

Эффект Аполлона. Какие сотрудники для бизнеса оказались полезнее звезд

Автор: Сальникова Дарья, Источник: Подписка на РБК

Дата: 15.10.2026 7:00:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее

В компании пришло "diversity здорового человека": бизнес нашел золотую формулу кадрового разнообразия, позволяющую собрать сильную команду из тех, кто есть. Что это за формула?

После возвращения в Белый дом в начале 2025 года Дональд Трамп развернул масштабную кампанию по сворачиванию программ в сфере многообразия, равенства и инклюзивности (DEI). Это привело к неожиданному позитивному эффекту для исследований менеджмента: эйчары стали уделять больше внимания не полу и этническому происхождению сотрудников, а их социальному происхождению и психотипу. Программы по изучению многообразия переключились на важную проблему: руководители сплошь и рядом набирают в команду людей, похожих на себя, и это заметно снижает результаты работы.

Обычно это делается бессознательно. Человек лучше понимает того, кто на него похож: так боссы снижают градус неопределенности, которой в их работе и так хватает, и уменьшают риски, связанные с наймом и продвижением. Этот механизм подметила еще американская социолог Розабет Мосс Кантер и описала его в вышедшей в 1977 году книге "Мужчины и женщины в корпорациях". Она окрестила его гомосоциальным воспроизводством: руководители набирают сотрудников из своего социального слоя, с примерно одинаковыми ценностями и тем же психотипом, что и у них самих.

Точность этого наблюдения с тех пор не раз подтверждали другие исследователи. В 2012 году социолог Лорен Ривера изучила наем в инвестиционных банках, юридических и консалтинговых компаниях. Исследование включало 120 интервью с работодателями и наблюдение за работой рекрутеров. Оценщики обращали внимание не только на способности кандидатов. Значение имели общие интересы, похожий опыт и привычный стиль самопрезентации.

Гомосоциальность дорого обходится бизнесу. Классический пример - руководство Джона Скалли в Apple, которое едва не привело к закрытию компании. В 1983 году Стив Джобс сам пригласил Скалли на работу - он чувствовал, что инновационному стартапу сильно не хватает коммерческой жилки. Скалли, до этого возглавлявший PepsiCo, привел с собой целую армию маркетологов. Сперва это и правда помогло: Apple финансово процветала за счет багажа, накопленного Джобсом, - успешным оказался выход на рынок Macintosh и принтеров LaserWriter. Однако маркетологи быстро потеснили инноваторов, создававших настоящую ценность. Из-за конфликта со Скалли Джобс уже через два года покинул компанию - акционеры предпочли ему человека, ориентированного на быстрый рост прибыли.

Понимание, что решение было ошибочным, пришло к середине 1990-х. Инженеры и дизайнеры, работавшие в компании с самого начала, покинули Apple, чувствуя себя ненужными там, где решения принимали маркетологи и финансисты. Компания утрачивала идентичность, распавшись на производство сканеров, фотокамер и CD-плееров. Прибыли Apple начали быстро падать. В 1997 году акционеры решили избавиться от Скалли и пригласили Джобса обратно. Он сразу же закрыл 70% проектов компании, провел масштабное увольнение маркетологов и вернул власть инженерам и дизайнерам. Именно это привело к созданию знаменитых продуктов компании - iMac, iPod и iPhone. Позднее, в самый успешный период Apple, в 2010-е годы, новый ее лидер Тим Кук старался соблюдать баланс между креативщиками и маркетологами.

Почему лидеры подбирают похожих на себя людей? Эта проблема российскому бизнесу знакома не меньше, чем американскому. "Нам проще взаимодействовать с теми, кого мы понимаем, - поясняет Мария Орловская, основатель и управляющий партнер консалтинговой компании Teamsonance. - Легче прогнозировать их реакцию, быстрее с такими договариваться". Мы подсознательно воспринимаем похожего на нас человека как безопасного. "Это древняя эвристика доверия, - комментирует Юлия Кузнецова, руководитель консалтинговой компании "Лаборатория Смыслов". - Когда в сложной ситуации нужна мгновенная и слаженная реакция, этот подход действительно окупается - команда единомышленников работает как отлаженный механизм".

Инженеры или маркетологи - однородная команда непременно проиграет смешанной, даже если состоит из сплошных чемпионов. "Американский исследователь менеджмента Рэймонд Мередит Белбин еще в 1970-х показал, что команда из одних звезд с похожим складом нередко проигрывает смешанной, потому что роли в ней дублируются, а часть функций, наоборот, никем не занята. Это явление получило название "эффект Аполлона". То же касается и команд, где люди давно к друг другу притерлись. Недавнее исследование показало, что чем больше в научной команде участников, которые раньше вместе не работали, тем оригинальнее результат и выше цитируемость", - приводит пример Николай Долгов, директор по развитию платформы для проектного найма "Профессионалы 4.0".

Атака клонов

Однородная команда не позволяет взглянуть на вещи по-новому: сотрудники, ставшие как бы продолжением руководителя, тормозят инновации. "Многим руководителям делегирование дается непросто. Работу-то они передают, но при этом считают единственно правильным тот способ ее выполнения, к которому привыкли сами, - комментирует Надежда Захарова, директор консультационного центра Института консультирования и системных решений (ИКСР). - И тогда идеальным сотрудником становится тот, кто сделает примерно так же, как руководитель сделал бы сам: на те же вещи обратит внимание, так же расставит приоритеты. Формально мы делегируем, а фактически пытаемся воспроизвести себя".

Настоящее делегирование возможно лишь тогда, когда другой может сам решать, что ему делать с задачей. "Другой думает больше, чем думали бы вы. Или, наоборот, принимает решение подозрительно быстро. Задаст вопросы, которые вам кажутся несущественными. Выбирает другую последовательность действий. И приходится каждый раз отвечать себе на довольно сложный вопрос: человек действительно делает плохо или просто не так, как сделал бы я? А различить это бывает непросто, особенно если собственный способ работы много раз приводил к хорошему результату", - объясняет Захарова. Возможно, наша способность делегировать в целом связана со способностью выдерживать непохожесть другого человека, не считая ее недостатком, подчеркивает эксперт.

Организация не только нанимает похожих людей - она быстро приводит к общему знаменателю даже разных. "Предсказуемость человека воспринимается как свидетельство его эффективности, - поясняет Орловская. - Сотрудники видят, кого повышают, чьи аргументы поддерживают,

Ссылки на материал в Интернете:

<https://www.rbc.ru/business/15/10/2026/6acc69871bd06ec9e56f68b9>

Эффект Аполлона. Какие сотрудники для бизнеса оказались полезнее звезд

Автор: Сальникова Дарья, Источник: Подписка на РБК

Дата: 15.10.2026 7:00:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее

какой стиль считается руководительским, и начинают адаптироваться. Команда может быть очень разнообразной по возрасту, образованию и биографии, но на совещании говорит практически одним и тем же голосом".

Дорога в ад однородности вымощена благими намерениями менеджмента. "Однажды мы организовали командообразующую игру с участием десятка тимлидов и руководителей и параллельно проводили тесты - Белбина (методика оценки поведения человека в командной работе. - РБК), MBTI (популярная методика типологии личности. - РБК) и прочие. Тесты выявили, что все лидеры относятся примерно к одному типу, зато в команде не хватает нескольких важных ролей, например исследователей и генераторов идей, - вспоминает пример из корпоративной жизни замдиректора управления продуктов и технологий "Е-Флопс" Филипп Моднов. - Надо сказать, что такое однообразие возникло из-за корректировки прошлой схемы управления, в которой все лидеры, наоборот, были прирожденными исследователями и генерировали множество идей, но воплотить их на практике не умели. Слом системы управления в лоб легко приводит к прямо противоположной ситуации, столь же неэффективной, как и прошлая".

Наконец, часто срабатывает "эффект айсберга" - руководитель нанимает похожих на себя, но более слабых, из опасения, что другие, обладающие непонятными ему талантами, могут затмить его в глазах вышестоящего начальства, напоминает Дмитрий Махлин, гендиректор системы кадрового электронного документооборота HR Link.

Боссы в эхо-камере

Какие бы железобетонные причины ни лежали в основе гомофилии руководителей, оправдания ей нет. "Управленческая система создана для решения задач бизнеса, а не для поддержания душевного равновесия руководителей. В сложной среде, требующей инноваций и стратегического маневра, этот подход закопает бизнес", - беспощадна Кузнецова. Особенно опасно назначать своего клона преемником. "Если руководитель ищет человека, который продолжит делать то же самое тем же способом, он фактически выбирает не преемника, а собственную копию. Между тем преемник приходит управлять организацией уже в другой период, с другими вызовами. Поэтому один из лучших вопросов при выборе такого человека: "Что в нем есть такого, чего нет во мне, и что понадобится организации после меня?" - уверен профессор бизнес-практики Школы управления "Сколково" Андрей Шапенко.

Преемник нужен компании не для того, чтобы воспроизвести предыдущую модель управления, а для того, чтобы решить следующую задачу бизнеса, уточняет гендиректор платформы для автоматизации бизнеса "ИНКА 4.0" Павел Калякин. "Проблема начинается, когда руководитель путает себя с компанией - "у нас принято быстро принимать решения", - хотя на самом деле это он сам привык принимать их быстро, или "у нас высокая требовательность", под которой фактически подразумевается конкретная форма жесткого контроля", - считает Калякин.

Конечно, далеко не любая однородность - априори зло. Там, где работа построена на повторяющихся операциях с четким алгоритмом - call-центр, касса в супермаркете, конвейер, склад, - однородность снижает издержки. "В массовых сервисных ролях - продавцы, бариста, операторы доставки - важна предсказуемость: клиент ждет одинакового сервиса в любой точке сети", - восстанавливает справедливость руководитель московского отделения Независимого профсоюза "Новый труд", экономист Анна Полякова. Но однородность уместна только для линейного персонала и там, где задача не меняется годами.

Как отличить разумное соответствие культуре от "клонирования" начальником подчиненных? "Вполне нормально, когда у людей общие базовые ценности и видение целей бизнеса. Проблема начинается, когда от кандидата ждут копирования стиля мышления или идентичного карьерного пути. Мы получаем "эхо-камеру", где команда просто многократно усиливает слепые зоны руководителя. Однородная управленческая команда отлично решает вчерашние задачи вчерашними методами, но пасует перед новыми вызовами", - констатирует Юлия Кузнецова.

Непохожий на меня

Новое понимание дайверсити заставило западных исследователей обратить внимание на недостатки старого. Например, чернокожий выпускник университета из Лиги плюща намного сильнее похож на своего белого коллегу с таким же образованием, чем на афроамериканца из бедного пригорода. Если компания производит потребительскую продукцию для небогатых, такого рода "разнообразие" гендиректоров не позволит наладить контакт с массовой аудиторией: топы не поймут ее надежды и проблемы независимо от своего цвета кожи.

"При найме руководителей я бы проверял, не только впишется ли человек в систему, но и что он добавит такого, чего сегодня в системе нет, - рекомендует Андрей Шапенко. - Настоящее дайверсити начинается не с того, насколько по-разному выглядят люди за столом, а с того, насколько разными способами они способны видеть одну и ту же реальность". Искать нужно не универсальный набор "правильных качеств", а недостающую команде способность, уточняет Орловская. "Если все быстро принимают решения, возможно, нужен тот, кто остановит группу и спросит: "На основании каких данных мы это решили?" Если все отлично анализируют риски, но долго не переходят к действию, их может дополнить человек с большей способностью работать в ситуации неопределенности".

Эффективной будет та команда, где разные участники нацелены на общий результат, но готовы аргументировать свою позицию. "Полезно попросить кандидата разобрать реальный кейс с прошлой работы, - рекомендует Екатерина Мовсесян, генеральный директор КРОС. - Например: "Расскажите о ситуации, когда вы не согласились с руководителем. Что именно поставили под сомнение? Как сформулировали позицию? Чем все закончилось?" Стоит проверять способность вести конструктивный спор и видеть проблему там, где другие ее не замечают. "Дать реальную задачу, в условиях которой специально заложена какая-то уязвимость процесса. Увидит ли человек этот риск? Укажет ли на него?" - подсказывает Кузнецова.

Для кандидатов на руководящую должность хорошо работает вопрос: "Был ли в вашей команде человек, существенно не похожий на вас по стилю работы? Какую ценность он создавал?" "Ответ позволяет понять, насколько руководитель открыт к другим подходам, - считает Оксана Куманина, управляющий партнер практики подбора топ-менеджеров компании ANCOR. - Отдельную роль играют рекомендации бывших шефов и коллег - они позволяют проверить заявленный стиль управления на практике".

Ссылки на материал в Интернете:

<https://www.rbc.ru/business/15/10/2026/6acc69871bd06ec9e56f68b9>

Сообщение

Эффект Аполлона. Какие сотрудники для бизнеса оказались полезнее звезд

Автор: Сальникова Дарья, Источник: Подписка на РБК

Дата: 15.10.2026 7:00:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее

Но набрать дополняющих друг друга людей - полдела. Для разношерстной команды нужна соответствующая атмосфера - прежде всего безопасная. "Разнообразие работает там, где задача требует нового взгляда и где новичков действительно слышат", - предупреждает Николай Долгов. Хорошая управленческая команда - это люди, которые достаточно доверяют друг другу, чтобы думать по-разному, резюмирует Шапенко.

Впрочем, бороться с тем, что в штат руководитель будет выбирать более близких по духу, сложно, признает Долгов. "Разнообразие лучше добирать другим инструментом: проектным наймом и распределенными командами. Там нет ожиданий, чтобы это навсегда, поэтому инаковость легко принять и даже ценить", - советует он.

Но совпадение ключевых ценностей и четкие договоренности все равно потребуются. "Ленивые в хорошем смысле этого слова руководители быстро обнаруживают, что совершенно не обязательно уметь и делать все самому. Можно найти человека, который разбирается в вопросе лучше тебя. Такие люди легче признают чужую экспертизу, - рассказывает Захарова. - Но здесь другая ловушка: за готовностью "довериться профессионалу" может обнаружиться нежелание разбираться, как он работает. Компетентность не означает, что мы одинаково понимаем ответственность, качество, сроки, степень самостоятельности или даже тот момент, когда работу можно считать законченной". В итоге сотрудник может искренне считать, что отлично справился, а руководитель - столь же искренне недоумевать, как можно было принести ему такой результат.



Дарья Сальникова

Ссылки на материал в Интернете:

<https://www.rbc.ru/business/15/10/2026/6acc69871bd06ec9e56f68b9>