

# Злые старики. Почему в России расцвела токсичная лояльность

 [pr.mlg.ru/Article.mlg/PrintView/6147361/3472462641](http://pr.mlg.ru/Article.mlg/PrintView/6147361/3472462641)



Во множестве компаний власть оказалась в руках "старой гвардии", которая блокирует все инновации, жалуются кадровики. Это делает бесполезной работу управленцев, которых пригласили менять стратегии. Как сломить сопротивление стариков?

Вакансий в компаниях все меньше, но сокращений все больше, и это не позволяет бизнесу меняться. Власть в большинстве из них в руках у старой гвардии, которая встречает новичков в штыки, отмечают HR-специалисты. Фирмы привлекают новых управленцев, чтобы менять стратегии - убирать то, что не работает, и это пугает старичков, которые видят в нанятых опасных конкурентов, посягающих на их авторитет. Для борьбы с пришельцами прежние сотрудники используют тактику "токсичной лояльности" - пускают в ход дружеские связи с гендиректором и собственниками, чтобы заблокировать все предложенные инициативы.

"У нас так не принято", "собственник этого не одобрит", "мы уже пробовали - не сработало" - привычный арсенал доводов старой гвардии. РБК разобрался, как новые сотрудники могут пробиться через стену скрытого сопротивления.

Изгнание инноваторов

Российский бизнес в кризис становится более осторожным, он меньше открыт для трансформаций и внедрения инновационных решений. И дело не только в сознательной стратегии руководства, но и в подковерной борьбе, отмечают эйчары: основной костяк коллектива сопротивляется нововведениям, опасаясь утратить власть. Проводить реформы обычно нанимают новых людей, которых прежние менеджеры воспринимают как опасных конкурентов.

"Часто изменения, исходящие от новичков, бросают тень на текущую команду. У управленцев могут возникнуть вопросы, почему прошлая команда не выступала с такими же предложениями. А может, она была просто неэффективна?" - поясняет HR-эксперт, бывший HR бизнес-партнер Adidas Россия Анна Пясецкая.

Старые сотрудники намеренно гасят инициативу новых и ограждают их от возможности выходить на начальство. Эта стратегия получила название "токсичная лояльность". Она проявляется не как открытый саботаж, а более завуалированно, как псевдозабота о бизнесе и его руководителе, отмечает Виктория Шматына, руководитель группы консультантов компании ANCOR. Старые работники создают неформальные буферные зоны, где любые новые решения застревают. Внешне это выглядит как высокая вовлеченность и преданность, но на самом деле это стремление к удержанию власти, а не работа на результат.

Часто старые сотрудники используют одну и ту же риторику: они говорят "у нас так не принято", "собственник этого не одобрит", "мы уже пробовали - не сработало", поясняет Александр Горюшкин, старший консультант консалтинговой компании TRIADA Partners. Например, новый менеджер по продажам предлагает обзвонить потенциальных клиентов, но ему говорят, что из них никто не откликнется и это бесполезная трата сил.

Другая распространенная тактика - критика по формальным основаниям. Порой доходит до абсурда: например, предложение оптимизировать отчетность отклоняют из-за несоответствия шрифта корпоративному стандарту. "Наконец, классический вариант стратегии - замалчивание. Инициатива зависает в безвоздушном пространстве: на письма не отвечают, встречи переносятся, ответственные за новые задачи сотрудники не приступают к работе. Привлеченный с рынка управленец оказывается в информационном вакууме и в отсутствие обратной связи рано или поздно сдается", - рассказывает Горюшкин.

Рыба гниет с головы: благоприятную среду для токсичной лояльности часто формирует сам гендиректор. Его бизнес долгие годы рос в стабильных условиях, команда сформирована из лояльных людей, а процессы отлажены до автоматизма. Однако владельцы начинают осознавать, что рынок меняется и компании требуется глубокая трансформация. Возникает запрос на обновление команды за счет привлечения руководителей, владеющих передовыми практиками. Действующий же гендиректор активно блокирует изменения: не пропускает сильных кандидатов на этапе собеседований, искусственно затягивает с принятием решений и формирует в команде скептическое отношение к потенциальным новым управленцам.

"Даже если акционеры принимают волевое решение и напрямую нанимают топ-менеджеров со стороны, новичкам не дают возможности внедрять инициативы - ограничивают ресурсы или лишают управленческой поддержки. В результате компания оказывается перед жестким выбором: либо все остается по-старому и новый сильный руководитель вынужден уйти, либо акционер действительно готов к трансформации и меняет самого гендиректора", - поясняет Дарья Данилова, основатель рекрутинговой компании Danilova Executive Search & Consulting.

## Влияние кризиса

Токсичная лояльность - явление не новое, но вреда сегодня она стала наносить больше, признают опрошенные РБК кадровики. Это связано с затянувшейся неопределенностью в экономике.

Большинство компаний живут в режиме выживания, а не роста, напоминает Ильдар Садыков, главный эксперт компании по борьбе с киберугрозами UserGate Factor. В такой среде ценится предсказуемость, а не инициатива. В этот период бизнес был вынужден опираться на специалистов с большим стажем - тех, кто давно находится в системе и считается надежным, поясняет Дарья Данилова. "Многие из этих руководителей пришли в компанию звездами - сильными, амбициозными и драйвовыми. Но длительное пребывание на одной должности без серьезной конкуренции и обновления задач привело к снижению их эффективности. Постепенно перестав развивать профессиональные и лидерские компетенции, они тем не менее сохраняют влияние и формальную корпоративную приверженность. Они проявляют токсичную лояльность, чтобы защитить устоявшиеся процессы", - объясняет эксперт.

Токсичная лояльность может быть очень опасной. В кризис компаниям необходимо быстро менять стратегию, но старые сотрудники замедляют все. Давно работающие в корпорации менеджеры редко спорят напрямую - они требуют дополнительных обоснований, пилотов, согласований. Формально это управление рисками, фактически - защита текущих процессов и ролей. Инициативы теряют время и актуальность. Похожие процессы часто проявляются во многих крупных компаниях: переход на новые технологии или продукты тормозил средний менеджмент, который отвечал за "стабильность". В итоге предприятие опаздывает с трансформацией и уступает рынок более гибким игрокам, предупреждает Ильдар Садыков.

Кадровики обращают внимание, что токсичная лояльность нейтрализует новичков, которых берут тоже не просто так. У людей, которые приходят с рынка, может быть насмотренность, незашоренный взгляд и новые идеи. Но если у них не будет пространства для реализации своих идей, выгода от их найма будет исчезать.

Также токсичная лояльность провоцирует высокую текучку среди новых сильных сотрудников, особенно тех, кто приходит с амбициями и добивается влияния в новой компании, отмечает Виктория Шматына. В итоге при такой стратегии идет вымывание инициативности и предпринимательского мышления.

"Замедляется принятие решений и формируются закрытые управленческие кланы. Доверие к руководству неизбежно падает, ведь сотрудники видят, что реальные решения принимаются неформально. И самое опасное заключается в том, что компания может долго не замечать проблему, потому что внешне все выглядит стабильно: "люди на местах", "все лояльны", "конфликтов нет", - говорит Шматына.

Во время кризисов бизнесу критически необходимы скорость, гибкость и готовность к пересмотру устоявшихся управленческих моделей. Именно в таких условиях токсичная лояльность становится серьезным стратегическим ограничением, мешающим компаниям проводить необходимые изменения.

Токсичная лояльность наносит двойной урон: компания не только запаздывает с необходимыми изменениями, но и систематически обесценивает тех, кто мог бы эти изменения осуществить, отмечает Александр Горушкин. Она теряет конкурентоспособность не мгновенно, а постепенно, что особенно опасно. Сначала уходят лучшие новички - те, кто должен был стать драйвером роста. Затем замедляется скорость принятия решений: любая инициатива теперь проходит бесконечные фильтры "хранителей", которые требуют все новых и новых согласований.

"Далее происходит деградация корпоративной культуры: открытое обсуждение проблем заменяется кулуарными сговорами, критика воспринимается как личное оскорбление. В итоге компания оказывается в ситуации, когда весь средний менеджмент занят не развитием бизнеса, а удержанием своих кресел. Собственники видят падение прибыли, но не могут понять его причину, потому что на всех совещаниях им докладывают, что "все стабильно, просто рынок упал", - заключает Горушкин.

## Стена авторитета

Опрошенные РБК эксперты считают, что владельцы бизнеса в состоянии справиться с токсичной лояльностью в коллективе, если вовремя обратят на нее внимание. Труднее всего бороться с ней в консервативных компаниях, не склонных к инновациям. Перемены там начинаются лишь тогда, когда штормит рыночная ситуация.

Как правило, в борьбе помогают комплексные меры. Надо развивать прямые каналы коммуникации между руководителем и новыми сотрудниками, особенно в первые месяцы. Четко разграничивать роли и зоны ответственности, чтобы избежать влияния серых кардиналов. Оценивать сотрудников не по степени личной преданности, а по результатам работы и вкладу в изменения, советует Виктория Шматына. Важно, чтобы у людей был прямой доступ к более высокому руководству, чем их непосредственный начальник: если это руководство не защищает новые идеи, они не выживают.

Также в компаниях с проявлениями токсичной лояльности стоит наладить прозрачную оценку управленческих компетенций и регулярную обратную связь, комментирует Дарья Данилова. Внедрить KPI, ориентированные на результат, а не на сам процесс работы. В период трансформации особенно важно обновление управленческих ролей и проведение ротации. "Ключевое значение здесь имеет четкая позиция акционеров и CEO: изменения

должны исходить от первых лиц. Кроме того, необходимо формировать культуру, в которой ценность инициативы определяется ее содержанием и пользой для дела, а не статусом автора", - поясняет эксперт.

Бороться с токсичной лояльностью должны прежде всего лично руководители компаний, считают кадровики. "Если гендиректор в каждом спорном случае поддерживает "старых и проверенных", сигнал для всей организации однозначен: критика не приветствуется, изменения опасны", - констатирует Александр Горущкин.

Он рекомендует создавать для сотрудников альтернативные карьерные траектории - это хорошая профилактика против токсичной лояльности. "У сотрудника, достигшего определенного положения, часто нет иного способа подтвердить свою значимость, кроме отрицания чужого. Компания должна предоставить возможность горизонтального роста: экспертная позиция, функции наставника, хранителя технологических знаний надо оплачивать и уважать не меньше, чем управление крупными коллективами", - уточняет он.

Также компаниям рекомендуют формализовать процедуры рассмотрения инициатив. Если каждое предложение оценивается по прозрачным критериям, а решение фиксируется документально, у носителей токсичной лояльности исчезает возможность негласного вето. Сотрудник, чья идея отклонена, получает не отписку, а аргументированное обоснование.

Бороться с токсичной лояльностью можно внедрением оценки 360 (метод анонимного опроса, при котором сотрудника оценивают руководители, коллеги и подчиненные), а также более тщательным вовлечением не только прямого руководителя, но и кадровиков из кросс-функциональных отделов и менторов в процессы онбординга и адаптации, комментирует Матвей Алексагин, консультант практики "Тяжелые индустрии, строительство, агросектор" консалтинговой компании get experts.

Наконец, кадровики советуют внедрять механизмы анонимной обратной связи. Новые сотрудники должны иметь возможность оценить, не опасаясь последствий, насколько их непосредственный руководитель открыт к предложениям. А руководство не должно бояться принимать кадровые решения. Если руководитель долгое время систематически препятствует реализации полезных для бизнеса инициатив и не корректирует поведение после серии обсуждений, с ним необходимо расстаться.

Все эти способы борьбы упираются в главное препятствие: если руководитель окружил себя давно знакомыми и лояльными себе людьми, а новых боится, любая обратная связь останется без последствий. Токсичную лояльность можно победить, только руководители и владельцы бизнеса должны начать с себя.

---

Александр Столяров