многообразней и приземленней. Я думаю, когда тот же Никитин приедет в глубинку, для него будет очень много открытий. А ведь основная задача его — не изучать и открывать для себя новое в жизни людей, а делать ее лучше. Здесь и сейчас.

Чтобы стать руководителем области, нужно сначала успешно поруководить колхозом или заводом, районом, городом и постепенно вырасти до требуемого уровня

На сегодняшний день наша даже высшая власть представляется мне неким лоскутным одеялом, где люди между со-

бой связаны больше какими-то личными отношениями, нежели единым пониманием происходящего в стране, едиными подходами к работе. Между отдельными группами идет межклановая борьба и нет единства, которое должно быть в нормальной команде. Я могу понять в какой-то степени Владимира Владимировича: такими людьми управлять легче, потому что, когда нет единого целого, а есть какие-то группочки, всегда проще между ними находить «сдержки и противовесы». Но ведь мы существуем не для того, чтобы Владимиру Владимировичу было легче. Мы свою власть избираем, чтоб нам было легче, чтоб нам было лучше жить, а не ему управлялось легче. Поэтому существующий кадровый подход требует кардинальных изменений, иначе опять будет: «кто в лес, кто по дрова». Примеров множество. Вот, например, господин Улюкаев со своей командой. Сегодня вместо Улюкаева пришел Орешкин и начинает менять команду. И при этом разворачиваются курсы нашей экономической стратегии. Господин Ведев, который был замом Улюкаева, разрабатывал концепцию экономического развития страны до 2025 года, и в этой концепции были определенные, стержневые моменты. А теперь все это, скорее всего, развернется как минимум на 90 градусов, а может на 180 градусов, будет разрабатываться новая концепция. А ведь для большинства людей главное — стабильность. А стабильности нет. Почему? Потому, что ее нет в головах у наших руководителей. У меня всегда вызывает раздражение и усмешку, когда они начинают рассказывать, что приняли очередную программу-концепцию на 20 лет вперед, а то и на 30. Вообще-то, уважаемые руководители, знаете ли вы, где вы будете, когда пройдут эти 20-30 лет? И что будут думать те люди, которые придут к власти в то время, о вас и вашей концепции? Я предполагаю, что ничего хорошего. Ведь для оправдания своих неудач им придется «открыть первый конверт», т.е. валить все на предшественников, т.е. на вас. Поэтому живите здесь и сейчас. Вот избрали президента на 6 лет — так сформируйте команду на 6 лет и не меняйте ее. Конечно, какие-то «бойцы» будут выбывать: кто-то уйдет на пенсию, кто-то заболеет, кто-то захочет работать не чиновником, а уйти в бизнес, в конце концов, кого-то поймают и посадят. Но при этом, как шел строй, так он и должен идти. Помните, как в армии Александра Македонского? Фаланга шла, а если выбивались бойцы, она смыкалась и шла дальше, она не меняла свое направление, она не разбегалась в разные стороны. В этом была сила армии Александра Македонского. А у нас постоянные метания в разные стороны выдают за творческий подход и адекватную реакцию на происходящие события. Пора бы уже определиться, куда мы идем. Поэтому наличие «правого» правительства при достаточно «левом» президенте вызывает у меня большое недоумение. Но у нас ведь, кроме правого блока, есть люди «нейтральные» и высоко профессиональные. Те же производ-

ственники, Денис Мантуров, например. Я его знаю достаточно давно, еще когда он и чиновником не был. А есть такие, как Улюкаев — автор концепции «правого поворота», уж куда «правее». Я понимаю, что здесь есть некие личные обязательства Владимира Владимировича. Если бы в свое время не помощь Кудрина и Чубайса, когда Путин переживал не лучший период после проигрыша Собчаком выборов, то, наверное, сегодня не было бы обязательств перед этими людьми, а они не тащили бы за собой команду из 90-х годов, из нашего не самого лучшего прошлого.

Есть также определенные обязательства Путина перед ельцинской командой. Например, Шойгу из тех времен. Его пробовали на разных местах: в МЧС — хорошо поработал, попробовали его на губернаторстве — не пошло. Причина та же самая — человек, который привык командовать, не может организовать работу заводов, колхозов, торговли — это не его, даже если он будет самый «золотой». У него нет к этому ни предрасположенности, ни образования, ни опыта, даже команды нет, потому что его команда из другой сферы деятельности. Конечно, Шойгу умеет работать, и для армии он многое делает. Значит, правильно работу поменял. А как развалил армию предыдущий министр — «талантливый менеджер» Сердюков, даже американцам трудно было сделать! Потому народ, видимо, надолго запомнит Сердюкова и его команду!

Поскольку такая у нас команда власти, то, к сожалению, ожидать какого-то прогнозируемого, целенаправленного движения вперед при нынешней ситуации нет оснований. Знаете, еще В.И. Ленин говорил, что нельзя работать без плана, рассчитанного на длительную перспективу и серьезный успех. У нас такого плана нет, у нас постоянно споры: например, Глазьев с Титовым говорят, что надо наполнить страну деньгами по принципу Сингапура или Гонконга, где денежная масса почти вдвое превышает ВВП. У нас этот показатель около 40 %, и считается, что это очень мало. Действительно, мало по сравнению со средними мировыми цифрами. Но есть и позиция другой группы, которая у нас образовала треугольник: Минфин — Центробанк — Министерство экономического развития. Она считает, что главное — уменьшить инфляцию, забывая при этом про экономику. Где истина? Истина, как всегда, лежит посередине: между сторонниками «кубышки» во главе с Кудриным и сторонниками завалить страну деньгами, западными инвестициями, скажем, во главе с Титовым и Глазьевым. А чтобы найти «золотую середину», нужны люди, профессионально подготовленные, прошедшие школу жизни, умеющие хорошо считать. Борис Юрьевич Титов, насколько я знаю его, интересный, энергичный, коммуникабельный человек. Но он руководил только своим предприятием, а сейчас работает Уполномоченным по защите прав предпринимателей. Маловероятно, что он изнутри знает реальные потребности

различных предприятий. Поэтому надо иметь ввиду, что кроме денежной массы, есть много других факторов, влияющих на экономическое развитие страны. К слову сказать, я никогда не слышал, чтобы у нас проводился конкурс по подбору министров по принципу, кто из них профессиональней, у кого богаче опыт, кто добился лучших результатов. Насколько я знаю, из них ни разу никого не проверяли на «детекторе лжи»: с какими целями вы идете в министры? А действительно, такой вопрос, например, возникает, когда работать чиновником идет олигарх.

УП Ну, считается, что это очень хорошо, потому что ему не нужно как минимум воровать, если он уже олигарх...

— Вы знаете, я убежден, что денег много не бывает. Хотя, пример министра по делам открытого правительства Абызова, кажется, говорит о другом. Мы общаемся с ним в «Деловой России» достаточно часто и он производит впечатление очень заинтересованного и профессионального человека. Но мне до сих пор не понятно, почему он в один прекрасный момент оставил свой эффективный бизнес и ушел на госслужбу. Необходимость существования министерства по делам открытого правительства, на мой взгляд, тоже под вопросом. Идея в целом хорошая, но вот ее исполнение... На заседании Общественного совета при Федеральной службе судебных приставов мы рассматриваем огромное количество таблиц по линии этого министерства. Причем, чем больше мы их заполняем, тем дальше уходим от реальной жизни. Тот самый пример, когда здравая идея в воплощении наших чиновников превращается в свою противоположность, идет во вред делу. С одной стороны, хорошо, чтобы органы власти слышали людей, чтобы они реагировали на их жалобы, пожелания. С другой стороны, по факту, органы начинают работать между собой, не замечая людей, они буквально завалены справками и отчетами. Вот и мы на Общественном совете часто вместо того, чтобы решать актуальные, реальные проблемы, занимаемся публичными декларациями, оценками общественного мнения и т.п. Причем, каждый понимает, что достаточно просто выйти в любой отдел судебных приставов и постоять там полчаса, и все общественное мнение сразу станет понятно. Я довольно часто хожу к приставам и в полицию в приемные дни, сижу в очередях и слушаю, о чем люди говорят, как они общаются. Иногда я прихожу к начальникам, но не раскрываю сначала, кто я такой. Поэтому, естественно, выслушиваю о себе очень много «приятного». Конечно, когда я показываю удостоверение, эти начальники начинают извиняться, но уже понятно, что то, что было в начале, это и есть истинное лицо этих приставов или полицейских. Поэтому не нужно много даже самых замечательных социологических опросов, надо «ходить в народ», и тогда будет все видно и понятно.

А как вы считаете — можно ли победить коррупцию у нас, если даже олигархи воруют? И каким образом это можно сделать?

— Начнем с того, почему вы удивляетесь тому, что «даже олигархи воруют»? Я убежден, что абсолютное большинство «долларовых миллиардеров» в нашей стране стали таковыми после многочисленных нарушений закона. Просто их никто, по понятным причинам, нормально не проверял. Сотрудники правоохранительных органов иногда говорят: «То, что вы на свободе, не ваша заслуга, а наша недоработка». Так, вот, данное выражение как раз именно об этом. Кстати, именно излишняя, по мнению некоторых российских олигархов и сросшихся с ними чиновников, активность и принципиальность сотрудников Федеральной службы налоговой полиции привела к ликвидации этой очень эффективной и перспективной структуры, 25-летие которой мы недавно отметили. Я убежден, что без организации, подобной налоговой полиции по своим возможностям, принципам комплектования и финансирования (ни до ее создания, ни после ее ликвидации подобного ни в одной системе я не видел) победить коррупцию у нас в стране невозможно, хотя в принципе, проблему коррупции можно решить.

неким лоскутным одеялом, где люди между собой связаны больше какими-то личными отношениями, нежели единым пониманием происходящего в стране, едиными подходами к работе

Конечно, это нельзя сделать за оставшийся до президентских выборов год. Кто утверждает, что это возможно, или утопист, или обманщик. Но, если начать действовать прямо сейчас, то к весне 2024 года, т.е. к завершению следующего президентского срока, добиться коренного перелома в борьбе с коррупцией, как минимум, на мой взгляд, реально.

Что необходимо для этого? Во-первых, политическая воля Владимира Владимировича Путина, нынешнего президента

страны, и не сомневаюсь, что и следующего тоже.

Во-вторых, искренняя поддержка этой идеи его ближайшим окружением и в целом, командой президента.

В-третьих, нужны реальные, эффективные шаги по решению этой проблемы. Не имитация противодействия и борьбы с коррупцией, а действия, подрывающие саму основу коррупции.

В первую очередь, требуется настоящая революция в области права и судебной системы. Наши законы сегодня несовершенны и, в то же время, сложны, запутанны и противоречивы. Не вызывает никаких сомнений, что при их подготовке были заложены огромные возможности для коррупции.

Наши чиновники, особенно судьи, с блеском ими пользуются. Далеко за примером ходить не надо. Возьмем статью 333 Гражданского кодекса РФ, которая позволяет судам безбожно рубить хоть законную, хоть договорную неустойку, взыскиваемую в пользу потребителей, например, обманутых дольщиков, с недобросовестных застройщиков. Приведу пример из своей жизни. Некая фирма, имеющая юридический и фактический адрес на Кавказе, активно «рубит бабки» в Москве (забывая при этом о налогах), более 6 лет не выполняет обязательства передо мной и моей супругой. По закону «О защите прав потребителей» она должна нам за просрочку огромные деньги, но при упоминании об этом, судьи только улыбаются. Но даже то, что должен недобросовестный исполнитель по договору, судьи уменьшают в 5-10 раз, иногда даже до уровня, ниже минимального, установленного законом (ст.395 ГК РФ). При этом, что в районном суде, что в городском суде г. Москвы, судьи ведут себя откровенно хамски и ничего не боятся, особенно если за спиной мошенников стоят «уважаемые люди» (в нашем случае, автор российского «экономического чуда» — Улюкаев). Значит, закон не должен давать судьям возможность решать не по закону, а по звонку или за взятки! Нормы должны быть простыми, понятными даже людям, не имеющим юридического образования, однозначными и не позволяющими судьям проявлять свою юридическую безграмотность и(или) материальную заинтересованность. Да и сам судейский корпус в стране настолько прогнил, что кажется, проще отправить всех судей в отставку, чем пытаться их переучивать и перевоспитывать.

На «судебном фундаменте» базируются наши правоохранительные и фискальные органы, многие сотрудники которых не только не хотят, но и не умеют работать. Обратите внимание, всех «громких» коррупционеров у нас ловит с поличным, чуть ли не с мешком денег в руках. Меня это наталкивает на мысль, что сотрудники правоохранительных органов просто не умеют качественно проверять финансово-хозяйственную деятельность и

документировать результаты проверки, обосновывать и доказывать факты нарушения закона. От них не отстают и налоговые органы, которые в настоящее время кроме администрирования налоговых платежей занимаются только поиском тех, кто обналичил свои деньги (теми, кто помог им это сделать, они интересуются редко, ведь взыскать с них, как правило, ничего нельзя!)

вает мой опыт общения с чиновниками, иначе как «быдлом» не называют и не считают.

Надо признать, правда, что среди них тоже есть «профессионалы» определенного дела. «Специалист по освоению федеральных денег» не остановится ни перед чем и ни перед кем (благо, надзорные и правоохранительные органы

я никогда не слышал, чтобы у нас проводился конкурс по подбору министров по принципу, кто из них профессиональней, у кого богаче опыт

На этой благодатной почве беззакония, непрофессионализма и коррупции, «махровым цветом» расцвел класс чиновников-бюрократов, а также руководителей всевозможных структур, финансируемых и просто «кормящихся» из бюджета. Своим поведением, не поддающимся описанию словами литературного языка, они фактически объявили населению «бои без правил».

Наши чиновники существуют исключительно для себя, а людей, как показы-

области прекрасно понимают намеки власти. Это я на себе испытал во время прошлогодней выборной кампании). Не сомневаюсь, что таких «осваивателей» различного масштаба в нашей стране десятки, а может быть, и сотни тысяч. Извините, на эту армию никаких нефти и газа не хватит. Вот придумывают нам новые налоги и обязательные платежи, отнимают льготы, заставляют платить за то, чем, согласно Конституции, мы имеем право пользоваться бесплатно и т.п.

Я не сомневаюсь, что нашим следующим президентом будет В.В. Путин. Но именно от него и от его команды зависит, как его изберут. Будет ли это очередная «выставка достижений избирательной мысли», как это было на выборах в Госдуму в 2016 году, в результате которых не поддерживаемая широкими слоями населения партия власти набрала конституционное большинство. И тогда следующие 6 лет мы будем по-прежнему сидеть в «болоте», где переплелись коррупция, казнокрадство, ложь, лицемерие и т.п., поскольку обманутое в очередной раз население перестанет поддерживать любые инициативы власти. Я все же надеюсь, что Путин и Ко начнут «работу над ошибками» и пойдут по пути перемен уже в самое ближайшее время. И тогда у него есть шанс получить не только настоящую поддержку избирателей, но и карт-бланш на следующие 6 лет. А это дорогого стоит!

Ну а пока, на всякий случай, мы готовимся к «боям без правил», которые навязывают нам отечественные чиновники всех «мастей» и уровней. При этом, люди, не смотря на то, что их много лет обманывали, пока еще готовы к диалогу и сотрудничеству с властью и ждут от нее соответствующих сигналов.

Продолжение следует...

Беседовали Светлана Беженцева
и Любовь Кваснина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
2017 г.

НА ПРАКТИКЕ СУДЫ СТАЛКИВАЮТСЯ С НЕВЕРНЫМ ПОНИМАНИЕМ И ПРИМЕНЕНИЕМ ЗАКОНА КАК ИНСПЕКТОРАМИ ГОСУДАРСТВЕНН ОЙ ИНСПЕКЦИИ ТРУДА, ТАК И ПРОКУРОРСКИМИ РАБОТНИКАМИ

Супервайзинг должен быть всегда

Выбор зама из своих — это хорошо, но мы имеем высокий риск того, что он начнет сведение счетов с бывшими коллегами.

Яна Легкая

BPC Group

У известного всем У. Баффета всего один помощник со старым телефонным аппаратом, и так всю жизнь, и у них нет мобильных телефонов. Ваш комментарий?

Один помощник с кнопочным телефоном — это перебор, некая утрированная история. Мы живем в мире цифровых технологий, они проявляются не только в плане развития и популярности соцсетей. Их основная задача — быстро предоставлять нам информацию. Будь то смартфон, соцсеть, планшет — все эти инструменты дают нам ускорение времени в работе. Я тоже против того, чтобы обкладывать помощников тремя хандсфри, телефонами, звонящими одновременно, но одного смартфона достаточно для того, чтобы спокойно и эффективно исполнять свою работу.

Более того, у хорошего личного помощника есть такой навык, как связи. Они обычно знают все: у них есть связи по путешествиям, в визовых центрах, в консьерж-службах в отелях. Если человек долго работает, знает все привычки начальника (а ГД не склонны каждый раз пробовать новое, им проще приехать в знакомое место и там остановиться), это делает работу помощника эффективной. Со временем помощники обрастают связями с подрядчиками, которые отлично знают привычки своих клиентов и буквально читают их мысли.

Поэтому даем помощнику ГД в руки смартфон, связи и интеллект — вуаля! И у него все получится. Есть такое качество, как сообразительность, — оно гораздо ценнее, чем любой опыт. Если ко мне на собеседование придет человек сообразительный, даже без достаточного опыта, и несообразительный с хорошим опытом в резюме, то первый выиграет однозначно.

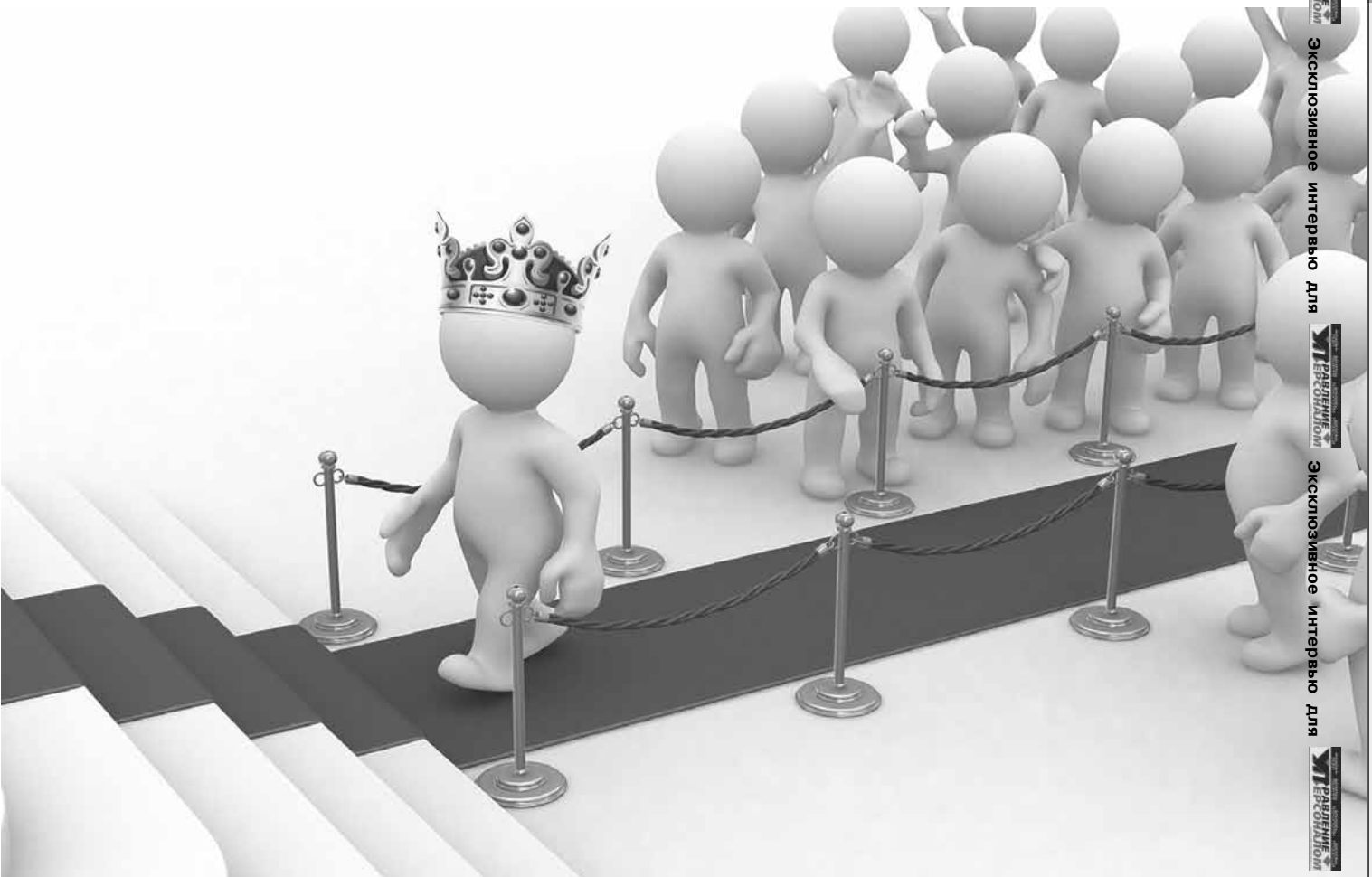
Что такое «сообразительность» в моем понимании? Способность человека начинать решать проблему, думать о том, как ее решить, даже если он впервые с ней столкнулся, даже если он чего-то не знает. Мозг должен запускать этот процесс. Он должен понимать, куда обратиться, кого спросить, где найти информацию, тем самым приближаясь к решению задачи, которая поставлена.

Как вы понимаете круг обязанностей замдиректора серьезной компании (от 500 человек персонала)?

— Любой человек берет зама, чтобы отдать свою часть заданий. Чаще всего эти задания более низкого уровня. Если руководитель выполняет стратегическую функцию, то его зам будет выполнять операционную. Но не «принеси-подай», а, например, туда войдут все краткосрочные вопросы либо вопросы, которые при-

Генеральный директор не должен заниматься микро-менеджментом, но стратегический, поведенческий контроль над замом очень нужен, чтобы у зама не вырастала корона

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Это всегда краеугольный камень и вопрос: «Почему мы должны подчиняться тому, кто стоит с нами в одном ряду?»

ходят от линейных нижестоящих руководителей подразделений. Это могут быть согласования, утверждения, небольшие сделки или одобрение платежей до определенной суммы — все те мелкие, но важные вопросы, которые отнимают время и силы ГД. Именно поэтому он и передает часть полномочий своему заму.

Работа зама — это качественная, эффективная операционная деятельность. Такая, от которой никуда не деться, — это люди/отделы с их запросами, это документы, которые надо подписывать, горящие вопросы, которые требуют немедленного реагирования. Операционная деятельность подразумевает определенный лимит полномочий, влияющих на бизнес. Зам ГД влияет на выручку, на заключение сделок в рамках того, что ему подвластно. Он имеет полномочия принимать решения до определенной суммы, по определенным клиентам либо по определенным аспектам. Для этих целей и задач действительно нужен заместитель.

Более того, в зависимости от генерального директора это определенный уровень доверия. Для некоторых ГД их заместитель — это их правая рука, и они готовы отдать ему достаточно широкий круг полномочий. Навыки зама — это практические знания обо всех аспектах работы предприятия. Он понимает весь жизненный цикл продукции, продажи, понимает, какой бэк-офис у него существует, бухгалтерия, юристы, логистика, курьеры. Он понимает, как работает бизнес каждый день. Без этих знаний он будет отдавать распоряжения, ориентируясь на свою интуицию и университетские знания. Принимая решение по какому-либо одному подразделению, он тут же должен понимать, как это влияет на остальные, иначе каждый раз это будут «взрывы»: вы разрешили бухгалтерии сделать это, а у нас теперь страдает логистика. Или наоборот: вы разрешили логистам сделать это — теперь жалуется бухгалтерия. Операционное, каждодневное понимание того, как работает бизнес — это основной навык заместителя.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что основная цель зама — снять с гендиректора те обязанности, которые он готов отдать, эффективно операционно управлять деятельностью компании.

С чего стоит начинать выбор такого зама?

— Первый путь: мы выбираем зама из категории ведущих сотрудников. Самый простой способ — найти человека, который достаточно амбициозен, опытен и в бизнесе, и в этом предприятии, сообразителен, умен, готов принять на себя ответственность и отвечать рублем за те решения, которые принимает. Чаще всего в замы продвигают своих. В 80 процентов случаев.

Если мы берем внутреннего кандидата, нужно обязательно снижать риск

субъективности. Этот человек уже работал в коллективе, и тут его внезапно над этой командой возвышают. У него в характере и в личности может возникнуть идея сведения счетов с теми, кто раньше был ему неугоден. В хорошем бизнесе этот зам должен тут же мыслить как бизнесмен, а не как человек, которому кто-то когда-то сделал подлянку, и он теперь может отомстить. Сведение счетов — типичная история. С этим сталкиваются многие компании. В идеале нужно искать человека, который поймет, что все, что было, оставляем позади. Да, я теперь босс, но я объективен, я сужу об эффективности подчиненного по определенным показателям, я убираю свое личное мнение, и мы начинаем работать в команде. Но только теперь я босс.

Чаще всего субъективность убрать не получается. Все мы люди со своими грехами, и многие субъективно относятся к тем, кто когда-то совершил подлость, и начинают мстить. Это лечится рабочей нагрузкой зама, чтобы у него на это не оставалось времени. Но этот момент существует. Есть хорошие примеры, когда людей доводили до замов, они прекрасно работали, вырастали в хороших бизнесменов, а потом открывали свое дело. Это отличная история про зама, когда он настолько налаживает процесс, что ему становится скучно — это нормальный этап карьеры. И он становится готов к тому, чтобы перейти на более высокий уровень управления в этой же компании или в другой. Но это то, к чему он должен стремиться, чтобы понять, что на старом месте все налажено. Если он уйдет, ничего не развалится, на нем не замкнуты все процессы, он хорошо все простроил, обучил людей и теперь может двигаться дальше.

Нужно добавлять полномочия со временем

Что касается внешних ресурсов поиска, то если мы выбираем зама или гендиректора, то лучше либо иметь в штате хорошего рекрутера, который знает, из каких компаний выбирать, знает людей на рынке, может похантить, а не просто разместить вакансию на работном сайте. Это должно быть составление карты компаний: какие люди нам интересны, какие сферы интересны, какие компании мы смотрим. Поиск может осуществлять внутренний рекрутер или кадровое агентство. Если рынок узкий, то все друг друга знают. Если у компании хорошая репутация, то ей будет проще найти зама. Если репутация сомнительная, то весь рынок про это знает, и не каждый согласится пойти на роль зама к генди-

ректору с сомнительной репутацией. Это надо учитывать.

При хорошем раскладе рекрутер даст зама, который подходит под вашу компанию, знает бизнес, и которому будет проще влиться в текущие бизнес-процессы, если компания находится на грани перестройки, у нее свои особенности либо спорная репутация. Есть смысл посмотреть людей из профильной компании, которые готовы к вызовам. Таким образом можно попытаться найти амбициозного зама.

УП Делегирование полномочий — важный вопрос. Его можно прописать детально и навсегда?

— Нереально прописать данный вопрос раз и навсегда. Отношения между гендиректором и его замом — это партнерство, бизнес, доверие. Когда вы берете человека, вы готовы делегировать ему достаточно узкий круг вопросов и посмотреть, а справится ли он? Чаще всего генеральный будет на уровне патологического недоверия все рассматривать под лупой — как человек справляется с задачами; будет все перепроверять, заниматься микро-менеджментом. И только со временем он расслабится, поняв, что человек не делает ошибок, понимает бизнес, понимает, как мыслит сам ГД, следует его линии. Это прямой путь к повышению уровня доверия, чтобы генеральный давал больше полномочий. Если прописать их сразу, не все на это пойдут.

Нужно добавлять полномочия со временем. Смотреть, как человек работает, насколько он справляется, насколько успешно работает с генеральным в одной команде, продвигает его линию, насколько четкую и правдивую информацию предоставляет генеральному. Это хороший аспект. К заму, который занимается операционными вопросами, стекается больше мелких проблем. В итоге он в курсе потребностей людей больше, чем генеральный. Это нельзя замалчивать. Если эти потребности и проблемы тормозят развитие компании, снижают уровень доходности, об этом надо говорить генеральному директору. Зам больше в курсе операционной кухни, которая творится в компании. Чем больше они совместно вырабатывают решений, политики, правил, которые хотят видеть в своей компании, — тем сильнее между ними связка, уровень доверия.

УП - Кто должен контролировать зама?

— Генеральный директор. С него обязанности руководителя никто не снимал. У него вообще очень много проблем. Но он должен смотреть за тем, как ведет себя его ключевой сотрудник. Потому что его ключевой сотрудник, его правая рука — это отражение его самого. Генеральный директор не должен заниматься микроменеджментом, но стратегический, поведенческий контроль над замом очень нужен, чтобы у зама не вырастала корона.

Зама контролирует и он сам. На эту

Варяги ценны возможностью посмотреть свежим взглядом на то, что творится внутри компании

должность нужно брать человека с высоким уровнем самоконтроля, тайм-менеджмента, самокритики. Это почти нереально, но надо стараться. Он сам должен ловить себя на мысли: «Что я сейчас делаю и для чего». Не просто в какой-то уровень супервайзинга. Нельзя ставить во главе царя без возможности изменения его решений. Это управление снизу. Если все подчиненные недовольны — это явно о чем-то говорит, они ведь не все дураки.

Зам в IT-компании снижает уровень «бредовости идей»

запаре подписал решение, отмахнулся или, наоборот, два часа потратил на бесполезную встречу. Этот человек должен сам понимать всю замотанность, перегрузку и так далее. Он должен осознавать, на какой стадии эффективности он находится.

Также зама контролируют руководители подразделений. Они в любом случае все его решения будут исполнять, обсуждать и также вынесут свой приговор — адекватный ли у них руководитель и что происходит под его руководством. В их полномочиях, в их праве, возможностях рассказывать заму, что происходит в подразделениях — на каком уровне откровенности, правдивости это происходит, зависит от каждой компании, но это от них требуется. Если зам принял неправильное решение, должна быть возможность либо вернуться к этому обсуждению, либо оспорить его. Должен быть

Ошибки зама обычно видны сразу. Такой заместитель теряет авторитет. Про него ходят шутки в компании, насмешки, люди неуважительно о нем отзываются. Вот вам, пожалуйста, контроль снизу. Ты принял решение как самодур, как сам решил — получи обратную реакцию населения. Если все руководители подразделений настроены против него, то он не сможет ничего сделать. Его ждут варианты итальянской забастовки, страх, равнодушие и желание людей работать от звонка до звонка.

УП Финансы стоит доверять заму?

— Отчасти стоит, но с супервайзингом финансового директора, если он есть в компании. Все зависит от уровня доверия. Но с точки зрения потока денег, полномочий оплаты, доступов к интернет-банкам, электронным подписям и т.д. лучше дать доступ только на опре-

деленные категории платежей. Если у вас зам генерального будет оплачивать канцелярию, жизнеобеспечение офиса, то никто не пострадает. А вот полномочия переводить деньги за сделки лучше поручить финансовому директору с обязательным одобрением собственника.

Кто может не подчиниться приказу зама?

— Финансовый директор вполне может не подчиняться. Он имеет возможность работать с ним в команде, наладить взаимопонимание по процессам, но при этом не подчиняться приказам зама. Руководители, которые стоят на уровне N1, — это всегда краеугольный камень и вопрос: «Почему мы должны подчиняться тому, кто стоит с нами в одном ряду?» В больших корпорациях это могут быть заместители по юридическим вопросам, руководители финансового отдела, руководители службы безопасности. Это не значит, что они откажутся выполнять поручения зама, но у них отчетность идет только либо собственнику, либо генеральному.

И если они не согласны с приказом зама, то у них есть возможность ему не подчиниться, если приказ, по их мнению, может пойти во вред компании. Этим механизмом компания сама же снижает уровень самодурства одного конкретного человека. Есть критические для компании вещи — безопасность, юридические аспекты, айти, финансы. Например, айти-специалисты могут, проанализировав решение, опасаться, что возникнет проблема с серверами или со связью, что остановит операционную деятельность.

Как не дать заму стать незаменимым?

— Всегда иметь потенциальную замену, держать в уме одного-двух текущих сотрудников, которые в случае критической ситуации смогут хотя бы на короткое время его заменить. Также у зама должна быть система материальной и нематериальной мотивации, которая будет держать его в тонусе: он должен понимать, что в случае серьезной ошибки и его могут попросить покинуть свою должность/компанию.

Проводить периодически оценку 360 градусов и для зама тоже — в ней участвую и коллеги, и подчиненные, и руководители аналогичного уровня.

Окончание интервью читайте в следующем номере

альпина паблишер

Саймон Вайн

Успех — не случайность

Законы карьерного роста

Глава 2

ВЫ — В ДЖУНГЛЯХ, СРЕДИ ТАКИХ ЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЖИВОТНОГО МИРА

В этой главе вы узнаете о проблемах человеческих взаимоотношений, о циничности компаний и общества в целом. Глава рассказывает также о тех сторонах нашего «Я», которые мы не осознаем или стараемся не замечать. Иными словами, вы узнаете о ящике Пандоры, рядом с которым живем мы и который живет в нас. Если предыдущая глава создавала позитивный настрой, в этой сложно избежать некоторого разочарования. Однако если вы не узнаете о темной стороне окружающего мира, вы не поймете, чем и почему рискуете.

НАБЛЮДЕНИЕ 4
НАУЧИТЕСЬ РАСПОЗНАВАТЬ ВЛИЯНИЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Если вы дадите двум детям по одинаковой игрушке, скорее всего, они передерутся, выясняя, чья лучше. Почему так получается? Дети объяснят вам это следующим образом: у этой куклы нос краснее, а у той — платье синее. Вы рассмотрите эти игрушки, однако различий не увидите! Перед вами две одинаковые, сделанные в Китае куклы. Это пример того, как дети дифференцируют (различают)[1] даже одинаковые предметы и придают этим различиям эмоциональное значение.

Склонность людей к дифференциации известна во многих областях, например, в продажах. Каждая компания расхваливает какую-либо маленькую разницу в своих продуктах, которая дает ей преимущества над продукцией конкурентов. Предположим, вы работаете на компанию, выпускающую стандартный товар, например, автомобиль.

Как убедить покупателя, что ваш автомобиль — самый лучший? Вы начинаете подчеркивать различные отличия вашего автомобиля от автомобилей конкурентов. Меняете цвет, удлиняете фары, изменяете форму панели управления. Таким образом вы занимаетесь созданием отличительных качеств вашего продукта.

Примечательно, что люди не осознают, что дифференцируют не только продукты, но и других людей. Дифференциация может быть в значительной степени абсурдна, однако это не мешает ей быть эмоционально напряженной. Классическим примером конфронтации из-за пустячного повода является война между Лилипутией и Блефуску, описанной в «Путешествиях Гулливера». Как вы помните, спор возник из-за разной точки зрения, как есть вареное яйцо — с тупой или острой стороны. Часто дифференциация поражает силой влияния мелочей. Так, поводом без причины разных оценок одного и того же человека другими людьми может быть работа в конкурирующих компаниях, определенное хобби, место жительства, религия, место рождения, и т. д.

Чтобы продемонстрировать это влияние, давайте проделаем два маленьких эксперимента. Первый: вспомните, как вы купили предмет длительного пользования (например, холодильник или телевизор) с функциями, на которые обращал внимание продавец, но которые так и не пригодились? Возьмем другую ситуацию: вы помните, сколько необоснованных дифференциаций вы провели между собой и коллегами? Наверное, случаи, подобные первому примеру, люди вспомнят, а подобные второму — вряд ли.

Для дифференциации достаточны поводы, которые при поверхностном взгляде кажутся незначительными, од-

1 «Отличаться» переводится на английский как differ, а от этого слова возникает понятие «дифференциация».

нако это не мешает им лежать в основе многих бессмысленных конфликтов или, наоборот, крепких союзов.

Второй эксперимент является продолжением первого: обратите внимание на то, как вы реагируете на людей, в особенности не принадлежащих к вашей «родной общине» — людей с тем же, что и у вас, уровнем образования, вашей нацио нальности или социальной группы, и т. д.

Вы заметите, что вам будет легко «прилепить» какой-либо стереотип человеку из другой группы, а его позитивные черты вы, скорее всего, поставите под сомнение. С другой стороны, вы удивитесь, насколько легко бывает простить какую-то оплошность или даже разность в политических взглядах тем, кто разделяет ваше пристрастие к спорту или, допустим, пиву. Таким образом, для дифференциации достаточны поводы, которые при поверхностном взгляде кажутся незначительными, однако это не мешает им лежать в основе многих бессмысленных конфликтов или, наоборот, крепких союзов.

Если вы не учтете склонность дифференцировать и даже дискриминировать других, вы лишитесь контроля как за важной составляющей мира, так и за своими собственными потенциально недостойными взглядами. Поэтому, размышляя о том, что может быть полезно для построения вашего имиджа или для его защиты, стоит подумать, какие характеристики приписывают вам окружающие люди. Без этого анализа вам будет сложнее выстраивать свой имидж так, чтобы он собрал больше «лайков».

НАБЛЮДЕНИЕ 5
НЕ ЗАБЛУЖДАЙТЕСЬ ПО ПОВОДУ НЕИЗМЕННОСТИ СОБСТВЕННОГО «Я»

ПРАВИЛО МУНДИРА

Одной из аксиом поведения на службе является то, что должностные обязанности превалируют над характером и даже совестью людей настолько, что люди изменяются, когда попадают на новую работу или должность. Мы называем это явление «правилом мундира». Его можно сформулировать иначе: даже если работа нам не по душе и накладывает на нас обязанности, противоречащие личным убеждениями, большинство из нас сделает все возможное, чтобы «исполнить свой долг».

Так происходит по разным причинам: например, мы стараемся выполнять обязанности из чувства ответственности, не хотим подвести начальника, стараемся достичь успеха на новом поприще, и т. д. Вхождение в роль происходит незаметно, как в следующем анекдоте.

Один товарищ не без гордости рассказывает другому:

— Представляешь, стою на ипподроме, смотрю на скачки. Вдруг чувствую: что-то на плечи кладут.

Оглянулся — седло! Не успел пикнуть, как кто-то меня уже пришпоривает!!!

— И что?! — удивленно спрашивает товарищ.

— Пришел вторым!

Такова забавная демонстрация качества, которое имеет много других, гораздо более печальных проявлений, таких, как жестокость солдат на оккупированной территории, садизм полицейских. Со стороны солдаты и полицейские кажутся людьми без принципов, но, может быть, они так понимают свою задачу? Точнее, так они понимают, как должны себя вести, когда одеты в мундир.

В фильме «Чтец» (2008 г.) Кейт Уинслет играет возлюбленную героя, от имени которого идет повествование. Действие происходит в послевоенной Германии. Героиня, милейшая женщина в какой-то момент исчезает. Через некоторое время герой видит ее на скамье подсудимых. Оказывается, во время войны она служила в СС охранницей в концлагере. Ее хорошо запомнили заключенные, поскольку она собственноручно отбирала, кого отправить на погибель в печь. Но «должностными обязанностями» дело не ограничивалось. В одном из эпизодов своей службы она заперла группу женщин-заключенных в горящем костеле. Таково одно из свойств этого правила: в своем рвении человек способен превзойти даже самые позорные обязанности.

Через несколько лет после войны, уже на скамье подсудимых, она объяснит свои действия тем, что прибывали все новые заключенные, для которых приходилось освобождать места. А свое решение, которое привело к сожжению людей заживо в костеле, она объяснила просто: не запри она этих женщин, они бы разбежались, и начался беспорядок.

Под «правилом мундира» понимается способность должностных обязанностей изменять ценности и даже совесть людей настолько, что много лет спустя в новых обстоятельствах они не изменяют оценки своих прошлых действий.

По ходу действия фильма, проведя долгое время в заключении, она признается, что до суда не задумывалась о своем прошлом...

...Представьте только: еженедельно, в течение нескольких лет самолично решать, кого из окружающих людей уничтожить, а когда же мундир снят, спать спокойно... Таково еще одно свойство «мундира»: он усыпляет память надолго после непосредственных событий. Вначале мундир приводит к трансформации собственного «Я», позволяя не думать о том, что у заключенных имеется только одна жизнь, что у кого-то из них есть маленькие дети... А думать, например, о том, сколько мест должно быть освобождено... Затем это правило позволяет быстро стать обаятельной, миловидной, достойной любви женщиной.

Отголоски этого свойства мы видим вокруг себя. Например, коллеги, став-

шие начальниками, меняют свое отношение к товарищам, которые еще недавно были на одном с ними уровне. Сотрудники, переведенные в контролеры, немедленно указывают на ошибки своих бывших коллег, и т. д. Во всех этих ситуациях появляются свойства, предусмотренные новым положением: они обволакивают наше «Я» как новый мундир. Обволакивают незаметно, как в истории, приведенной ниже:

Нас как VIP-туристов привели на красную дорожку кинофестиваля. Не зная кто мы такие, нас принялись фотографировать сидящие вдоль дорожки фотографы. Кто-то свистел. Нам с женой было неуютно: мы впервые оказались на глазах у целой толпы. Так и стояли перед всеми, и только и ждали, как бы уйти. Наконец, нам разрешили. Тут же за нами раздались аплодисменты, адресованные следующей группе гостей, занявшей наше место. На этот раз аплодисменты и свист были громче...

...Первая наша мысль была: «Интересно, там действительно кто-то знаменитый?», а вторая... «С какой стати им аплодируют громче, чем нам?!»

Иными словами, рассказчик за считаные секунды «влез в мундир» кинозвезды, вопреки здравому смыслу и ярко выраженному дискомфорту.

Шаг первый в использовании описанного наблюдения — научиться отличать, где у человека «мундир», а где личность. Тогда проще обнаружить личины, под которыми скрываются потенциальные союзники или враги.

НАБЛЮДЕНИЕ 6 НЕ ЗАБЛУЖДАЙТЕСЬ ОТНОСИТЕЛЬНО ВОЗМОЖНОСТИ ЗАСЛУЖИТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ

«Отплатили неблагодарностью и забвением» — поверьте, эта фраза в какой-то момент карьеры приходит в голову почти всем активным работникам. Она угнетает, печалит и лишает желания действовать. Однако универсальное желание получить благодарность, сознание своего права на благодарность — грубейшее заблуждение.

ПРАВИЛО «КРУГИ НА ВОДЕ»

«Не жалею, не зову, не плачу» — эти слова, обращенные Сергеем Есениным к своей ушедшей молодости, полностью описывают то, что вам придется сказать себе, когда о ваших исключительных заслугах забудут или даже уволят вас, как только будет закончен судьбоносный для организации проект, ради успеха которого вы не спали ночей, не брали отпусков и больничных. «Какая вопиющая несправедливость! — будете думать вы. — Неужели никто не вспомнит, что это я настоял на критически важном решении или заблокировал пагубную инициативу ценой своих отношений с начальником?!» Но отношение большинства организаций и менеджеров к своим сотрудникам таково: вы сделали свое

дело... и на ваше место всегда найдется кто-то еще.

То, что на фоне бездействия других вы принесли жертву или внесли существенный вклад в решение сверхважной задачи, не обязывает вышестоящих быть вам благодарными, пока это не касается личных интересов кого-то из них.

Но даже если вы всецело правы и кто-то разделяет ваше мнение, вы оказались в хорошей компании с теми, кому казалось, что им отплатили неблагодарностью и забвением. Вспомните об изобретателях. Все пользуются колесом, но никто не вспомнит имя его создателя. Забыты имена тех, кто придумал гениальные «детали» ракет и компьютеров, предложил критически важные реформы корпорациям и правительствам. Люди, отдавшие самое себя за то, чтобы отстоять идею и воплотить ее в жизнь, забываются на следующий же рабочий день.

Говорят, что однажды французский живописец Франсуа Буше шел со знакомым писателем по улице, где стояло несколько домов, украшенных мемориальными досками в честь знаменитых жильцов.

— Интересно, что напишут на стене моего дома, когда я умру? — задумчиво произнес писатель.

— Как что? — «Сдается квартира!»[2]

...Вот почему в ответ на свои же жалостливые риторические вопросы мы рекомендуем сказать себе: «Не жалею, не зову, не плачу» или «Был камень, он красиво летел, отскакивая от воды, но вот он утонул, круги по воде разошлись, и больше о нем не вспомнят». Теперь этот камень будет миллион лет лежать где-то на дне... «Вы уходите — круги на воде смыкаются» — относится и к более великим, нежели мы с вами.

ПРАВИЛО НЕБЛАГОДАРНОСТИ

Сравним две ситуации, в каждой из которых другие смогли оказать вам неоценимую услугу. Предположим, вы потратили 3000 р. на «Тамифлю», чтобы спастись от свирепствующего гриппа, и таблетки предотвратили тяжелую болезнь. Наверное, вы подумали, что не зря потратили деньги.

Или другая ситуация счастливого спасения. В вашем доме полыхал пожар, но пожарные приехали вовремя и спасли вас. Теперь вы будете о них помнить всю жизнь.

Обратите внимание, в обоих случаях вам спасли жизнь, но реакция разная. В первом случае вы как бы ожидаете услугу «за свои деньги», а во втором присутствовали конкретные люди, которые что-то для вас делали, хотя и о них можно сказать, что «им за это зарплату платят».

Таким образом, если вам выплатили зарплату, ожидание дополнительной благодарности не соответствует природе людей, в том числе, и вашей собственной. Первый шаг в освобождении от ожидания благодарности — помнить о том, что все, что вы производите, при-

2 Душенко К. Мысли, афоризмы и шутки знаменитых мужчин от Пифагора до Путина. — М.: Эксмо, 2002.

надлежит вашей компании. В книге «Дао дэ цзин» это правило сформулировано афоризмом «Они создают, но не обладают», что означает «сделанное нами — уже не наше». За это вам никто не должен говорить спасибо, потому что это больше вам не принадлежит.

Вернемся к нашим примерам и рассмотрим их в связке с этим правилом. В них есть еще одна немаловажная деталь: создатель таблетки обезличен, а пожарный — конкретное лицо, оказавшее уникальную услугу именно вам.

Когда раздают награды или, наоборот, увольняют, начальник чаще всего не знает о достижениях каждого своего сотрудника. Особых усилий, чтобы выяснить подробности, он, скорее всего, затрачивать не будет, потому что в любом случае всем платили зарплату. Но если сотрудник сделал что-то, что повлияло лично на конкретного руководителя — например, «вытащил» проект, за который тот отвечал, руководитель скорее всего его заметит, т. е. личный характер услуги снизит влияние правила неблагодарности.

СИТУАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРАВИЛА «КРУГИ НА ВОДЕ» И ПРАВИЛА НЕБЛАГОДАРНОСТИ

Правило «круги на воде» и правило неблагодарности в целом похожи. Главным образом их отличие в степени заслуги. Если степень заслуги велика, эмоциональная боль ощущается сильнее, и возможно, первое правило поможет в большей степени. Второе правило подходит для рядовых ситуаций, например, когда человека обошли повышением. Теоретически доводы, обосновывающие эти правила, как и сами правила, могут показаться очевидными. И все-таки, когда спасителем проекта являетесь вы, вам, скорее всего, покажется, что руководители обязательно должны вас отметить, потому что на своем месте вы незаменимы: вы всю душу вложили, в то время как другие за ту же зарплату брали больничные и делали куда меньше. Когда же, как вам кажется, ваши особые усилия и результаты не замечают, вы теряете мотивацию и обижаетесь...

А нужно просто помнить: «Не жалею, не зову, не плачу», или, как говорят французы, «Чего стоит услуга, которая уже оказана?!»

Фактически мы впервые в этой книге призываем к смирению: для своего блага вспоминайте правило «круги на воде» или правило неблагодарности и не переживайте, если ваши заслуги не будут оценены, да и разочарования в человечестве не стоит испытывать.

НАБЛЮДЕНИЕ 7 НЕ ЗАБЛУЖДАЙТЕСЬ ПО ПОВОДУ ЛОЯЛЬНОСТИ

Лояльность — понятие более широкое, чем благодарность. Лояльность предполагает некий «долгосрочный моральный контракт», а не одно- или многоразовые

конкретные события. Ощущение лояльности очень приятно людям. Чаще всего им нравится быть частью коллектива, к тому же появляется надежда на взаимность, т. е. что в сложной ситуации организация или начальник их не забудет.

Лояльность, возможно, действительно существует, но в относительно короткой перспективе и в стабильной ситуации. Однако, как и в случае с благодарностью, надежда на лояльность является одной из форм самообмана, поэтому, когда обнаруживается, что обещанная взаимная любовь не проявилась, не стоит за это винить конкретных людей или организацию. Первый шаг к пониманию того, что лояльность — не более, чем ваше заблуждение, это признание, что она является удобным объяснением подсознательного стремления к внутреннему комфорту. Остановимся на трех наблюдениях, связанных с лояльностью.

ЛОЯЛЬНОСТЬ НАЕМНОГО ПЕРСОНАЛА В ОТНОШЕНИИ РАБОТОДАТЕЛЯ

На протяжение всей истории лояльность армии, государю и т. д. ценилась высоко. Современные крупные организации стараются добиться лояльности персонала, поскольку считается, что она способствует производительности. При этом в армии говорят, что солдаты сражаются не за «общее дело», а за выживание солдат подразделения. То есть лояльность к конкретным ближним более значима, чем лояльность к абстрактной и далекой «организации» в целом. Люди лояльны еще и потому, что им комфортно, нравится миссия компании, они увлечены своей задачей или считают оплату достойной...

Следовательно, можно предположить, что в отношении наемного работника к работодателю существует предопределенный цинизм: многие «лояльны» (в корпоративном понимании) по отношению к непосредственной группе людей или конкретному проекту, иногда просто потому, что не могут найти лучшей работы.

Лояльность когда-то была синонимом осознания взаимозависимости и взаимоответственности, но в быстроменяющемся мире она перестает быть долгосрочным фактором.

Поэтому стенания на тему того, что «мы были лояльны к компании, а нас уволили или нам недоплатили», наверное, не слишком справедливы, поскольку слово «лояльны» должно стоять в кавычках: в любом случае вас что-то привлекало. По крайней мере, так обстоят дела в западной культуре. Говорят, в Японии лояльность персонала к работодателю действительно искренняя.

ЛОЯЛЬНОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ В ОТНОШЕНИИ НАЕМНОГО ПЕРСОНАЛА

В неменьшей степени циничны и организации. Как только комфортность коллектива подтверждается опросами,

компании решают, что, если сотрудникам приятно пить кофе друг с другом, им можно не выплачивать премии[3] или держать в неотремонтированных помещениях. Возможно, отчасти это и справедливо: создать дружественную атмосферу непросто и недешево, но далеко не все активные члены коллектива осознают, что доброжелательная атмосфера может существовать в обмен на что-то еще. Тем более мало кто предполагает, что в случае системных или внутренних шоков, организация может на время «забыть» о мерах по укреплению лояльности в угоду выживанию или росту эффективности. Вроде бы, все просто, но так кажется лишь до тех пор, пока вы не попадете в подобную ситуацию или не приблизитесь к ней вплотную.

Вспомним анекдот, который имеет отношение и к сотрудникам, и к компаниям. Он показывает, что даже если ты искренне лояльный сотрудник или добрый работодатель, на тебя все равно обижаются потому, что ты не делаешь больше:

Встречаются два приятеля. Давно не виделись, обнимаются. Тут один спрашивает:

— Дорогой, деньги нужны, так рад, что ты повстречался! Дай взаймы 100 рублей.

— Извини, у меня только 40 есть.

— Хорошо, дорогой, давай 40, 60 будешь должен.

3 Ewenstein B., Hancock B., Komm A. Ahead of the curve: The future of performance management McKinsey Quarterly, May 2016. Статья рассказывает о том, как технологическая компания отказалась от создания нового плана компенсации, поскольку опрос о том, какие факторы влияют на удовлетворение своим рабочим местом, не причислил компенсацию к числу критических факторов.

ЛОЯЛЬНОСТЬ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

Другое наблюдение касается лояльности по отношению к конкретным людям. Многие искренне считают, что пока они работают на справедливого, пусть даже не всегда и не во всем, начальника, они должны добросовестно исполнять свои обязанности. Как правило, таких людей уважают и называют «носителями корпоративной культуры». Казалось бы, к ним начальники должны относиться по-особому — в хорошем, разумеется, смысле слова.

Однако на практике это происходит далеко не всегда: начальники могут таких людей опасаться, поскольку они слишком много знают, или усложнять им задачи, считая, что те справятся ввиду своей преданности.

В фильме «Безумие короля Георга» (1994 г.) рассказывается история короля, который страдал от психического расстройства. От него отвернулась почти вся семья и почти все придворные. Оставшимся в меньшинстве лоялистам удалось найти доктора, который сумел вылечить монарха. Процесс был долгим и лично для них опасным, поскольку они оказались на пути у большинства, рвавшегося к власти.

И вот король выздоровел. Как же он поступил с этими преданными слугами? Он подверг их опале. Почему? Потому что он был им обязан, и они знали о его слабостях гораздо больше, чем сторонние наблюдатели. Высшие чины любят

лояльность подчиненных, но не хотят быть чем-то им обязанными или чувствовать зависимость. Поэтому, если вы пересекаете грань между лояльностью и самопожертвованием, вы рискуете вдвойне.

НАБЛЮДЕНИЕ 8
НЕ ПРЕДПОЛАГАЙТЕ, ЧТО МОТИВЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО РАЦИОНАЛЬНЫ

Несмотря на весь наш опыт, который указывает, что в поведении окружающих присутствует много иррационального, идея о том, что люди рациональны, является неким базовым постулатом взаимоотношений. В трудные минуты жизни этот постулат имеет успокаивающий эффект, сравнимый с эффектом веры. Вспомните, как в критический момент вы думали, что начальник поступит справедливо — поймет, увидит и оценит — иначе говоря, рационально (в вашем понимании) поступит в данной ситуации. Когда же этого не происходит, мы считаем, что люди не замечают очевидного и поэтому несправедливы к нам. Для нас рациональность в какой-то мере является синонимом справедливости. Но иррациональность может и не являться синонимом несправедливости, как в ситуациях, когда вам вредят, но вы не понимаете, какую выгоду подобное поведение приносит агрессорам.

О сходной ситуации гласит суфийская притча о скорпионе и лягушке.

Скорпиону понадобилось переплыть на другую сторону реки. Как раз то же самое собиралась проделать лягушка. Скорпион стал упрашивать лягушку его перевезти, но та ни в какую: знаю я, мол, вашего брата, как вам ни помогай, а все равно укусите. Скорпион принялся вспоминать о старой дружбе, объяснять, что было бы глупо кусать лягушку, поскольку оба утонут.

Долго длилась эта беседа. Убедителен и ласков был скорпион, и добродушная лягушка наконец согласилась. И вот плывут они через реку, и вдруг чувствует лягушка резкую боль и понимает, что ее ужалили. Она из последних сил спрашивает скорпиона, почему же он нарушил свои клятвы. Кривая усмешка пробегает по мордочке скорпиона: «Я укусил вас, потому что я скорпион, и жалить — моя природа».

Обратите внимание: мы не рассуждаем о ситуации, когда у нас что-то отнимают. В такие моменты мы признаем, что это рационально для отнимающего, хотя и невыгодно нам. «Иррациональное» также исключает плохие отношения с вами, у него также есть мотив...

Иначе говоря, под «иррациональным» мы понимаем поведение, когда хочется задать вопрос «За что?». Или «Ради чего?». Например, вам вредит коллега, который от этого ничего не получает. Его поведение можно описать поговоркой «если не съем, то понадкусываю»: у него с вами нормальные отношения, его выигрыш от агрессии не очевиден; более того, его действия могут быть для него опасными, тем не менее все эти «рациональные», с вашей точки зрения,

факторы его не останавливают. Согласитесь, странно, что он «заезжает на вашу территорию» просто так, без намерения заполучить вашу должность, или же с пониманием того, что ему за это ничего не заплатят и он понесет дополнительные риски.

В корпоративном мире нет места вере в Бога. Ее заменяет вера в базовые принципы взаимодействия типа лояльности или рациональности отношений. Они — основа внутреннего комфорта, а потому их провалы наносят серьезный урон уверенности в том, что мы понимает базовые каноны функционирования окружающей среды.

В такие моменты мы начинаем понимать, что ожидание «рациональности мотивов» является серьезным заблуждением.

Отсутствие «рацио нальности» в вашем понимании будоражит. Первый шаг в привыкании к этой неблаговидной реальности — научиться говорить себе, когда сталкиваешься с ней, «человек слаб».

НАБЛЮДЕНИЕ 9 БУДЬТЕ ГОТОВЫ К ЖЕСТОКОСТИ ДРУГИХ ПРАВИЛО ХОЛОКОСТА

Притча о скорпионе и лягушке — хорошая иллюстрация к правилу иррациональности мотивов как окружающих, так и ваших собственных. Это правило часто взаимодействует с другими наблюдениями, описанными в этой главе, — например, такими как склонность дифференцировать или же правило неблагодарности. Такие комбинации могут приводить к сверхнесправедливым или сверхжестоким аномалиям поведения. Наиболее вопиющим примером из современной истории является Холокост. Это явление узко понимается человечеством как трагедия определенной, сравнительно небольшой группы людей.

На самом деле Холокост продемонстрировал одну из универсальных особенностей человеческой природы: в любой момент самый мирный человек может превратиться в убийцу.

Таковыми становились представители многих народов, но, в отличие от общепринятого мнения, большинство из них не были антисемитами или «преступниками». Большинство убийц и их пособников — обычные трудяги, семейные люди.

Холокост был демонстрацией способности людей за короткое время превращаться во врагов и убийц, чаще всего без личных мотивов. Поэтому, чтобы не разочаровываться, выделяйте «хороших людей», тех, кто готов для вас сделать что-то, не требующее усилий, и остальных — потенциально готовых причинить вам вред даже без получения чего-либо взамен для себя.

То, что ваш сосед может стать вашим убийцей, пусть в переносном смысле — далеко идущее обобщение, и оно требует объяснения. Ниже предлагаются три ситуации, описывающие, во-первых, отношения между незнакомыми людь-

ми без «рацио нальных» мотивов, во-вторых — с «рацио нальными» мотивами и, в-третьих, отношения между знакомыми людьми с «рацио нальными» мотивами.

Первая ситуация. Одним из первых деяний фашистов в Париже стала операция по «освобождению» города от евреев. Для этого был выделен стадион[4]. К удивлению фашистов, парижане активно сотрудничали, и стадион скоро был переполнен.

Рассмотрим эту историю подробнее. Французы только что подверглись оккупации. Немцы, их давнишние соперники, оккупировали их в 1870 г., вели с ними войну на истощение в Первую мировую, и они же только что уничтожили их армию при Дюнкерке. Большинство французов потеряли в этих битвах своих близких или же знакомы с теми, кто потерял. Французы известны своей гордостью... При этом с готовностью отдают врагу часть французского народа, что противоречит тому, как вне Франции понимают национальную гордость французов.

Что еще более странно, французские пособники фашистов относились к привычным для них французским евреям хуже, чем к оккупантам. И уж тем более необъяснимо, что многие из них не были антисемитами.

Чтобы разобраться в этих противоречиях, представим себе, как это происходило в реальности. Вот звонит немецкий офицер вместе с переводчиком в дверь вашего соседа с другого этажа и спрашивает, живут ли в вашем доме евреи. Сосед едва оправился от страха — на пороге его квартиры стоит ненавистный фашист, — и говорит, что точно не знает, но, кажется, вон в той квартире справляли нехристианский праздник, и указывает на вашу дверь.

Вы-то считаете, что ваша семья живет во Франции уже тысячу лет, и тут к вам ночью стучит патруль, дают 20 минут на сборы, выдергивая малышей из теплых постелек, и заталкивают всех в фургон...

Просто подумайте, что вас и ваших малышей какой-то «сосед по дому, обычный человек» обрек на гибель. Ведь именно так это было! А теперь посмотрите на этнические конфликты в последние 20 лет. Когда сосед убивал соседа просто потому, что тот «дифференцировался» в другую группу, в данном случае по этническому принципу.

Вернемся к сцене того, как вас прикладами загоняют в машину, и вы прижимаете к себе плачущих, горячо любимых детей. Что от этого получил сосед? Может быть, он на мгновение почувствовал превосходство из-за того, что принадлежит к высшей касте, хотя и сам растоптан? Или почувствовал гордость «владения информацией»? А может, захотел показать лояльность врагу, просто на всякий случай? Вроде бы все это недостаточно очевидные причины, чтобы разрушить жизнь вашу и ваших детишек.

Если, конечно, не оправдать его простым выводом, что «люди иррациональны».

4 De Rosnay T., Sarah's Key, St.Martin's Griffin, New York, 2007.

Возьмем другую историю. Маленькое село в Закарпатье, где живет много евреев. Они там живут давно, столетия. Через некоторое время после оккупации фашисты всех мужчин загоняют в лес, и там пришедшие из дальних сел крестьяне под руководством нескольких офицеров зверски их истребляют. Не расстреливают, а терзают заживо, кто топорами, кто вилами...[5] Здесь по крайней мере присутствует рациональность: они могут снять с убитых часы. Но это же «мирные труженики»! Это же не убийцы! Жертв своих они раньше не видели, ничего личного к ним не испытывают. И оккупантов они не то чтобы сильно любят. И идеологический посыл фашистов им непонятен.

Просто за одну ночь они открыли в себе, что могут быть убийцами.

Наконец, последний эпизод, рассказанный автору очевидцем. На этот раз Прикарпатье. В 1970-е гг. с целью развития бизнеса туда приехал канадский бизнесмен. Такие гости в те времена приезжали редко, и его представляют местной власти. В начальнике райисполкома бизнесмен узнает карателя, который во время войны истязал и убил у него на глазах его родителей (канадцем оказался случайно выжившей еврейский мальчишка). Возвратившись в Канаду, он подает заявление в Интерпол на расследование. Советский Союз начинает расследование, и факты подтверждаются. Более того, оказалось, что на руководящих постах в районе таких было несколько. На суд свозят свидетелей из ближайших сел. Звучат эти показания примерно так: «В то время многие так делали, не только мы. Мы к евреям хорошо относились: мы с ними рядом жили, росли вместе, играли. Они даже едой в голодные годы с нами делились. То есть не думайте, мы к евреям плохо не относились. Но фашисты сказали, что тем, кто будет их убивать, будет отходить собственность убитых. Ну, нам жалко было, что другим достанется, вот и решились. А у нас и убить-то было нечем: мы же мирные. Пришлось на лесопильне распиливать. Потому что, если не мы, так другие бы убили. А мы — мы не убийцы и не какие-то там злые люди. Сами поймите, тогда все так делали...»

ПРИМЕР ПРОЯВЛЕНИЙ ПРАВИЛА ХОЛОКОСТА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Однажды знакомый банкир обнаружил, что положение в кредитном договоре не соответствует условиям, содержащимся в коротком предложении по кредиту, на основании которого делался этот кредитный договор. Это предложение было письменно согласовано и подписано клиентом. Стало очевидно, что при переносе условий предложения в договор произошла ошибка. Эта ошибка существенно изменяла условия в пользу клиента. Банкир направился к клиенту

5 Элиах Я. Бог здесь больше не живет: Хасидские истории эпохи Холокоста. — М.: Мосты культуры, 2015.

обсудить вскрывшуюся ошибку. Клиент знал, что банкир был очень ему предан и всегда старался пойти на уступки. Понимал он также и то, что банкир может получить выговор за это происшествие. Однако поправлять ошибку отказался. Банкир, известный своей порядочностью и преданностью интересам клиентов, был шокирован легкостью и прямотой, с которыми этот человек, как он думал, хорошо ему знакомый, объяснил: «Извините, я понимаю, что вам придется отдуваться. Сами понимаете, мне так выгодно».

В этом случае правило сработало в «менее обидной форме»: клиент что-то получил за «неоднозначное» поведение.

...Допустим, к вам обращаются с вопросом, что вы думаете о коллеге, с которым вы когда-то работали в одной компании. Как вы ответите? Может, вы с ним не работали напрямую, а просто кто-то что-то про него сказал. Скорее всего, вы перескажете эти «экспертные воспоминания» — например, что однажды он пришел на работу в белых носках, — с комментариями «ну кто, скажите, носит такие зимой?!» — или другие слухи и сомнения подобного рода, не получив за эту «информацию» ровно ничего. Обратите внимание, хорошее в таких ситуациях говорят редко. Если он даже вам что-то хорошее сделал, вряд ли вы «утаите негативную информацию». А уж если вам за это награду посулят!.. Помните о том, что «хорошие люди» — это те, кто готов сделать для вас что-то, если это не требует от них усилий. Все остальные — это все остальные, и они потенциально готовы причинить вам вред без получения чеголибо взамен.

НАБЛЮДЕНИЕ 10
ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ И НА ДРУГИЕ ТИПЫ ЗАБЛУЖДЕНИЙ

Мы уже обсудили несколько выраженных типов заблуждений, например о благодарности, о лояльности, о рациональности ваших коллег и т. д. Однако эти заблуждения далеко не исчерпывают огромное количество предположений об окружении и о себе, которые каким-то образом искажают наше представление о реальности. О некоторых других мы здесь и поговорим.

Вначале поделимся следующим наблюдением: вслед за словом «неужели», как правило, следуют распространенные заблуждения.

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

Как научить сотрудников брать на себя ответственность

Во всем важно чувство МЕРЫ... и особенно в наказании за проступки.

Например, на субмаринах нет наказаний и нет карцера, и извинение — достаточная мера, чего не скажешь о развивающейся компании...

Извинения как мера наказания ведут компанию к краху?

А ответственность — сосем не синоним вины...

Дмитрий Багинский

«Сбербанк Страхование», «ВТБ Страхование»

Прежде всего, давайте разберемся, какой смысл мы вкладываем в слово «ответственность»? С одной стороны, это весьма ясное и распространенное понятие, которые мы слышим каждый день, с другой стороны, вы удивитесь, как все мы поразному трактуем суть этого слова. И в этом, на мой взгляд, и лежит корень зла.

до тех пор, пока извинения принимаются как мера ответственности — ничего не поменяется

Слово «ответственность» неотступно следует за нами с младших классов школы, когда нам впервые дают хоть какую-то свободу действий. Ты должен учиться и делать домашнюю работу ответственно! Двойка в дневник за безответственное поведение во время субботника! Безответственно прогуливать уроки перед самыми выпускными экзаменами, ведь впереди поступление в институт! А в институте преподаватель не хочет ставить зачет, потому что вы безответственно прогуляли почти половину лекций! И очень сложно выбрать кафедру, потому что надо очень ответственно подходить к выбору будущей профессии. Заводить семью? Сейчас? Нет! Это слишком большая ответственность, я должен начать хорошо зарабатывать и обеспечить себе финансовый тыл для этого.

Что же это такое — ответственность? Тяжелая ноша, которую на тебя взваливают сначала родители, затем учителя, потом преподаватели в вузе, руководитель на работе? Добавьте в эту копилку еще супругу(а), детей и престарелых родителей. Или же это то гнетущее и мрачное чувство, что мы должны нести или испытывать, когда мы вдруг позволяем себе сделать ошибку или просто недоглядеть? Согласитесь, найти ответственных — звучит, как найти виноватых.

Получается, что ответственность — это тяжелая ноша? Крест? Вина? Если согласиться с вышеописанным, то так и есть. Тогда что мы хотим воспитывать в людях? Неужели мы думаем, что нам (руководителям) так легко удастся встать в очередь из тех, кто подгрузит еще пару камей в эту тяжелую ношу, ко-

торая так и называется — «я всем должен», и еще вдобавок получим гарантийный талон на то, что человек будет чувствовать себя виноватым за то, что не справился или не уделил достаточно сил или времени?

Плохая новость: не удастся. К сожалению (а может быть, и к счастью), природа человека такова, что он не хочет и не может постоянно быть всем должным и вечно виноватым. Он находит способы избегать кабалы и вины, и в этом ему равных нет. Инструментарий (читай — способы защиты) здесь не знает границ: широкий спектр оправданий, переваливание вины, затягивание решений, саботаж, агрессия, взывание к жалости и пр. Какой смысл сотруднику брать на себя ответственность? Не проще ли находиться в безопасной детской позиции, где есть начальник — ему ведь виднее, вот пусть он и решает, а потом отвечает. А я? А что я? Я могу копать, могу не копать, вы только скажите, где и сколько, а еще покажите — как, чтобы потом не было эффекта обманутых ожиданий, но при этом будьте добры платить в соответствии с рынком труда, а также обеспечьте мне мотивацию и карьерный рост. Знакомая ситуация?

Но на этом проблемы не заканчиваются. Еще один важный момент, как руководители принимают безответственное поведение сотрудников. Представим, что произошла ошибка в ходе проекта, которая негативно повлияла на итоговый результат, срок, клиента и пр. Какие действия сотрудника будут восприняты руководителем как проявление ответственности? Явка с повинной с беспомощным видом, с изображением сожаления на лице и в тоне голоса? «Извините, Иван Иванович, мне самому очень неприятно, что так вышло, но ведь были непреодолимые внешние обстоятельства, которые совершенно не зависели от меня, и еще нас некрасиво подвели айтишники и бухгалтерия». В этот момент руководитель обычно теряет терпение, устраивает разнос и наказывает штрафами. А демотивированные сотрудники уходят обсуждать несправедливость и нетактичность руководителя. Еще бы, ведь мы же извинились, что еще требуется? Похоже, что ситуация точь в точь копирует модель под названием «воспитатель детского сада и нерадивые дети». Руководитель теряет терпение и контроль над собой, ощущая бессилие, потому что сотрудников пожурили, и они отправились дальше повторять одни и те же ошибки, а на выходе у руководителя на столе сорванный проект, недовольный клиент\вышестоящий руководитель\акционер, набор оправданий, которые никого не интересуют и «1000 извинений». Многие бросаются решать проблему своими руками или в срочном порядке перепоручать другому сотруднику. Но проблемы не уходят и повторяются вновь и вновь, потому что увещевания о том, что надо ко всему относиться внимательнее и проявлять больше усердия, как в слу-

чае с непослушными детьми, не найдут должного понимания. Потому что «Извините» — это удобная замена реальным действиям по исправлению ситуации и предотвращению аналогичных в будущем. И до тех пор, пока извинения принимаются как мера ответственности — ничего не поменяется.

Какой же выход из такой ситуации? В новом определении слова «ответственность».

Важно: быть ответственным — не значит быть виноватым. Это главное. Представьте себе, что ребенок принимает ванную. Закончив это приятное мероприятие, вы выдергиваете пробку из горловины слива, и все плавающие предметы, включая остатки мыла, куски мочалки и другие плавающие частицы, а иногда даже игрушки, начинают закручиваться в водоворот, который стремительно уносит их в трубопровод. И, согласитесь, у всего, что на поверхности, нет выбора, куда плыть, все подчиняется силе этого водоворота и неизбежно затягивается в горловину. Важно понять: вы и есть эта горловина. Всеми своими действиями (словами, поведением, бездействием, мимикой, эмоциями, энергией, аурой и пр.) вы создаете этот водоворот в своей жизни — на работе, в семье, с друзьями. Если бы вас не было, не устремились бы к вам, подчиняясь вашей силе, события, которые произошли с вами. Это факт, который сложно игнорировать. Банальное выражение, но у медали две стороны. Благодаря вашим действиям к вам приплывали события, которые приносили победы, радость и удовлетворение, таким же образом к вам приплывают ошибки, проблемы, ссоры с коллегами и клиентами. Понимание того, что вы эпицентр\причина всего с вами происходящего, помогает вам ощутить, что вы управляете событиями в своей жизни (пусть и не всегда осознанно), а значит в будущем вы можете сделать по-другому. Что ж, теперь вы как минимум не жертва трагикомических обстоятельств.

Важно: быть ответственным — не значит быть виноватым. Это главное

В бытность моей работы в роли топ-менеджера в одной из крупнейших финансовых групп мы внедряли личную ответственность как практический инструмент управлениями проектами, взаимодействия с клиентами и разбора возникавших ошибок.

Для этого мы разработали алгоритм принятия личной ответственности со-

трудника при возникновении ошибок. С удовольствием поделюсь им с вами:

1. *Необходимо признать факт ошибки и, не отлагая, сообщить об этом руководителю\заказчику\клиенту.* Вовремя обнаруженная ошибка позволит избежать крупных неприятностей в будущем.

2. *Описать суть ошибки и последствия, которые возникли или могут возникнуть в будущем.* Не пытаясь смягчить ситуацию или сгладить острые углы. При этом важно не описывать причины произошедшего. И вот почему. Причины никого не волнуют. Именно поиск причин (читай — оправданий) чаще всего приводит к тому, что руководитель, заказчик или клиент теряет эмоциональную стабильность. Представьте, что вы пришли в дорогой ресторан отпраздновать важное для вас событие. Вы ждете более сорока минут ваше блюдо, к вам не подходит ни один официант, а еще через 20 минут вам приносят его холодным со словами «извините». Ваша реакция? Вы вызываете менеджера, и тот начинает вам объяснять извиняющимся тоном, что, мол, на кухне случился пожар, что повар обжег руку, и поэтому ваше блюдо получилось именно таким. И в конце добавляет: «От лица нашего ресторана мы приносим вам извинения и очень сожалеем, что это произошло». Теперь узнав обо всех сложностях ресторана, вы успокоились? Вряд ли.

Именно поиск причин (читай — оправданий) чаще всего приводит к тому, что руководитель, заказчик или клиент теряет эмоциональную стабильность

3. Н*айти свою личную роль в произошедшем. В чем заключается именно ваша ошибка.* Здесь важно не перекладывать ответственность на кого-то еще. Сейчас речь о вас. Даже если вам кажется, что ваша роль тянет на 10% в общий вклад ошибки, а 90% совершил кто-то еще. Как и в случае с рестораном, менеджер, или хостес, мало влиял на пожар на кухне. Он мог быть вообще не в курсе ситуации. Но, увы, слова типа «вы знаете, это все повар виноват! Он у нас такой бестолковый!» не исправят вам настроение, а,

напротив, подольют масла в огонь. Особенность ответственности в том, что она не делится на части: 90\10 или 50\50 и пр. Ответственность делится 100 на 100. Если в проекте участвовало 7 человек, то суммарная ответственность по проекту 700%. Вы отвечаете за свои 100% — вот их и опишите: как они повлияли на итоговый результат. Заметьте, это не имеет ничего общего с признанием себя виноватым. Именно этот пункт, по опыту, снимает негативные эмоции с руководителя, клиента или заказчика. Потому что перед ним сейчас ответственный человек, который трезво оценивает ситуацию и с которым можно дальше вести равный диалог, а не просто случайный, мимо проходивший, несчастный, ни в чем не повинный сотрудник.

Особенность ответственности в том, что она не делится на части: 90\10 или 50\50 и пр. Ответственность делится 100 на 100. Если в проекте участвовало 7 человек, то суммарная ответственность по проекту 700%

4. *Составьте и предложите список мер по исправлению или минимизации ущерба от вашей ошибки.* И это именно то, что на самом деле интересует заказчика, руководителя или клиента. Иногда ошибку исправить невозможно, но всегда можно придумать варианты, которые бы устроили пострадавшую сторону. «Я знаю, что вам долго не приносили блюдо, и оно холодное. Я понимаю, что теперь у вас испорчено настроение и впечатление о нашем ресторане. Мне как менеджеру стоило позаботиться о том, чтобы предупредить вас о том, что у нас возникли сложности. Это моя ошибка. Мы оплатим весь ваш сегодняшний счет, и если позволите, мы бы хотели иметь шанс исправить ваше впечатление о нашем ресторане — выберите любую дату, мы постараемся сделать ваш ужин приятным за наш счет». Заметьте, ни одного «извини» не прозвучало, однако, скорее всего, ваш настрой изменился, не так ли?

5. *Определите меру вашей личной ответственности или гарантии неповто-*

рения ситуации в будущем. **Это критический момент. Вместо того чтобы ожидать наказания от взрослых воспитателей, предложите свой вариант измерения ответственности. Это важно, потому что вы взрослый человек, что-то у вас получается хорошо, что-то очень хорошо, а иногда вы, как и все остальные, делаете ошибки, но, в отличие от ребенка, вы осознаете последствия своих, пусть и не преднамеренных действий, и вам не нужны наказания для этого. Очень часто, когда сотрудникам (которые до этого никогда не задумывались о личной ответственности) предлагается самостоятельно определить меру ответственности, они сначала уклоняются от такого упражнения (еще бы, вдруг пожурят и отпустят?), а затем с обидой произносят что-то типа: «ну увольте меня!» или «ну лишите меня премии, если вы так сильно этого хотите». По мере практики алгоритма личной ответственности это быстро проходит. У тех же, кто освоил данный алгоритм, рождались более подходящие идеи:** ***«Я гарантирую, что доделаю это в выходные\во внерабочее время\за счет отпуска». «Счет будет оплачен из моей премии\инцидент тянет на -15% квартальной премии». «Если эта ситуация повторится в будущем, я откажусь от 20\50\100% премии, это касается и всех моих подчиненных».***

6. ***Составьте выводы из сложившейся ситуации и расскажите о них своему руководителю\партнеру\заказчику.*** **С точки зрения работы руководителя в рамках данного алгоритма, этот пункт, пожалуй, самый важный. В этот момент и происходит обучение и приобретение опыта сотрудником, и поскольку такое обучение сопряжено с эмоциональным переживанием и личным участием в событии, то оно гораздо глубже отпечатывается в памяти, нежели родительские наставления руководителя, который уже взял всю ответственность на себя. Обсудите ваши выводы с руководителем, возможно, вы увидите ситуацию под новым углом, полезным для вас. Этим самым вы на деле, а не на словах, даете понять, что вас волнует, что будет происходить в будущем.**

7. ***Самое важное — не извиняйтесь и не чувствуйте вину, теперь у вас нет нужды в этом.*** **Вы человек и имеете право совершать ошибки, ошибаются даже роботы. Вы провели полный набор действий взрослого и ответственного человека. И даже космические шаттлы с космонавтами на борту взрываются на взлете в прямом эфире.**

Плюсов от внедрения этого алгоритма мы, как команда руководителей, ощущали сразу несколько:

- **Сотрудники действовали гораздо более предусмотрительно и, прежде чем погружаться в реализацию проектов, продумывали план действий и запрашивали необходимые ресурсы или полномочия. Поскольку ощущали себя**

главными источниками создания результата, в качестве которого они теперь заинтересованы не меньше, чем сам руководитель.

• Не боялись принимать решения, сопряженные с риском. В связи с тем, что получали значительно меньше взрывной, негативной, эмоциональной реакции от руководителей.

• Руководители стали получать более реалистическую оценку сроков и ресурсов, необходимых для качественного выполнения задач, т.к. они могли попросить оценить ответственность за невыполнение задачи в установленном сроке или качестве.

• Качественный рост компетенций сотрудников в целом по компании. Теперь ошибки не игнорировались и не закапывались, а разбирались и превращались в драгоценный опыт.

Однажды, проводя практическое обучение по данному алгоритму, я услышал такое возражение от одного из участников тренинга: «А зачем мне признавать свои ошибки? А если я буду единственным, кто это будет делать, не уволят ли меня быстрее всех?» На что присутствовавший на тренинге руководитель ответил: «Я, пожалуй, расцелую такого сотрудника и, скорее всего, повышу его над теми, кто этого делать не будет».

Теперь ошибки не игнорировались и не закапывались, а разбирались и превращались в драгоценный опыт

Практикуйте личную ответственность на работе и в семье, и помогайте своим сотрудникам осваивать этот инструмент свободы взрослого человека и получения опыта.

* Дмитрий Багинский, экс-замгендиректора «Сбербанк Страхование» и экс-замдиректора по рознице «ВТБ Страхование».

Журнал «Управление персоналом», 2017 г.

Ищите лидеров на важные проекты, а не профессиональных управленцев

Вуз не имеет значения — важен только потенциал кандидата.

Задача собрать сотрудников с одинаковым набором мотиваторов невыполнима, а главное — бесполезна.

Галина Канцелярист

АО «СК Благосостояние»

Лебедь, рак и щука... Наблюдали ли вы ситуации, когда в компании собирались специалисты с несовместимой мотивацией?

Банально, но каждый человек уникален, именно поэтому уникальна и мотивация каждого из нас. Уверена, что задача собрать сотрудников с одинаковым набором мотиваторов невыполнима, а главное — бесполезна. Под разные задачи, на разных этапах роста компании или выполняемого проекта, под разные стили руководства нужны различные люди. Если правильно диагностировать потребности, правильно сформировать команду, то различная мотивация будет только подхлестывать к достижению результатов. Лебедь, рак и щука зачастую сигнализируют о том, что люди не на месте. И это не их вина или ошибка, а неверное управленческое решение.

Как представляют мотивацию современные эйчары?

— Полагаю, что как один из наиболее мощных инструментов управления персоналом. Согласно пирамиде Маслоу, социальный, карьерный и духовный рост подталкивают нас шагать с одной ступени потребностей на следующую, более высокую. И так — от удовлетворения физических потребностей, которые могут элементарно выражаться в желании поесть, до вершины пирамиды, а соответственно, наивысших потребностей в самореализации. Для удовлетворения потребностей на всех уровнях иерархии необходимо движение и, конечно же, мотивация, которую принято делить на материальную и нематериальную.

Но поколение нынешних топ-менеджеров живет в эпоху изменения привычных скоростей жизни. Сейчас научно-технический прогресс ускорился по сравнению с предыдущими столетиями даже не кратно, а в десятки раз, и продолжает набирать обороты. Естественным образом претерпевают изменения и наши внутренние устои, потребности и даже ценности. Достигнув пика пирамиды, не все менеджеры могут справиться с такими скоростями, ведь для самореализации теперь нужно быть более гибким, более чутким, чтобы улавливать новейшие тенденции общества и рынка и самому жить в унисон со временем, т.е. всегда держать высокую скорость.

Во-первых, это не самая простая задача. И во-вторых, процесс реализации этой задачи сильно изматывает, поэтому последние годы все чаще наблюдается выгорание, потеря сил и желания к новым свершениям. Все чаще люди предпочитают бросить все и уехать из мегаполисов на освоение целины или заняться чем-то, не приносящим признания

или не работающим на личный бренд, а просто делом для души, или насладиться заслуженным отдыхом. Это уже не самореализация, это скорее мотивация покоя — новая ступенька пирамиды, которую создает для нас новая реальность.

Задача собрать сотрудников с одинаковым набором мотиваторов невыполнима, а главное — бесполезна

Когда разная мотивация специалистов сильно мешает работе или достижению целей?

— Если исходить из определения, что мотивация — это побуждение к действию, а в случае менеджмента — к достижению, имеющему под собой достижение целей, мы приходим к тому, что мотивация сама по себе мешать не может. Результативность снижается при понижении мотивации, когда ожидания сотрудника не реализовываются. Не реализовались сегодня, не реализовались завтра, и как итог — мотивация меняет полярность и выступает уже не двигающей силой, а силой торможения. Демотивация — очень опасная штука, так как разрушительно действует не только на самого человека, но и на коллектив, в котором он работает. Людей могут сплачивать не только положительные факторы, как то — достижение единой цели и реализация профессиональных амбиций, рост, общие ценности и прочее, но и всего лишь один демотивированный сотрудник...

В том случае если у него есть лидерские качества и объект сопротивления выбран правильно, наша потрясающая команда профессионалов может сблизиться еще плотнее, а точнее слипнуться, как упаковка подтаявших пельменей. Несомненно, положительные эмоции более заразная штука, но никогда не стоит забывать о негативном влиянии недовольных сотрудников на всю команду.

В том случае если у него есть лидерские качества и объект сопротивления выбран правильно, наша потрясающая команда профессионалов может сблизиться еще плотнее, а точнее слипнуться, как упаковка подтаявших пельменей. Несомненно, положительные эмоции более заразная штука, но никогда не стоит

забывать о негативном влиянии недовольных сотрудников на всю команду.

УП Есть ли в принципе такое понятие — совместимая мотивация?

— Безусловно, есть, и наиболее наглядно это демонстрирует азарт от движения к общей победе игроков в командных видах спорта. А в бизнесе это ярко демонстрируется во время тимбилдингов, когда взрослые и серьезные люди бегут в ластах и прыгают в мешках, чтобы принести своей команде победное очко.

Повторюсь, у каждого из нас своя мотивация, поэтому перед эйчарами стоит задача формировать коллектив с серьезной оглядкой на нее. Если не учитывать потребности сотрудников при формировании команды и оценивать только знания и навыки, мы можем набрать группу прекрасных профессионалов, но не команду, ценность которой неоспорима.

Могу привести несколько примеров из моего опыта, которые в полной мере отражают совместную мотивацию... Первый пример относится к периоду моей профессиональной жизни в сфере высоких технологий. Это был период постоянного движения, и вектор этого движения был всегда направлен вперед и вверх. Люди, работающие в таких компаниях, по своему уникальны. Это технические гении, порой капризные и нуждающиеся в индивидуальном подходе. Но этих людей объединяет, и поверьте, очень сильно, мотивация на признание конечного продукта компании, потому что каждый четко понимает свой индивидуальный вклад в достижение общего успеха.

Сотрудники подразделений, чьи продукты были высоко оценены и пользовались спросом в мире, были мотивированы уже только тем, чтобы достигать все новых и новых вершин. При подборе новых разработчиков мы в первую очередь обращали внимание на опыт и знания. И если понимали, что кандидат будет полезен для реализации наших задач и планов, включали главный фильтр — амбиции к созданию лучшего в мире продукта. И это действительно была совместная мотивация! Мы собирались все вместе и с восхищением и гордостью слушали выступления лидеров, которые рассказывали, какую долю рынка мы отвоевали за последний месяц, какие мировые гиганты заинтересовались нашими продуктами, кто их уже использует, и каковы наши планы. Это был период побед. И с точки зрения работодателя, несмотря на то, что условия работы у нас не превышали рынок, мы не были так желанны как «Эппл» — люди от нас не уходили. Это была настоящая команда, которая не требовала материального стимулирования или бесконечного карьерного движения.

Но было и другое подразделение, которое разрабатывало новые эволюционные продукты не с целью производства,

а, скорее, понять потребности рынка — фактически, научная деятельность. Так вот тут мы имели постоянную текучесть мозгов из компании. Дело в том, что все та же мотивация на признание результатов твоей работы в виде уникальных и пользующихся спросом продуктов, твердо занимающих лидирующее положение на рынке, давала обратный результат. Причиной недовольства было нежелание создавать продукты «в стол». Было очень сложно создать и удержать костяк команды, так как мотивация признания превалировала у нужных нам специалистов. И при невозможности ее реализации помочь не могли ни материальные стимулы, ни перспективы роста и будущих интересных задач и проектов.

Причиной недовольства было нежелание создавать продукты «в стол»

Есть и другой пример: когда я работала в страховой компании, которая в те времена была еще западной, руководством компании была обозначена необходимость повышения сервиса и качества продуктовой линейки. И сделать это предполагалось за счет инноваций. Зачем ходить за инновациями на рынок, когда у нас работают профессионалы своего дела, талантливые и гибкие ребята, лучше чем кто бы то ни было понимающие потребности рынка, решили мы... И запустили проект по инновациям, суть которого была в разработке конкурсных предложений на реализацию новых идей. Соревновательный эффект только подстегивал, а собранная комиссия из зубров страхового рынка, работающих в компании, оценивала ценность каждой инновации в цифрах. Наши западные коллеги высоко оценили этот проект и решили не ограничиваться регионом, а создать проект по разработке и реализации инновационных идей по всему миру. На тот момент офисы компании были по всему миру и почти на всех континентах!

Проект был очень популярен. Естественно, я долго не смогла отсиживаться в стороне и собрала свою dream team. Мы выдвинули действительно инновационную идею для рынка РФ на тот момент — смс-уведомления. И как оказалось, она была высоко оценена и высокими судьями проекта Customer Cup. Когда нашу команду выбрали из более чем 2000 других команд по всему миру в качестве ста лучших предложений, мы

в полной мере почувствовали, что такое совместная мотивация. Команда превратилась в единый живой организм, мы выкладывались на 200%, чтобы выйти в финал и доказать всем, что предложенная нами инновация способна существенно повысить качество сервиса для клиентов. Все нерабочее время мы посвящали данному проекту и не могли думать ни о чем другом. И наши стремления окупились: мы были выбраны финалистами наряду с командами из Великобритании, Польши и Соединенных Штатов Америки и с гордостью защищали свой проект топ-менеджменту крупнейшей страховой компании в мире на очном туре в Швейцарских Альпах. Что не удивительно, при такой совместной мотивации к победе и признанию, мне кажется, мы могли бы и мост через Атлантику построить. А заряда от столь сильного мотивационного пинка хватило еще на пару лет.

УП Для Диогена в тот момент, описанный в начале, важно было греться на солнце или его мотивация была не в богатстве, и он получил свое (предсказание его сбылось и принесло ему вечную славу)?

— Точно на этот вопрос нам смог бы ответить только Диоген, а мы можем только предполагать. Возможно, я и ошибаюсь, но мне кажется, что у Диогена признание его заслуг не стояло во главе угла с точки зрения карты мотиваторов. Ему не нужна была благодарность человека, получившего подтверждение его слов, так как сам он точно знал истину с самого начала.

УП Ножницы между способностями топа и его потребностями — иногда они очевидны (если перед вами «небитый» кандидат). А как вы выявляете их, когда перед вами «тертый калач»?

— Задайте вопрос менеджеру — что составляет его особенную гордость с точки зрения достижений. Как правило, ответ на этот вопрос вам расскажет о многом — он достаточно ярко демонстрирует и его мотивацию, ценности, управленческий уровень и, конечно же, степень профессионализма.

УП Может ли меняться мотивация топа в процессе работы в компании? Как и почему? Как это отследить и надо ли?

— Конечно, может, и в большинстве случаев меняется, жизнь не допускает статики. Во-первых, человек может открывать для себя что-то новое, с чем раньше не сталкивался. Соответственно, линейка внутренних мотиваторов может разрастаться. Или в ней могут происходить изменения с учетом новых знаний. Во-вторых, никто не отменял пирамиду Маслоу — переходя с одной ступени на другую; меняются и движущие силы. И, конечно же, важным фактором для изменения курса мотивации

Людей могут сплачивать не только положительные факторы, как то – достижение единой цели и реализация профессиональных амбиций, рост, общие ценности и прочее, но и всего лишь один демотивированный сотрудник...

являются личные обстоятельства — пополнение семьи, финансовые обязательства и пр.

И главный вопрос: можно ли влиять на мотивацию топов? Чем привлечь перспективного кандидата?

— Перефразирую ваш вопрос: можно ли повлиять на внутреннюю систему ценностей человека? На нее влияют в глубоком детстве родители и социум, в сознательном возрасте это сделать довольно сложно, да и не нужно.

Гораздо более важно понимать, что компания может дать сотруднику. И при формировании команды придерживаться того, что у нас есть в мотивационном арсенале. Если мы можем предложить стабильность и финансовую надежность, которая, как нам кажется, является сильнейшим мотиватором, не стоит думать, что для амбициозного и живущего на высоких скоростях менеджера, желающего творить, это может быть интересным. Скорее всего, он выберет стартап, в котором ничего не известно на 100%, но есть возможность творчества, созидания и понимания значимости результатов своей работы.

Только счастливый человек может быть по-настоящему результативным! А на работе мы счастливы тогда, когда наши ожидания идут в ногу с возможностями и, конечно же, потребностями компании.

Как ее сформировать в необходимом для компании формате и направлении?

— Система мотивации должна быть понятной, прозрачной и единой для всех. Вроде бы ничего нового, это известно всем, но по каким-то причинам лидеры компаний часто забывают о третьем ингредиенте данного рецепта, а ведь двойные стандарты — это самый короткий путь к демотивации сотрудников и разладе команды. Неправильно полагать, что индивидуальные договоренности могут спасти от недовольства или даже потери важного сотрудника и при этом не повлекут цепную реакцию неприятия у остальных членов команды. Информация внутри компании имеет свойство распространяться быстро, обрастая все новыми деталями. Отличный способ сплотить коллектив «против», а не «за», и почувствовать себя диверсантом на собственном корабле.

Мое мнение, что не надо искусственно придумывать что-то новое и поражать всех уникальностью мотивационной политики. Гораздо более важным является аутентичность систем по работе с персоналом. Нужно помнить главное — люди в первую очередь, поэтому не надо писать объемные труды только ради того, чтобы они были, чтобы закрыть брешь перед аудиторами или показать свои таланты и реализовать амбиции. Начинать всегда надо с людей, с разговора: а что же действительно важно для них. Корпоративные ценности должны отображать вну-

тренние ценности ваших сотрудников, а не ваше личное мировоззрение.

Считаю важным достижением любой HR-службы разработку грамотной и эффективной миссии и ценностей компании. На этот труд часто уходит год, а то и больше. Это нужно, чтобы каждый сотрудник компании, подчеркиваю — каждый, сделал свой вклад и смог повлиять на результат. Инструментов, которые позволяют составить грамотную миссию и ценности, множество. Это и опросы, и стратегические сессии с участие всех сотрудников компании, и дальнейшие работы в группах с промежуточными презентациями результатов, и как финал — защита проектов.

Эта работа отнимает много сил и времени, но она точно не напрасна, ведь каждый сотрудник точно знает миссию и ценности компании, точно знает свой вклад в реализацию данного проекта. И точно знает, что надо делать, чтобы быть успешным и показывать пример успешности коллегам. А главное, это все результат усилий каждого, это творение сотрудников, это их дитя, а свое дитя, как известно, любишь и ценишь!

УП HRD говорят УП, что сегодня легко сманить специалиста, дав ему солидную прибавку в 30% — так ли это, нужны ли вам такие кадры?

— Отчасти не соглашусь с коллегами. Мы крайне редко пользуемся помощью кадровых агентств при закрытии вакансий в Москве, от рядовых специалистов до топ-менеджмента, поэтому говорю не понаслышке, а, так сказать, информация из первых уст. Все зависит от личной мотивации сотрудника. Если у него нет амбиций роста или признания или же жизненные обстоятельства его вынуждают работать только за деньги, тут прибавка в 30% точно придаст решимости сменить работодателя. Но если человеку важно что-то еще, то он будет сравнивать сначала более значимые для себя факторы. И если не найдет отклика своим потребностям, вряд ли деньги смогут повлиять на принятие решения о переходе к вам.

важным достижением любой HR-службы разработку грамотной и эффективной миссии и ценностей компании

А даже если и получится переманить, никто вам не обещает, что это будет счастливый билет. Знаю компании, в которых люди сидят годами. И все это время недовольны своей работой, все время ищут что-то лучшее, но не находят по одной простой причине — держит «золотая клетка». Не стоит заблуждаться, что раз они с вами, то цель достигнута, ведь мотивированный сотрудник выкладывается на рабочем месте на 100%, а немотивированный значительно ниже, и процент зависит от уровня демотивации. Знаю отличных профессионалов, которые могли бы быть очень полезными, а вместо этого сидят, прозябая на нелюбимой работе, раскладывая пасьянс «Косынка».

Я считаю, что стимулирование деньгами однозначно не решающий фактор. Опыт показал, что людей мотивирует насыщенная корпоративная жизнь: отлично, когда компания уделяет большое внимание внутренним коммуникациям, когда хорошо развит интернет-портал, когда есть корпоративный журнал, проводятся общекорпоративные встречи, спортивные и благотворительные мероприятия.

Отлично, когда компания много внимания уделяем профессиональному развитию сотрудников и регулярно проводит обучение в рамках корпоративной программы. Причем я за корпоративное тренерство, за внутренних тренеров. Важно трудиться вместе не только интеллектуально, но и руками, а также вместе отдыхать, организовывать тимбилдинги совершенно разной направленности — от игры в «Мафию» до праздничных балов.

Людям приятно, когда их выделяют — признанием и почетными призами. У компаний множество вариантов сделать жизнь сотрудников более насыщенной и яркой: можно снимать про себя фильмы, собрать музыкальную группа и свой танцевальный коллектив.

Проблемы ведь начинаются, когда «телега скрипит» — человек привыкает к мотивации, желает больше и «скрипит».

— Так уж мы устроены — мы ко всему привыкаем, получив много или очень много, мы все равно рано или поздно привыкнем и захотим еще. И тут у нас будут варианты — карьера в новой компании с повышением и чем-то еще, более существенным, чем просто деньги, или золотая клетка на прежнем месте. Именно поэтому не надо полагаться только на закрытие материальных потребностей: ваш сотрудник должен хотеть идти на работу не за зарплатой, а потому, что ему там хорошо и его там ценят.

Можно ли увидеть склонность к коррупции в топе на собеседованиях?

— Умный человек, обладающий достаточным опытом, сможет скрыть этот недостаток, ведь эйчары пока не научились сканировать мысли и внутренний мир. Конечно же, мы можем увидеть многое,

Знаю компании, в которых люди сидят годами. И все это время недовольны своей работой, все время ищут что-то лучшее, но не находят по одной простой причине – держит «золотая клетка»

но и мы люди, которым свойственно ошибаться, поэтому я рекомендую всегда обращаться к прошлому опыту и брать рекомендации с прошлых мест работ. Ну и проверку службой безопасности никто не отменял.

Лучше хором, лучше хором... Как же успешные компании добиваются через мотивацию топов синергии и совместных слаженных действий?

— Я убеждена в том, что сегодня уже недостаточно нанимать профессиональных управленцев. Сейчас компаниям нужны лидеры! Люди, за которыми пойдут команды, коллективы и компании, которым будут верить. И которые будут вдохновлять на достижение самых невероятных целей. Только лидеры способны привести компанию к чему-то большему, чем просто выполнение нарисованных вами же планов. Вся история существования человечества нам говорит об этом. А если вспомнить, кто руководит или руководил успешными компаниями — это люди, которых сегодня знают все от мала до велика. И которые занимают верхние строчки в списках самых-самых. Так что важность роли лидера становится очевидной аксиомой.

Как говорил Стив Джобс, «свою работу надо делать со страстью». И я полностью согласна с этим великим человеком. Когда работа любима и выполняется со страстью, это передается и команде, обрекая всех на успех.

Во время кризисов компании часто меняют топов. Причины?

— Да разные могут быть причины, но, как правило, это попытки вернуть компании успешность за счет управленческого таланта, понимания тенденций рынка и стратегического чутья нового лидера.

Выпускники каких вузов для вас самые перспективные менеджеры?

— Вуз не имеет значения, важен только потенциал кандидата!

*** Галина Канцелярист, HRD АО «СК Благосостояние».**

Беседовала Елена Плужникова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

Справка:

Сайт компании https://skblago.ru/

Страховая компания «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» предоставляет услуги по страхованию и пенсионному обеспечению.

Сара Блэйкли

Сара Блэйкли, успешная предпринимательница, самая молодая женщина-миллиардерша в мире, основатель компании Spanx с чистыми активами свыше 1 млрд долларов.

Сара Блэйкли родилась 21 февраля 1971 года в Клеарвотере, штат Флорида, мечтала стать юристом, но не сдала вступительные экзамены в юридический колледж и поступила в Государственный университет Флориды, который окончила, получив диплом спе-

циалиста по коммуникациям. Ее путь в бизнес начался с работы «зазывалой» на неполный рабочий день в Walt Disney World, немного позже в местной компании продавала канцелярские товары Danka и как торговый представитель фирмы занималась продажей факс-аппаратов. В свои 29 лет Сара сумела скопить 5000 долларов и на эти деньги решила воплотить в жизнь свою идею по созданию бесшовных обтягивающих колготок. С целью заключения договоров она отправилась в Атланту, где попыталась встретиться с несколькими производителями, но ее усилия оказались тщетными. Однако у нее появилась надежда после встречи с Сэмом Капланом, владельцем Highland Mills, который, немного подумав, согласился на сделку.

Так в 29 лет на свои 5000 долларов Сара создала компанию Spanx, и в 2000 году в продажу поступила первая партия утягивающих колготок. Компания успешно развивалась и через 11 лет, к 2012 году, когда Саре исполнился 41 год, компания уже оценивалась в миллиард долларов. Ее ежегодный доход составлял более 250 млн долларов, при этом Блэйкли не привлекала инвестиции.

Для помощи женщинам в сфере образования и консультаций в области предпринимательства Блэйкли учредила фонд Sara Blakely Foundation. Кроме того, от имени Ассоциации по развитию товариществ и отдельных личностей City Campus предоставляет стипендии для молодых женщин в Африке. В 2006 году Блэйкли сделала пожертвование в 1 млн долларов на Академию лидерства Опры Уинфри.

По версии журнала Time, Сара Блэйкли входит в список 100 самых влиятельных личностей на планете.

Журнал «Управление персоналом», 2017 г.

МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ САЛОН ОБРАЗОВАНИЯ
MOSCOW INTERNATIONAL EDUCATION FAIR

«Новая экосистема образования»

С **12** по **15 апреля 2017** года на **ВДНХ** в четвертый раз пройдет Московский международный салон образования (ММСО), организованный Министерством образования и науки Российской Федерации. Тема Салона в этом году «Новая экосистема образования». ММСО станет картой отраслей образования с индивидуальной навигацией для всех участников: лучший опыт, разработки, продукты и услуги профессионального и бизнес-сообщества будут представлены как в деловой программе, так и в выставочном пространстве.

Цель профессионального диалога на Салоне в 2017 году – выстраивание новой экосистемы образования с помощью анализа и исследования взаимосвязей внутри каждого из кластеров образовательной системы. Участники Деловой программы ММСО обсудят, как должно быть выстроено взаимодействие между образовательными учреждениями, бизнесом, государством, НКО, родительским сообществом, педагогами и учениками. В соответствии с концепцией, и программа, и выставочное пространство Салона будут разделены на несколько ключевых кластеров: «Дошкольное образование», «Среднее образование», «Среднее профессиональное образование», «Высшее образование», «Инклюзивное образование», «Непрерывное образование», «Госполитика», «Дополнительное образование».

В работе Салона примут участие ведущие российские и международные образовательные и научные организации, представители федеральных и региональных министерств и ведомств, руководители и специалисты дошкольного, общего, среднего профессионального, высшего и дополнительного образования Москвы, регионов России и международного сообщества, а также родители и учащиеся. Всего к участию в работе ММСО приглашены более 1000 экспертов и 400 экспонентов, в дни работы Салона на площадке 75-го павильона ВДНХ ожидается 60 тыс. посетителей.

Официальное открытие ММСО: 12 апреля, 12.00
Время работы Салона: 12 – 15 апреля 2017, 11.00 – 18.00
Сайт: www.mmco-expo.ru
Страницы в социальных сетях: FacebookВКонтактеInstagram

Бизнес идеи Бизнес решения Бизнес технологии Бизнес процессы
Управление персоналом
www.TOP-PERSONAL.ru

Информационный партнёр

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (202)

АПРЕЛЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Елена Бутаева

Трудовой кодекс России «на страже» интересов беременных женщин: нормы права и судебная практика

А. Гайсина

Анализ служебной записки для решения вопроса о привлечении к дисциплинарной ответственности

Павел Хлебников

Споры и ошибки при увольнении в связи с изменением организационных и технологических условий

Сергей Слесарев

Увольнение за мошенничество

Седа Каспарова

Тиграм не докладывают мяса...

Сергей Слесарев

Кошмар работодателя — работники наступают?

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЕ HRD
ЛУЧШИЕ CEO

А так же

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
• консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU