

# ВВЕДЕНИЕ

Последние 3 года, посещая многочисленные HR-форумы и конференции, посвященные развитию персонала, я все чаще замечаю одну и ту же тенденцию. Тема вовлеченности сотрудников стала, пожалуй, самой обсуждаемой среди профессионалов в области управления персоналом. и это неудивительно — в условиях современного рынка труда, где соискатели, а не работодатели диктуют условия, вопросы вовлеченности и удержания персонала становятся критически важными для выживания и развития бизнеса.

Каждый раз, участвуя в дискуссиях с коллегами, я слышу о новых методиках и подходах к повышению вовлеченности. Ведущие консалтинговые компании, такие как Gallup, Deloitte, McKinsey & Company и другие, разработали впечатляющие модели для измерения и развития вовлеченности персонала. Многие организации успешно внедряют эти методики, и результаты действительно впечатляют — уровень вовлеченности сотрудников растет.

Однако за годы работы с различными компаниями я заметил интересный парадокс. Даже там, где удается достичь высокого уровня вовлеченности, руководители часто не получают ожидаемого роста эффективности и качества работы. Почему?

Ответ, который я нашел, наблюдая за сотнями организаций, оказался удивительно простым: **вовлеченность сама по себе не гарантирует ответственного отношения к работе.**

## **Ловушка вовлеченности: когда комфорт не ведет к результату**

Работодатели научились создавать комфортную среду, в которой сотрудники чувствуют себя счастливыми и вовлеченными. Они внедряют гибкий график, обустривают креативные офисные пространства, предлагают разнообразные программы развития и социальные пакеты. и все это действительно работает — люди становятся более удовлетворенными своей работой, они с удовольствием приходят в офис, участвуют в корпоративных мероприятиях, говорят о своей преданности компании.

Но в то же время я все чаще сталкиваюсь с жалобами руководителей на то, что даже самые вовлеченные сотрудники порой избегают принятия сложных решений, не спешат брать на себя дополнительную ответственность, предпочитают действовать только в рамках четких инструкций.

Создается парадоксальная ситуация: **сотрудник искренне любит свою работу, гордится компанией, но при этом не готов выйти из зоны комфорта и взять на себя реальную ответственность за результат.**

## **Микроменеджмент как возможное решение**

Пытаясь решить эту проблему, многие организации прибегают к усилению контроля и микроменеджменту. Исследования Harvard Business Review показало, что более 60% руководителей считает, что усиление контроля положительно влияет на увеличение результативности. Я наблюдал десятки случаев, когда руководители, разочарованные отсутствием инициативы у вовлеченных сотрудников, начинали жестче контролировать каждый их шаг. Это приводило лишь к тому, что люди еще больше замыкались в рамках формальных обязанностей, теряли остатки инициативы, а уровень реальной вовлеченности стремительно падал.

Именно этот опыт наблюдений и анализа привел меня к пониманию необходимости нового подхода к работе с персоналом. Подхода, который объединит лучшие практики вовлечения с развитием осознанной ответственности. Так родилась **концепция ответственной вовлеченности**, которой посвящена эта книга.

## **В поисках баланса: от пассивного участия к осознанной вовлеченности**

В течение последних лет я внимательно изучал опыт компаний, которым удалось найти баланс между вовлеченностью и ответственностью, и заметил интересную закономерность: успеха добивались те организации, которые не просто внедряли готовые методики повышения вовлеченности, а создавали среду, в которой сотрудники естественным образом брали на себя ответственность за результаты своей работы.

Это наблюдение заставило меня задуматься о природе ответственности в современном бизнесе. Почему некоторые люди стремятся брать на себя больше ответственности, в то время как другие всячески ее избегают? Почему высокая вовлеченность не всегда трансформируется в готовность отвечать за результат? Ответы на эти вопросы оказались неожиданными.

Дело в том, что большинство существующих подходов к повышению вовлеченности сосредоточены на создании комфортной среды и удовлетворении потребностей сотрудников. Это важно, но недостаточно. Когда мы чрезмерно увлекаемся созданием «идеальных» условий работы, мы рискуем получить то, что я называю «пассивной вовлеченностью» — состояние, при котором сотрудник доволен работой, но не готов выходить за пределы своей зоны комфорта.

Современные методы измерения вовлеченности часто не улавливают эту разницу. Сотрудник может ставить высокие оценки в опросах о вовлеченности, активно участвовать в корпоративной жизни, положительно отзываться о компании, но при этом избегать ситуаций, требующих принятия сложных решений или выходящих за рамки должностных инструкций.

Постепенно я начал понимать, что проблема гораздо глубже, чем может показаться на первый взгляд. Это не просто во-

прос правильной мотивации или создания подходящих условий для работы. Это вопрос фундаментального подхода к тому, как мы воспринимаем роль человека в организации.

## **Системный парадокс: как стремление к контролю подавляет ответственность**

В современном бизнесе сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, мы говорим о важности инициативы, самостоятельности и предпринимательского мышления. С другой — создаем системы и процессы, которые фактически освобождают людей от необходимости принимать решения и нести за них ответственность. Мы хотим видеть проактивных сотрудников, но при этом выстраиваем культуру, в которой любая ошибка воспринимается как провал, а любое отклонение от процедур вызывает тревогу у руководства.

Работая с разными компаниями, я все чаще сталкивался с ситуацией, когда руководители, разочарованные отсутствием инициативы у сотрудников, пытались решить проблему усилением контроля. Как я писал выше, это классическая ловушка микроменеджмента: чем больше контроля, тем меньше пространства для проявления ответственности. В результате получается замкнутый круг: **недостаток ответственности приводит к усилению контроля, что, в свою очередь, еще больше подавляет желание брать на себя ответственность.**

## **Концепция ответственной вовлеченности: новый взгляд на развитие организации**

Концепция ответственной вовлеченности возникла как ответ на этот вызов. Ее суть в том, что вовлеченность и ответственность должны развиваться одновременно и поддерживать друг друга. Нельзя сначала сделать сотрудников вовлеченными, а потом надеяться, что ответственность появится сама собой. Точно так же нельзя требовать от людей ответственности, не создав условий для их реальной вовлеченности в работу.

Работая над концепцией ответственной вовлеченности, я пришел к важному пониманию. Недостаточно просто объе-

динить существующие практики повышения вовлеченности с требованиями ответственности. Нужен принципиально новый подход к созданию рабочей среды, в которой эти два элемента будут естественным образом усиливать друг друга.

Постепенно, анализируя успешные и неуспешные кейсы, я начал выявлять принципы и практики, которые действительно работают. Оказалось, что **ключ к успеху лежит не в усилении контроля или создании идеальных условий работы, а в формировании особой организационной культуры, в которой ответственность становится естественным продолжением вовлеченности.**

В этой книге я хочу поделиться своим пониманием того, как создать такую культуру. Она не о том, как заставить людей быть более ответственными или как сделать их более счастливыми на работе. Она о том, как построить организацию, в которой люди сами стремятся брать на себя ответственность, потому что чувствуют реальную связь между своими действиями и успехом компании.

В этой книге я постарался собрать все свои наблюдения, выводы и практические рекомендации по созданию культуры ответственной вовлеченности. Я намеренно избегал сложных теоретических конструкций и сосредоточился на реальных историях и практических инструментах, которые читатели смогут сразу применить в своих организациях.

## Что такое ответственная вовлеченность

Ответственная вовлеченность — это состояние, когда сотрудники:

- глубоко заинтересованы в своей работе и успехе компании;
- проявляют инициативу, предлагая новые идеи и решения;
- берут на себя ответственность за результаты своей деятельности;
- стремятся к достижению высоких результатов, ощущая личную причастность к общим целям.

Это не просто вовлеченность или ответственность по отдельности, а их сочетание, усиливающее положительный эффект. В такой среде сотрудники работают не из-за страха перед наказанием или по принуждению, а из внутренней мотивации и желания внести свой вклад.

## Как достичь ответственной вовлеченности

За годы работы с различными организациями я выделил 4 ключевых компонента, которые формируют основу ответственной вовлеченности. Каждый из этих компонентов представляет собой сложную систему взаимосвязанных элементов, которые в совокупности создают среду, в которой ответственность становится естественным продолжением вовлеченности.

### Первый компонент: отказ от микроменеджмента

Осознанный отказ от микроменеджмента — это первый и, пожалуй, самый важный компонент. Этот шаг требует фундаментального переосмысления роли руководителя в организации. Речь идет не просто об ослаблении контроля, а о принципиально ином подходе к управлению. Когда мы говорим о предоставлении сотрудникам осознанной свободы в принятии решений, мы подразумеваем создание системы, в которой каждый человек становится полноценным архитектором своей работы. Это включает в себя не только выбор методов достижения целей, но и участие в определении самих целей, формировании критериев успеха, выборе приоритетов.

Переход от контроля процессов к контролю результатов — это сложная трансформация, требующая изменений на всех уровнях организации. Необходимо перестроить систему показателей эффективности, изменить подход к планированию, пересмотреть роль менеджеров среднего звена. При этом важно понимать, что отказ от микроменеджмента не означает отказ от управления как такового. Напротив, это переход к более зрелой форме управления, где контроль осуществляется через четкие цели и ожидаемые результаты, а не через регламентацию каждого шага.

### Второй компонент: развитие культуры доверия

Развитие культуры доверия — это многогранный процесс, затрагивающий все аспекты организационной жизни. Открытая коммуникация в этом контексте означает не просто свободный обмен информацией, а создание среды, в которой люди чувствуют себя в безопасности, высказывая свое мнение, делаясь сомнениями, признавая ошибки. Это требует особой чуткости в построении диалога, умения слушать и слышать, готовности к конструктивной конфронтации.

Поддержка и признание в контексте культуры доверия выходят далеко за рамки традиционных систем мотивации. Речь идет о создании атмосферы, в которой ценность каждого сотрудника признается не только с помощью формальных механизмов поощрения, но и в процессе повседневного взаимодействия, через возможность влиять на принятие решений, через уважение к его профессиональному мнению. Это создает особую среду, в которой люди чувствуют себя не просто исполнителями, а полноценными участниками общего дела.

Совместное определение целей — это не просто вовлечение сотрудников в процесс планирования. Это глубокая трансформация самого подхода к целеполаганию в организации. Когда сотрудники участвуют в определении целей, они не просто лучше их понимают — они начинают воспринимать эти цели как свои собственные. Это критически важно для формирования истинной ответственности, которая всегда основана на внутренней мотивации, а не на внешнем принуждении.

### Третий компонент: создание эмоционально безопасной среды

Создание эмоционально безопасной среды — пожалуй, самый тонкий и сложный элемент всей системы. Поощрение обучения на ошибках требует глубокой культурной трансформации. Необходимо перейти от культуры наказания за ошибки к культуре извлечения уроков. Это означает не только изменение формальных процедур работы с ошибками, но и трансформацию базовых установок всей организации в отношении неудач и рисков.

Поддержка инициативы в контексте эмоциональной безопасности означает создание среды, в которой новые идеи не просто приветствуются, а становятся неотъемлемой частью рабочего процесса. Важно понимать, что речь идет не только о крупных инновациях, но и о постоянном потоке небольших улучшений, которые в совокупности могут привести к значительным изменениям. При этом критически важно обеспечить защиту инициативы от формального или неформального давления, которое может возникать на разных уровнях организации.

Уважение к разнообразию мнений — это не просто декларативный принцип. Это активная позиция организации, которая проявляется в готовности выслушивать и серьезно рассматри-

вать альтернативные точки зрения, даже если они противоречат устоявшимся представлениям или кажутся неудобными. Такой подход требует особой зрелости от руководителей всех уровней, их готовности к конструктивному диалогу и способности работать с различными, порой противоречивыми перспективами.

## Четвертый компонент: ясность целей и ожиданий

Ясность целей и ожиданий представляет собой фундаментальную основу для развития ответственной вовлеченности. Четкое определение ролей и обязанностей в данном контексте выходит далеко за рамки традиционных должностных инструкций. Речь идет о создании живой, динамичной системы, в которой каждый сотрудник не просто понимает свои формальные обязанности, но и осознает свою роль в достижении стратегических целей организации.

Это понимание должно быть многогранным. Недостаточно просто знать, что нужно делать, — важно понимать, почему это важно, как это влияет на общий результат, какие возможности для развития открываются в процессе работы.

Когда сотрудник видит полную картину своей роли в организации, это естественным образом усиливает чувство ответственности и стимулирует проактивный подход к решению задач.

Постановка достижимых и измеримых целей требует особого мастерства. Цели должны быть одновременно амбициозными, чтобы мотивировать и вдохновлять, и реалистичными, чтобы не вызывать разочарования и демотивации. При этом измеримость целей не должна превращаться в формальный процесс подсчета показателей. Важно найти такие показатели, которые действительно отражают ценность работы сотрудника для организации и при этом находятся в зоне его влияния.

Особое значение приобретает баланс между краткосрочными и долгосрочными целями. Когда мы говорим о вовлеченности, важно, чтобы сотрудники видели не только ближайшие задачи, но и долгосрочную перспективу своего развития в организации. Это создает необходимый контекст для принятия более взвешенных решений и формирования долгосрочной приверженности общему делу.

Регулярная обратная связь в системе ответственного вовлечения становится не просто инструментом контроля, а механизмом постоянного диалога и развития. Она должна быть двусторонней: не только руководитель дает обратную связь сотруднику, но и со-

трудник может открыто обсуждать свои идеи, сомнения, предложения по улучшению работы. Такой подход создает атмосферу взаимного уважения и доверия, где обратная связь воспринимается не как критика или оценка, а как возможность для роста и развития.

При этом важно понимать, что обратная связь должна быть своевременной и конкретной. Недостаточно просто сказать «хорошо» или «плохо» — необходимо четко объяснить, что именно было сделано правильно или неправильно, какие альтернативы можно было рассмотреть, какие уроки можно извлечь из этой ситуации. Такой подход помогает сотрудникам учиться на собственном опыте и постоянно совершенствовать свою работу.

В книге я делюсь конкретными примерами того, как организации преодолевали этот барьер. Как они находили баланс между необходимым контролем и предоставлением свободы действий. Как выстраивали систему, в которой ошибки становились не поводом для наказания, а возможностью для обучения и развития. Как создавали среду, в которой люди не боялись проявлять инициативу и брать на себя ответственность за сложные решения.

## **Для кого эта книга**

Я написал эту книгу для тех, кто готов к переменам. Для руководителей, которые понимают, что старые методы управления больше не работают. Для HR-специалистов, которые ищут новые подходы к развитию персонала. Для всех, кто хочет создать организацию, в которой люди работают не из страха или по принуждению, а потому что чувствуют себя частью чего-то важного и значимого.

В конечном счете концепция ответственной вовлеченности — это не просто набор инструментов и методик. Это новый взгляд на взаимоотношения между организацией и сотрудниками, где вовлеченность и ответственность становятся двумя сторонами одной медали, усиливая и дополняя друг друга. и я надеюсь, что эта книга поможет вам создать именно такую организацию.

## **Резюме**

За последние годы мир бизнеса кардинально изменился. Мы живем в эпоху, когда традиционные методы управления персоналом уже не дают нужных результатов. Современные со-

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Отзывы .....	5
<b>Введение</b> .....	7
Ловушка вовлеченности:	
когда комфорт не ведет к результату .....	8
Микроменеджмент как возможное решение .....	8
В поисках баланса: от пассивного	
участия к осознанной вовлеченности .....	9
Системный парадокс: как стремление	
к контролю подавляет ответственность .....	10
Концепция ответственной вовлеченности:	
новый взгляд на развитие организации .....	10
Для кого эта книга .....	15
Резюме .....	15

## Часть I. Микроменеджмент

<b>Глава 1. Микроменеджмент как барьер развития</b>	
<b>современного бизнеса</b> .....	18
Микроменеджмент как барьер развития	
современного бизнеса .....	19
Примеры из практики .....	21
Влияние микроменеджмента на сотрудников .....	22
Влияние микроменеджмента на команду и бизнес в целом ....	25
Как микроменеджмент тормозит	
результативность лидеров .....	26
<b>Глава 2. Микроменеджмент —</b>	
<b>как распознать скрытую угрозу</b> .....	31
Определение микроменеджмента .....	32
Основные признаки микроменеджмента .....	34
Основные сигналы микроменеджмента .....	38

<b>Глава 3. Причины возникновения микроменеджмента — личные страхи и корпоративные барьеры</b> .....	43
Личные причины микроменеджмента и как их преодолеть .....	44
Отсутствие доверия к сотрудникам .....	45
Завышенные ожидания .....	47
Страх неизвестного .....	48
Страх конфликта .....	49
Одержимость властью .....	50
Корпоративные причины микроменеджмента и как их устранить .....	52
<b>Глава 4. Плюсы и минусы микроменеджмента — когда контроль становится оправданным</b> .....	57
Последствия микроменеджмента .....	57
Снижение уровня ответственности сотрудников .....	58
Снижение производительности команды .....	59
Ограничение потенциала коллектива .....	60
Увеличение стресса и ухудшение отношений внутри команды .....	62
Уменьшение эффективности руководителя .....	63
Препятствия для инноваций и высокая текучесть кадров .....	64
При неотложных запросах от заинтересованных сторон .....	65
Когда сотрудник испытывает трудности с выполнением задачи .....	66
В кризисных ситуациях .....	67
При работе с неопытными и молодыми сотрудниками .....	68
Для возврата отложенного проекта на нужный путь .....	69
<b>Глава 5. Микроменеджмент или ответственная вовлеченность: сравнение подходов к управлению</b> .....	73
Отличия микроменеджмента и ответственной вовлеченности .....	74
<b>Глава 6. Как перейти от микроменеджмента к ответственной вовлеченности</b> .....	78
6 шагов перехода к ответственной вовлеченности .....	79
Как изменить корпоративную культуру .....	94

## Часть II. Доверие

<b>Глава 7. Доверие как основа современного бизнеса</b> .....	104
Доверие как основа современного бизнеса .....	106
Доверие как ключевое качество руководителя .....	107

Почему руководителям трудно доверять своим сотрудникам .....	109
Потери от недоверия. Взгляд с мастер-классов .....	111
Доверие как источник вдохновения и фактор успеха в бизнесе .....	116
<b>Глава 8. Когнитивный диссонанс и циклы доверия</b> .....	122
Определение когнитивного диссонанса .....	123
Как наше отношение формирует поведение других людей .....	124
Циклы доверия и недоверия .....	126
Как доверие или недоверие формируют поведение .....	129
Циклы доверия: как мы переходим от доверия к недоверию и обратно .....	132
Переходы между циклами .....	132
<b>Глава 9. Четыре сценария доверия в управлении: как избежать ошибок и укрепить команду</b> .....	139
Четыре сценария .....	140
Доверие тому, кто заслуживает доверия .....	141
<b>Глава 10. От доверчивости до недоверия: четыре модели доверия в лидерстве</b> .....	148
Слепое доверие: когда доверие перекрывает анализ .....	149
Недоверие: когда анализ вытесняет доверие .....	152
Нерешительность: отсутствие ясности в доверии и анализе .....	154
Ситуативное доверие: идеальный баланс между доверием и анализом .....	156
<b>Глава 11. Ситуативные факторы доверия</b> .....	160
6 ситуативных факторов доверия .....	161
<b>Глава 12. Почему доверие критично для успеха и как его развивать</b> .....	176
Восемь способов завоевать доверие сотрудников .....	177
<b>Глава 13. Баланс между контролем и доверием — развеивание мифа о дихотомии</b> .....	192
Ложная дихотомия доверия и контроля .....	193
Четыре стиля управления, основанные на сочетании уровней доверия и контроля .....	194

### Часть III. Ответственная вовлеченность

<b>Глава 14. Парадокс современного управления: когда вовлеченность не ведет к ответственности</b> .....	202
---	-----

<b>Глава 15. ОВ-концепция как ключ к продуктивности и ответственности за результат</b> .....	206
Ответственная вовлеченность: новое определение старой концепции .....	207
Разница между ответственностью и ответственной вовлеченностью .....	208
Как ОВ-концепция связана с доверием и микроменеджментом .....	210
<b>Глава 16. Культура вины и ответственная вовлеченность — два подхода к лидерству и управлению</b> .....	214
Культура вины: как страх разрушает рабочие процессы .....	215
Циклы обвинения и их последствия .....	216
Культура ответственной вовлеченности: учимся на ошибках, а не обвиняем .....	218
Культура вины против культуры ответственной вовлеченности: ключевые различия .....	221
Переход от культуры вины к культуре ответственной вовлеченности: почему это важно для успешного лидерства .....	222
Пример перехода от культуры вины к культуре ответственной вовлеченности .....	223
Различия между культурой вины и ОВ-культурой .....	223
<b>Глава 17. Плюсы ответственной вовлеченности</b> .....	234
Улучшение целеполагания .....	235
Стимулирование профессионального роста .....	236
Поддержка культуры прозрачности .....	237
Усиление командной динамики .....	238
Улучшение планирования и аналитики .....	239
Повышение уровня доверия между руководством и сотрудниками .....	240
Поощрение интеграции обратной связи .....	241
Формирование ответственного лидерства .....	243
<b>Глава 18. Подводные камни ответственной вовлеченности</b> .....	246
Стресс и боязнь неудачи .....	247
Риск перегрузки и недостаток ресурсов .....	248
Неопределенность и путаница в обязанностях .....	250
Давление на принятие решений и стресс .....	251
Потеря обратной связи и возможность корректировки .....	253
Риск конфликта между корпоративными интересами и личными целями .....	254

Ослабление командного духа и сотрудничества .....	256
Проблемы с координацией и согласованием действий .....	258
<b>Глава 19. Личная ответственная вовлеченность: фундамент для корпоративной культуры</b>	
<b>ответственности</b> .....	262
Личная ОВ как основа корпоративной ответственной вовлеченности .....	264
Зачем лидеру личная ответственная вовлеченность: разбор по ключевым аспектам .....	265
<b>Глава 20. 3 истины личной ответственной вовлеченности</b> .....	275
Истина 1. Признайте величие своих сотрудников .....	276
Истина 2. Создайте культуру обратной связи .....	278
Истина 3. Возьмите ответственность за результат .....	281
<b>Глава 21. Восемь практик ответственной вовлеченности: ключ к эффективному лидерству и организационному успеху</b> .....	287
1. Эффективное делегирование полномочий: ключ к раскрытию потенциала команды .....	288
2. Рассматривайте проблемы как возможности для обучения: путь к постоянному совершенствованию .....	290
3. Ведите глубокое расследование причин ошибок: ключ к устойчивому улучшению .....	293
4. Исключите эмоции из процесса принятия решений: путь к объективности и эффективности .....	295
5. Сосредоточьтесь на проблеме, а не на человеке: ключ к конструктивному решению и росту .....	297
6. Ищите сбои в процессах, а не обвиняйте людей: путь к системному улучшению .....	300
7. Демонстрируйте лидерство через ответственную вовлеченность: подавайте пример .....	302
8. Задавайте себе вопрос: «Как я повлиял на возникшую проблему?»: путь к самосовершенствованию и системным изменениям .....	305
<b>Глава 22. Психологическая безопасность: фундамент для ответственной вовлеченности</b> .....	310
Что такое психологическая безопасность? .....	311
Чем психологическая безопасность не является? .....	313

Психологическая безопасность и ответственная вовлеченность: их связь и значение .....	316
Четыре зоны взаимодействия психологической безопасности и ответственной вовлеченности .....	319
<b>Глава 23. Соглашение об ответственной вовлеченности: ключ к эффективному управлению и организационному успеху .....</b>	<b>332</b>
Чем соглашение об ответственной вовлеченности не является? .....	333
Зачем нужно соглашение об ответственной вовлеченности? .....	336
<b>Глава 24. Пять элементов соглашения об ответственной вовлеченности .....</b>	<b>346</b>
Элемент 1. Руководящие принципы .....	346
Элемент 2. Желаемые результаты .....	349
Элемент 3. Ресурсы .....	353
Элемент 4. Отчетность .....	357
Элемент 5. Последствия .....	361
<b>Заключение. План внедрения ответственной вовлеченности и доверия на практике .....</b>	<b>367</b>
Резюме ключевых идей .....	367
Пошаговое руководство по внедрению ответственной вовлеченности через доверие .....	369
Вопросы для саморефлексии .....	371
Заключительные мысли .....	373
Об авторе .....	376