

# ДРУЖИТЬ ИЛИ НЕТ? ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ О ДОПУСТИМОСТИ НЕФОРМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА РАБОТЕ

## BE FRIENDS OR NOT? REPRESENTATIONS OF EMPLOYEES OF RUSSIAN ORGANIZATIONS ABOUT THE ADMISSIBILITY OF INFORMAL RELATIONSHIPS AT WORK

ПОЛУЧЕНО 08.02.2023 ОДОБРЕНО 17.02.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023

УДК 331.08 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-65-69

**РОМАНОВА И.А.***Канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***ROMANOVA I.A.***Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow***e-mail:** Romanova\_ia@bk.ru**Аннотация**

В статье рассмотрены различные аспекты дружбы среди работников организации. Описаны положительное влияние дружбы на коллег, а также риски близких рабочих отношений. Также рассмотрены возможные инструменты управления дружбой со стороны менеджеров. Представлены результаты опроса работников российских компаний на тему дружеских связей между коллегами. Выявлено, что респонденты в большинстве своем имеют друзей на работе и в целом позитивно относятся к дружбе среди коллег. Наибольшую выгоду от дружбы участники опроса видят в улучшении морально-психологического климата коллектива, а самым большим неблагоприятным воздействием дружбы выступает, по их мнению, «отвлечение от работы».

**Ключевые слова:** неформальные связи в организации, отношения, дружба, профессиональная деятельность, управление дружбой, онлайн-анкетирование.

**Abstract**

The article discusses various aspects of friendship among employees of the organization. The positive impact of friendship on colleagues is described, as well as the risks of close working relationships. Possible tools for managing friendship on the part of management are also considered. The results of a survey of employees of Russian companies on the topic of friendly relations between colleagues are presented. It was found that the majority of respondents have friends at work and, in general, have a positive attitude towards friendship among colleagues. The survey participants see the greatest benefit from friendship in improving the moral and psychological climate of the team, and the biggest adverse effect of friendship is, in their opinion, "distraction from work."

**Keywords:** informal connections in the organization, relationships, friendship, professional activity, friendship management, online survey.

Для персонала современных организаций профессиональная деятельность — это не только выполнение функциональных задач и способ получения средств к существованию. Это также пространство, где субъект труда социализируется и стремится удовлетворить важнейшие социальные потребности — в поддержке и взаимопомощи; в уважении и аффиляции (потребность быть в обществе, стремление создавать теплые и доверительные отношения); в привязанности и принадлежности к группе, в дружбе и взаимопонимании. Очевидно, что обозначенные потребности для каждого индивида имеют разную степень значимости и актуальности в конкретный момент его организационного/производственного времени.

Комплекс социальных потребностей (или, возможно, одна из них), сила и их проявления, а также глубокое осознание указанных выше нужд указывают отдельным работникам (естественно, не всем без исключения) движение в направлении выстраивания дружеских связей с коллегами и руководителями. Укажем, что организационной площадкой отношения дружбы между коллегами могут не ограничиться. Они способны перерасти рамки конкретной компании и стремиться в другие сферы жизни людей: хобби, досуг, спорт, путешествия, семью и пр.

В целом, дружба представляет собой специфический вид отношений между индивидами, основанных на взаимной

привязанности, духовной близости, общности интересов, симпатии [1].

В противовес деловым/производственным отношениям дружбу характеризует личностный оттенок, в котором проявляется степень идентификации личности с конкретной общностью (друзьями). В отличие от отношений родства или солидарности, обусловленных принадлежностью к одной социальной общности, дружба свободна (добровольна) и индивидуально избирательна. Вместе с тем от приятельства дружбу отличают константность (постоянство/устойчивость), задушевность и интимность [1].

Зарождение и дальнейшее развитие дружеских отношений на работе определяется, на наш взгляд, двумя группами факторов: организационными и социально-психологическими. В ряду организационных факторов можно назвать частоту и продолжительность рабочих контактов; принадлежность к одной рабочей группе (отдел, команда, цех, кафедра и пр.); качество и содержание осуществляемой деятельности; общность профессиональных и личных целей, интересов.

Отметим, что дружеские отношения могут возникнуть в любом виде деятельности:

- совместно-индивидуальной, в которой предполагается ориентация на общий предмет (например, коллектив преподавателей кафедры, которые каждый в свое время

- ведут занятия, при этом индивидуальный характер деятельности не мешает коллегам дружить);
- совместно-последовательной, характеризующейся не только общим предметом труда, но и определенным образом организованным процессом деятельности (деятельность работников на конвейере);
- совместно-взаимосвязанной, требует как общий предмет труда, так и одновременность действий (операций) работников на этом предмете (например, сборка авто, требующая синхронизированных действий работников) [3].

Важными условиями развития устойчивых и глубоких отношений дружбы являются взаимная привлекательность индивидуально-психологических особенностей работников, например, психодинамических черт (темперамента), а также общность идейных (мировоззренческих) позиций, ценностных представлений, установок на соблюдение нравственных и иных норм. Именно они формируют чувство привязанности, которое способно удерживать индивида во взаимодействиях. Вместе с тем дружба формирует симпатию как эмоциональную предрасположенность к другому человеку, влечение к нему, теплое чувство и привязанность.

Вообще, любые социальные отношения, какими являются дружеские, имеют три элемента: когнитивный — убеждения и идеи; эмоциональный — ценности и эмоции; поведенческий — предрасположенность к действию или деятельности [8]. Можно предположить, что отношения дружбы на уровне убеждений и идей выглядят, например, как установки на доверие и безусловное принятие друзей; уверенность в искренности и честности друга; вера в открытость и чистосердечие дружеских связей. Эмоциональный элемент дружеских взаимодействий предстает как эмоциональная связь и глубокая привязанность субъектов. Поведенческий компонент проявляется, в частности, в виде действий коллег-друзей, схожих с нравственным постулатом «сам погибай, а товарища выручай».

В рамках учебной дисциплины «Социология и психология труда» обучающимися второго курса очно-заочной формы обучения направления подготовки «Управление персоналом» было проведено исследование по проблеме значения дружеских отношений для деятельности персонала и функционирования современных организаций в целом. Исследование было интересно не только студентам, но и автору этой статьи, имеющей двух коллег — подруг, а также целиком и полностью осознавшей ценность многолетних близких отношений на рабочем месте («Кто дружбу водит, тот счастье находит», «Птицы сильны крыльями, а люди — дружбой»). В качестве инструмента исследования была разработана онлайн-анкета и предложена для заполнения сотрудникам отечественных компаний.

В исследовании приняло участие 105 работников разных возрастных группы. Среди опрошенных респондентов 18–25 лет — 75,2%; 26–35 лет — 6,7%; 36–45 лет — 10,5%; 46–55 лет — 5,7%; от 56 лет и старше — 1,9%.

Статус рядовых сотрудников компаний имеют 83,8% опрошенных; доля руководителей среди опрошенных — 16,2%. 81% участников опроса трудятся в частных компаниях, а в государственных организациях — 19%.

На вопрос «Есть ли у вас друзья на работе?» «да» ответили абсолютное большинство участников опроса — 88,6%, «нет» — 7,6%; затруднились с ответом — 3,8%.

Пользу для организации в дружеских отношениях видят 83,8% респондентов. Для 3,8% участников опроса «нет пользы» в таких неофициальных связях, а 12,4% опрошен-

ных затруднились определить плюсы и минусы дружбы для компании.

На вопрос «В чем состоит польза дружеских отношений между сотрудниками для коллектива?» большинство респондентов ответили — «улучшение морально-психологического климата» (81,9%). Далее ответы распределились следующим образом (в порядке убывания): «оказание помощи и поддержки» — 76,2%, «повышение слаженности действий» — 52,4,3%, «возможность обмена жизненным опытом и взглядами» — 46,7%, «возрастание доверия» — 39%, «более быстрое решение производственных задач» — 27,6%, «развитие наставничества» — 26,7%, «повышение производительности труда» — 25,7%, «возможность карьерного роста (при условии дружеских отношений с начальством)» — 17,1%, «повышение профессионализма работников» — 16,2%, «снижение ошибок» — 14,3%, «повышение дисциплины труда» — 7,6%, «другое» — 1,9%, затруднились с ответом 1%.

Ответы респондентов демонстрируют, что сотрудники компаний считают дружеские связи фактором, благотворно влияющим на работу и околопроизводственные стороны жизнедеятельности компании. Респонденты убеждены, что дружба между коллегами способствует формированию ценностно-ориентационного единства и согласованности действий коллектива, а это показатель его интегрированности и сплоченности.

В целом теплые и эмпатичные (дружеские) отношения между сослуживцами:

- обеспечивают им поддержку через неформальные поощрения (например, похвалу, восхищение, благодарности), что самым благоприятным образом сказывается на самооценке коллег-друзей («Дружба крепка не лестью, а правдой и честью»);
- позволяют пережить кризисные времена (в частности, болезни, проблемы в семейной жизни);
- снижают уровень стресса и тревожность на работе (деятельность проходит в окружении симпатичных и близких людей, что формирует позитивный эмоциональный фон);
- предполагают помощь в преодолении затруднений в решении производственных задач («Друг в беде не бросит», «Дружба заботой да подмогой крепка»). Что касается командной работы, то здесь действует принцип «Один за всех и все за одного», «Друг за друга держаться — ничего не бояться»);
- обеспечивают генерацию идей (эффект синергии) и проявление творчества, которое поощряется («Все за одного, а один за всех, тогда и в деле будет успех»);
- формируют уверенность; блокируют чувство изолированности и одиночества;
- развивают профессиональные и надпрофессиональные навыки (например, этичность, эмпатию), которые необходимы специалисту для эффективного функционирования в любой сфере, включая управление персоналом [5];
- способствуют демонстрации искренности человека и его самораскрытию;
- повышают уровень вовлеченности — «Не мил и свет, коли друга нет» (наличие близких друзей на рабочем месте способствует большему желанию сотрудника идти на работу, а также оставаться в компании);
- обеспечивают удовлетворенность работой (работники, имеющие трое или более близких коллег-друзей, на 46% больше довольны своей работой и на 88% — жизнью в целом, чем сотрудники без друзей на рабочем месте) [6];

- стимулируют личностное развитие и изменение привычек /образа жизни — «Был бы друг, будет и досуг» (возможен совместный отказ от вредных привычек, ведение ЗОЖ, совместное посещение театров, занятия спортом и пр.);
- гарантируют соблюдение моральных норм в организации, в то время как само соблюдение нравственных правил призвано обеспечить сохранение хороших отношений между работниками [4].

Как уже было указано, отношения дружбы развивают у современного специалиста важнейшие гибкие навыки (soft skills), в частности, эмоциональный интеллект, предполагающий наличие такого качества, как эмпатия («Хороший друг — отрада для души», «Мил да люб, так и будет друг»).

Эмпатия представляет собой способность человека проникать в мир других, переживать их мысли, эмоции или опыт, а также передавать этим людям собственное понимание. Эмпатия — это нечто больше, чем простое сочувствие, которое заключается в способности понимать и поддерживать других. На рабочем месте эмпатия может проявляться в глубоком уважении к коллегам и искренней демонстрации того, что сотрудник заботится о них, а не просто следует общим правилам вежливости. Вообще, можно указать двойственный характер эмпатии: она результат дружбы и вместе с тем — ее основа.

Эмпатия требует развития таких качеств личности и ее умений, как эффективное слушание, открытость и понимание. Эмпатичные коллеги способны внимательно слушать, полностью сосредоточиваясь на человеке. Они придают большое значение процессу слушания во взаимодействии, способны концентрироваться на переживаниях коллег и готовы искренне вникнуть в их проблемы. Это помогает окружающим понять и почувствовать, что они услышаны и признаны в коллективе [7].

Чуткие руководители осознают, что общий результат деятельности компании достигается только благодаря усилиям людей и с их помощью. Поэтому такие менеджеры проявляют открытость по отношению к чувствам и эмоциям сотрудников своей организации. В свою очередь у подчиненных формируется верное и четкое представление о стоящих перед ними задачах, уверенность, что руководитель заинтересован в их совершенствовании. Стоит сказать, что развитие и демонстрация эмпатии требует времени и усилий, желания и работы над собой, постоянного и вдумчивого освоения основ психологии, настойчивости в освоении и применении разнообразных приемов сопереживания.

У дружеских отношений есть и обратная сторона («Как подружились, так и раздружились», «Без друга, который потерял, плохо, но плохо и с другом, который неверен»). Поэтому было интересно выяснить, что по этому поводу думают респонденты. Здесь на вопрос «В чем состоит вред дружеских отношений для деятельности компании?» были получены следующие результаты (в порядке убывания). «Отвлечение от работы» — такой ответ стал самым популярным (62,9%). Почти половина (49,5%) респондентов негативным последствием дружбы между коллегами считает «сплетни»: 45,7% участников опроса согласились с утверждением, что дружба приводит к «снижению дисциплины». «Деление коллектива на враждебные группировки» как следствие дружбы — так считают 41,9% респондентов; 23,8% указали, что из-за дружбы возможно «снижение производительности». В том, что дружеские рабочие отношения приводят к «ошибкам на работе», убеждены 13,3%. Затруднились с ответом 8,6% опрошенных, а ответ «другое» выбрали 3,8%.

Вообще к издержкам (рискам) дружбы на работе сотрудникам организаций стоит относиться внимательно [9].

Глубокая осведомленность друзей о личной жизни, информация о комплексах, тревогах, переживаниях и неуверенности друг друга в отдельные периоды времени не всегда полезны для субъектов, а в случае прекращения дружбы вообще могут создать серьезную проблему в виде уязвимости и незащищенности перед коллегами, не являющимися друзьями. Такую же проблему («С хорошим другом горы свернешь, а с плохим — горя хлебнешь») способны создать откровения о руководителях и других сотрудниках, которыми коллеги делятся со своими друзьями в компании.

Дружба с коллегами способна вызвать взаимные негативные чувства в том случае, если вдруг зародится ситуация соперничества. К примеру, возникновение шанса карьерного продвижения может спровоцировать неловкость и напряженность в отношениях, так как друзьям придется конкурировать и испытывать свои отношения на прочность.

Приятное дружеское времяпрепровождение, окрашивающее выполнение профессиональных задач, таит серьезный риск безответственности, отвлечения от работы и снижения продуктивности. Неблагоприятным образом на эффективности деятельности может отразиться также ссора с другом — коллегой, которая предполагает показательный уход от контакта, отказ в помощи, отвлечение от работы из-за глубокой концентрации на собственных негативных переживаниях конфликтующих.

Дружба с коллегой может затруднить продвижение по службе. Отдельные сотрудники, согласно правилу «Друга иметь — себя не жалеть», не захотят затмевать своего товарища или получать все лавры за совместный проект, даже если выполнили большую часть работы. Кроме того, некоторые люди склонны ставить потребности и успех своих друзей выше собственных, и это, наверняка, способно стать барьером на пути карьерного продвижения.

Еще одна «темная» сторона «светлых» дружеских отношений — эмоциональное насыщение. Коллеги, которые поддерживают настоящую искреннюю дружбу на рабочем месте, часто склонны чувствовать себя эмоционально опустошенными или даже измученными. Они ощущают себя подобным образом в силу того, что находятся в связи с друзьями в любое время дня и ночи. Если у друзей никогда не будет перерыва в «дружбе», то это прямая дорога в «яму» опустошенности и перенасыщенности.

В дружеских отношениях, построенных в компании, тяжело соблюдать баланс личной и профессиональной жизни. В офисе можно бесконечно рассказывать друзьям и подругам о детях, супругах, бытовой жизни и пр., а когда наступает время обеденного перерыва или заканчивается рабочий день, то в общении коллег-друзей продолжается обсуждение работы, так как сотрудники глубоко погружены в ситуацию деятельности и хотят поделиться мнением о всех возможных ее аспектах.

Теплые отношения в кругу отдельных работников могут спровоцировать негативную реакцию других членов коллектива. Причем сила этой реакции может быть различной — от осуждения до открытой «войны». Вместе с тем об отдельном коллеге коллектив может судить по ассоциации с его друзьями, формируя предвзятый и не очень правдивый образ/имидж «по принципам» — «Друг — твоё зеркало», «Скажи кто твой друг и я скажу, кто ты».

Дружба способна породить серьезные внутриличностные конфликты, которые требуют снятия эмоционального напряжения и выбора между двумя противоположностями: демонстрацией поддержки («Друга узнают в напасти») и защитой собственных принципов («Друга люби — себя не губи»). В качестве примера можно указать ситуацию пок-

рывательства коллеги, совершившего ошибочное действие или другое намеренное поведения, которое не одобряется его другом и противоречит нравственным установкам последнего.

Далее, никто не отменял правила «С кем поведешься — от того и наберешься». Согласно этой «норме», индивиды, которые характеризуются заниженной самооценкой и не обладают навыками активной защиты своих личных границ, способны подпасть под негативное влияние друзей-коллег, что приведет не только к личным разочарованиям, но и к неудовлетворенности деятельностью. Эти последствия грозят коллегам, не отделяющим работу от личной жизни и переносящим близкие отношения в рабочую среду. Ссора с другом/подругой вне работы (например, во время прогулки в выходные) обязательно перетечет в офисные трудовые будни.

Практика показывает, что дружеские отношения возможны не только «по горизонтали» (между работниками одного статуса в организации), но и «по вертикали» (связи, в которых друзьями являются начальник и подчиненный). Поэтому исследовательская анкета включала следующий вопрос: «Как, по вашему мнению, допустимы или нет дружеские отношения работников с руководителями?».

Здесь ответы распределились таким образом. Для 50,5% респондентов такие отношения «допустимы». 37,1% опрошенных считают, что дружба между руководителем и рядовыми сотрудниками «скорее, допустима». Затруднились ответить 4,8% опрошенных. По 3,8% участников опроса выбрали ответы «скорее, недопустимы» и «недопустимы». Как видно из выбранных суждений, дружеская связь между руководителями и подчиненными считается «нормальной», не противоречащей производственной деятельности.

Дружба «по вертикали» непосредственно оказывает воздействие на состояние морально-психологического климата, который может пострадать и приобрести характер неблагоприятного, если сотрудники будут истолковывать дружеские отношения отдельных коллег с начальством как фаворитизм. И здесь совершенно не важно, каковы истинные мотивы у менеджера и подчиненного, которыми они руководствуются, выстраивая дружеские связи.

В то же время каждый руководитель поставит на первое место деловые/производственные аспекты взаимоотношений («Гусь свинье не товарищ», «Дружба дружбой, а служба службой»), а работник, пожелавший дружбы с руководителем, должен быть готов не только к «барышу», но и к серьезным жертвам ради босса (семьей, отдыхом, лояльностью и пр.), а также к допустимой травле со стороны недовольных коллег («Дружное стадо и волков не боится»).

Подводя итоги опроса, можно утверждать, что неформальные дружеские отношения являются неотъемлемой частью деловых связей и профессиональных взаимодействий сотрудников в современных организациях. Вместе с тем они носят противоречивый характер. С одной стороны, оказывают позитивное влияние, а, с другой, обладают потенциалом отрицательного воздействия на функционирование компании, всю систему многообразных производственных и социальных связей внутри организации.

В целом можно констатировать, что дружба на работе естественна и закономерна. Это одна из форм непосредственных межличностных отношений в контексте профессиональной деятельности в отдельно взятой компании. Задача руководителя — определиться с управленческими влияниями на такого рода отношения. В зависимости от ситуаций доступными для реализации управленческими воздействиями на дружбу могут стать следующие шаги со стороны менеджмента.

Во-первых, мониторинг образования и функционирования неформальных мини-групп работников с целью предупреждения их возможных столкновений друг с другом.

Во-вторых, контроль за тем, чтобы отношения в кругу коллег-работников не выходили за рамки корпоративных ценностей и норм общения, не создавали своеобразную организационную контркультуру.

В-третьих, использование конструктивного потенциала дружбы между коллегами для решения разнообразных производственных задач. Возможно, для создания проектных команд, требующих специфического отбора и оценки их участников, особой мотивации персонала для командной работы, стремлений и умений совместной работы [2].

В-четвертых, конструирование таких управленческих и организационных условий, при которых невозможно использовать дружбу в качестве средства достижения отдельными работниками карьерных и/или иных профессиональных целей, а также целей, которые напрямую не связаны с деятельностью в конкретной компании.

При этом очевидно, что основная задача по управлению дружескими отношениями в коллективе ложится на сотрудников кадровых служб.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дружба [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://psychological.slovaronline.com/527-DRUZHBA?ysclid=lah68bms03329217835> (дата обращения: 18.01.2023).
2. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Особенности управления персоналом в командах // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 4. — С. 10–15.
3. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. — СПб.: Речь, 2000. — 296 с.
4. Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В. Моральные нормы в организации: регулятивная сущность и управление этическим поведением сотрудников // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 2. — С. 23–30.
5. Сувалова Т.В. Требования к HR-специалисту // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 59–63.
6. Чухутина Т. Для успеха в карьере вам необходимы друзья. Но выбирать их нужно правильно [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://lifehacker.ru/8-tipov-druzej/?ysclid=1cmgrkksld249732710> (дата обращения: 18.01.2023).
7. DeLores Pressley. The importance of empathy in the workplace [Electronic resource]. — Access mode: <https://sbnonline.com/article/the-importance-of-empathy-in-the-workplace/> (date of access: 18.12.2022).
8. Secord Paul F., Backman Carl W. Social psychology / Paul F. Secord; Carl W. Backman. New York; London: McGraw-Hill; Tokyo: Kōgakusha, 1964, 659p.
9. Sixteen Disadvantages of Being Friends With a Co-worker or Colleague [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.lifefiv.com/16-disadvantages-of-being-friends-with-a-co-worker-or-colleague/> (date of access: 18.12.2022).

## REFERENCES

1. Friendship [Electronic resource]. — Access mode: <https://psychological.slovaronline.com/527-DRUZHBA?ysclid=lah68bms03329217835> (date of access: 18.01.2023).
2. Mitrofanova, E.A., Mitrofanova, A.E. Features of personnel management in teams / E.A. Mitrofanova, A.E. Mitrofanova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, V. 11, no 4, pp. 10-15.

3. Pochebut, L.G., Chiker, V.A. Organizational social psychology / L.G. Pochebut, V.A. Chiker. — St. Petersburg: Speech, 2000, 296 p.
4. Romanova, I.A., Laas, N.I., Gurova, E.V. Moral norms in the organization: regulatory essence and management of ethical behavior of employees / I.A. Romanova, N.I. Laas, E.V. Gurova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2021, V. 10, no. 2, pp. 23–30.
5. Suvalova, T.V. Requirements for an HR specialist / T.V. Suvalova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, V. 11, no. 1, pp. 59–63.
6. Chuhutina, T. You need friends to be successful in your career. But you have to choose right [Electronic resource]. — Access mode: <https://lifehacker.ru/8-tipov-druzej/?ysclid=lcmgkksld249732710> (date of access: 18.01.2023).
7. DeLores Pressley. The importance of empathy in the workplace [Electronic resource]. — Access mode: <https://sbnonline.com/article/the-importance-of-empathy-in-the-workplace/> (date of access: 18.12.2022).
8. Secord, Paul F., Backman, Carl W. Social psychology / Paul F. Secord; Carl W. Backman. New York; London: McGraw-Hill; Tokyo: Kōgakusha, 1964, 659p.
9. Sixteen Disadvantages of Being Friends With a Co-worker or Colleague [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.lifevif.com/16-disadvantages-of-being-friends-with-a-co-worker-or-colleague/> (date of access: 18.12.2022).

Скотт К.

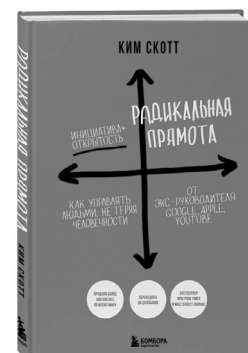
## РАДИКАЛЬНАЯ ПРЯМОТА. КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ, НЕ ТЕРЯЯ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ

М.: Бомбора, 2022, 320 с.

Ким Скотт — бывший топ-менеджер Google, Apple, YouTube, бизнес-консультант Dropbox, Twitter — завоевала известность благодаря собственному подходу к менеджменту. Она назвала его «Радикальная прямота». Автор раскрывает оптимальные принципы управления коллективом, которые опираются на полную откровенность. Это позволяет вовремя обнаруживать и решать проблемы, не замалчивая их. В книге изложены практические советы, как сделать так, чтобы сотрудники проявляли инициативу и открыто обсуждали любые вопросы.

Кейсы из книги помогут вам:

- скорректировать свой стиль управления и выявить зоны роста;
- правильно формулировать критику и похвалу;
- вдохновлять каждого сотрудника на результат;
- добиваться целей, не наживая врагов на своем пути.



Ларман К., Водде Б.

## МАСШТАБИРОВАННЫЙ СКРАМ: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ГИБКУЮ РАЗРАБОТКУ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ

М.: Альпина Паблишер, 2022, 389 с.

Крэг Ларман и Бас Водде предлагают читателям своей книги полный инструментарий для использования скрама в больших и распределенных группах разработки. Опираясь на свой и чужой опыт внедрения гибкой разработки, авторы собрали под одной обложкой ответы на ключевые вопросы, которые могут возникнуть у агента изменений, решившего трансформировать свою команду и сделать ее непобедимой.

Вы узнаете, как обеспечивать устойчивость кода, когда проводить тестирование, по каким метрикам оценивать эффективность процессов, устанавливать систему вознаграждений и определять требования к продукту на разных этапах разработки. Отдельный раздел посвящен разбору скрам-терминологии: прочитав его, вы усвоите, что такое спринт, чем занимается скрам-мастер и кто отвечает за бэклог продукта.

