

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
01 Аллергия на плохие новости	15
02 Атрофия ответственности	23
03 Болезненная неуязвимость	31
04 Болезнь дружбы в бизнесе	43
05 Бонусофагия	51
06 Боссофилия	59
07 Вирусные слухи и сплетни	67
08 Гиперколлегияльность	73
09 Дефицит благодарности	79
10 Дефицит делегирования	87
11 Дефицит лидерства	95
12 Диарея совещаний	105
13 Закупоривание сосудов обратной связи	115
14 Зуд инноваций	125
15 Кросс-функциональное отторжение	131
16 Мания поиска виновных	137
17 Мерцательное целеполагание	143
18 Мнимые ценности	153
19 Непереносимость несогласия	161
20 Ожирение	167
21 Опухоль страха	173
22 Отторжение изменений	181
23 Паранойя недоверия	191
24 Пониженная мотивация	197
25 Процессный паралич	205
26 Психологическая небезопасность	211
27 Раздвоение руководства	219
28 Синдром липких рук	227

29	Судороги аврала	233
30	Токсичность	241
31	Управленческая импотенция	249
32	Эмоциональное недержание	255

ВВЕДЕНИЕ

*Идет отряд походным порядком. Где должен
быть командир? Вперед! На лихом коне!*

Георгий Васильев, Сергей Васильев, «Чапаев»

Нет здоровых людей, есть недообследованные.

Врачебный афоризм

Начнем с, казалось бы, риторического вопроса. Что такое лидерство?

Если вы задумаетесь об этом всерьез, вы поймете, что лидерство не имеет ничего общего ни с должностью руководителя компании, ни с фактом владения компанией. Возможно, вы уже задумались о лидерстве всерьез — и поэтому раскрыли эту книгу.

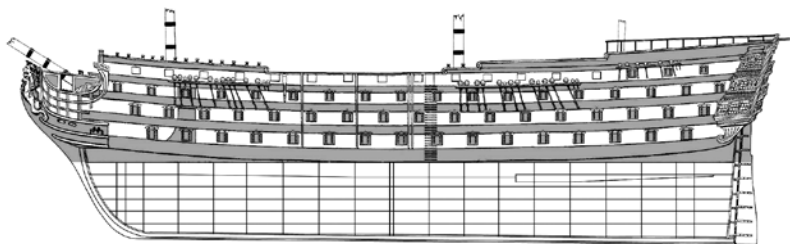
Лидер — это человек, который сам распределяет свое время, сам расставляет приоритеты и сам выбирает, куда прикладывать свои усилия. Тот, кто на все это неспособен, обречен играть в чужих сценариях — и только тот, кто обладает необходимым влиянием на собственную жизнь, может брать на себя ответственность.

Таким образом,

ЛИДЕРСТВО — это **ВЛИЯНИЕ**
плюс **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**.

Не каждому лидеру необходимо быть руководителем, но каждый человек, управляющий командой, должен влиять на все происходящие в ней процессы и принимать ответственность за них.

За много лет работы с первыми лицами компаний я понял, что структуру работы руководителя можно сравнить с трехпалубным кораблем. Управлять кораблем можно, только находясь на верхней палубе. Допустим, вы капитан корабля, но находитесь ли вы на верхней палубе, чтобы управлять им?



Чем вы сейчас занимаетесь? Если в данный момент вы решаете текущие задачи — визирование отпусков, срочные вопросы одного из конкретных проектов, выполнение месячного плана продаж — кстати, многие директора компаний считают, что акционеры платят им зарплату именно за это, — вы находитесь на нижней палубе. Там очень много работы, на нижней палубе, но оттуда совершенно не видно, куда плывет корабль.

Но, может быть, вы уже разобрались на сегодня с текучкой и занимаетесь, как иногда говорят, стратегией следующего квартала? Если честно, то в классическом понимании квартальный горизонт означает краткосрочные задачи. И даже если мы сделаем вам комплимент и назовем, принимая во внимание особенности турбулентной экономики нашего времени, квартал среднесрочным периодом, — это все равно не имеет ничего общего со стратегией. Когда вы решаете задачи среднесрочного периода, вы находитесь на средней палубе. На ней совсем другой масштаб проблем, если сравнивать с нижней палубой, но курс корабля прокладывается не здесь.

Только находясь на верхней палубе, вы смотрите вдаль и видите, как выглядит ваш корабль в целом, куда он идет, не угрожают ли ему рифы и мели — и не стоит ли изменить курс. Это уровень стратегических задач. Только с этого уровня можно наблюдать за кораблями корпораций-конкурентов, а также за курсом таких могучих лайнеров, как Сбербанк, «Яндекс», Amazon и Google.

Какую часть вашего времени вы находите на верхней палубе? Чаще всего отвечают, что у них уходит на стратегическую работу, включая обсуждение командного развития и саморазвитие, 10% времени. С учетом типичного 10-часового рабочего дня руководителя это один час в день. Возможно, и вы так думаете — но реалистична ли эта оценка? Не выдаете ли вы желаемое за действительное, если вам удалось выкроить на неделе один час для стратегических задач в пятницу вечером, когда все сбежали из офиса? Анализ заболеваний бизнеса — одна из задач, которую можно выполнять только на верхней палубе, очень важная, но часто несрочная. Взрослый ответственный человек регулярно проверяет свое здоровье. Книга, которую вы держите в руках, — хороший инструмент для диагностики здоровья организации.

Автор вовсе не пытается выдать себя за идеального менеджера, который проводит все свое время на верхней палубе. У меня тоже есть краткосрочные и среднесрочные задачи. Мне тоже некогда. Вопрос осознанного лидерства в том, чтобы *осознанно* выделять определенный процент времени на верхнюю палубу.

Эту книгу я начал писать в 2022 году, и есть три главные причины того, что я дописал ее только в 2023-м.

1. Я вел слишком много стратегических сессий, консалтинговых программ и занимался индивидуальным коучингом. То есть у меня все было расписано по дням и часам, слишком много задач на нижней палубе, — как и у вас.
2. Книга была мне нужна не для того, чтобы повысить текущие продажи, мой календарь и так заполнен проектами

на несколько месяцев вперед. Я психологически не мог выделить достаточно времени на задачу, которая не приносила мне большой пользы в краткосрочной перспективе, — так поступили бы и многие из вас.

3. Я не знал, получу ли я одобрение аудитории, и не хотел заниматься рискованным в этом смысле предприятием.

И все же мне удалось убедить себя, что инвестировать в будущее важно, что мы слишком часто недооцениваем будущее, и хорошо бы сломать эту тенденцию прямо сейчас. Мне удалось выделить достаточно времени на верхней палубе, чтобы написать эту книгу, и теперь мне предстоит получить реакцию аудитории, вашу реакцию. У меня есть определенные резоны надеяться, что вы извлечете из чтения пользу и что реакция будет положительной, — как и реакция моих клиентов на мою консалтинговую деятельность в области развития лидеров и команд.

Чтобы у вас был определенный стимул читать эту книгу, я решил оформить ее в виде медицинского справочника для руководителей — о типичных заболеваниях бизнеса. Поверхностный анализ показал, что чем больше баланс времени руководителя смещается в сторону нижней палубы, тем выше вероятность, что в его организации проявятся симптомы одного из трех десятков описанных мной «заболеваний».

Этим болезням я дал «говорящие» названия — аллергия на плохие новости, болезнь дружбы в бизнесе, диарея совещаний, мерцательное целеполагание, зуд инноваций, судороги аврала, раздвоение руководства и т.д. Каждая глава посвящена отдельному заболеванию и написана по единому плану:

- симптомы;
- причины возникновения;
- возможные последствия;
- протокол лечения и профилактика.

Я бы очень хотел, чтобы каждый из моих читателей мог открыть ту страницу, которая его непосредственно касается, узнать, «как это лечится», и больше ни о чем не беспокоиться, но практика показала, что многие листают ее от начала до конца и находят много знакомого. Поэтому вы можете читать эту книгу как угодно — с начала, с конца, выборочно. Главное — честно соотнести прочитанное с собственными проблемами, сделать адекватные выводы и начать бороться с тем, что мешает вашему бизнесу быть здоровым и крепким, расти и развиваться.

А теперь о том, как эта книга помогла мне самому. На этапе редактирования я неожиданно обнаружил у себя одно из описанных в ней заболеваний — дефицит благодарности (с. 79). Я уже хотел подписать рукопись в печать, когда понял, что не поблагодарил тех, без кого я бы не смог написать эту книгу и собрать для нее материал.

Итак, слова искренней благодарности важным для меня людям.

Моя мама, Галина Таранова. Странно говорить, за что я благодарен ей. За всё!

Елена Меламед, моя жена и муза. Когда жена заведует кафедрой психоанализа в одном из ведущих вузов, сам невольно начинаешь глубже анализировать процессы, происходящие с людьми.

Мои замечательные дети — Ира, Андрей и Катя. Они наполняют мою жизнь смыслом и дарят вдохновение.

Наташа Миронова, мой ассистент, а с недавних пор — и руководитель проектов компании TEAMEXPERT. Благодаря тому, что Наташа навела порядок в бизнес-процессах, у меня появилось время заниматься книгой на верхней палубе.

Сергей Чучмаев, мой коуч в течение нескольких лет. Вы спросите, зачем коучу коуч? Нам тяжело анализировать себя самостоятельно. Рефлексия — хорошая практика, но с помощью профессионала любой процесс идет гораздо эффективнее.

Стас Хайков, мой фитнес-тренер. Без хорошей физической формы сложно чего-то добиваться в бизнесе.

Камилл Ахметов, профессиональный писатель и книжный коуч, помогавший мне работать над книгой.

Все тренеры-консультанты и коучи команды TEAMEXPERT. Спасибо, что делились своим бесценным опытом, интересными кейсами и наблюдениями!

Все мои любимые клиенты! Спасибо вам за то, что все эти годы мы вместе! Помогать лидерам и командам развиваться — смысл моей профессиональной деятельности.

Вячеслав Таранов
Москва, 2023

01

АЛЛЕРГИЯ НА ПЛОХИЕ НОВОСТИ

Мистер Корлеоне из тех, кто требует, чтобы ему сообщали плохие новости немедленно.

Марио Пьюзо, «Крестный отец»

Как правило, люди избегают проблем, трудных решений и важных разговоров. Дон Вито Корлеоне знал, что плохие новости нужно получать немедленно — ведь если избегать проблем, станет только хуже!

А вы готовы узнавать правду о себе, своей команде, своем бизнесе? Или вы из тех, кто, как и многие менеджеры сегодня, привык делать хорошую мину при плохой игре и овладел этой «компетенцией» в совершенстве?

Соппротивление стрессу от неприятной информации — естественная защитная реакция психики. Но что будет, если постоянно идти у нее на поводу и, щадя себя, отказываться слышать то, о чем не хочется знать? Приучив свою нервную систему к хорошим новостям, вы провоцируете у себя «аллергию» на реальность. Всякий раз, спасаясь от шока, вызванного

плохими новостями, вы будете хвататься за «антигистамины» — успокоительные доклады подчиненных о том, что все хорошо.

Симптомы

1. В компании не принято открыто обсуждать проблемы — и они продолжают нарастать, пока их не становится слишком много. До этого момента все прекрасно видят, что дела складываются не лучшим образом, но никто не хочет первым бить тревогу — уж лучше, как все, не замечать проблем и делать вид, что все идет по плану. При таком подходе сначала формируется негласный социальный договор «не раскачивать лодку», а затем и так называемая культура хороших новостей.
2. Лучше нарисовать руководителю благостную картину, чем расстроить его или навлечь его гнев.

В одной из крупнейших российских компаний было принято решение сменить вывески розничных филиалов. Первая волна ребрендинга коснулась филиалов, расположенных на основных трассах в городах присутствия, а затем топ-менеджеры приняли решение направить средства на другие, более важные проекты.

Через полтора года в ходе регионального визита одного из топ-менеджеров оказалось, что его плановый маршрут пролегает мимо филиала со старой вывеской. Какое решение принял местный менеджмент? Дать высокому начальству возможность увидеть старую вывеску, напомнив тем самым о незавершенном ребрендинге? Изыскать скрытые резервы, чтобы все-таки заменить вывеску? Нет! Вывеску просто сняли, чтобы начальник, проезжая мимо, не заметил филиала собственной компании!

3. Любые провалы объясняются внешними факторами. Во всем всегда виновата рыночная конъюнктура, экономическая рецессия, колебания курсов валют и т.п.
4. Провалы выдаются за удачи. Топ-менеджер одной крупной компании безмятежно сообщил мне, что у них любой пилот принято признавать успешным (с. 31)!

Одна из дочерних компаний крупного финансового холдинга два года работала в убыток. Чтобы избежать очевидных неприятных последствий, директор решил превратить свою неудачу в успех — он выступил перед руководством материнской структуры с великолепной презентацией, доказывающей, что его блестящая работа позволила избежать куда более серьезных убытков. Был ли он уволен? Была ли закрыта его компания? Нет, наоборот — все кончилось докапитализацией дочерней компании в объеме 200 млн рублей и премией ее руководству.

Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно...*

Причины возникновения

1. В основе этой болезни всегда лежит личностный фактор. Участники команды прекрасно понимают, насколько их руководитель готов к восприятию плохих новостей. Когда он неуверенно чувствует себя на своем месте, он боится столкнуться с реальным положением дел, считая, что неудачи станут неопровержимым свидетельством его слабости. (В действительности же все наоборот — только по-настоящему сильный руководитель может принять и признать свою неидеальность!) Сотрудники вынуждены принимать

* Строка из стихотворения М. Ю. Лермонтова, написанного в альбом Александры Смирновой (урожд. Россет), хозяйке известного литературного салона, где бывали Жуковский, Пушкин, Гоголь и многие другие русские писатели. Впервые опубликовано в 1840 г. в «Отечественных записках».

правила игры: они делают вид, что в бизнесе все хорошо, а значит, компанией руководит великолепный лидер (с. 31).

2. Крупные и очень крупные компании, имеющие огромный запас прочности, позволяют себе быть недостаточно эффективными. Дело в том, что менеджмент таких компаний заботится не столько о прибыли акционеров и капитализации бизнеса, сколько о собственном благополучии. Вот откуда берутся бесчисленные «успешные» пилоты!

Такие компании — и это особенно часто касается компаний с госучастием — любят ставить перед собой амбициозные планы и разрабатывать прорывные стратегии. Как правило, жизнь вносит в такие планы и стратегии неизбежные коррективы и поставленные цели не достигаются, но никого из топ-менеджеров за это не увольняют, некоторых даже повышают — и всех, конечно же, награждают бонусами.

Причины провала стратегий никогда не обсуждаются, поскольку это равносильно признанию некомпетентности, а то и профнепригодности руководителей компаний. Принимаются и торжественно презентуются новые стратегии, еще более амбициозные. Увы, этот порочный круг сам себя не разорвет.

3. Менеджеры и сотрудники считают начальника источником стабильности своего положения. От его настроения многое зависит — премия, повышение, отпуск, просто эмоциональный комфорт. Авторитарный руководитель вполне может обратить свой гнев на гонца, принесшего дурную весть.
4. Важнейший фактор, способствующий развитию заболевания, — отсутствие права на ошибку в корпоративной культуре. Сотрудник, допустивший промах, сталкивается с дилеммой — рассказать о нем или промолчать в надежде, что ошибка останется незамеченной. В первом варианте риск негативных последствий для себя лично, во втором риски для компании. В компаниях, где сильно развита культура страха, опасения за собственную безопасность всегда перевешивают.

Возможные последствия

1. Любые проблемы проще решать на ранней стадии их развития. Пока проблемы замалчиваются, решать их невозможно. Когда возникает риск срыва сроков проекта, исправить ситуацию можно, только открыто заявив о проблеме, — только такой подход позволит коллективу проанализировать ошибки, перераспределить ресурсы, скорректировать планы. Если вместо этого коллектив, загнув плечи, идет к явному провалу, следующим шагом останется только подготовить красочную презентацию о том, что все могло быть значительно хуже.
2. Когда сотрудники осознают, что руководство не хочет поднимать важные, но неудобные вопросы, у них возникает ощущение беспомощности. В одной ИТ-компании менеджеры среднего звена говорили мне следующее: «Мы пытались поднять вопрос скорости протекания процессов в организации, и нас выслушали, но было очевидно, что разговор этот руководству неприятен и последствий он иметь не будет. Если руководство не волнует, что конкуренты работают быстрее и эффективнее, что на разработку схожего продукта у них уходит примерно на 30% меньше времени и что к ним начинают перетекать клиенты, то почему это должно волновать нас? Зарплату и бонусы нам платят стабильно и вовремя».
3. Отсутствие запроса на плохие новости может сформировать у руководителя искаженное представление об истинном положении дел в организации — увы, это характерно не только для госуправления, в бизнесе аллергия на плохие новости тоже встречается сплошь и рядом.

Один российский банк организовал кампанию по формированию позитивной мотивации у сотрудников. Были проведены тренинги по инструментам нематериальной мотивации и развитию эмпатии у руководителей. Согласно проведенному опросу, вовлеченность сотрудников достигла очень высокой

степени. HR-директор был премирован и представил этот проект на очередной отраслевой конференции в качестве лучшей практики мотивации персонала.

Чтобы узнать, как обстоят дела на самом деле, мы предложили председателю правления банка провести серию интервью с персоналом. Каждая беседа с внешним консультантом продолжалась один час, и картина оказалась, к сожалению, не столь благостной — люди в один голос заявляли, что в их жизни никаких позитивных изменений не произошло. Руководство проанализировало результаты интервью и пересмотрело утвержденную систему нематериальной мотивации, но на этот раз в рабочую группу включили рядовых сотрудников. В итоге вторая версия системы оказалась вполне эффективной.

Протокол лечения и профилактика

Общее замечание: аллергия на плохие новости лечится, только если она осознана руководством компании, и руководство понимает, что это дорогое заболевание и оно может плохо закончиться.

1. Формирование культуры плохих новостей.

Работая с топ-менеджментом крупного банка, я предложил выполнить упражнение «кофейные пятна» (считается, что его придумал президент авиакомпании Western Airlines, который сказал: «Люди судят об исправности двигателей наших самолетов по кофейным пятнам на откидных столиках кресел»). Вместо очередных разговоров про цифровизацию топ-менеджеры прорабатывали всевозможные клиентские комментарии о «кофейных пятнах» в своем бизнесе — от интерьеров офисов и внешнего вида сотрудников до рабочих процессов, — все знали об этих проблемах, но привыкли проходить мимо.

Поначалу я чувствовал серьезное сопротивление, но все же удалось провести серьезную «инвентаризацию» происходящего в банке. На таком уровне все это обсуждалось впервые, это

был большой шаг вперед. Так мы начали внедрять в этом банке культуру обсуждения плохих новостей, и в дальнейшем нам удалось это сделать: плохие новости стали обсуждать на собраниях раз в квартал.

2. Преодоление болезненной неуязвимости (с. 31) — важнейший шаг для формирования культуры плохих новостей.

FuckUp Nights — всемирное движение предпринимателей (которое поддерживают некоторые российские организации), возникшее более десяти лет назад для обсуждения неудачных бизнес-проектов. Предприниматели выходят на сцену перед «товарищами по цеху» и рассказывают истории своих провалов. Многие компании стали внедрять эту практику как внутреннюю — раз в квартал менеджеры собираются с аналогичной целью в офисе (но не в конференц-зале, а в лофте или в баре). Разумеется, поначалу к этому относятся настороженно, но скованность исчезает, когда слово берут топ-менеджеры и главы компаний. Так все они учатся открыто говорить о своих неудачах. В общении с топ-менеджерами я всегда подчеркиваю, насколько это эффективный инструмент для создания продуктивной атмосферы в компании.

3. Нетерпимость к сокрытию проблем. Очень важно докладывать о проблемах и ошибках немедленно, это позволит по возможности быстро исправить их с минимальными потерями. Ответственность за сокрытую ошибку должна быть весьма существенной, в некоторых компаниях за это расторгают контракт.
4. Формирование культуры обратной связи на всех уровнях (с. 115). Для этого существуют разные инструменты — от регулярных анонимных опросов до прямых линий с руководством. Важно, чтобы и сотрудники, и менеджеры, и руководители были готовы открыто обсуждать проблемы.

02

АТРОФИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

*Мы охотно возлагаем вину на других,
на общество, на друзей, только не на себя.*

Андрей Тарковский

Знаете, о чем меня очень часто спрашивают? «Где берут ответственных сотрудников? Почему мои сотрудники не проявляют ответственности?» Мне хочется задать встречный вопрос — а не знаете ли вы, уважаемый коллега, где берут воспитанных детей? Может быть, в каком-то особом роддоме?

К сожалению, руководители зачастую снимают с себя ответственность за своих же сотрудников. Стоит заговорить о предпринимательском духе, о том, что люди достигают высоких результатов только вместе, речь неминуемо заходит об ответственности, точнее, об ее отсутствии. А в одной силовой организации мне рассказали о неформальном лозунге, существующем еще с советских времен: «Если не мы, то не мы».

Симптомы

1. Синдром падающего мяча. Когда плохо сыгранная любительская команда выходит на волейбольную площадку, каждый думает, что мяч возьмет другой, — и мяч падает... Игорь Артамонов, губернатор Липецкой области, прошел службу в пограничных войсках. От него я узнал, что самое слабое место на границе — участок на стыке застав. Поэтому эти участки стараются перекрывать, дублируя ответственность, — но все в жизни предусмотреть невозможно.
2. Работа на процесс, а не на результат. «Я все делал правильно, старался, просто не получилось», — говорят люди, уверенные, что их работа заслуживает наилучшей оценки, и не понимающие, что главное мерило успеха — результат.
3. Весьма показательный набор симптомов избегания ответственности сформулирован в книге «Принцип Oz»^{*}. Вот что в ней написано о людях и организациях, сознательно или неосознанно избегающих ответственности за результат:

«...они начинают падать духом и терять волю к победе, пока не почувствуют себя беспомощными и бессильными... они пройдут все мыслимые этапы в бесконечном цикле, что помешает их личной и организационной производительности: они будут игнорировать ответственность или притворяться, что ничего о ней не знают; заявлять, что это не их работа; избегать выполнения своих обязанностей; обвинять других в своих трудностях; ссылаться на неразбериху в качестве предлога для ничего неделания; просить других дать им задание; заявлять, что не могут этого сделать; придумывать истории о том, почему они не виноваты;

^{*} Коннорс Р., Смит Т., Хикман К. Принцип Oz. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность. — М.: Альпина PRO, 2022.

и, наконец, ожидать, что воображаемый волшебник совершит чудо и выполнит их желания».

В точном соответствии с этими формулировками лица, пытающиеся избежать ответственности за результат, обычно говорят что-нибудь из нижеперечисленного:

- Никакой проблемы нет, лично у меня все хорошо! (с. 15)
- Не мы такие — жизнь такая. Так было еще до нас, так было всегда. Мы на это не влияем.
- Я не виноват, лично я все делаю правильно. (с. 31)
- Я знаю, кто виноват! (с. 137)
- Я не знаю, как с этим бороться, дайте инструкцию!
- Это невозможно исправить, я работаю не покладая рук, все бесполезно.

Причины возникновения

1. Процессы развиваются сами по себе. Пока компания маленькая, все прописано основным регламентом или понятно без всякого регламента. Когда компания вырастает, в ней появляется много новых сотрудников и возникает большое количество пограничных зон. У новых понимания всевозможных процессов нет, а полного описания всех регламентов компании не существует, и создать его невозможно.
2. Даже если прописать максимально возможное количество процессов, это никого не сплотит в единую команду. Нельзя заставить людей помогать друг другу, если у них нет внутреннего желания делать это (с. 197), если они не понимают, зачем нужна командная работа, и каждый хочет отвечать за свой участок. Волейбольный мяч при таком подходе, разумеется, постоянно падает.
3. У сотрудников нет мотивации на общие достижения. Их не награждают за работу в команде и не наказывают

за то, что они не работают в команде, и зачем тогда им это делать? Главное — не высовываться. Как известно, многие работают только за вознаграждение (с. 51).

4. Отсутствие командного навыка разрешения конфликтов и механизма эскалации конфликтов — поэтому никто не понимает, как разрешать конфликты. Между тем конфликты и их разрешение — это часть нормального рабочего процесса, но только когда у людей есть ответственность.
5. Родительская позиция руководителя: «Они же у меня как дети малые». Эрик Берн в книге «Трансакционный анализ в психотерапии»^{*} обозначает различные состояния любого человека: Взрослый, Родитель и Ребенок. В партнерских отношениях равноправной позицией может быть только «Взрослый — Взрослый». Если руководитель занимает позицию Родителя, то его подчиненный, скорее всего, займет позицию Ребенка. Ребенок не чувствует ответственности и не проявляет инициативы, потому что за него все решает Родитель.

Помните — люди всегда оправдывают наши ожидания. Если вы будете относиться к сотрудникам как к детям, они оправдают ваши ожидания — и правильно сделают.

Возможные последствия

1. Низкая скорость принятия решений. Пока мы будем разбираться, кто отвечает за прием мяча, он упадет.
2. Снижение уровня клиентского сервиса. Сегодняшний клиент привык к хорошему сервису, и, пока сотрудники не могут поделить зону ответственности и решить, кто из них окажет услугу, клиент разворачивается и уходит. Это относится как к внешнему, так и ко внутреннему сервису. Более того — уровень внешнего сервиса не может быть выше уровня внутреннего сервиса, поэтому если сотрудники

^{*} Берн Э. Трансакционный анализ в психотерапии. — М.: Эксмо, 2015.

внутри компании не оказывают друг другу услуги должным образом, то высокого уровня внешнего клиентского сервиса ждать не приходится.

3. Формирование среды сниженной мотивации. Человек весьма адаптивен к среде, кроме того, бытие, как известно, определяет сознание. «Никому не надо — значит, и мне не надо». Мало кто захочет, работая в организации с низким уровнем ответственности, брать на себя больше других, если все получают одинаковое вознаграждение.
4. Много времени и сил уходит на совещания (с. 105) для выяснения, кто что должен и кто чего не должен делать, — но происходит это не в интересах клиента, а ради восстановления мнимой справедливости, когда сотрудники пытаются избавиться от загрузки в пограничных зонах. Все это ведет к тому, что падает общая эффективность работы и снижается уровень конкурентоспособности компании.

Протокол лечения и профилактика

Здесь можно обойтись одной фразой: развитие корпоративной культуры высокой ответственности. Для этого принимаются следующие меры:

1. Проблемные зоны, где наблюдается падение ответственности, необходимо анализировать, чтобы определить для них принципы распределения ответственности. Аналогичную работу выполняют эксперты по дорожному движению на проблемных перекрестках, где постоянно происходят аварии. Сформулированные принципы немедленно внедряются в практику, их выполнение должно контролировать не только руководство, но и коллеги.

В рамках стратегической сессии в одном из крупнейших российских банков я предложил проанализировать проблему, существовавшую в мобильном приложении, которая не решалась

ни через чат-бот, ни при последующем обращении в кол-центр. Клиентов, которые обращаются в поддержку по тому же поводу, переключают с одного оператора на другого, все операторы отрабатывают свои обязанности в соответствии с инструкциями, и все это ни к чему не приводит, а механизма эскалации проблемы не существует.

На сессии мы убедились, что это системная проблема и ее не решить наказанием исполнителей. Тогда мы разработали новый механизм эскалации и была решена принципиально важная задача — научить людей действовать в ситуациях, для которых не предусмотрено инструкций, когда человек должен принять на себя ответственность и пройти с клиентом непредусмотренный участок пути, чтобы решить его проблему до конца. Когда этот механизм был внедрен, уровень клиентской удовлетворенности в банке вырос на 10%.

2. Поощрение инициативных людей, выходящих за рамки своей ответственности. Поощрение не обязательно должно быть материальным, но люди должны понимать, что их инициативы замечены и приняты с благодарностью. Если этого не происходит — это типичный симптом дефицита благодарности (с. 79).
3. Очень важно назначать на руководящие позиции тех, кто привык брать на себя повышенную ответственность.

03

БОЛЕЗНЕННАЯ НЕУЯЗВИМОСТЬ

— *Я мужчина!*

— *У каждого свои недостатки!*

Билли Уайлдер, «В джазе только девушки»

Знаете, о чем сложнее всего договориться при планировании сессии командного коучинга? Вы удивитесь, но заказчика чаще всего вводит в ступор вопрос, готовы ли участники команды и сам руководитель быть во время сессии *неидеальными*.

Нам крайне редко приходит в голову идея показывать собственное несовершенство в присутствии даже ближайших коллег. Но задумывались ли вы о том, что готовность демонстрировать уязвимость — важнейший показатель уровня доверия и психологической безопасности в команде?

Симптомы

1. Сотрудник не может признать недостаточный уровень компетенции. Ему страшно сказать, что он чего-то не знает или

не умеет. Получив задание, он «берет под козырек», часто не представляя, что делать дальше.

2. Сотрудник не задает уточняющие вопросы из опасения показать недостаток своей квалификации. Проведя стратегическую сессию с генералами одного силового ведомства, я был удивлен отсутствием вопросов от аудитории. В перерыве меня просветили: «Вячеслав, понимаете, у нас так заведено — кто вопросы задает, тот по службе не растет».
3. Сотрудник не может признаться коллегам, а тем более руководителю, что совершил ошибку. По его логике, пока он молчит, остается есть шанс, что ошибку не обнаружат, — если же он расскажет, что случилось, ему точно попадет, да еще и при всех.
4. Руководитель тем более не может признать ошибку перед подчиненными — ведь ему нельзя потерять лицо! Так рассуждают и в российских госструктурах, и во многих (к счастью, не во всех) компаниях с госучастием. По данным моих опросов, больше половины сотрудников таких организаций считают, что руководитель, признавший неправоту, теряет авторитет.
5. Участники команды не обсуждают возникающие проблемы, полагая, что этих проблем никто не заметит. «Я не успеваю выполнить мою часть работы, но есть шанс, что смежное подразделение еще сильнее затянет сроки, а значит, это они будут виноваты в срыве графика, а не я». Сохранить лицо важнее, чем выполнить цели проекта.
6. Сотрудник отстаивает свою позицию, даже если понимает ее уязвимость, — опять важнее сохранить лицо! Рабочий спор напоминает состязание — если поддержат не наше решение, мы будем выглядеть проигравшими.
7. Сотрудники не хотят обращаться к коллегам за поддержкой. «Если я попрошу помощи, решат, что я не справляюсь. Лучше найду решение самостоятельно, чем воспользуюсь чужим опытом».

Такая позиция:

- говорит об отношении к коллегам как к внутренним конкурентам;
 - приводит к тому, что издержки внутренней конкуренции оплачиваются компанией.
8. Обратная сторона предыдущего симптома: защищаясь от внутренней конкуренции, сотрудники не хотят делиться с коллегами информацией и лучшими практиками. «Я помогу ему, и он научится делать не хуже меня, для меня это опасно, я теряю свою уникальность».
 9. Синтез двух предыдущих симптомов: руководители ставят одних подчиненных в пример другим, а сотрудники воспринимают своих коллег не как товарищей и единомышленников, а как источник потенциальной угрозы. Кругом враги, нужно всегда быть начеку. Нельзя показывать свою уязвимость — этим сразу воспользуются коллеги-конкуренты. Главная цель — постоянно поднимать свой рейтинг у руководства, находя точки уязвимости у коллег.
 10. Сотрудники не получают обратную связь от коллег, руководство не получает обратную связь от сотрудников. «Голова» не знает, чем заняты «руки», ведь нервная система организации передает информацию только в одну сторону — сверху вниз. И пока подчиненные хотят выглядеть идеальными и неуязвимыми, руководители не будут получать от них никакой обратной связи (с. 197).

Мне пришлось наблюдать команду исключительно высокопрофессиональных экспертов, не привыкших получать обратную связь и не готовых менять свою позицию и прислушиваться к чужим мнениям. При этом обратная связь, приходившая от этой команды, отбивала у меня всяческое желание с ними взаимодействовать. Об успешной командной работе с этим подразделением не было и речи, на общем результате это сказывалось крайне негативно. Все кончилось с уходом руководителя

коллектива — команда стала понемногу расходиться. И это вопрос, были ли они командой на самом деле.

Наталья Котлярова, HR-директор «Сибур Биаксплен»

Причины возникновения

1. Высокая внутренняя конкуренция — как между отдельными сотрудниками, так и между подразделениями. Главный формальный или неформальный KPI — победа во внутренней конкуренции. Готовность принять или оказать помощь существует в таких корпоративных культурах только на словах, любые недочеты в работе тщательно скрываются от коллег и руководства. Дэвид Сарнов, легендарный глава RCA, пионер американского радио и телевидения, говорил: «Конкуренция обеспечивает наилучшее качество продуктов и развивает наихудшие человеческие качества». Как правило, руководителям компаний все это известно, но они считают, что система внутренней соревновательности генерирует дополнительный доход. Топ-менеджеры крупнейших российских компаний, где поддерживается жесткая конкуренция между региональными филиалами, оценивали в личных беседах объем такого дохода в 10–20% от размера прибыли.
2. На словах почти все компании декларируют право на ошибку, но на деле руководители демонстрируют нетерпимость к ошибкам подчиненных. Зачастую сотрудники, допускающие ошибки, подвергаются «публичной порке», в некоторых организациях принятие подобных мер занимает львиную долю совещаний. И кто захочет в подобной атмосфере рисковать, пытаясь сделать что-нибудь новое?
3. Токсичная корпоративная культура (с. 241), когда агрессия направлена не на рынок, а внутрь команды. Подобным компаниям свойственно обесценивание сотрудников и нарушение личных границ. Конфликтами никто не управляет, претензии не проговариваются вслух. Люди не чувствуют

- себя в достаточной безопасности, чтобы показать свою слабость.
4. Все знают — увы, слишком хорошо! — пришедший в обычную речь из спорта фразеологизм «на ковер» (а я даже знаю компанию, где кабинет руководителя называли «процедурной»). Руководитель предоставляет только оценочную (не подкрепленную аргументами) обратную связь, зачастую — в некорректной форме, обсуждая не поведение сотрудника и результат, к которому это поведение привело, а самого человека (иными словами, устраивая разнос). О систематической безоценочной (основанной на ясных и четких критериях) обратной связи на горизонтальном и вертикальном уровнях, как и о необходимой пропорции положительной и отрицательной обратной связи 3:1 такие руководители, может, и слышали, но считают их вредными мифами.
 5. Никто системно не занимается развитием сотрудников, нет практики менторинга и наставничества, которая позволяла бы человеку в безопасном пространстве определять свои зоны развития и работать над ними.

Возможные последствия

1. Руководство узнает о проблемах слишком поздно — а ведь, как однажды сказал мне мой клиент из МЧС, «любое возгорание можно потушить одним стаканом воды — но на ранней стадии».
- Торфяник долгое время горит незаметно. Когда такой пожар обнаруживают, его тушат долго и с большими потерями. Это похоже на борьбу с последствиями ошибки сотрудника, который побоялся вовремя о ней сообщить. Когда боязнь наказания за ошибку перевешивает заинтересованность в достижении цели, приходится дорого платить за страх. В международных компаниях говорят: Fail fast and cheap (Ошибайся быстро и дешево).

2. Люди не готовы признавать свою некомпетентность, и это затрудняет работу над их индивидуальными планами развития. Эффективность обучения падает, они совершают одни и те же ошибки, скрывая их, — и это влияет на уровень конкурентоспособности предприятия. Невозможно чему-то научиться, не ошибаясь, — а компания не может развиваться быстрее, чем это делают ее сотрудники.
3. Страх совершить ошибку приводит к безынициативности и убивает творчество.

Когда я занимался ресторанным бизнесом, мне пришлось уволить одного су-шефа, который был, на мой взгляд, начисто лишен лидерских качеств и творческих способностей. Представьте себе мое удивление, когда спустя полтора года я встретил его в роли шеф-повара нового sensationного ресторана в центре Москвы! Вкус блюд, оригинальная технология, креативная подача — все было на высшем уровне. На мой вопрос, что я делал не так и почему в моей команде он не показывал таких результатов, он ответил:

— Ты в меня не верил. После одной из первых дегустаций моих новых блюд ты выдал настолько жесткую обратную связь, что отбил у меня все желание экспериментировать. А здесь меня за это поощряют! Не первые, но третьи или четвертые варианты моих изобретений попадают в меню и становятся хитами!

4. У сотрудников снижается мотивация к развитию, чтобы не ошибаться, они предпочитают избегать риска. А ведь любой прогресс начинается с признания собственного несовершенства, любой процесс развития предполагает попытки сделать что-то новое — но ничего нельзя сделать идеально с первого раза!
5. Сотрудники ищут ответы на вопросы, которые давно решили их коллеги, и совершают ошибки, за которые раньше уже кто-то заплатил. Страх продемонстрировать уязвимость всегда оплачивается работодателем, и это неизбежно снижает скорость и эффективность процессов.