

Сотрудники открыли новый способ вредить компаниям. Зачем им это

В российские компании вернулись итальянские забастовки: сотрудники формально выполняют указания руководства, чтобы подставить босса и нанести финансовый ущерб бизнесу. Какие схемы они используют? И как с этим бороться?

Западные СМИ отмечают тревожный тренд: работники начали активно использовать указания руководства, чтобы вредить своим компаниям. Формально они соблюдают указания, но намеренно выполняют их так, чтобы выставить босса в невыгодном свете или нанести финансовый ущерб работодателю. Например, специально сдают гладкие отчеты, где не сообщают о возможной нештатной ситуации, готовят презентации с подвохом и даже стирают базы клиентов.

Подобная стратегия, получившая название "злонамеренное подчинение", напоминает итальянскую забастовку - с тем отличием, что носит индивидуальный, а не коллективный характер. Она все сильнее распространяется и в России, признают специалисты по HR. Почему она стала так популярна?

Злые подчиненные

На одном из заводов в Подмоскowie начальник цеха, человек старой школы, требовал от технологов составлять ежедневные отчеты. Их формат он придумал сам - там было много граф, и часть из них была явно лишней, рассказывает Алексей Чихачев, управляющий партнер HR-агентства A2. Технологи полгода терпели, но затем стали сопротивляться. "Они начали заполнять отчеты идеально точно, но строго по букве - без устных пояснений, без проактивных уточнений, без сообщений о реальных рисках", - перечисляет Чихачев. В итоге через два месяца на производстве случился сбой, о котором технологи могли бы предупредить устно. Он обошелся бизнесу в 18 млн руб. Формально виновным оказался как раз начальник цеха, так как все отчеты подчиненных были идеальными. Инцидент стоил руководителю его места.

Подобные истории в российских компаниях не редкость, свидетельствуют опрошенные РБК эйчары. В условиях дефицита кадров сотрудники стали чаще отстаивать свои права, используя корпоративную бюрократию против самих бюрократов. Влияет и поколенческий сдвиг. Зумеры и младшие миллениалы, которые вместе составляют уже около половины рабочей силы в России, не считают, что начальнику нужно подчиняться по умолчанию. Для них авторитет связан с компетентностью, а не с должностью.

Свою роль сыграло и общее снижение уровня менеджмента в стране после ухода западных топ-менеджеров. Непрофессиональных начальников, которые любят перегибать палку, стало заметно больше. "На руководящие позиции сегодня часто ставят не лучших, а просто тех, кто остался", - констатирует Чихачев. В России по-прежнему

много руководителей, которые верят в силовые методы управления - через страх, принуждение и контроль, подчеркивает бизнес-тренер Антонина Лебединская (работает с управленцами "Газпрома", "Ленты", "Россетей", СТС, "Самолета", "Совкомбанка", ПСБ, "Битрикс24").

Случаи злонамеренного подчинения нередки даже в крупных технологических корпорациях. Бизнес-психолог Алена Никольская рассказывает о своем клиенте - поставщике облачных решений с оборотом более 8 млрд руб. в год. В одном из отделов назрел конфликт между руководителем и ведущим разработчиком. Оба были профессионалами, но с разными стилями работы. Руководитель был педантом, который любил четкие регламенты, а разработчик - креативным бунтарем.

Руководитель внезапно решил ввести новую систему отчетности - отныне сотрудники каждый день сдавали отчеты о прогрессе в своей работе. Разработчик заполнял их формально: "Первый день. Думал над архитектурой решения. Второй день. Думал, как ее улучшить". Сотрудник затягивал сроки, а на планерках демонстративно зевал и отпускал комментарии про "бюрократические танцы". В итоге команда разделилась на два лагеря - половина за бунтаря, другая половина - за руководителя. Сроки выполнения задач начали срывать. Начальник признавался, что не хочет увольнять подчиненного. Конфликт удалось уладить благодаря анонимному анкетированию отдела, показавшему, что и многим другим разработчикам ежедневные отчеты не нравятся. Сошлись на двух отчетах в неделю, где было всего три пункта: "сделано", "риски" и "идеи".

Часто с помощью злонамеренного подчинения сотрудники мстят руководителям за то, что те приписывают себе их заслуги. "Я проводила обучение в компании, где руководитель хотел присвоить себе достижения подчиненного, - вспоминает Антонина Лебединская. - Он дал ему задание подготовить презентацию. Сотрудник намеренно включил в слайды факты, неизбежно вызывавшие вопросы, на которые у босса на собрании не было ответов". Так, формально выполнив задание, сотрудник публично осрамил начальника.

В другой компании, из сферы ИТ, конфликт между начальником и сотрудником и вовсе поставил бизнес на грань закрытия. Программист намеренно удалил файлы с данными клиентов за годы работы компании, объяснив свои действия приказом руководителя. Он даже предоставил письмо от босса с указаниями, которым он формально следовал, рассказывает Лебединская. Не сумев грамотно сформулировать задачу, руководитель серьезно подставился.

Буквой по голове

На Западе о случаях злонамеренного подчинения часто пишут СМИ. Благо в США и Европе руководителю совсем не просто уволить подчиненного, который его

раздражает: уж слишком хорошо офисный персонал защищен трудовым правом. Там успело сформироваться целое движение - MaliciousCompliance. В соцсети Reddit по этому тегу можно найти десятки курьезных историй.

Например, пользователь под ником k3ndall_m00rstone пишет, что работал на небольшом складе, где существовал список обязательных действий перед окончанием смены. Он был составлен много лет назад, часть действий в нем устарела, и их уже никто не выполнял. Но однажды в компании появился новый начальник-бюрократ, отчитавший героя за то, что он пропустил несколько шагов из этого регламента.

Тогда пользователь Reddit решил действовать в полном соответствии с правилами. Перед уходом он долго проверял все аварийные выходы здания и освещение - наблюдал, сработают ли резервные источники света при выключении основных. Это позволяло ему бездельничать в рабочее время - каждый раз он тратил на проверку помещений около часа. Менеджер был раздражен, но сделать ничего не мог. В итоге ему пришлось обновить регламент.

Другой участник форума, под ником AmberSignalWorks, рассказал, что работал в офисе, куда разрешалось приходить в джинсах. Но однажды отдел кадров разослал памятку, где напоминал о дресс-коде, действовавшем в компании в незапамятные времена. Кадровики грозили, что нарушения приведут к внесению записи в личное дело.

Герой решил не рисковать. У него со свадьбы оставался великолепный костюм-тройка. Сотрудник надел его вместе с жилетом и парадными туфлями, сунул в карман белый платок и в таком виде явился на работу. Коллеги сочли это забавным. Сотрудник приходил в таком наряде ежедневно. На десятый день менеджер спросил, все ли у него в порядке, и уточнил, не собирается ли он пойти на собеседование в другую компанию. Герой ответил, что всего лишь выполняет инструкции. Слава о нем пошла по всей компании, поглазеть на него приходили коллеги с других этажей. Отделу кадров пришлось разослать разъяснение, что дресс-код означает лишь опрятный вид.

Бунтарь-одиночка

Стратегия злонамеренного подчинения - хорошо забытое старое. В конце XIX столетия этот способ протестовать против тяжелых условий труда, не нарушая правил и не рискуя рабочим местом, придумали итальянские рабочие.

Итальянскую забастовку быстро переняли в других странах. Например, в 1907 году рабочие на Петербургско-Варшавской железной дороге намеренно строго выполняли все регламенты при совершении маневров поездов, и те приходили с большими задержками.

Об этой стратегии вспоминали и в нынешнем веке. В 2000-е годы несколько эпизодов итальянской забастовки произошло на заводе Ford в Ленинградской области. Рабочие не нравились условия труда. В знак протеста они тщательнейшим образом заботились о технике безопасности. Это привело к сильному снижению объемов производства в дни протеста.

Впрочем, у злонамеренного подчинения есть одно важное отличие - если итальянскую забастовку организует группа сотрудников, то в нынешнюю эпоху индивидуализма протестовать решает всего один человек. Правда, его пример порой оказывается заразительным. Алексей Чихачев говорит, что в его компании зафиксировали рост числа внутрикомандных конфликтов на 35-40% за последний год. "Большинство из этих конфликтов - не громкие, а ползучие: тихий саботаж, формальное выполнение задач без вовлеченности, демонстративный уход "в инструкцию". Самая частая причина - несоответствие компетенций руководителя ожиданиям команды", - поясняет эксперт.

Часто злонамеренное подчинение рождается там, где сотрудник явно превосходит руководителя по компетентности. Он в открытую критикует решения босса, вовлекая в дискуссию как можно больше людей. Босс часто реагирует неадекватно и тем самым выставляет себя с дурной стороны. Иногда сотрудник стремится занять место руководителя и всячески подставляет его: формальное исполнение указаний подрывает работу, рассказывает управляющий директор инвесткомпания "Риком-Траст" Дмитрий Целищев.

Часто такую стратегию используют на крупных производственных предприятиях и в корпорациях, особенно там, где люди увязли в бюрократических формальностях, констатирует Анна Щурова, директор по развитию бизнеса и клиентского сервиса консалтинговой компании get experts. Если в компании нет прозрачного продвижения по карьерной лестнице, многие процессы не работают, а цели поставлены неверно, специалисты начинают спускать работу на тормозах. Особенно сильно они сопротивляются внедрению инноваций, так как работа с новыми технологиями требует дополнительных усилий. Также злонамеренное подчинение возникает и в организациях с размытым подчинением. Если у сотрудника есть не только формальный руководитель, но и какие-то другие покровители в компании, ему легче оказывать сопротивление.

Тут вам не Америка

Самые яростные бунтари-одиночки - сотрудники, годами работающие на одной и той же должности, выгоревшие специалисты, а также низкоквалифицированные работники - то есть все те, кому нечего терять, отмечает Щурова. Часто они перегружены работой и испытывают давление со стороны начальства. Для них подобная форма неподчинения может быть эффективным способом показать

компании, что управление работает плохо, не переходя при этом в прямой конфликт и не подставляя себя с юридической точки зрения.

Американский юрист, автор книги "Зафиксируйте это в письменном виде: полное руководство по вашим правам на рабочем месте" Райан Стигар сравнивает эту тактику с зеркалом, которое человек сунул под нос недалекому начальнику. Злонамеренное подчинение позволяет наглядно показать, насколько инструкции руководителей неэффективны. "Боссы видят, что их управление несет проблемы, и сразу же отступают", - констатирует Стигар.

Зародившись в каком-то одном отделе, случаи тихого протеста могут привести к потере руководителем авторитета, а то и к распространению саботажа на другие департаменты. А это уже чревато невыполнением стратегических и финансовых целей и юридическими рисками, резюмирует Анна Щурова. Правда, цена у такого вида сопротивления высокая и для самого сотрудника: он перестает развиваться, ему становится скучно, и в долгосрочной перспективе он сам страдает не меньше, чем компания. "Это тактика выживания, а не развития", - поясняет Алексей Чихачев.

Поэтому менеджмент и HR в компаниях должны реагировать на такую тактику незамедлительно. Руководителю, если он почувствовал сопротивление, не следует закручивать гайки и доказывать свой авторитет любой ценой. Это лишь приведет к сплочиванию против него команды. Вначале ему следует понять суть претензий - разобраться, не стали ли причиной протеста его некомпетентность, стиль коммуникаций или конкретные управленческие решения. А затем провести разговор один на один с ключевыми специалистами. Хорошим способом защиты для руководства могут стать также вопросы сотрудникам при постановке задач - понимают ли они цель и как собираются ее достичь.

Эйчары должны стараться не допустить перерастания одиночных протестов в повсеместную практику. Заметив опасные прецеденты, они должны бросить все силы на развитие культуры в компании - поощрять возвращение кадров внутри команд, вплоть до включения в задачи руководителя подготовку своего преемника, комментирует Татьяна Баскина, заместитель гендиректора по работе с профессиональным сообществом кадровой компании Ansoo.

Если же никакие меры не помогают, руководству ничего не остается, как начать фиксировать все нарушения документально. И тут для сотрудников возникает самый большой риск - их могут попросту уволить. У нас не Америка: в России руководитель в большинстве случаев может избавиться от надоевшего подчиненного, если конфликт становится открытым и принципиальным, обращает внимание старший партнер, руководитель направления "HR-Консалтинг" "Экопси" Григорий Финкельштейн. Иногда руководителю стоит лишь припугнуть активистов,

чтобы сопротивление прекратилось. Правда, если после этого ничего не предпринимать, конфликт снова начнется через какое-то время.

Сказывается и то, что в России, в отличие от Запада, управленцы реже фиксируют свои указания - обычно задачи раздают на словах. Если процедуры никак не прописаны, следовать им формально не получится. "Поэтому сотрудник чаще выбирает немного другой способ сопротивления: он просто ничего не делает, затягивает выполнение или производит фиктивно-демонстративный результат, который выглядит как работа, но фактически ничего не меняет", - поясняет Финкельштейн. Протесты можно загнать вглубь, но, если не бороться с их причиной, компания в любом случае проиграет.

—

Александр Столяров