

Как инициатива сотрудников становится инструментом развития сервиса

Анатолий Федченко

Качество сервиса в образовательной организации часто обсуждается через стандарты, регламенты, контроль и описанные процессы. И действительно, системность играет важную роль: она снижает вероятность ошибок, помогает удерживать стабильный уровень качества, делает сервис предсказуемым для клиента и позволяет масштабировать успешные практики.

Именно благодаря системе уменьшается количество ситуаций, в которых сотрудники что-то забыли, не договорились между собой или слишком многое зависит от конкретного человека. В этом смысле система защищает сервис от провалов.

Однако одного этого недостаточно.

Выдающийся сервис появляется не там, где просто все работает по инструкции, а там, где сотрудники замечают больше, чем прописано в стандартах; делают немного больше, чем формально требуется; умеют адаптироваться под конкретную ситуацию и конкретного клиента.

Ключевую роль начинают играть люди: их инициатива, ответственность, внимательность и способность использовать свои сильные стороны

Поэтому качество сервиса определяется не только наличием процессов, но и тем, как организация работает с инициативой сотрудников.

При этом важен баланс.

Если организация слишком опирается только на систему, сервис становится стабильным, но безжизненным. Все работает, но исчезает гибкость, снижается способность замечать уникальные потребности клиента, сотрудники перестают думать и действуют исключительно в рамках инструкции.

Если же опора идет только на людей и их индивидуальные решения, сервис становится живым, но нестабильным. Слишком многое начинает зависеть от конкретных сотрудников, успешные практики сложно воспроизводить, а качество труднее масштабировать.

Настоящее управление возникает не как выбор между системой и людьми, а как настройка баланса между ними.

Система удерживает базовый уровень качества. Люди поднимают планку.

Белфастская модель. «The Belfast (The Gaffney) Model»

Чтобы работать с человеческим вкладом осознанно, руководителю важно видеть, что сотрудники создают ценность для организации по-разному. Для этого полезно использовать Белфастскую модель Шона Гаффни, выросшую из наблюдения за тем, как происходят изменения в сложных социальных системах.



Ключевая идея этой модели состоит в том, что изменения редко происходят как линейное внедрение нового сверху вниз.

Руководителям обычно ближе плановые изменения: у них есть логика, сроки, показатели и понятный центр принятия решений. Кажется, что достаточно придумать решение, описать шаги, поставить дедлайны и проконтролировать исполнение. Но в организации параллельно всегда идут и органические изменения: меняются сотрудники, отношения, ожидания клиентов, уровень доверия внутри команды, неформальные способы взаимодействия.

Поэтому любое объявленное сверху изменение попадает не в пустое пространство, а в уже движущуюся систему.

Именно от этого зависит, станет ли изменение рабочим или вызовет перегрузку, формальное согласие и скрытое сопротивление.

В команде одновременно действуют разные силы: стремление сохранить то, что уже работает; потребность в надежности; желание двигаться в новое; необходимость отвечать на меняющиеся запросы клиентов. Организация — это не статичная структура, а живое поле взаимодействующих сил. Иногда даже небольшой сдвиг в одном месте меняет всю картину: то, что вчера казалось устойчивым, начинает требовать пересмотра, а то, что выглядело невозможным, становится реальным вариантом.

Поэтому задача руководителя — не просто запускать изменения, а замечать, какие силы уже действуют внутри команды.

Когда сотрудники описывают свою организацию, они обычно говорят о ней в настоящем времени: «у нас принято так», «мы работаем вот так», «мы обычно делаем это так». Но за этим настоящим почти всегда стоит прошлое. Текущие способы работы — это ответы на прежние задачи, которые когда-то помогли справиться с реальными вызовами и потому закрепились.

Поэтому традиция и стабильность — не помеха развитию, а основа, от которой вообще можно двигаться дальше.

Типы вклада в организационную жизнь

В модели выделяются четыре типа вклада в организационную жизнь.

Традиция сохраняет смыслы, культуру, накопленный опыт и идентичность организации.

Стабильность удерживает процессы, порядок, надежность и рабочую предсказуемость.

Адаптация помогает переоценивать привычные способы работы и подстраивать их под текущую ситуацию.

Инновация открывает пространство для новых идей, экспериментов и решений.

Все четыре типа вклада важны для качества сервиса.

Проблемы начинаются тогда, когда руководство начинает считать ценным только один из них.

Во многих организациях изменения почти автоматически связываются только с инновациями: нужно больше нового, быстрее меняться, активнее внедрять. Но если движение к новому игнорирует ценность традиции и стабильности, сотрудники естественным образом начинают защищать то, что помогает им сохранять устойчивость, профессиональную идентичность и качество исполнения.

То, что менеджмент часто называет сопротивлением, нередко оказывается попыткой системы сохранить значимые опоры.

Если руководство видит ценность только в инновации, сотрудники, связанные с традицией и стабильностью, начинают восприниматься как тормозящие изменения. Но часто именно они удерживают доверие клиентов, непрерывность сервиса, организационную память и надежность исполнения.

В этом смысле сопротивление далеко не всегда означает нежелание двигаться вперед. Нередко это сигнал о том, что изменение затрагивает что-то важное, но пока не признанное и не включенное в общий разговор.

С другой стороны, если организация слишком держится за привычное, она теряет способность замечать изменения в клиентах, рынке и образовательном контексте.

Поэтому одна из ключевых управленческих задач — не бороться с различиями внутри команды, а научиться с ними работать.

Для руководителя здесь важно помнить еще одну вещь: в организации не существует одной-единственной очевидной картины происходящего. Один и тот же процесс, изменение или управленческое решение могут переживаться совершенно по-разному на разных уровнях команды.

То, что для одного выглядит как долгожданное развитие, для другого может означать потерю опоры, а для третьего — шанс наконец повлиять на происходящее.

Поэтому работа с инициативой начинается не с призыва «будьте активнее», а с создания языка, на котором эти различия можно обсуждать без взаимного обесценивания.

Работа с командой

В практической работе с командой эта логика переводится в четыре полезных управленческих вопроса.

От чего нам пора отказаться?

Какие действия, привычки или подходы уже сохраняются скорее по инерции, чем потому что действительно полезны?

Что важно оставить?

Какие элементы нашей работы создают устойчивость, эффективность и поддерживают качество?

Что стоит переоценить и изменить?

Какие практики можно адаптировать под текущие условия без разрушения работающего?

Что попробовать?

Какие новые идеи можно протестировать как следующий шаг развития?

Смысл этой последовательности не в том, чтобы придумать идеальный план изменений.

Ее ценность в другом: она позволяет команде самой различить, что в текущем опыте уже не работает, что по-прежнему ценно, что требует адаптации, а что готово стать предметом эксперимента.

Именно в этом месте инициатива перестает быть индивидуальной импровизацией и начинает становиться общей работой по развитию сервиса.

Для качества сервиса это особенно важно, потому что именно в таких обсуждениях команда начинает не просто выполнять заданные стандарты, а соотносить их с живой реальностью клиента: что уже не работает, что нужно сохранить любой ценой, что стоит скорректировать, а где можно создать новый способ действия.

Особенно важно, что в этой логике руководитель не обязан заранее знать правильный ответ для всей команды.

Задача управления здесь скорее в создании пространства, где организация может лучше увидеть собственное текущее положение, свои ресурсы и возможные следующие шаги.

Качество сервиса в этом смысле действительно становится управленческим решением.

Не потому, что руководитель единолично определяет, каким должен быть сервис.

А потому, что именно управление создает или не создает условия, в которых разные люди могут превращать свою инициативу в ценность для клиента.

И тогда главный вопрос для руководителя звучит так:

Как сделать так, чтобы инициатива сотрудников становилась не случайным проявлением личной активности, а устойчивым инструментом развития сервиса?