

ВЫУЧЕННАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Почему сотрудники молчат и не предлагают улучшений

🕒 11 мин чтения • [Полный текст](#)

[← К ИНТЕРАКТИВНОЙ МОДЕЛИ](#)

Ключевые идеи за 1 минуту

Не саботаж — страх. Если сотрудник не звонит и не пишет, в подавляющем большинстве случаев это выученная беспомощность, а не умысел. Долгие годы инициативу наказывали — мозг перестал её генерировать.

Руководитель — не самый умный инженер, а архитектор среды. Не требовать, а создать: приоритеты, контакты, шаблоны, право на ошибку. Сначала среда — потом требования.

Проверяйте через 4 недели. При полной поддержке и нуле прогресса ищите структурный барьер, выгорание или истинный саботаж. Увольняйте единиц, а не всех.

Пролог. Четыре месяца ада

Я руководил производственным управлением в холдинге из 17 заводов. В очередной раз меня позвали разобраться: на одном из заводов проект модернизации линии — дорожная карта, бюджет, сроки — просто остановился.

Четыре месяца назад сменилось руководство завода: пришли новый генеральный и новый директор по производству. Последний — с блестящим бэкграундом: крупная компания, должность руководителя технической службы, привычка к порядку и исполнительской дисциплине.

Через четыре месяца я смотрю в графу «примечания» — и у каждого пункта одно и то же: «надо обсудить».

Я дал задание расставить критичность — выполнили. По самым критичным расшифровали порядок действий — выполнили. А дальше странное: сделано всё, что не требует внешних коммуникаций. Всё, где надо проработать потребность в материалах, проконсультироваться с коллегами на других заводах о составе ЗИП, заказать запчасти — встало колом.

Я пошёл к руководителю по персоналу.

Выяснилась историческая деталь: при прошлом руководстве автономии не было вообще. Со всеми проблемами бежали к директору по производству — он сам всё решал, сам звонил, сам согласовывал. Коллектив годами отучали думать и принимать решения. Их превратили в идеальных исполнителей кнопки.

Новый директор — человек жёсткий и требовательный — ставит задачи в почту. С причиной невыполнения не разбирается. Сразу диагноз: «не способны, саботируют». И вот тут начинается главное.

Для кого эта глава

Директору по производству, который пришёл из большой структурированной компании на хаотичный завод и не понимает, почему «эти люди» не делают элементарных вещей.

Начальнику цеха, чья команда «зависла» после смены руководства: раньше работали, теперь ждут указаний по каждому чиху.

HR-директору, чтобы отличить системную кадровую проблему от управленческой: когда пора менять людей, а когда — руководителя.

Вышестоящему руководителю, который видит, что его подчинённый директор рвёт и мечет, а проекты стоят, и нужно решать: проблема в директоре или в команде.

Почему люди замирают

У этого состояния есть имя — **выученная беспомощность**. Устроена она просто: если долгое время инициативу наказывали (или за тебя всё решали), мозг перестаёт генерировать «сам сделаю». Он выучивает паттерн: «надо спросить у начальника».

При смене руководства этот паттерн не исчезает. Он переходит в режим ожидания. И когда новый начальник говорит: «Решайте сами», — человек не слышит. Он слышит другое: «Я вас не прикрою».

Отсюда берутся «надо обсудить» по каждому пункту. Люди не саботируют. Они честно не знают, как брать на себя внешнюю коммуникацию. Их этому никогда не учили — более того, отучили.

Я видел это не раз. Самый яркий случай — когда я начинал руководить производством, мои подчинённые звонили мне по любому поводу. Ночью, в выходные — неважно. Я сам создал такую культуру: требовал сообщать о всех происшествиях, не взирая на время. И вот очередной звонок в два ночи... Утром я не помнил ни содержания, ни своего ответа. Приехал на завод — отчитываются: «Была серьёзная проблема, но вы, как обычно, всё разрулили». А я даже не помню. То есть я в бессознательном состоянии могу решить проблему, а мои подчинённые — нет. Это же ненормально.

Я сел с технологом и составил чек-лист вопросов, которые мы обычно уточняем в ответ на такие ночные звонки. И запретил звонить без сбора информации по этому опроснику. Количество срочных звонков сократилось на 98%. Начальники смен, отвечая на вопросы чек-листа, сами находили недоработку и устраняли её без меня.

Люди не саботировали. Они просто не знали, с какой стороны подойти к проблеме. Им не хватало инструмента.

Ошибка переноса: когда требования опережают среду

Новый директор по производству из моего кейса совершил фатальную, но очень распространённую ошибку: он перенёс культуру уже сложившегося порядка на место, где этой культуры нет, и не занялся её созданием.

В его прошлой компании были:

отлаженные регламенты внешних запросов,
база контактов,

привычка звонить и писать коллегам с других заводов,
культура, где вопрос «а как мне это сделать?» не равен признанию некомпетентности.
Здесь этого не было. Но он требовал результата так, как будто всё это уже есть.

Ошибка: требовать результат, не создав среду для его достижения.

Вместо этого: определить приоритеты → устранить препятствия → задать границы автономии.

Ключевая управленческая мысль, которую он упустил: задача руководителя — обеспечить выполнение задач подчинёнными, а не заниматься разработкой решений. Определить круг проектов, приоритеты, проводить контроль с целью устранения препятствий.

Простыми словами: **руководитель — не самый умный инженер, который всё доделает за подчинённого. Руководитель — архитектор среды исполнения.**

Среда исполнения держится на трёх китах:

Приоритеты. Люди должны чётко знать: «Из этих двадцати задач сейчас главная — А, потом Б, остальное — фон».

Устранение препятствий. Контроль — не для того, чтобы поймать и наказать, а чтобы вовремя увидеть, где человек упёрся в отсутствие контакта, непонятный ЗИП, запрет звонить.

Границы автономии. «Это делаете сами. Это эскалируете мне. Это — только по моей команде».

Дифференциальная диагностика: беспомощность vs. саботаж

Этот вопрос встаёт перед каждым руководителем. Способность различить выученную беспомощность и сознательный саботаж — критически важный навык. Ошибка в диагностике ведёт либо к увольнению невиновных, либо к попустительству настоящим саботажникам.

Главный тест: меняет ли поведение помощь?

СИТУАЦИЯ	ВЫУЧЕННАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ	САБОТАЖ
Вы дали контакт, шаблон, разрешение на ошибку	Оживление, благодарность, быстрое выполнение	Новая причина («контакт не ответил», «шаблон не подходит»). Помощь не ускоряет результат
Эмоции при разборе невыполнения	Стыд, страх, оправдания «меня не научили», облегчение, что поняли	Холодная агрессия, обесценивание задачи, перевод стрелки
Выполнение внутренних задач	Хорошо, если инструкция понятна	Может тоже проваливать, но выборочно
Звонок при вас с вашей поддержкой	Наберёт, будет запинаться, но делает	Откажется или сделает демонстративно плохо

Второй маркер: массовость

Саботаж почти никогда не бывает массовым без явного зачинщика. Если все сотрудники «заморожены» одинаково — перед вами системная проблема. На заводе из моего кейса — 95% выученная беспомощность. Но после лечения через 4–6 недель проявятся настоящие саботажники. Вот тогда — кадровые решения.

Дифференциальная диагностика: что ещё может быть

СОСТОЯНИЕ	ПРОЯВЛЕНИЯ	КАК ОТЛИЧИТЬ	ЧТО ДЕЛАТЬ
Отсутствие навыка	Хочет, но не умеет (боится голоса, не знает этикета)	При обучении быстро прогрессирует	Тренинг, шаблон, парное выполнение
Рациональная пассивность	В прошлом инициатива наказывалась. Умеет, но выгоднее не делать	Помощь не помогает, нет агрессии	Отменить санкции, дать гарантии безопасности
Структурный барьер	Контрагенты не отвечают, нет доступа к справочнику	Один и тот же запрос не выполняется у всех	Убирать барьер на уровне руководителя
Выгорание	Раньше звонил, теперь апатия, цинизм	Помощь не помогает, нет агрессии	Отпуск, смена задач, психолог

Шкала уровня инициативы

УРОВЕНЬ	НАЗВАНИЕ	ОПИСАНИЕ
0	Ждёт команды	Не делает даже шагов без прямого указания
1	Действует по инструкции	Выполняет только то, что расписано до шага
2	Ищет контакт	Использует справочник, при нестандартной ситуации замирает
2.5	Эскалирует с вариантами	Сообщает о проблеме, предлагает 1–2 варианта
3	Полная инициатива	Решает внешние задачи без подсказок, информирует постфактум

Инструкция: замерьте уровень до вмешательства и через 3–4 недели. Рост на 1–2 уровня — была выученная беспомощность. Остался на 0–1 при полной поддержке — проверять саботаж или структурный барьер.

Протокол восстановления: 5 шагов

Ориентир: первые изменения видны через 3–4 недели. Устойчивая культура — 3–4 месяца (для коллективов до 50 человек). На крупных производствах с многолетней историей зависимого поведения — до 6 месяцев.

Шаг 1. Микро-задачи вместо общих поручений (неделя 1–2)

Бесполезно говорить: «Проработайте потребность в материалах», пока не сняты барьеры. Говорите:

«В 10:00 звоните Иванову с завода №5 по телефону (вот контакт). Вопрос один: «Какие артикулы ЗИП для узла Х?» Ответ текстом в чат к 12:00».

Шаг 2. Таблица «Внешние блоки» (неделя 1–4)

Создайте общую таблицу с колонками: «Что нужно», «Кому», «Что мешает». Правило: если нет контакта или шаблона — фиксируешь в таблице. Наказания нет. Ответственный даёт контакт или формулировку в течение 2 часов.

что нужно	кому	что мешает	кто дал контакт	когда	результат
Артикулы ЗИП для узла Х	Иванов, завод №5	Нет контакта	Петров	10.06 11:30	Контакт получен

Шаг 3. Безопасный канал для «глупых» вопросов (неделя 1–4)

Скажите коллективу: «Директор спрашивает жёстко. Поэтому все неудобные вопросы — сначала мне. Лучше задать тупой вопрос, чем получить ярлык саботажника».

Шаг 4. Чек-лист на один лист А4 (сразу)

- Открыть список контактов.
- Взять шаблон фразы: «Здравствуйте, я с завода ..., узел ..., подскажите артикулы ЗИП».
- Отправить в мессенджер / по почте.
- Скопировать ответ в общий чат.
- Если ответа нет 4 часа — написать координатору.

Шаг 5. Разговор с руководителем на его языке (неделя 1–2, если вы вышестоящий)

«Я разделяю вашу требовательность к дисциплине. Но дисциплина — следствие среды. В вашей прошлой компании среда уже была. Здесь — нет. Давайте потратим 3–4 месяца на

создание среды: таблица препятствий, еженедельный разбор блоков. Если через 4 месяца результата не будет — я признаю вашу правоту».

Временная система поощрения (первые 6 недель): премия или публичное признание — не за успешный звонок, а за зафиксированную попытку. Это снимает страх ошибки.

План Б: что делать, если через 2 месяца среда создана, а результата нет

Проверить частоту поддержки. Нужно минимум 10–15 повторений нового действия.

Исключить структурные блоки (контрагент принципиально не работает).

Сделать замер по шкале инициативы. Большинство поднялось на 1–2 уровня — лечение идёт.

Посадить рядом. Изолировать одного сотрудника — посадить рядом с собой на 2 дня, выполнять звонки вместе. Важно: только добровольно и когда другие шаги не дали результата.

Я сам применял этот метод: когда я приходил на производство с незнакомой технологией, рабочие манипулировали тем, что «кроме нас никто не умеет». Я просто изучил всё сам, научился обучать — и манипуляции прекратились. Умение обучать оказалось главной ценностью, которая снимает любую зависимость от незаменимых сотрудников.

Крайнее решение: вынести внешние коммуникации в отдельную роль (координатор).

Если руководитель отказывает в создании среды

Изолируйте команду. Создайте параллельный канал поддержки (координатор от холдинга, внешний консультант).

Документируйте. Фиксируйте, какие блоки снимались, а какие — нет. Это защитит команду при обвинениях в саботаже.

Пересмотрите кадровый вопрос. Если директор не способен создавать среду исполнения — проблема не в команде, а в назначении. Я помню случай, когда собственник компании сказал своему директору: «Компания существует не за счёт героев, а за счёт того, что умеет тиражировать успешный опыт. Научись быть руководителем — научи других делать то, что умеешь ты».

Быстрый старт: 4 действия на первую неделю

Выберите одного «зависшего» сотрудника. Посадите рядом. Дайте телефон и шаблон. Скажите: «Звони, я рядом». Если позвонил — дело не в саботаже.

Создайте таблицу «Внешние блоки» в общем доступе. Наказаний нет.

Напишите директору: «Предлагаю на месяц временный регламент внешних коммуникаций».

Метрика успеха: количество успешных внешних коммуникаций в неделю. Норма по роли — зелёная зона. На 1 ниже — жёлтая, нужна поддержка. Стабильно на 2+ ниже — среда не работает.

Фаза вывода костылей (месяц 4–6)

Когда процент успешных коммуникаций достиг 70%+:

Уберите шаблоны фраз — оставьте только контакты.

Сократите проверку таблицы «Внешние блоки» с ежедневной до еженедельной.

Введите правило: «Если задача повторяется 3+ раза — сотрудник сам составляет шаблон».

Цель: перейти от «обучение с поддержкой» к «самостоятельность с эскалацией».

Эпилог. Главная мысль

Управление — это не требовать невозможного. Управление — это создавать возможность.

Дисциплина не рождается из страха и почтовых выговоров. Она рождается из ясных приоритетов, снятых препятствий, чётких границ автономии и права на ошибку при освоении новых навыков.

Если вы пришли на хаотичное производство из большой структурированной компании, не пытайтесь скопировать финальную стадию эволюции. Пройдите путь заново. Сначала среда — потом требования.

Выученная беспомощность проходит не через увольнения. Она проходит через контакт, шаблон и разрешение на первый «неправильный» звонок.

С чего начать завтра утром: выберите одного сотрудника, которому давно не можете «достучаться». Посадите рядом. Дайте телефон и шаблон фразы. Скажите: «Звони, я рядом». И посмотрите, позвонит ли он.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Выученная беспомощность на производстве»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ