

## 06.06.2016 | Профессионализм и лояльность

Какие качества более важны в работнике – его профессионализм в своей специальности или его лояльность к организации, в которой он работает, к своему руководителю? А может быть, идеальным является сочетание профессионализма и лояльности? Возможно ли такое сочетание? Над этими вопросами мы и поразмышляем в настоящей статье.

### Не за заслуги, а за услуги

Начнем рассуждения с того, что же такое лояльность и что в ней ценного.

Лояльность можно определить как корректное, благонадежное отношение к кому-либо или чему-либо. Применительно к организации можно определить лояльность как желание соблюдать установленные правила поведения в организации, принятые ценности, нормы поведения.

Однако, в современных российских реалиях чаще всего лояльность понимается как верность, преданность некому конкретному лицу (руководителю, учредителю, собственнику предприятия и т.п.). При этом важно отметить такой момент – лояльным к некому лицу обычно считается не то отношение, которое направлено на соблюдение интересов этого лица, а то отношение, которое **это лицо считает** направленным на соблюдение своих интересов.

Разумеется, необходимо понимать, что интересы человека не ограничиваются его профессиональной деятельностью, вследствие чего лояльными часто начинают считать в первую очередь тех, кто готов в любое время дня и ночи прийти на помощь в решении не только профессиональных, но и личных, семейных проблем.

Поскольку часто лояльность воспринимается как некая близость, родство интересов, совпадение взглядов, точек зрения, зачастую именно лояльность является определяющим фактором, влияющим на трудоустройство и карьерный рост сотрудника организации. Учитывая, что под лояльностью может пониматься некий набор высказываний, действий, направленных не на развитие и благополучие организации, а на соблюдение неких личных интересов руководителя, можно говорить о том, что объективные заслуги перед

организацией могут оказаться менее ценными, чем некие частные услуги руководителю. В результате более ценным для организации с точки зрения лояльности (а лояльность, как уже отмечено, часто является определяющим критерием оценки работника) может считаться не тот сотрудник, который безукоризненно исполняет требования организации, способствует росту производительности, эффективности, а тот, кто поддерживает хорошие отношения с руководителем, даже при условии его низкой квалификации и компетентности.

В результате в организации может сложиться коллектив, состоящий из абсолютно лояльных (с точки зрения руководителя) людей, которые не проявляют инициативы (ведь единственно верным для них является мнение руководителя), не особо глубоко вникают в свою работу (ведь важнейшее требование – лояльность, а не профессионализм), в организации выстраивается некая «вертикаль власти», управление осуществляется «в ручном режиме», решения принимаются руководителем, все остальные являются лишь исполнителями, причем действуют безынициативно, строго выполняют распоряжения, не оценивая их, не стремясь к повышению эффективности, опасаясь совершить излишние действия, которые могут быть восприняты как отклонение от заданного алгоритма.

В то же время в такой организации обязательно появятся люди с «ложной лояльностью» - они прекрасно понимают, что без лояльности невозможен карьерный рост, поэтому выражают согласие со стратегией организации, демонстрируют свое положительное, благонадежное отношение, при этом на самом деле не являются сторонниками принимаемых решений, стремятся саботировать их исполнение (поскольку желание доказать правильность своей позиции, даже если она не высказана вслух, бывает достаточно сильно).

Очевидно, что организация, провозгласившая приоритет лояльности, создает высокую вероятность того, что в ее штате оказываются безынициативные непрофессионалы, неспособные эффективно работать, среди которых часть (иногда весьма значительная) может являться скрытыми (а иногда и открытыми) саботажниками. В итоге руководитель, который принимает в такой организации все решения, вынужден некоторую часть ресурсов тратить на контроль своих подчиненных, контроль исполнения ими решений, и доля таких затрат будет неизменно расти, приводя к стагнации деятельности организации, когда все ресурсы руководителя будут направлены на разбирательства с подчиненными, с которыми ввиду их исключительной лояльности (а это основополагающий стандарт в этой организации!) сделать практически ничего нельзя – у них нет ответственности (они лишь исполнители), у них нет инициативы (инициатива может быть посчитана нелояльностью), у них практически отсутствует даже право самостоятельной деятельности.

Эффективность такой организации будет нулевая, никакой рентабельности ждать от нее невозможно, более того – с течением времени такая организация будет вынуждена

привлекать ресурсы извне, и эти ресурсы будут быстро расходоваться на неэффективные внутренние процессы, без какого-либо развития.

Такая ситуация может складываться и в коммерческих, и в некоммерческих организациях различных организационно-правовых форм, в любых отраслях хозяйственной деятельности. Повышенный риск возникновения такой ситуации в организациях, результаты деятельности которых слабо поддаются измерению, как по количественным показателям, так и по качественным – к таким организациям можно отнести, например, органы государственной власти и местного самоуправления, надзорные органы, ряд других юридических лиц.

Таким образом, чрезмерно высокие требования к лояльности могут минимизировать и даже ликвидировать проявления профессионализма.

## Качества профессионала

Попробуем установить те качества, обладание которыми можно считать признаками профессионализма.

Начнем, конечно, с классической педагогической триады – знания, умения/навыки, опыт/стаж. Разумеется, профессионал должен обладать знаниями, должен уметь применять эти знания на практике и должен иметь достаточный опыт такого применения. Собственно, с этими тремя качествами все понятно, и здесь особо не требуется что-то пояснять.

Следующее качество, которое необходимо отметить, это технологичность. Очевидно, что специалист, обладающий и знаниями, и умениями, и опытом, но не соблюдающий технологию процесса, вследствие чего результат этого процесса будет неверным или как минимум непредсказуемым, не может считаться профессионалом. И уж тем более нельзя назвать профессионалом того специалиста (даже имеющего качественное образование и огромный стаж работы), из-за несоблюдения которым установленных правил и норм (даже если это несоблюдение вызвано желанием повысить рентабельность, сократить расходы материальных, временных, трудовых ресурсов и т.п.) произошел некий несчастный случай, получили травмы люди, было повреждено оборудование, либо произведенные товары, услуги абсолютно не соответствуют установленным требованиям.

Одним из важнейших качеств профессионала, позволяющим ему выполнять свою работу в заданные сроки, с требуемым качеством и минимальными затратами, является самоорганизация. Это понятие включает в себя правильное управление и временем, и прочими ресурсами, в том числе, например, своим здоровьем, эффективная организация

как рабочего времени, так и досуга, выделение ресурсов, направленных на развитие, самосовершенствование и т.д.

Профессионал должен адекватно оценивать ситуацию, правильно рассчитывать свои действия и прогнозировать их результаты, и всё это должно происходить незамедлительно, без каких-либо сомнений – то есть, следующим необходимым качеством профессионала можно назвать уверенность.

Очевидно, что любой профессионал всегда стремится актуализировать свои знания, изучить новые более эффективные методы в своей специальности, стремится к применению в своей деятельности самых современных, самых совершенных технологий. Такое стремление к внедрению новых технологий, новых эффективных методов, к поиску оптимальных параметров, показателей деятельности можно назвать креативностью. И такое качество представляется одним из необходимых составляющих профессионализма.

Разумеется, профессионал всегда понимает, какие факторы влияют на процессы, чьи конкретно действия приводят к тем или иным последствиям, результатам, в том числе профессионал четко оценивает себя и отвечает за свои действия. Опоздания, прогулы, срывы каких-либо проектов, процессов нельзя назвать профессиональным поведением, как и попытки уклонения от ответственности за ошибки, недоработки. Таким образом, еще одним качеством профессионала можно назвать ответственность.

Для демонстрации следующего качества приведем в пример профессионала из какой-либо экстремальной специальности. Например, пожарный, который идет в огонь для спасения чьих-либо жизней. Почему же инстинкт самосохранения, который является одним из основных, не препятствует действиям пожарного, который рискует жизнью? Дело в том, что в этот момент пожарный действует не как обычный человек, а как профессионал своего дела, он не идентифицирует себя как человека, у которого есть страхи, желания, сомнения, он является именно пожарным, который обязан бесстрашно войти в огонь для исполнения своих профессиональных обязанностей. Такое качество назовем самоотверженностью. И важно оно не только для профессионалов экстремальных специальностей. Можно привести в пример промоутера, в обязанности которого входит активное привлечение покупателей, декламация каких-либо текстов, которые могут казаться ему глупыми, произносить которые ему по-человечески стыдно. Но промоутер-профессионал не испытывает стыда, поскольку это его работа, а не личное желание. Поведение профессионала на работе и его поведение в быту могут кардинально различаться – именно в этом и есть профессионализм, и именно умение абстрагироваться от неких личностных, не относящихся к профессиональной деятельности убеждений в момент исполнения своих обязанностей является самоотверженностью, так необходимой настоящему профессионалу.

Немаловажно, чтобы профессионал не переживал из-за своей деятельности, «не страдал»,

чтобы его качества не вызывали внутреннего конфликта, дискомфорта, а его деятельность им самим воспринималась как правильная, верная, не противоречащая его убеждениям. То есть профессионал должен обладать цельностью личности.

Резюмируем изложенное – профессионалом можно считать специалиста, который обладает следующими качествами:

- Знания;
- Умения/навыки;
- Опыт/стаж;
- Технологичность;
- Самоорганизация;
- Уверенность;
- Креативность;
- Ответственность;
- Самоотверженность;
- Цельность личности.

Можно еще перечислить такие качества, присущие профессионалу, как широкий кругозор, комплексная оценка не только своей деятельности, но и смежных процессов, умение владеть ситуацией и собой, своими эмоциями, уважение к коллегам, руководителям и подчиненным, доброжелательность, вежливость, исполнение обещаний, порядочность, трудолюбие и ряд других. Однако, представляется, что все перечисленное в той или иной степени относится к десяти уже обозначенным качествам.

## **Существуют ли лояльные профессионалы?**

Ранее был сделан вывод, что чрезмерно высокие требования к лояльности могут минимизировать и даже ликвидировать проявления профессионализма. Означает ли это, что лояльность противопоставляется профессионализму?

Для ответа на этот вопрос снова вспомним, что же является лояльностью. Если понимать лояльность как благонадежное отношение к организации, желание соблюдать установленные правила поведения в организации, принятые ценности, нормы поведения, стремление к достижению целей организации, максимально эффективной, оптимальной деятельности по достижению этих целей, тогда можно утверждать, что именно профессионал, обладающий набором вышеперечисленных качеств, обладает такой лояльностью. Ответственность и самоотверженность будут способствовать его стремлению к поставленным целям, технологичность и самоорганизация не позволят допустить сбоев и нарушений, креативность в сочетании со знаниями, умениями, опытом позволят найти наиболее эффективные методы достижения цели, уверенность и

цельность личности позволят внедрить новые оптимальные схемы работы и технологии, если их эффективность будет выше действующих в организации. Важно обратить внимание, что как раз отсутствие каких-либо из рассматриваемых качеств может привести к отказу от достижения целей, от оптимизации деятельности, от технологичной ответственной работы. И вот такого «отказавшегося» от достижения целей организации специалиста уже затруднительно назвать профессионалом.

Если же под лояльностью понимать беспрекословное подчинение любым (даже губительным для организации!) указаниям, недопустимость внедрения инноваций (ведь такие инновации означают несогласие с действующим порядком, а действующий порядок согласован, утвержден, разработан руководством! – и, значит, попытка изменения этого порядка приравнивается к критике руководства и измене организации!), запрет проявления инициативы (инициатива – прерогатива руководителя!), тогда, разумеется, профессионал будет считаться крайне нелояльным работником. Необходимо отметить, что организации, провозглашающие лояльность именно в таком смысле, чаще всего профессионалов отпугивают, а привлекают как раз людей, не имеющих выдающихся качеств, которым довольно-таки просто не проявлять инициативы, выполнять указания и всячески хвалить существующее положение вещей (даже в катастрофических ситуациях). Очень точно тут подходит следующее философское высказывание: «Из законов физики известно, что опереться можно лишь на то, что сопротивляется».

Конечно, профессионал – это не тот, кто постоянно спорит с руководителем, не исполняет распоряжения и критикует всех и вся. Профессионал имеет четкую позицию, которую отстаивает, доказывает перед людьми любого ранга, однако, в случае, если его позиция признается несостоятельной, профессионал как раз-таки подчиняется руководителю и исполняет его волю (напомним про ответственность и самоотверженность).

Отдельно хочется затронуть вопрос коммерческого шпионажа, разглашения конфиденциальной информации. Бытует мнение, что профессионал рано или поздно «предает» свою организацию – например, переходит на работу к конкурентам, похищая какую-то часть ресурсов (это могут быть наиболее успешные работники организации, какие-либо базы клиентов, другие информационные, технические, трудовые ресурсы). Представляется, что для ухода профессионала должны быть веские причины, наиболее часто встречающейся из которых можно назвать некую недооцененность профессионала, отсутствие возможности его дальнейшего развития, финансового и карьерного роста. Разумеется, ситуация должна «назреть», и опытный руководитель увидит ее приближение (далее рассмотрена довольно часто встречающаяся причина недооценки профессионалов). Если же рассматривать профессионального коммерческого шпиона, целью которого изначально являлось не качественное исполнение своих обязанностей на благо «своей» организации, а сбор информации об этой организации, разглашение конфиденциальных

сведений об организации неким третьим лицам, то вряд ли такого человека можно назвать непрофессионалом – просто он профессионал совершенно по другому направлению.

## Эффект Даннинга-Крюгера

Размышляя о профессионализме, хочется упомянуть об одном интересном феномене, гипотеза о существовании которого была выдвинута в 1999 году Джастином Крюгером и Дэвидом Даннингом. Гипотеза основывалась на высказываниях ряда философов (Лао-Цзы: «Знающий не говорит, говорящий не знает»; Конфуций: «Истинное знание – в том, чтобы знать пределы своего невежества»; Сократ: «Я знаю, что ничего не знаю»; Чарльз Дарвин: «Невежество чаще рождает уверенность, нежели знание»; Бертран Рассел: «Одно из неприятных свойств нашего времени состоит в том, что те, кто испытывает уверенность, глупы, а те, кто обладает хоть каким-то воображением и пониманием, исполнены сомнений и нерешительности») и состояла в предположении, что для людей с низкой квалификацией в любом виде деятельности характерно следующее:

1. Они склонны переоценивать собственные умения;
2. Они неспособны адекватно оценивать действительно высокий уровень умений у других;
3. Они неспособны осознавать всю глубину своей некомпетентности;
4. После обучения у них появляется способность осознать уровень своей прежней некомпетентности, даже если их истинная компетентность после обучения практически не меняется.

Ряд проведенных экспериментов подтвердил гипотезу, после чего был сформулирован «эффект Даннинга-Крюгера»:

**Эффект Даннинга-Крюгера** – метакогнитивное искажение, которое заключается в том, что люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом не способны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях, в то время как действительно высококвалифицированные люди, наоборот, склонны занижать свои способности и страдать недостаточной уверенностью в своих силах, считая других более компетентными. Таким образом, менее компетентные люди в целом имеют более высокое мнение о собственных способностях, чем это свойственно людям компетентным, которые к тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами.

Одним из важнейших последствий эффекта Даннинга-Крюгера является факт, что в

большинстве случаев люди с более низкой квалификацией занимают более высокие посты, чем квалифицированные специалисты. На самом деле, в этом нет ничего страшного, ведь хороший руководитель – это, прежде всего, хороший организатор, умеющий грамотно распределять ресурсы между исполнителями. А вот наличие высококвалифицированных исполнителей – залог успеха организации.

Вместе с тем необходимо понимать, что нанятый на работу профессионал может быть оценен недостаточно высоко, неадекватно его квалификации, что (как рассматривалось выше) в конечном итоге может привести к его увольнению из организации. Таким образом, одна из задач руководителя – умение находить профессионалов и умение выстраивать с ними конструктивное взаимодействие.

## Заключение

Может показаться, что **настоящая статья** не затрагивает проблематику ЖКХ, которой посвящено подавляющее большинство статей на сайте **АКАТО**. Однако, необходимо учесть, что вопросы профессионализма и лояльности актуальны для всех сфер деятельности, и при построении структуры и заполнении штатного расписания организации жилищно-коммунального комплекса руководитель организации вынужден заниматься решением указанных вопросов не в последнюю очередь. Кроме того, правильное понимание приоритетов организаций-партнеров, организаций-подрядчиков, организаций-поставщиков, организаций-заказчиков, а также таких юридических лиц как органы местного самоуправления, органы государственной власти, надзорные инстанции, с которыми часто приходится иметь дело, однозначно будет способствовать нахождению самых эффективных схем взаимодействия с этими лицами и достижению наиболее выгодных условий для своей организации.

Дополнительно необходимо отметить, что особую актуальность вопросу укомплектования профессионалами штата организаций именно жилищно-коммунального комплекса придает **сложная ситуация в ЖКХ России, безграмотность и некомпетентность потребителей** жилищно-коммунальных услуг, что усиливает требования к квалификации персонала организаций жилищной сферы. И квалификацию персонала необходимо не только поддерживать, но и постоянно повышать, для чего рекомендуется проводить **обучение** своих сотрудников, осуществлять **мониторинг изменений нормативной базы**, регулирующей сферу ЖКХ, доводить до сведения работников **статьи и комментарии** признанных специалистов жилищной отрасли, организовывать консультации с **экспертами** по вопросам ЖКХ.



В конце концов, как верно заметил Бенджамин Франклин: **«Инвестиции в знания всегда дают наибольшую прибыль».**

Автор:Нифонтов Д.Ю.