

СОГЛАШАТЕЛИ

— Даже странно, как хорошо мы понимаем друг друга. А ведь почти незнакомы.

Я не стал объяснять Силверу, что, когда одна из сторон только поддакивает, взаимопонимание дается удивительно легко*.

ЭРИХ МАРИЯ РЕМАРК. ЗЕМЛЯ ОБЕТОВАННАЯ

* Перевод М. Рудницкого.

Есть подчиненные, которые вас не подводят. Но и не вытягивают. Они кивают, улыбаются, соглашаются на каждое предложение. А потом ничего не происходит.

Вы думаете: «Ну, вроде поддержал», — а задача стоит. Коллектив считает его «своим», но идей — ноль. Инициативы — ноль. Ответственности — минус сто.

В бизнесе это называется «тихий саботаж под видом лояльности».

Соглашатели — сотрудники, которые во всем соглашаются с руководством и большинством коллег, часто вопреки собственному мнению. В офисах таких людей считают корпоративными конформистами: они повторяют за другими, «не высовываются», никогда не выражают несогласие вслух. В обычной жизни их нарекают «поддакивающие» или даже «бесхребетные».

Поначалу такой послушный и лояльный сотрудник кажется идеальным: он не конфликтует, с ним легко работать, и никто из коллег на него не жалуется. Однако для руководителей за таким внешним спокойствием скрываются очень опасные вещи.

Соглашатели, как правило, глубоко не уверены в себе. Я думаю, это связано в первую очередь с детскими травмами, когда после очередного конфликта со взрослыми ребенок решил, что безопаснее во всем с ними соглашаться, и с тех пор эта модель поведения стала для него нормой жизни.

Нужно отметить, что множество психологов на основе экспериментов доказали: конформность в принципе свойственна людям. Самый известный эксперимент провел в 1951 году Соломон Аш,

социальный психолог из США: испытуемому и группе подставных лиц показывали отрезки разной длины и спрашивали, какие из них равны между собой. Заранее обученная группа давала один заведомо неверный ответ. Выяснилось, что многие люди, оказавшись в группе, где все отвечают неправильно, предпочитают присоединиться к большинству, даже если верный ответ очевиден.

В начале 1970-х годов в Киеве на киностудии научно-популярных фильмов режиссер-документалист Феликс Соболев решил снять фильм, который показал бы, что данные эксперимента Соломона Аша имеют отношение только к американцам. В тот момент исследователи были уверены, что, оказавшись в роли испытуемых, советские люди поведут себя совсем иначе. Эксперимент провели на детях, перед которыми ставили две пирамидки: белую и черную. Несколько специально подготовленных детей говорили, что обе пирамидки белые. И большинство испытуемых повторяли: «Обе белые».

Потом такие дети выросли и устроились к нам на работу.

Теперь представьте, на совещании вы сделали презентацию нового проекта и спрашиваете:

— Ну как вам, команда?

Все кивают, никто не возражает.

Вы уходите, уверенный в том, что у вас лучшая команда.

Через три дня: «А мы не поняли, надо было начинать?»

Через неделю: «Мы решили, что вы передумаете».

Через месяц: катастрофический провал.

А ведь все были за.

Соглашатель дает вам иллюзию согласия и не дает результата. Это тихий саботаж в упаковке лояльности.

Кстати, как показывает опыт, жалобы на соглашателей поступают от руководителей не сразу. Обычно накопившиеся проблемы обнаруживаются постфактум, как в вышеприведенном примере, где проект провалился, и лишь впоследствии стало ясно: на совещании никто не захотел сказать, что идея не работает.

Налицо здесь — стремление избежать ответственности. Иногда соглашатели осознают, что решение, за которое они голосуют,

может быть неверно. Но они готовы принять его, потому что такая «коллективная ответственность» избавляет каждого от прямых обвинений.

Соглашатели лишены ярко выраженных амбиций и боятся пререкаться с руководством. На совещаниях они чаще всего сидят молча и просто поддерживают мнение большинства, даже если сами думают по-другому.

Вот что написала в Forbes партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Мария Макарушкина: «...некоторые члены команды заметно подвержены феномену конформизма. Это как раз те, не самые амбициозные сотрудники. Лишенные самоуверенности и апломба, они соглашаются с чужими мнениями, даже если их первоначальные предложения были совсем иные. Что ими движет в таких случаях? Недостаточная уверенность в правоте собственных суждений, подспудный страх вдруг стать мишенью для негативных комментариев и вопросов, нежелание вступать в конфликты с коллегами, слабовыраженное чувство собственной значимости». Иногда соглашатели разыгрывают согласие публично — на совещании улыбаются и кивают, — а на самом деле остаются при своем мнении и просто не готовы вступать в спор.

Как понять, что ваш сотрудник — соглашатель?

1. Он никогда не возражает вслух и не предлагает альтернатив. Даже если на совещании обсуждается очевидно неудобный или проблемный вариант, соглашатель обязательно поддакивает и хвалит решение.

2. При рабочих обсуждениях он не вносит собственных идей. Будь то разработка нового прорывного проекта или план мероприятий на следующий квартал, соглашатель просто выполняет указания. Вы ему говорите: «Может, встретиться с этим клиентом на выходных?» Он: «Отличная идея!» Вы: «Нет, я думаю, на выходных — это неправильно». Он: «Ну, в общем да, согласен».

3. Он боится вступать в конфликты, поэтому любая дискуссия его пугает. Лучше сказать «да», чтобы не быть белой вороной, не портить себе репутацию и не лишиться премии.

4. Внешне спокойный и послушный, внутри соглашатель может быть часто раздражен или подавлен. Вслух недовольства он не проявляет, зато может неожиданно «сдаться» и уйти в отпуск или вовсе покинуть компанию при первом удобном случае.

Почему соглашатели становятся сложными подчиненными

На первый взгляд, ну есть соглашатели в команде и есть — что такого? Они довольно легкие в управлении: не дергают руководителя, рутинную работу выполняют, вопросов не задают. Но на практике наносят скрытый вред и вам, и, самое главное, всей команде.

При этом надо отметить, что нередко сама корпоративная культура порождает подобных соглашателей. Во многих российских компаниях все еще сильна культура страха. Сотрудники опасаются, что за неправильное слово попадут в черный список или останутся без повышения, потому что любое несогласие руководитель может воспринять как вызов своим безупречности и исключительности. Многие соглашатели предпочитают играть по правилам такого руководителя, чтобы не рисковать собственным местом.

Еще такое может быть в коллективах с жесткой иерархией, особенно в традиционных отраслях (государственные предприятия, консервативное производство), где часто поощряются «правильные подчиненные» — те, кто ни словом, ни делом не ставит под сомнение решения начальства. Человек просто адаптируется под существующие порядки, и ему становится сложно вырваться из этого «молчания».

В итоге соглашатели становятся сложными подчиненными потому, что отбирают у команды дыхание. Они ничего не рушат громкими конфликтами, но тихо подрывают фундамент инноваций, творческого мышления и открытого общения в команде.

Реальные истории из компаний

Ни одна теория не заменит практики: приведем несколько ваших же историй, когда соглашатели превратились в головную боль руководства.

История 1. «Мастер Олегович»

На нашем заводе есть крупный производственный цех, в котором была запланирована реконструкция линии сварки. Главный инженер — назовем его Иннокентий — представил коллективу предложение о переводе сварщиков на полуавтоматические установки. На собрании присутствовал очень опытный мастер Олегович, который хорошо знал, что у части людей не хватает компетенций и практики для управления новым оборудованием. Однако на предложение Иннокентия он спокойно кивнул, сказав: «Хорошая идея!» — и добавил что-то вроде: «Значит, будем теперь так работать». Все сотрудники доверяли его мнению, и никто не засомневался.

На практике же выяснилось, что трем молодым сварщикам пришлось ежедневно просить помощи у других, график сдвинулся и качество после внедрения нового оборудования начало страдать. Согласие Олеговича навредило работе: ситуация выправилась только через год дополнительного обучения и перераспределения смен.

Руководство решило провести беседу с мастером и выяснить, почему он молчал, когда знал, что люди не обучены. Оказалось, что на собрании Олегович просто побоялся задать неудобные вопросы перед всем коллективом.

В итоге его молчание тогда стоило предприятию миллионов рублей.

*Анонимный автор,
Нижний Новгород*

История 2. «Да, конечно» — и полный ноль»

Это было на одном из внутренних совещаний в департаменте продаж. Руководитель отдела — человек с видением и амбициями — представлял команде новую CRM-систему. Все по уму: цифровизация процессов, прозрачная воронка, вшитые отчеты, аналитика по этапам сделок, задачи по клиенту. Он вдохновенно рассказывал о плюсах:

— Мы уходим от «бумаги на коленке» и переходим к системной продаже. Каждое касание фиксируется. Все видно. Все контролируемо. Через три месяца мы забудем, что такое «А я не знал, что надо было перезвонить клиенту».

Все согласно кивали. Кто-то даже пошутил:

— Да, да, теперь Большой Брат точно следит!

Особенно спокойно себя вел Андрей, опытный, уважаемый менеджер, один из старожилов компании. Сев в уголке, он молча слушал всю презентацию, кивал с легкой полуулыбкой. В конце сказал одно:

— Да, конечно. Все ясно.

Руководитель подумал: «Отлично, даже наши ветераны в теме».

Прошло три недели.

Руководитель открыл CRM — у всех что-то есть: встречи, звонки, стадии. У кого-то с ошибками, у кого-то вяло, но видно, что работают.

А у Андрея — пусто. Абсолютный ноль.

Созвонились.

— Привет, слушай, не вижу твоих клиентов в системе.

— А где ты смотришь?

— Ну, в CRM, конечно.

— А... я туда еще не заходил.

— Подожди. Ты же был на запуске. Ты сказал, что все понятно.

— Ну да... Вы тогда все решили, я подумал, что... ну...

— Подумал, что не надо?

— Да нет. Просто... не думал, что это уже прямо в силе.

Вот и понимай как хочешь.

На словах — «все ясно». На деле — старая добрая Excel-таблица на рабочем столе, где менеджер вручную красит сделки цветами. Звонки — в голове. Следующий шаг — на бумажке.

В его картине мира CRM — это «для начальства». Если лично не подошли и не потребовали, значит, можно по-старому.

Пришлось долго разбирать с ним, что согласие — это не формальность. Что, когда говоришь «да», это не просто кивок, чтобы отстали. Это обещание. А если не согласен — говори. Спорь. Предлагай. Возражай. Но не кивай впустую.

Эта ситуация потребовала выстроить новую микрокультуру. На следующих встречах мы буквально проговаривали вслух:

— Это не «на подумать».

— Это не «вы решите — мы подстроимся».

— Каждый должен высказаться до того, как решение будет принято.

Начинать нужно с простых принципов:

— Перед тем как согласиться, скажи, что тебя смущает.

— Лучше задать глупый вопрос, чем молча утвердить глупую идею.

— Если у тебя сомнения — ты обязан их озвучить. Это и есть ответственность.

Тогда соглашатели, такие как Андрей, станут говорить.

Сергей Иванников, Санкт-Петербург

История 3. «Я подумала, что лучше не мешать»

Работала у меня в ивент-агентстве замечательная девушка Марина, мой руководитель проектов. Когда пришло время ей уходить в декрет, мы начали искать замену. Задача стояла простая: не «перевернуть систему», а удержать стабильность. Марина была яркая, быстрая, местами резкая, но благодаря ей проекты летали.

На собеседовании с Еленой я вздохнул с облегчением. Спокойная. Ровная. Вежливая. Без пафоса. Опыт есть. Портфолио — аккуратное. Рекомендации — хорошие.

HR сказала:

— Кажется, что эта Елена не будет раскачивать лодку.

Тогда я подумал, что это мне и нужно. Однако позже понял, что порой именно умение раскачивать лодку жизненно необходимо в команде.

Первые две недели все было как в учебнике. Елена приходила раньше всех, слушала внимательно, с легкой улыбкой, записывала в блокнот все — даже то, что я сам забывал. На каждое предложение реагировала одинаково:

— Согласна.

— Поддерживаю.

— Звучит хорошо.

И я, честно, расслабился.

К четвертой неделе я начал ловить себя на странном ощущении. В команде будто исчезла реакция. На брифах — тишина. На обсуждениях — никаких «а если...», никаких «давайте попробуем иначе». Ни одна идея не встречала сопротивления, мы как будто говорили в воду.

А потом случился грандиозный провал.

Появился у нас клиент — тяжелый, с претензией на креатив, с идеей устроить открытую вечеринку-фестиваль. Команда сомневалась: локация слабая, промо не заходит, бюджет небольшой.

На очередном собрании я спросил: «Ну, как думаете? Возьмемся? Сможем вытянуть?» Посмотрел на Елену, это же ее проект. Она невозмутимо кивнула, и я воспринял это как ее осознанное согласие. Проект пошел в работу.

Десять дней спустя мероприятие провалилось в тартарары. Людей нет. Отдачи — ноль. Клиент в ярости.

Мы собрали экстренное совещание. Я задал вопрос:

— Почему никто не остановил, ведь видели же, что летим на дно? Елена, ты ведь соглашалась?

Она смотрела на меня спокойно:

— Я подумала... Раз все молчали...

— Но ты руководитель проекта!

— Я не хотела мешать. Я ведь новенькая.

— Но тебе платят не за вежливость.

Вот тогда до меня дошло. Я хотел беспроblemного сотрудника и получил его на 100%.

Как оказалось, молчаливое согласие — это не участие.

С тех пор мы многое поменяли и в команде, и с Еленой. Мы стали назначать адвоката дьявола на каждый бриф. Один человек обязан «подкрутить гайки» — задать неудобные вопросы. Мы перестали считать молчание поддержкой.

А Елену мы научили говорить. Она говорит не всегда, не везде, не резко, но, по крайней мере, недавно на совещании спросила:

— Коллеги, а вы не думаете, что мы недооцениваем риски?

И я понял, что из простого исполнителя она постепенно превращается в руководителя.

Кирилл Онищенко, Новосибирск

Все эти истории показывают, как соглашатели могут стать сдерживающим фактором для любой компании. В каждом случае проблема оставалась скрытой: коллеги не знали о страхах и неуверенности согласившегося. А все последствия — провал проектов, переработки, падение мотивации в коллективе и недовольство клиентов — пришлось разгребать, когда уже случалась катастрофа.

Что делать руководителю

Как видим, соглашатели представляют тихую опасность для любой команды. Что же делать руководителю, чтобы предотвратить или минимизировать их эффект?

1. Создавайте безопасную атмосферу. Мы, как менеджеры, должны дать понять своим людям: любое мнение важно. Поощряйте тех, кто хоть немного сомневается, высказывать

альтернативные идеи. Пусть в команде будет «правило красного карандаша» — так называют практику, когда участник может анонимно или открыто пометить идею начальника как спорную. Если все увидят, что критику встречают не обидами, а благодарностью, то, возможно, начнут появляться новые идеи для решения задач.

2. Проводите прямые разговоры с «соглашателем». Выделите время на индивидуальную беседу. Постарайтесь выяснить истинные мотивы его послушания. Задавайте открытые вопросы: «Какие опасения у тебя есть по этому проекту?», «Что бы ты изменил, если бы мог?». Важно объяснить такому сотруднику, что вы цените его мнение, а не пугаетесь критики.

3. Обучайте конструктивной критике. Обучайте своих людей навыкам аргументации. Даже маленький тренинг «Как правильно сформулировать возражение для своего начальника» даст команде инструменты, чтобы высказать несогласие без конфликта. Например, можно отрепетировать ситуацию: «Я понимаю ваше предложение, вот что я предлагаю изменить...»

4. Организуйте анонимные опросы. Пусть даже осторожные сотрудники смогут высказываться через анонимные формы обратной связи. Это даст людям почувствовать силу своего голоса. Например, после важного решения проведите опрос: «Что бы вы сделали по-другому?»

5. Делегируйте задачи. Да, соглашатели не любят принимать самостоятельные решения. Но можно дать им небольшие задачи на разработку альтернативных решений. Обозначьте роль: «Мне нужен твой взгляд на этот вопрос». Затем обязательно обсудите варианты вместе, хвалите за любые новые идеи или хотя бы за попытку. Постепенно они научатся думать самостоятельно.

6. Признавайте и поощряйте редкие проявления активности. Когда соглашатель один раз высказался, даже если идея оказалась не лучшей, публично отметьте его смелость. Это мотивирует остальных не бояться ошибиться.

7. Используйте менторство. Назначьте соглашателю опытного наставника (например, конструктивного критика из своей

команды). Через парные задания молодой специалист перенимает «здоровымыслящую модель»: он будет учиться высказывать альтернативные точки зрения у более смелого коллеги.

Можно ли исправить соглашателя? Я думаю, да, при условии, что у него есть потенциал и желание учиться. Самое главное — разбудить интерес к собственной роли и показать ценность его мнения. Рекомендуемые шаги следующие.

1. Постепенно вовлекать в принятие решений. Сначала пусть «соглашатель» высказывается в более формальной обстановке (вопросы в письменном виде, голосование в мессенджерах, Telegram-чатах), потом — в малых группах и лишь после — перед большой аудиторией.

2. Обучать навыкам презентации. Если проблема соглашателя — низкая уверенность, организуйте ему курсы публичных выступлений.

3. Устраивать тренинги по креативности. Роль игр, хакатонов, импровизаций в офисе, на мой взгляд, сильно недооценена. Пробуйте играть с сотрудниками, пусть они учатся мыслить творчески через игровой формат.

4. Проводить личные беседы. Иногда человек не знает, что от него ждут не сухие отчеты, а творческие решения. Порасуждайте вдвоем, спросите: «Если бы не было риска, что бы ты предложил?»

Ну а что делать в том случае, если соглашатель не желает меняться?

1. Ограничить ответственность. На одном из этапов назначить «ответственного за решение». Если соглашатель до этого момента не предложил ничего существенного, его роль — реализовать готовое решение, но не отставать от других. Если мы команда, то действовать нужно именно так.

2. При отсутствии результата организовать перестановку. Если даже после всех мер сотрудник продолжает только «поддакивать» без пользы, имеет смысл искать ему другую роль

внутри компании, где творчество и его мнение не требуются. Иногда соглашатели эффективны на позициях исполнителей стандартных процессов. Подумайте, может ли такой сотрудник лучше работать в рутинных ролях, а публичные дискуссии оставьте другим.

Ну и, как всегда, у нас остается последний вариант, в котором мы будем обсуждать возможность ухода такого сотрудника, поскольку его пассивность мешает развитию всей команды.

Соглашатели — это не зло. Это упущенный шанс. Это голос, который мог прозвучать, но не посчитал нужным высказаться.

Да, иногда они помогают поддерживать временное равновесие, но в долгосрочной перспективе их пассивность опасна. В команде нельзя быть просто не против. В команде ты либо играешь, либо остаешься зрителем. В команде ценятся не согласные исполнители, а страстные борцы за идею, без которых корпоративный организм любой компании постепенно атрофируется.

Я уверен, что каждый из читающих эту книгу сможет превратить «соглашателя» из риска в актив.

Но прежде всего пусть каждый из читающих посмотрит в зеркало и начнет с себя.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

