

Павел Сивожелезов

ПРОСИТ ПРЕМИЮ  
ПОДЧИНЁННЫЙ ПЛОХО УПРАВЛЯЕТ ЛЮДЬМИ  
**НЕВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ В СРОК**

**УВОЛЬНЕНИЕ ПО-МИРНОМУ И ПО-БОЕВОМУ**

С ОЖИДАШИМ ПОВЫШЕНИЯ

НЕДОВОЛЬСТВО ПОЩРЕНИЕМ

**СОПРОТИВЛЕНИЕ**

**НЕДОВОЛЬСТВО**

**НАКАЗАНИЮ**

**КОНТРОЛЕМ**

С НЕДОВОЛЬНЫМ  
ПОДЧИНЕННЫМ

**ИСПРАВЛЕНИЕ**

СОПРОТИВЛЕНИЕ  
ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

**ОШИБОК**

С ВОЮЮЩИМ  
СОТРУДНИКОМ

УХУЖДЕНИЕ УСЛОВИЙ  
ТРУДА В КРИЗИС

**РАБОТА**

**СЛОЖНЫЕ  
ПЕРЕГОВОРЫ  
С ПОДЧИНЕННЫМИ**

**ОБМАН ОЖИДАНИЙ**

«СПУСТЯ РУКАВА»

Практическое пособие для руководителей

**УКРОЩЕНИЕ**

ОТКАЗ ПОДЧИНИТЬСЯ

**НЕЗАМЕНИМЫХ**

**ОПОЗДАНИЕ**

**УВОЛЬНЯТЬ**

**ЕСЛИ НУЖЕН**

ИЛИ НЕ УВОЛЬНЯТЬ

**ТРУДОВОЙ ПОДВИГ**

**НЕПОДОБАЮЩЕЕ**

**ОПАСЕНИЕ ПОТЕРЯТЬ**

**ПОВЕДЕНИЕ**

**СОТРУДНИКА**

**ВОЗВРАТ К ЖИЗНИ ПОТЕРЯВШЕГО МОТИВАЦИЮ**

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЯМ**

ДАЁТ СОВЕТЫ И ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЮ

ПРОСИТ ПОВЫСИТЬ ЗАРПЛАТУ



## **Предисловие**

- ✓ *Зачем написана эта книга?*
- ✓ *Откуда возникли сценарии, представленные в книге?*
- ✓ *Для кого эта книга?*

### **Зачем написана эта книга?**

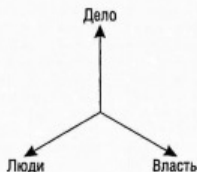
Изучением темы воздействия на поведение людей я заинтересовался в 12 лет, когда для подготовки к докладу на городской конференции по физике прочитал книгу Дейла Карнеги про искусство публичных выступлений. Прочитал и многое из книги сумел применить, что сделало выступление успешным. Я понял, что «это работает», и с тех пор начал расти мой интерес к психологической, а затем деловой и бизнес-литературе. Но главное, я усвоил, что очень многое из прочитанного даже в западных книгах, например по менеджменту, вполне применимо на практике.

Во многом именно эта привычка «изучать и применять» позволила мне довольно рано стать руководителем, а впоследствии вместе с каждой из команд, с которыми мне посчастливилось работать, добиваться поставленных целей. Но сколько бы я ни читал книг по менеджменту, переговоры с моими подчиненными от этого не давались легче...

Нередко во время этих переговоров я чувствовал, что веду себя не очень правильно и эффективно, когда пытаюсь «продавить» подчиненного или, наоборот, боясь его ухода, иду ему на уступки. Когда наталкиваюсь на сопротивление или недовольство, не знаю, что ответить на неожиданный выпад, проявляю лишние эмоции и т. д.

Мне очень хотелось в каждом таком эпизоде понять, что именно я делаю не так и как вообще «надо поступать» в таких случаях. Совершая одну ошибку за другой, я искал книгу,

Переговорам с подчиненными придает дополнительную сложность еще и то, что выиграть или хотя бы не проиграть в таких переговорах надо сразу по трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя\*.



Поэтому простых решений в переговорах с подчиненными не существует. Например, если просто «надавить» на подчиненного, это приведет к его демотивации, если пойти ему на уступки, может пострадать авторитет руководителя, и т. д.

### ***Факторы, повышающие сложность переговоров***

1. Сложность ситуации.
2. Противоречие интересов сторон.
3. Необходимость хотя бы не проиграть одновременно по трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя.
4. Конфликтность, эмоциональность, амбиции, нежелание или неумение договариваться хотя бы у одной из сторон.

И переговоры, и управление подчиненными являются искусством. А это значит, что здесь ценятся нестандартные ходы, создание правил, а не следование им, индивидуальный стиль и т. д. Кроме того, стать мастером в каком-либо искусстве

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Хорошая книга, 2010.

невозможно, лишь прочитав книги. Попробуйте стать мастером в боксе, карате, художественном или даже кулинарном искусстве путем прочтения пусть даже и очень хорошей литературы. Без практики толку будет мало.

Нет гарантии, что по книге рецептов вы приготовите пирог вкуснее, чем ваша бабушка, подобных книг не читавшая. Даже если вы прочитаете энциклопедию с приемами самообороны, то не факт, что вы не будете побиты не занимавшимся единоборствами хулиганом, у которого зато есть обширная практика в уличных драках. Точно так же нет гарантии, что, прочитав все книги по управлению подчиненными и переговорам, вы превзойдете в этом искусстве руководителя, не читавшего книг, но способного одним своим взглядом добиться нужных действий от подчиненного без каких-либо переговоров.

### ***Как пользоваться книгой?***

Разумеется, просто прочитать все сценарии этой книги для освоения искусства эффективных переговоров с подчиненными будет недостаточно, как недостаточно прочитать энциклопедию с приемами самообороны.

Чтобы добиться успеха в любом искусстве, необходим навык, для возникновения которого недостаточно прочтения книги, а нужны регулярные тренировки. Поэтому в конце каждой главы помещены Практические задания, составленные на основе ситуаций для «Управленческих поединков».

Конечно, описанные сценарии не являются единственно эффективными в любой рассматриваемой ситуации. Они и не претендуют на безошибочность и универсальность. Но если какие-то сценарии вам все же понравились, то не стоит их заучивать и пытаться дословно применить. Эффективнее будет следующее.

1. Понять принципы, на которых базируется любой из описанных сценариев.



2. Адаптировать сценарий под свой стиль, язык, конкретную ситуацию и личность подчиненного. Ведь все ситуации разные, да и люди разные — у нас разный характер, сила воли, психологический тип и т. д.

3. На основе прочитанного составить свои уникальные и оригинальные сценарии и проверить их эффективность в переговорах. Так вы будете непредсказуемы и наберете очень полезный опыт.

Более того, есть руководители, которые прекрасно чувствуют и ситуацию, и подчиненного, умеют в нужный момент найти к нему подход и правильные слова. На мой взгляд, с подчиненными стоит стремиться быть именно таким: развивать свою интуицию, эмпатию и понимание сотрудников, а не мыслить одними лишь схемами, таблицами и инструкциями — ведь речь идет о людях.

Иными словами, я призываю вас подойти к увиденным сценариям критически и применять их не механистично, а осмысленно, развивая у себя навык создания собственных сценариев.

Эту книгу можно читать от начала и до конца, а можно и по ситуации, пользоваться ей как словарем или энциклопедией. Возник вопрос или проблема — заглянули и прочитали нужную главу.

Первая глава посвящена «трем китам», без которых руководителю сложно даже вести переговоры с подчиненными, не говоря уже о том, чтобы добиваться в таких переговорах успеха. Опираясь же на этих «трех китов», руководитель будет тверд, уверен в себе, сможет контролировать свои эмоции и добиваться необходимого результата.

Вторая глава посвящена переговорам об ошибке. Подчиненные, как и все люди, совершают ошибки. Но умением делать выводы из ошибок отличаются лишь самые успешные. В книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» Джим Коллинз называет

правильное отношение к ошибкам одним из важнейших секретов успеха\*. Эта глава о том, как проводить переговоры об ошибке эффективно с разными типами подчиненных. Правильно проведенные переговоры помогут не только избежать повторения конкретной ошибки, но и выработать у сотрудника полезнейшую привычку — делать выводы из своих ошибок и развиваться.

Третья глава посвящена переговорам о проступке подчиненного. Проступки и нарушения различной степени тяжести происходят почти у каждого подчиненного. И разбирать их, производить наказания приходится уж точно каждому руководителю. В этой главе помимо сценариев содержится описание роли подчиненного — своеобразный Кодекс поведения подчиненного. Вы сможете скачать его в электронном виде и адаптировать для своей компании или подразделения. Опора на него поможет вам значительно повысить свою эффективность в переговорах о проступке и вынесении адекватного наказания.

В начале книги я поместил главы о переговорах в ситуации ошибки и проступка подчиненного, поскольку считаю эти темы актуальными для любого руководителя и вместе с тем очень сложными. Кроме того, от умения проводить такие переговоры сильно зависит авторитет руководителя. Того, кто обладает таким умением, подчиненные уважают, считают справедливым, больше доверяют ему.

В главах с четвертой по восьмую описываются сценарии переговоров в различных сложных ситуациях, с которыми вы можете сталкиваться в своей управленческой деятельности.

По адресу **rukovoditel.info** вы сможете увидеть видеоприложения к данной книге — примеры выполнения практических заданий в исполнении автора. Для чего они записаны?

---

\* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Глава 2 «Руководители 5 уровня» (параграф «Окно и зеркало»). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Во-первых, чтобы вам было легче понять, как же адаптировать представленные в книге сценарии к конкретной управленческой ситуации. Во-вторых, чтобы увидеть еще и *как* говорить, а не только прочитать в книге, *что* говорить. В переговорах *как* может оказаться важнее, чем *что*. Ну, а в-третьих, увидеть, что и автор не безошибочен, ведь, как любой руководитель, я тоже лишь на пути совершенствования своего управленческого и переговорного искусства.

### ***Обратная связь***

Я буду благодарен вам за отзывы, критику, пожелания и, конечно же, свои вопросы и ситуации!

Я доступен по электронной почте

**[sivozhelezov@tandem-seminar.ru](mailto:sivozhelezov@tandem-seminar.ru)**

Также вы сможете обсудить книгу и ее отдельные главы по адресу

**[rukovoditel.info](http://rukovoditel.info)**

*Приятного вам чтения  
и, конечно, успешного применения!*

## **Глава 1. «Три кита» в сложных переговорах с подчиненными**

- ✓ Полномочия на наказание и увольнение
- ✓ Ощущение «силы безразличия»
- ✓ Сочетание уверенности и корректности

«Три кита» — это красивый аналог трех точек опоры. Если одна из трех опор подведет, то никакой стул, треножник, стол не смогут устоять. Представьте, что под ногами руководителя — «земная твердь», которая стоит на «трех китах», рассматриваемых в этой главе. Если все эти «киты» присутствуют, то руководитель сможет и устоять на «тверди» в сложных переговорах с любым из подчиненных, и идти по этой земле вперед к своим целям. Если же одного из «китов» нет, то руководитель либо очень неустойчиво и неуверенно себя будет чувствовать в переговорах с подчиненным, либо не сможет смело шагать вперед, достигая целей вместе с командой. Что же это за «три кита»?

### ***Полномочия на наказание и увольнение***

Первый «кит» — полномочия на наказание и увольнение — это вовсе не призыв быть жестким руководителем, применять к подчиненным силу, «внедрять свое огнем и мечом» и т. д. Мой подход к управлению людьми основан не на этом. Он основан на проявлении заботы о подчиненных и точном исполнении руководителем своей роли. Если у вас нет полномочий на наказание и увольнение, исполнять роль руководителя вы полноценно не сможете. Роль лидера — да, вдохновителя и «мотиватора» — да, а руководителя — нет.

Да и как вас будет воспринимать подчиненный, если он знает, что вы при всем желании не сможете его уволить или

даже наказать? В этом случае вы всерьез зависите от его хорошего отношения и расположения к вам и к тому, что вы ему говорите. Он знает, что вы можете лишь просить, убеждать, мотивировать, вдохновлять его, но слушать вас, сотрудничать с вами, делать то, что вы от него хотите, или нет — это полностью его выбор и его решение. Он это решает, а не вы. Можно ли назвать вас в такой момент руководителем? Большой вопрос.

Бывает ли такое? К сожалению, да. Возможные причины данной проблемы и варианты ее решения рассмотрены в табл. 1. Уточним, что речь идет об отсутствии реальных, а не формальных полномочий. Имеет смысл обратить внимание на эту таблицу, если у вас действительно есть проблема с наличием реальных полномочий на наказание или увольнение. Если такой проблемы нет, переходите к следующему «киту». Эта моя рекомендация касается, собственно говоря, всей книги. Если описываемой проблемы у вас сейчас нет, то главу можно пропускать.

Для получения полномочий на наказание и увольнение не стоит дожидаться возникновения конкретной ситуации с конкретным подчиненным. Если вы придете с просьбой согласовать наказание или увольнение конкретного подчиненного, то это уже будут совсем другие переговоры. На них вы придете в роли «просящего согласовать», т. е. не имеющего полномочий. Кроме того, здесь будут обсуждаться конкретная ситуация и конкретный подчиненный, а не принцип распределения полномочий. Поэтому не ждите, пока возникнет очередная ситуация, а начните переговоры именно на тему «Уравновешивания полномочиями ответственности». Пока ситуация не наступила (но вы уже видите перспективу ее возникновения), вести переговоры о ней и отстаивать свою точку зрения легче. Руководитель должен уметь вести борьбу за будущее\*.

В определенные моменты у вас может возникать внутренний моральный выбор. Или смириться с тем, что полномочия

---

\* Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2008.

## Возможные причины отсутствия полномочий на наказание и увольнение и возможные сценарии исправления ситуации

Причины, по которым у руководителя может не быть реальных полномочий на наказание и увольнение подчиненного

Сценарии исправления ситуации

Вы были приглашены «со стороны» руководить сложившимся коллективом. И тот, кто вас приглашал, не дает вам, по факту, увольнять кого-либо, так как давно и хорошо знает этих сотрудников. Хотя на словах может быть заявлено иное, при наказаниях пригласивший вас руководитель может заступаться за них, принимать их сторону

В переговорах с вашим руководителем можете сначала занять роль «приглашенного в компанию для достижения результата».

Затем роль «отвечающего за результат».

Затем роль «не имеющего необходимых полномочий для достижения результата».

Затем поставьте перед вашим руководителем выбор: дать вам нужные полномочия и получить в вашем лице «ответственного за результат» или не давать таких полномочий и закрепить за вами статус «руководителя, который физически не может отвечать за результат».

Можно обсудить это все и сразу. Но надежнее будет получать полномочия шаг за шагом:

- 1) на самостоятельный подбор новых сотрудников;
- 2) на материальное поощрение;
- 3) на поднятие зарплат;
- 4) на перестроение системы оплаты труда и оснований для начисления бонусов;
- 5) на вынесение взысканий за проступки;
- 6) на увольнение после трех предупреждений;
- 7) на увольнение по собственному усмотрению.

Причины, по которым у руководителя может не быть реальных полномочий на наказание и увольнение подчиненного

### Сценарии исправления ситуации

Возможный сценарий ваших переговоров с вышестоящим руководителем:

1. «Я хотел с вами обсудить вопросы соответствия моих полномочий и ответственности. Скажите, вы же меня пригласили для того, чтобы я достиг обговоренного с вами результата?» — Ждете или добиваетесь согласия.
2. «Сейчас ответственность за результат моего подразделения лежит на мне? Я отвечаю за результат?» — Ждете или добиваетесь согласия.
3. «Скажите, любому руководителю, чтобы нести ответственность, нужны полномочия?» — Ждете или добиваетесь согласия.
4. «А у меня сейчас полномочий, нужных для достижения результата, нет». — Ждете вопроса в духе «Чего же вам не хватает?»
5. «Мне нужны полномочия на самостоятельное принятие решений по поводу...» (начинайте с малого и двигайтесь небольшими шагами). «Я смогу сейчас отвечать за результат, если вы дадите мне такие полномочия. Пока мне необходимы именно они. Иначе я бы и рад, но просто физически не смогу отвечать за результат»

Ваш руководитель обладает властным характером, любит все держать под контролем. И увольнения и наказания без его согласования невозможны. А согласования такие он давать не торопится

В такой ситуации вести переговоры о расширении полномочий малоперспективно. Характер «надсмотрщика» или «героя-одиночки» (термины Ицхака Адизеса)\*, который согласовывает все, что можно и нельзя, исправить сложно даже ему самому. Не говоря уже о вас. Поэтому остается только приспособливаться к такой давящей атмосфере и шаг за шагом увеличивать свое влияние.

1. Постарайтесь понять, что является ценностями для вашего руководителя. Например, приверженность, результат, инициативность и т. д.
2. Посмотрите, в каких случаях он наказывает и увольняет, какими ценностями при этом руководствуется
3. Научитесь привязывать к этим ценностям решения о наказании или увольнении, которые вы представляете ему на согласование. Да, самостоятельность вы не получите, но когда научитесь влиять на своего руководителя, коллектив поймет, что фактически полномочия на наказание и увольнение у вас есть.
4. Опираясь на данные ценности, согласовывайте новые условия оплаты труда, новые регламенты и автоматические санкции за их нарушение, чтобы среда вашего подразделения все больше выходила из-под ручного управления вашего руководителя

В вашем подчинении могут быть результативные менеджеры по продажам или высококвалифицированные специалисты. Ваше руководство может просто бояться, что с их уходом компания потеряет в показателях. Поэтому и наказывать их может не позволить

Прежде всего вам необходимо провести серьезную работу для снижения субъективного и объективного «уровня незаменимости» данных сотрудников. Об этом написано в главе «Укрощение незаменимого. Работа со "звездами"». Далее шаг за шагом получайте все больше полномочий, действуя по аналогии со сценарием, описанным в данной таблице самым первым

Ваш подчиненный может быть родственником, другом вашего руководителя или иметь на него личное влияние по какой-либо иной причине

Здесь может быть два подхода к решению.

1. Получите права на равноценное отношение к данному сотруднику. Для этого поместите вашего руководителя в роль «справедливого и беспристрастного». Возможный сценарий переговоров с вашим руководителем:

\* Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 44, 168.



Причины, по которым у руководителя может не быть реальных полномочий на наказание и увольнение подчиненного

Сценарии исправления ситуации

1) «Я правильно понимаю, что я к Иванову могу относиться так же, как и к ко всем остальным сотрудникам?»

2) «То есть если мне, как отвечающему за результат, надо будет обоснованно его наказать и он вам пожалуется, то я могу рассчитывать, что вы поддержите меня как руководителя?»

3) «А если он будет негативно влиять на общий результат, у меня будет право его переместить из моего подразделения или уволить?»

Если от вашего руководителя вам так и не удастся получить поддержки, то переходите ко второму сценарию.

2. Выведите такого сотрудника из вашего подчинения. Для этого подумайте, на какую имеющуюся или специально созданную должность (чуть более высокую или престижную) можно было бы его перевести. Возможные аргументы для вашего руководителя: «С новой работой сотрудник явно лучше справится и принесет больше пользы компании, чем сейчас, когда много его времени и сил уходит на...; мне сложно им управлять и добиваться от него результата, а если он будет в вашем подчинении, его эффективность вырастет». Такой сценарий остается, если на успех первого не приходится надеяться

Ваш сотрудник подчиняется вам функционально, но не административно. Допустим,

На первом этапе необходимо добиться от вашего руководителя, чтобы все кадровые решения по функционально подчиненным вам сотрудникам можно было принимать только

вы директор по маркетингу, и все маркетологи в филиалах подчиняются функционально вам, но административно они подчиняются директорам филиалов

с вашего согласия. А именно: любые изменения в оплате труда, в условиях и режиме труда, принятие на работу, увольнение. Добиться права на согласование легче, чем права на назначение и увольнение. Так у вас появится первый объем власти, опираясь на который вы сможете в дальнейшем увеличивать свой авторитет и объем полномочий. Возможный сценарий ваших переговоров с вышестоящим руководителем:

1. «Чтобы отвечать за итоговый результат, мне нужны инструменты влияния на сотрудников. Согласны?» — Ждете или добиваетесь согласия.
2. «Мне как руководителю необходимо как минимум согласовывать принятие, увольнение сотрудников, изменения в их оплате и условиях труда. Иначе какой я руководитель, если от меня в их судьбе вообще ничего не зависит? Согласны?» — Ждете или добиваетесь согласия.
3. «Вот проект приказа».

На втором этапе необходимо добиться от вашего руководителя права влиять по собственной инициативе на систему и размер оплаты труда подчиненных вам функционально сотрудников. То есть права их поощрять, оценивать материально их работу, строить эффективную для вашего управления систему оплаты труда.

Аргумент для руководителя: «Чтобы полноценно управлять сотрудниками, мне как руководителю необходимо право влиять на их оплату труда. Согласны?»

На третьем этапе, уже получив немало власти, стоит завершить начатое. А именно, получить право по своему усмотрению объявлять этим сотрудникам административные взыскания и увольнять их (юридически это «предлагать написать заявление об увольнении»), а также определять требования к должности и лично отбирать кандидатов.

Причины, по которым у руководителя может не быть реальных полномочий на наказание и увольнение подчиненного

# Сценарии исправления ситуации

Аргументы для руководителя:

1. «Чтобы со своей командой достигать тех целей, которые перед нами стоят, я должен иметь возможность заменять неэффективных сотрудников. Согласны?»
2. «Поэтому мне нужны полномочия на наложение взысканий, принятие и увольнение сотрудников. Вот проект приказа».

Разделение на три этапа условно. Можно и за одни переговоры все это обсудить. Но гораздо надежнее делать это шаг за шагом, получая (и оправдывая) все большее доверие от своего руководителя. Очередность этапов основана на том, каких полномочий обычно легче добиться с первого раза. Однако в вашей организации может быть эффективнее другая очередность. Это зависит от права обычая, сложившегося в организации, и управленческого подхода вашего руководителя

Вы — менеджер проекта, участники которого не являются вашими прямыми подчиненными, но только в рамках проекта. И как менеджеру проекта вам не даны реальные пол-

Необходимо добиться от вашего руководителя, чтобы был принят документ (план проекта, приказ о проекте и т. д.), в котором были бы отражены как минимум две вещи:  
1) что столько-то часов в месяц (допустим, 5, 15, 27 и т. д.) данный сотрудник находится в подчинении у вас как у менеджера проекта;

номочия по их наказанию, не говоря уже об увольнении. От каждого из них в месяц требуется не так уж много работы на проект, но им «не до нее», а вас как руководителя они не воспринимают

2) что в этой части (допустим, 15% рабочего времени = 15% оплаты труда или 5% рабочего времени = 10% оплаты труда) вы как проектный менеджер определяете оплату его труда. Например, если качество на необходимом уровне и сроки выполнения задач соблюдены, то соответствующая часть зарплаты составит 100%. Или если качество есть, а сроков нет, то 60%, если сроки есть, а качества нет, то 30%, если ни того, ни другого, то 0%. Цифры условные, просто для понимания закономерностей оплаты.

Тогда у вас, как у менеджера проекта, появится статус руководителя, рычаги влияния, возможность создать для подчиненного проблемную ситуацию при невыполнении задач. В любой книге или стандарте по проектному менеджменту об этом говорится подробно. Однако на практике я много раз видел, что именно такого базового приказа по проекту в компании почему-то нет.

Возможный сценарий ваших переговоров с вышестоящим руководителем:

1. *«Я несу ответственность за проект?»* — Ждете или добиваетесь согласия.
  2. *«Чтобы нести ответственность, я должен обладать полномочиями, верно?»* — Ждете или добиваетесь согласия.
  3. *«У меня есть команда проекта, от которой зависит судьба проекта. Мне нужны полномочия по управлению ими, чтобы проект был сделан как надо, а я мог отвечать за него. Вы согласны?»* — Ждете или добиваетесь согласия.
  4. *«Спасибо! Тогда вот проект приказа, который я подготовил в соответствии с мировой практикой проектного менеджмента»*
-

вам, несмотря на все попытки, так и не дают, и терпеть это все дальше ради сохранения должности, или уйти с этой работы туда, где вы будете реальным, а не номинальным руководителем. Действительно, стоит ли держаться за такую работу? На этот непростой вопрос каждый ответит сам.

Лично мне нравится история про Виктора Степановича Черномырдина (не знаю, было ли так на самом деле или это лишь легенда). Когда Борис Николаевич Ельцин приглашал его стать премьер-министром, тот ответил примерно следующее: *«Я соглашусь, но с одним условием. Если вы отмените какое-либо мое решение, я сразу же кладу заявление на стол»*. Говорят, Борис Николаевич это условие принял и обещание сдержал.

Я сделал следующий вывод из этого примера: работа премьер-министром — большая ценность, но есть и более высокие ценности, такие как чувство собственного достоинства, самоуважение, гордость за то, что делаешь, самостоятельность, рост авторитета, развитие своих управленческих навыков. И жертвовать этим ни ради работы, ни ради денег, какими бы они ни были, не стоит. Это мое мнение.

Итак, обладание реальными полномочиями на наказание и увольнение является первым «китом» в сложных переговорах с подчиненными. Иными словами, это первое необходимое условие для успешного применения сценариев, представленных в данной книге.

### **Ощущение «силы безразличия»**

Ценность и прием поведения в переговорах «Ощути силу в безразличии» был сформулирован Владимиром Тарасовым в числе других ценностей и принципов\*. Смысл данного приема в том, что в любой ситуации мы должны иметь как

---

\* Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2011.

основной положительный сценарий развития событий, к которому мы и стремимся, так и резервный сценарий развития событий на случай, если все «пойдет не по плану». И этот резервный сценарий нужно создать таким же привлекательным, как и основной. Чтобы хотеть, но не нуждаться в результате.

Например, я хочу заключить договор с потенциальным клиентом. Я сделаю все для этого, проведу большую работу, ведь этот клиент может принести много прибыли. Но если клиент откажется, выдвинет невыгодные условия, если переговоры в итоге не дадут результата, то ничего страшного не случится, ведь я знаю, что буду делать в этой ситуации. Например, тщательнее подготавливаюсь к следующим переговорам с этим же клиентом. Либо на основе выводов из переговоров перестрою стратегию переговоров, маркетинговую, ценовую или продуктовую политику для достижения успеха уже со следующими клиентами. Либо брошу силы на другого потенциального клиента или сегмент рынка, до которого все «руки не доходили». И первый сценарий — хорошо. И второй сценарий — хорошо. Я безразличен к тому, какой из них сработает. «Ощувив силу безразличия», я силен на переговорах, я не нуждаюсь в клиенте, не соглашусь на выставленные им условия, если они мне невыгодны, не позволю «выкручивать себе руки», не перейду к упрощениям или грубому давлению.

Для руководителя «сила безразличия» означает готовность в любой момент потерять 100 % своих сотрудников. Представьте ситуацию. Вы утром в понедельник пришли на работу, а ни Иванов, ни Петров, ни Сидорова, ни остальные ваши непосредственные подчиненные на работу не вышли. И ни завтра, ни послезавтра, вообще никогда больше не придут и даже на ваши телефонные звонки не ответят. Не важно, по какой причине. Просто представьте во всех подробностях, что вы оказались в такой ситуации. Так и напишите на бумаге:

*ФИО 1, ФИО 2, ФИО 3, ФИО 4, ФИО 5... не вышли на работу и не выйдут. План моих действий.*

А теперь напишите, что вы будете делать шаг за шагом, после того как справитесь с охватившими вас эмоциями.

Через какие каналы будете искать замену: служба управления персоналом, специальные сайты, социальные сети, знакомства в профессиональной среде и т. д.?

Какие требования вы выдвинете к тому, кто заменит ФИО 1? Ведь вы наверняка не всем были довольны в работе ФИО 1? Какие условия оплаты труда вы предложите тому, кто его заменит? О чем вы его сразу предупредите? Каких ошибок с ним уже не допустите? Какие плюсы сможете извлечь из его энергии и приверженности на первых порах? Что вы сделаете, чтобы эту энергию и приверженность сохранить? Какими способами и методами будете обучать его? Сколько времени понадобится на передачу дел? Как вы это организуете? На какие результаты работы данного сотрудника вы сможете рассчитывать через три месяца, полгода и год при реализации вашего сценария?

Теперь напишите ответы на эти вопросы применительно к ФИО 2, ФИО 3 и т. д. Прodelайте это и по отношению к тем сотрудникам, которые не являются вашими прямыми подчиненными, но чьего ухода вы бы очень не хотели. Все это займет у вас не более часа. Но возможно этот час станет одной из самых эффективных инвестиций вашего времени и вы обретете силу безразличия к уходу любого из ваших подчиненных. Сценарий, в котором они все работают, для вас желанен. Но и сценарий, в котором каждый из них либо все они покинут компанию в любой момент, для вас в конечном итоге равно приемлем. Добейтесь этого. Найдите такие выгоды от их ухода, которые позволят уравновесить приемлемость этих сценариев.

Теперь, будучи готовым потерять любого из своих подчиненных в любой момент времени, вы гораздо сильнее, чем раньше. Вы не позволите подчиненным игнорировать ваши требования. Не уступите им, если это нецелесообразно. Справедливо накажете любого из них или проведете с ним серьезный или неприятный разговор, не боясь, что тот уволится.

Сможете добиться внедрения любых изменений, так как сопротивление со стороны подчиненных вам уже не страшно. Расстанетесь с любым из них, если это вам потребуется. Иными словами, ментально вы уже готовы поступать исходя из целесообразности, т. е. от силы, а не от слабости.

Хотя психологически вы можете быть все равно не готовы, если для вас еще небезразличны реплики, эмоции, обиды подчиненных в ответ на ваши справедливые и целесообразные действия. «А вдруг он обидится?» «А вдруг он будет считать меня плохим руководителем?» «А вдруг она расплачется?» «А вдруг он ответит мне жестко?» «А вдруг он будет давить на меня?» Пока у вас есть страх такого сценария, вы психологически слабее вашего подчиненного, который, видимо, не очень переживает, что же вы о нем подумаете. Выбатывать силу безразличия к таким возможным реакциям необходимо перед каждым конкретными переговорами.

Как только вы начнете накапливать опыт успешных для вас, но не очень приятных для подчиненных переговоров, вы будете все больше убеждаться, что ничего страшного после них не происходит. И тогда обретете так необходимую каждому руководителю силу безразличия — это и будет вторым «китом» в сложных переговорах с подчиненными, т. е. вторым необходимым условием для успешного применения сценариев данной книги.

### ***Сочетание уверенности и корректности***

Вместе с Игорем Рызовым, с которым мы совместно написали книгу «Подготовка к «Управленческому Поединку» и сложным переговорам»\*, мы разработали модель, характеризующую типы поведения переговорщиков в ситуации прямого противостояния интересов. Модель универсальна,

---

\* Подготовка к «Управленческому Поединку» и сложным переговорам: практ. пособие / И. Рызов, П. Сивожелезов. М.: МФПУ «Синергия», 2013.



и нашу с ним статью\* я привожу здесь с небольшой адаптацией к данной книге. А потом прокомментирую, как она соотносится с ведением сложных переговоров с подчиненными.

**«Переговоры в ситуации «кто кого?»,  
«по-твоему или по-моему?»**

Когда за столом переговоров дело доходит до этапа «кто кого?», «по-твоему или по-моему?», до стремления каждой из сторон достичь своего интереса, то начинается жесткая, а порой и непримиримая борьба. Почему же так происходит? Одной из самых важных причин, на наш взгляд, является то, что переговорщик при борьбе за взаимоисключающие интересы придерживается привычной для себя линии поведения, которая далеко не всегда эффективна. Мы предлагаем рассмотреть нашу классификацию типичных моделей переговоров в ситуации «кто кого?», а также следующих из нее рекомендаций по ведению переговоров.

Но сначала давайте посмотрим, что происходит во время борьбы в ситуации «кто кого?». Во время переговоров, как и во время войны, есть два этапа — бой и маневры. Карл фон Клаузевиц сказал: «Бой — это измерение духовных и физических сил путем непосредственного взаимного столкновения сторон». Так вот, борьба на стадии «кто кого?» — это аналог боя.

Мы выделили два самых важных, на наш взгляд, вектора, по которым можно определить стиль переговорщика во время ведения им борьбы за взаимоисключающие интересы. Первый вектор — корректность. Насколько человек в борьбе тактичен, проявляет уважение к собеседнику и его интересам, заботу об оппоненте, о сохранении и улучшении отношений с ним, насколько он вежлив, не хамит, не переходит на личности, не совершает незтичных поступков. Второй вектор —

---

\* Рызов И., Сивожелезов П. Какой из вас переговорщик. От «танка» до «лидера»: типичные модели поведения во время торга // Деловая среда [интернет-журнал]. URL (13 ноября 2013 г.): <http://journal.dasreda.ru/manage/4159-kakoy-iz-vas-peregovorschik>

уверенность, мотивация, достижение результатов: степень настойчивости, умение держать цель, добиваться ее, отстаивать свои интересы.

### ***Мотивация на достижение результата***



### ***Матрица Рызова – Сивожаелезова: четыре модели поведения в борьбе за выгоду***

Опираясь на эти два вектора, можно выделить четыре модели поведения в переговорах:

1. **«Подросток».** Не мотивированные на достижение результата и при этом некорректные, порой даже хамоватые переговорщики. Им присуще следующее поведение: легко переходят на личности, грань «вы» и «ты» они не замечают, могут хватать за руки, при этом не имеют четкой цели в переговорах. Столкнувшись с более уверенным оппонентом, «подросток» убеждает.

Такие переговорщики, как правило, редко достигают карьерных высот и руководящих должностей. Вы наверняка встречались с такими хамоватыми вахтерами, таксистами и т. д. Столкнувшись с «подростком», важно проявить свою силу и отвечать ему твердо и уверенно, помня, что бой — это измерение духовных и физических сил. Почувствовав, что вы сильнее его духом, «подросток» сбавит обороты.

2. **«Робкий».** Это, как правило, интеллигентные, мягкие люди, ведущие переговоры вежливо, уважительно, с заботой об интересах оппонента, но без необходимой уверенности, настойчивости, заботы о собственных интересах. Они часто уступчивы из-за нехватки силы и твердости. Причина может быть в том, что им недостает требовательности, т. е. умения произносить «требующие» слова, или они слишком зависят от мнения окружающих о себе, чрезмерно пытаются им угодить, боясь выглядеть плохо в их глазах. Это приводит к стратегии избегания борьбы в переговорах.

Спорные вопросы такой человек либо не поднимает совсем, либо стремится быстро замять конфликт, сохранив хорошие отношения ценой лишнего уступок. Именно уступка — типичное для «робкого» завершение переговоров в ситуации «кто кого?». Свое поведение он всегда ловко оправдывает «наглостью оппонента», идеологией «мира во всем мире», утверждениями вроде «не нужно бороться и ссориться», «Земля круглая», «я неконфликтный человек» и т. д. Это мешает ему извлекать уроки, расти и добиваться успеха.

Первое, что мы можем порекомендовать тем, кто узнал в описываемой модели характерное для себя поведение, — следовать ценности Таллиннской школы менеджеров «Учись искусству говорить себе правду». Лучшее решение — признать себе в недостатке твердости и уверенности и направить свои действия и усилия на их развитие, изучать и осваивать приемы управленческой борьбы. В частности, развивать у себя силу безразличия, участвовать в «Управленческих поединках», на основе сценариев данной книги составлять собственные сценарии и практиковаться в их реализации.

Если же такой стиль поведения характерен для вашего подчиненного, при переговорах с ним не следует стараться выжать из него все по максимуму, «навесить» все обязанности, какие только можно, платить зарплату трехлетней давности. Хотя такой соблазн, естественно, есть. Пообещав вам все, он, скорее всего, не сможет справиться с задачами качественно и в срок. Не добившись от вас справедливой зарплаты или даже не решившись попросить ее, он может уйти в самый неподходящий момент. Поэтому важно самому проявить заботу и о его интересах.

3. **«Танк».** Люди, использующие данную модель в переговорах, проявляют необходимую и даже сверхнеобходимую настойчивость в достижении целей и защите своих интересов, при этом их мало заботят интересы оппонента и будущие отношения с ним. В большинстве случаев «танкам» свойствен подход подавлять других, считаться только с собой. Они могут позволить себе не слушать оппонента, перебивать его, проявлять язвительность и дерзость.

Как правило, эта модель весьма часто используется в переговорах — и весьма часто приносит успех. Кроме того, она нередко молчаливо (и не только!) одобряется социумом. Действительно, по сравнению с «робкими» переговорщиками те, кто использует модель «танк», часто более успешны. Но серьезный минус данной модели в том, что она ориентирована на сиюминутный результат, а не на выстраивание стратегических отношений. Кто из вас захочет лишний раз иметь дело с «танками»?

Как поступать, когда встречаешь «танка»? В первую очередь, оценить, сильнее вы его или нет. Если сильнее, вполне возможно, что, вступив с ним в бой, вы одержите победу. Если нет — проиграете и получите имидж проигравшей стороны. В любом случае не стоит поддерживать манеру поведения «танка», отвечая на грубость грубостью. Лучше отвечать на выпады мягко, тем самым дезориентируя его, и вести поиск его слабых мест (аргументов, позиций и т. д.).

4. **«Лидер».** Практика показывает, что наилучших тактических и стратегических результатов достигают люди, которые умело сочетают заботу об оппоненте с уверенностью в отстаивании собственных интересов. Таким людям свойственно помнить о своих интересах, но не ущемлять других. В них сочетаются и корректность, и уверенность. «Лидер» не поддается давлению и, когда надо, сам оказывает его. Он слышит и понимает оппонента, адекватно оценивает ситуацию и управляет процессом переговоров. Человек, следующий данной модели, может быть и мягким, и жестким, в зависимости от того, что целесообразно в настоящий момент. Он думает об оппоненте, о том, какое решение было бы выгодным для них обоих и как повлиять на его поведение. Мягкий по форме и твердый по содержанию, как кулак в лайковой

**«Танк»:**

1. Достигает соглашения любыми путями. Порой единственная цель в борьбе — это достичь соглашения на своих условиях, сохранив свое доминирующее положение.

2. Результаты дела часто страдают, так как он забывает о долгосрочности отношений и о том, что людям порой гораздо выгоднее прекратить сотрудничество, нежели следовать тем договоренностям, на которые продавил их «танк».

3. Люди и их интересы для «танка» по большому счету не существуют.

**«Лидер»:**

1. Четко видит цель, помнит о выгоде и, если возможно, находит пути взаимодействия с оппонентами.

2. Дело движется вперед.

3. Отношения с оппонентом развиваются.

По нашему опыту максимального результата добиваются переговорщики, которые в борьбе за выгоду следуют модели «лидера» — имеют высокую мотивацию на достижение результата и при этом максимально корректны.

Для руководителя, который чаще придерживается модели «танк» и доволен этим, данная книга, думаю, вряд ли будет полезна. Она опирается на то, что отношения с людьми — это ценность. Что одна из задач любого руководителя — это создание атмосферы, благодаря которой сотрудники с удовольствием ходят на работу. Если же вы хотите перейти от «танка» к модели «лидер», то найдете здесь, надеюсь, полезные для себя сценарии, которые позволят вам добиваться не меньших результатов, чем сейчас, сохраняя при этом гораздо более глубокие доверительные человеческие отношения с подчиненными.

Если вы — руководитель, чаще придерживающийся модели «робкий» и желающий это исправить, то именно для вас, на мой взгляд, книга будет наиболее полезна. Вы увидите сценарии, построенные на близких вам ценностях, но позволяющие

за счет точности поведения в переговорах добиваться результатов совершенно другого уровня.

Если вы считаете, что вам удастся чаще всего применять модель «лидер», сочетать уверенность и корректность, то данная книга, возможно, обогатит ваш арсенал переговорных сценариев с подчиненными, даст новый толчок для развития своих управленческих навыков.

Как вы уже поняли, уважаемый читатель, третьим «китом» сложных переговоров с подчиненными является стремление к сочетанию в себе уверенности и корректности, настойчивости и заботы, иными словами, стремление освоить и развить в себе стиль, который мы назвали «лидер». Таким образом, стремление сочетать уверенность и корректность в любых переговорах с подчиненными — это третье необходимое условие для успешного применения сценариев данной книги.

# **Практическое задание к Главе 1**

## **Новый директор филиала**

Так сложилось что **генеральный директор компании** помимо управления всей компанией руководил еще и одним из ее филиалов. В какой-то момент он решил изменить схему руководства и нанял **директора филиала** со стороны. При передаче дел генеральный директор рассказал директору филиала о том, какой умелый и трудолюбивый коллектив ему достается.

К этому моменту в филиале было нанято много новых сотрудников. Старый костяк, который был очень лоялен к генеральному директору, сплотился вокруг одного из начальников отдела. Старые работники зачастую саботировали решения нового директора филиала, а новые неопытные сотрудники не всегда точно их выполняли. Ситуация осложнилась. Однажды директор филиала пришел к руководству с проектом приказа о вынесении выговора одному из сотрудников за неподчинение, однако генеральный директор не согласовал его. Свое решение он аргументировал тем, что «коллектив опытный, с ними надо постараться найти общий язык, не рубить с плеча, поговорить и т. д.».

Тем временем **начальник отдела** стал убеждать генерального директора вернуться к старой схеме управления, выставляя нового директора филиала и его решения в негативном свете, возможно, желая в перспективе занять место директора филиала самому. Директор филиала понял, что фактически у него нет полномочий на то, чтобы наказывать за неподчинение своим приказам, и что дальше так продолжаться не может, иначе от его авторитета ничего не останется.

## **Роли и интересы**

**Директор филиала** — получить необходимые полномочия, чтобы заставить точно и неукоснительно выполнять его

решения, добиться авторитета, сохранить доверие генерального директора.

**Генеральный директор** — вернуть ситуацию под контроль, в нормальное русло. Понять, правильным ли был выбор директора филиала. Продолжить реформу управления филиалом.

### **Вопросы к ситуации**

1. Какие ошибки допустил директор филиала на этапе приема дел от генерального директора?
2. Какие ошибки допустил директор филиала на первом этапе руководства филиалом?
3. По какому сценарию директору филиала следует построить переговоры с генеральным директором, чтобы получить необходимые полномочия?

У вас есть возможность подойти к этому заданию на трех разных уровнях. Вы можете остановиться на первом, дойти до второго или третьего.

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к этой ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 1.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли генерального директора, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли директора филиала, ваш оппонент — в роли генерального директора.

Потом проанализируйте ошибки. Если вы отработаете ситуацию хотя бы с одним партнером, это уже сильно продвинет нас от теории к практике. Но необязательно ограничиваться одним партнером, попросите нескольких друзей о помощи и оттачивайте ваше переговорное мастерство. В обучении



переговорам как нигде действует закономерность о перерастании количества в качество, если каждые переговоры сопровождаются выводами.

Пример подобной отработки в исполнении автора Вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### **Племянник**

В отдел продаж торговой фирмы три месяца назад на должность менеджера по продажам был принят племянник собственника компании. По просьбе собственника ему были переданы в работу очень перспективные дистрибьюторы, однако за этот короткий промежуток времени он умудрился их потерять. При этом он позволял себе хамить руководству, давать указания другим менеджерам, делать выводы о компетенции сотрудников и правильности ассортиментного портфеля, отказывался соблюдать порядок отчетности и другие требования руководителя отдела.

В коллективе сложилась нервная обстановка. Собственник проблемы не замечает. **Начальник отдела** принял решение поговорить с **генеральным директором**, но в результате разговора получил ответ: «*Твой сотрудник — что, ты не можешь его на место поставить?*» Ситуация накаляется.

### **Роли и интересы**

**Начальник отдела** — разрешить ситуацию.

**Генеральный директор** — не испортить отношения с собственником.

## **Глава 2. Ошибка подчиненного. Ее признание и извлечение выводов из нее**

- ✓ *Понятие ошибки*
- ✓ *Вред и польза ошибок*
- ✓ *Отношение к ошибкам и его последствия*
- ✓ *Как не стоит вести переговоры с подчиненным об ошибке?*
- ✓ *Возможные сценарии переговоров с подчиненным о его ошибке*
- ✓ *Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным о его ошибке*

### **Понятие ошибки**

Что такое ошибка? Это не проступок, когда подчиненный нарушил какую-либо норму, регламент, поступил вопреки ожиданиям руководителя и т. д. Ошибка — это решение (принявшееся как действие либо бездействие) подчиненного в пределах предоставленных ему полномочий, не приведшее к нужному результату.

Допустим, если менеджер по продажам вовремя не ответил на запрос клиента — это проступок, если ответил неуважительно — это проступок, если в ответе предоставил устаревшую информацию — это тоже проступок.

**Ошибками менеджера могут быть следующие действия.**

Если он предложил клиенту продукт, который оказался тому не нужен.

Если не задал клиенту правильный вопрос или задал не тот вопрос, который мог бы привести к сделке.

Если посчитал, что сделка заключена, и расслабился в тот момент, когда надо было напрячься.

Если неправильно расставил приоритеты в своей работе.

Если принял решение на основании недостаточной или неперепроверенной информации, опершись на мнение о факте, а не на сам факт.

Если поручил задачу, функцию, работу неподходящему для этого человеку (в том числе нанял «не того»).

Если не проявил инициативу там, где мог с пользой это сделать.

Если поверил или доверился тому, кому не стоило.

Если действовал по привычке, «на автомате», а не «включил голову».

Если поторопился отказаться от какого-либо предложения или инициативы или, наоборот, поторопился согласиться, а это привело к неприятным последствиям.

В приведенных примерах, как и в любой ошибке подчиненного, имеются следующие общие признаки:

- решение подчиненного (в том числе и решение ничего не делать);
- полномочия на принятие этого решения;
- неудовлетворительный результат решения, т. е. не те последствия, к которым стремился сотрудник и которые были желательны для компании.

В свою очередь, здесь отсутствуют вина (умысел, халатность), нормы (устные, письменные, молчаливо соблюдаемые), регулирующие поведение подчиненного в данных ситуациях. Также нет обмана со стороны сотрудника, неподчинения, борьбы с руководителем. Ситуации, в которых присутствует что-либо из перечисленного, мы рассмотрим в следующих главах.

### ***Вред и польза ошибок***

Даже одна ошибка одного подчиненного подчас может очень дорого обойтись компании. Потерянный клиент, незаключенная сделка, уволившийся сотрудник, испорченный материал, «подмоченная» репутация — вот к чему могут привести ошибки. Часто это можно оценить и в деньгах — компания получает дополнительные затраты, недополучает прибыль, вхолостую тратит какой-либо из своих ресурсов (например, время и усилия сотрудников) и т. д. Известны случаи, когда

потери компаний в результате ошибки сотрудника составляли миллионы долларов. Однако в ошибках вы можете найти и немало пользы. В чем же она заключается?

*Во-первых*, сотрудник (и компания вместе с ним) может извлечь из ошибки опыт (ведь опыт — это «сын ошибок трудных») и в следующий раз в подобных ситуациях действовать более эффективно, не повторив эту ошибку.

*Во-вторых*, осознание ошибок может сделать человека мудрее, вдумчивее, внимательнее, скромнее. Высоко «воспаривших» оно «приближает к земле», что само по себе уже очень ценно.

Таким образом, вред от ошибки объективен, осязаем, материален, измерим. Польза — субъективна, нематериальна, трудноизмерима, существует в таких понятиях, как «опыт» и «развитие».

### ***Отношение к ошибкам и его последствия***

Поскольку польза от ошибок не столь заметна и не бросается в глаза, то вполне естественно, что, обнаружив ошибку подчиненного, потерявшего клиента, испортившего репутацию компании, загубившего материал, вы не испытываете радости и положительных эмоций. Напротив, ощущаете досаду, расстройство, обиду, гнев и т. д.

«Он причинил ущерб компании» — вот что твердят руководителю все вокруг, создавая еще большее давление, нагнетая негативные эмоции. Какое желание возникает у руководителя? Наказать подчиненного. Чем? Неприятным, часто эмоциональным, разговором (про такой потом будут вспоминать, что руководитель «сорвался на подчиненном», «оторвался по полной», «рвал и метал»), объявлением выговора, материальным взысканием или даже увольнением.

Что управляет руководителем, поступающим таким образом? Эмоции, которые возникают от взгляда в прошлое:

*«Потому что он причинил ущерб компании».* В итоге под влиянием этого «потому что» и давления окружающих руководитель нередко наказывает подчиненного за ошибку.

Разберем конкретный пример противоположного подхода. На одном европейском заводе сотрудник, проходивший мимо емкости с сырьем, заглянул в нее и случайно выронил ручку. Никто этого не видел, видеокамер там не было, но он пошел и сообщил об этом руководству, предупредив, что содержимое данной емкости надо выбросить, так как оно стало непригодно для приготовления конечной продукции. Фирма из-за этого потеряла серьезные деньги. Руководитель, разумеется, испытал негативные эмоции. Наверняка немало «советчиков» ожидало от него жесткой реакции, «потому что сотрудник нанес ущерб компании».

Как же поступил руководитель этого европейского завода? Похвалил сотрудника. Он сделал именно это, поскольку подумал о последствиях своей реакции на ошибку. Если бы он наказал подчиненного, стали бы сотрудники в дальнейшем сообщать о подобных случаях? Вряд ли. Произошедшее же позволило выработать нормы, правила, принять дополнительные меры безопасности.

Если за ошибки наказывают, это, как правило, приводит к следующим последствиям.

1. Подчиненный сводит свой риск к минимуму. Там, где есть риск ошибки, он будет подстраховываться. Как именно? Избегая рискованных задач и функций, согласовывая все лишний раз с руководителем, заручаясь чей-то поддержкой и т. д. То есть он будет стремиться избежать возможности совершить ошибку. В таком случае он становится все менее самостоятельным, его опыт «замораживается», КПД падает, а руководитель и коллеги загружаются его работой.

2. Если об ошибке никто не узнал, подчиненный о ней не сообщит, а если все же спросят, то совет. Например, вернувшись с неудавшихся по его вине переговоров, на вопрос:

«Ну как, договорился?» — он вполне может ответить: «Нет, неадекватные они совсем». То есть когда ошибка совершена, он до последнего будет перекладывать ответственность на кого-то угодно. Если переложить не на кого, он будет утверждать, что поступил абсолютно правильно, по-другому и нельзя было, и т. д. Доверия к руководителю у него становится все меньше, опыт его не растет, а атмосфера в коллективе становится не здоровой.

Другая крайность — никак не реагировать на ошибки сотрудников. *«Молодцы, ничего страшного, бывает, проехали, дальше вперед, мы своего все равно добьемся!»* Это чуть лучшая реакция, так как она не бьет по рукам и подчиненные продолжают рисковать и доверять руководителю. Но при таком подходе есть риск несколько раз наступить на одни и те же грабли. Авторитет руководителя, не реагирующего на ошибки, явно не растет. Многие будут считать его недальновидным или мягкотелым.

Каково же более эффективное отношение к ошибкам? Извлечь из них опыт. Хотя на практике это сделать не так уж и просто.

### ***Как не стоит вести переговоры с подчиненным об ошибке?***

Рассмотрим типичные, часто встречающиеся, но неэффективные сценарии поведения руководителей, узнавших об ошибке подчиненного.

1. Руководитель не понимает, ошибку совершил его подчиненный или проступок, и не проводит разбирательство, потому что либо не знает, что это нужно сделать, либо не умеет, либо вообще действует на основании эмоций.

2. Часто при отсутствии разбирательства решению подчиненного присваивается вес «ошибки» или «проступка» в зависимости от тяжести последствий. Последствия несущественные — и ошибку можно даже не разбирать. Последствия

заметные — это ошибка. Последствия очень существенные — это проступок.

3. Руководитель вызывает подчиненного, рассказывает свою версию событий и выносит подчиненному «приговор». При этом объяснения подчиненного часто уже не воспринимаются всерьез, их не слушают, принимая за оправдания и желание избежать наказания.

4. Вспомнив, что у данного подчиненного эта ошибка уже не первая, руководитель припоминает ему все прошлые ошибки.

5. Руководитель разговаривает в обвинительном тоне с подчиненным. По своим наблюдениям могу сказать, что эта ошибка встречается чуть ли не в 90% случаев, но руководитель этого не сознает, просто не видя себя со стороны! Запишите себя на диктофон и дайте послушать другу, жене, коллеге, любому, кому вы доверяете. Затем спросите, какой тон был у вас — нейтральный или обвинительный.

6. По совету психологов (хотя данный совет относится к совсем другим ситуациям) руководитель сначала хвалит подчиненного, а потом начинает говорить о том, что недоволен его ошибкой (а часто и работой в целом). Как говорится, «начал за здравие, закончил за упокой». Завершить такие переговоры конструктивом на практике крайне сложно.

7. Руководитель ждет, когда накопится несколько ошибок, чтобы поговорить сразу о нескольких. Актуальность первой ошибки за это время пропадает.

8. Руководитель неодинаково относится к ошибкам в зависимости от того, кто из подчиненных ее совершил. Если сотрудник «любимый», то разговора с ним может и не быть либо этот разговор будет весьма нейтральным.

9. Руководитель кричит, «прессует», страшит, высказывает гнев и т. д. по поводу ошибки. Это, как ни странно, не самая плохая реакция, поскольку от эмоционального руководителя (чаще всего собственники — основатели компаний являются

именно таковыми) она не является неожиданной, при этом внушает подчиненным страх, «подтягивает» их. Рекомендовать так не поступать эмоциональным руководителям бесполезно, эмоции в трудной ситуации будут управлять ими в большей степени, чем эта книга. Но и рекомендовать так поступать я тоже не могу. Те, у кого такая реакция не является привычной, могут вызвать у подчиненных шок своим гневом, и воспринято это может быть как слабость.

### ***Возможные сценарии переговоров с подчиненным о его ошибке***

Поскольку ошибка — это нечто уже состоявшееся, то переговоры в этой ситуации являются аналогом судебного разбирательства по поводу более серьезного инцидента. Только здесь все роли — дознавателя, следователя, адвоката, прокурора и судьи приходится играть руководителю. Если какую-либо из ролей руководитель упускает, это лишает «суд» справедливости\*. Сначала я разберу возможные сценарии подробно для понимания закономерностей, а затем представлю максимально сжато уже для целей практического применения.

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Понять причины ошибки, на основе этого совершенствовать технологию работы данного подчиненного и всей компании.

*Для отношений с людьми.* Сделать подчиненного лучше: опытнее, внимательнее, разборчивее. Создать атмосферу доверия, взаимного обучения, самосовершенствования. В идеале — научить подчиненного самому в следующий раз

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.



анализировать причины ошибок и рассказывать об ошибке и сделанных выводах. Ошибок мы за день совершаем немало и если в компании сотрудники научатся их замечать, понимать, анализировать и на основании этого улучшать процесс работы и самосовершенствоваться, то это создаст атмосферу в которой как минимум приятно и интересно работать!

*Для власти.* Утвердить авторитет руководителя. В этом смысле важно не позволить подчиненному создать себе имидж «старавшегося», «сделавшего все, что мог» и т. д., а руководителю — имидж «придирающегося не по делу».

### ***Этапы переговоров***

**1. Подготовительный эмоциональный.** Прежде чем вести переговоры, надо избавиться от влияния негативных эмоций. Упущенный клиент, потерянная прибыль, загубленный материал, испорченная репутация — все это вызывает отрицательные эмоции, которые управляют руководителем. Пока они вами управляют, не надо начинать переговоры. Уже все произошло, ошибка в прошлом, воспользоваться машиной времени нельзя, примите это как данность и подумайте о том что вы можете сделать сейчас для будущего. Если успокоиться не удастся, перенесите переговоры на следующий день.

**2. Подготовительный рациональный.** До беседы с подчиненным соберите все факты (но не мнения!): кто? что? когда? где? и т. д. Подумайте, есть ли какие-то нормы, регулирующие поведение сотрудника в подобных ситуациях, допустим, Правила обслуживания клиентов, Правила обработки писем клиентов и т. д.

Может быть, это не письменные нормы, а просто установленный и всеми соблюдаемый порядок, например, здороваться общаться вежливо, материалы хранить в определенном месте отвечать на письмо не позднее чем через такое-то время и т. д.

Возможно, и правил, и порядка на этот счет нет, но есть ваши ожидания, основанные на здравомыслии подчиненного

собщить о встреченной проблеме или препятствии, заступиться за компанию перед контрагентами, проявить неравнодушие к проблемам клиентов, промолчать, где надо, и не смолчать, когда требует ситуация и т. д.

Хорошо, когда есть озвученные или прописанные ценности компании, тогда легче сформулировать, в какую ценность не вписывается поведение сотрудника. Но даже если ценность не сформулирована, но вы всегда демонстрировали ее своим поведением (допустим, «выручи коллегу, если у него неприятность», «клиент должен остаться доволен работой с нами», «качество превыше всего» и т. п.), у вас есть основания считать поведение сотрудника проступком.

То есть по итогам рационального подготовительного этапа, в результате сбора и анализа информации у вас уже появляется гипотеза о том, является ли решение (действие или бездействие) подчиненного проступком или ошибкой. Теперь в ходе переговоров вам предстоит проверить эту гипотезу. Но будьте готовы к тому, что она может оказаться неверной и рассказ подчиненного изменит ваше представление о ситуации!

**3. Выслушивание первой версии сотрудника.** Это не только же очевидный этап, насколько же и редко происходящий! Желание руководителя высказаться, опередить, задавить авторитетом, обвинить, показать свою осведомленность; притеснение, проучить и т. д. побеждает здравый смысл. Если вам удалось не поддаться одному из вышеописанных желаний и вы готовы действовать в соответствии со здравым смыслом, то постарайтесь как можно меньше говорить самому в самом начале переговоров. И как можно нейтральнее, без обвинительного и сурового тона.

Просто спросите: *«Что там за ситуация вчера с клиентом Ивановым была? Хочу, чтобы вы рассказали все, как есть»*, *«Там с материалами вчера накладка какая-то была. Расскажите поподробнее»*, *«Вы вчера переговоры с таким-то*

вели. *Хочу узнать, как все проходило, с чего все началось»* и т. д. Задача этого этапа — понуждение подчиненного к полному, подробному, правдивому рассказу о происшедшем.

Ошибки на этом этапе: внушить подчиненному страх, желание оправдываться, защищаться, скрывать или искажать реальность, перекладывать ответственность на других. Поэтому, конечно, лучше такие переговоры проводить один на один. Атмосфера должна быть доверительной, но не слишком дружелюбной, просто деловой, не напряженной.

Эмоциональный внутренний настрой, с которым руководителю стоит подойти к таким переговорам, можно сформулировать так: *«Ошибиться может каждый, а вот обманывать меня нельзя. Давайте вместе разберем ошибку и поможем вам стать лучше»*.

**4. Задавание вопросов.** Тот, кто задает вопросы, контролирует ход переговоров. В этой и других ситуациях, рассматриваемых в данной книге, именно умение руководителя задавать правильные вопросы будет способствовать успешным переговорам. В данных переговорах руководитель задает вопросы ровно с той же целью, с какой их задают свидетелю или подозреваемому во время следствия и судебного разбирательства.

Дознаватель (именно он первым общается с подозреваемым) интересуется: *«Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда положили? Кому сообщили?»* и т. д. То есть выясняет все **обстоятельства**, все факты.

Есть, конечно, разница между беседой дознавателя и руководителя. Ваше расспрашивание не должно напоминать допрос, оно по форме должно быть мягким, без обвинительного тона и уклона. В частности, надо избегать (хоть это и очень трудно) вопросов типа: *«Почему вы не сказали ему так-то?»*, *«Зачем Вы положили материалы именно туда?»*, *«А вы могли*

«Почему это по-другому?», «А вы не подумали, что, поступив по-другому, вы бы достигли большего?», «Как, вы ему этого не предложили?» А ведь именно эти вопросы возникают у Вас, пока вы слушаете рассказ подчиненного. Вы ставите себя на его место и не понимаете, почему же он не такой умный, как вы? Вы-то ведь никогда бы так не поступили! Вот именно эту мысль вы ему подобными обвинительными вопросами подсознательно и доносите.

Вопросы должны быть только о фактах: «А вы ему что сказали?», «А он что ответил?», «А потом вы что сделали?» и т. д. То есть задавайте открытые вопросы, без предположений типа: «Вы потом, наверное, ему это предложили?», «Вы, наверное, напомнили ему, что...?» и т. д. Выяснив все обстоятельства и подробности, переходите к следующему этапу и роли.

**5. Квалифицирование поступка.** По итогам расспросов Вы поймете, с чем имеете дело — с ошибкой или проступком подчиненного. Ваша гипотеза после подготовительного рационального этапа подтвердится или опровергнется.

В уголовном процессе гипотезами занимается следователь. Он строит гипотезу еще до работы дознавателя, собирает факты, а после исследования и сопоставления принимает решение — выдвигать обвинение или нет. Так же и руководитель играет роль следователя и принимает решение, проступок совершил подчиненный или ошибку. Этот этап в переговорах проходит внешне незаметно. Пока подчиненный отвечает на один из вопросов (может быть, даже на самый первый), руководитель понимает, с чем он имеет дело.

Итак, если: нет нормы или ожиданий исходя из здравого смысла; отсутствует обман, неподчинение, борьба с руководством; не превышены полномочия; отсутствует умысел (халатность, расхлябанность), — то речь идет об ошибке, даже если компания в результате несет материальные потери. Дальше,

в зависимости от квалификации события, сценарии переговоров будут разными. В случае, если вы столкнулись с проступком, переходите к сценарию, описанному в Главе 3. Если же вы имеете дело с ошибкой, то переходите к следующему этапу.

**6. Формулирование ошибки и ее признание.** Важно именно сформулировать ошибку, а не просто сказать *«В общем, понятно, тут вы ошиблись»*. Во-первых, это необходимо, чтобы была возможность сделать выводы. А во-вторых, чтобы в будущем сослаться на этот разговор, ведь вы же не хотите, чтобы ошибки повторялись постоянно. Поэтому следует сформулировать, назвать точно, в чем же состояла ошибка.

Здесь очень важно, *как* вы это сделаете. Если в обвинительном тоне (с мысленным подтекстом «из-за вашей ошибки...») или надменно (с мысленным подтекстом «нормальный человек бы такой ошибки не допустил, а уж я-то точно»), то доверие между руководителем и подчиненным даст трещину.

Сотрудник может перейти к оправданиям или просто «закроется», будет молча слушать нравоучения руководителя, внутренне размышляя совершенно по-другому. Поэтому лучше всего попросить его самого сформулировать свою ошибку. Тогда воспитательный и обучающий эффект таких переговоров будет наибольшим. Ведь формулируя ее, он признает ошибку, запоминает ее суть, запоминает этот разговор.

**Как же добиться признания ошибки подчиненным?** Для начала надо продемонстрировать свое доверие к нему, отношение типа «ошибки — это нормально, все мы люди, все мы ошибаемся и учимся реально на своих ошибках». То есть без осуждения, без равнодушия, а с вниманием и заботой о будущем. Если подчиненный почувствует такое отношение с вашей стороны, то говорить на эту тему ему будет легче, в ответ и он может довериться вам в этих переговорах.

Теперь нужно лишь задавать правильные вопросы.

**А.** Сначала сделайте предположение о положительных мотивах его поведения. *«То есть вы хотели заключить с ним*

«...и добиться сотрудничества?», «Правильно ли я понимаю, что вы собирались сэкономить материалы для общей пользы дела?», «Вы просто хотели успеть и туда, и туда, правильно?» Вопрос о мотивах очень важен. Сотрудник в результате должен понять, что его не осудят и не накажут, а лишь поправят. Поэтому тон такого вопроса должен быть максимально доброжелательным и доверительным, не «сверху вниз», без осуждения и чувства превосходства. Получите в ответ версию сотрудника: «Да, я думал, что... Я хотел...» и т. д. (как правило, далее идет длинный рассказ).

**Б.** Далее фиксируйте, что успеха его действия не принесли. Спросите: «Но вы видите, что результат получился не тот, который вы ожидали, правильно?» Данный вопрос уместен, только если подчиненный до этого ни разу не сказал о своей неудаче. Если он уже выразил сожаление неудачными результатами своих действий, то, возможно, и не стоит лишний раз «тыкать его туда носом».

**В.** Итак, зафиксировав положительные намерения и получив согласие о неудовлетворительном результате, задайте следующий вопрос: «Как вы думаете, какое ваше решение (действие) могло привести к нужному результату?» Здесь подчиненный выдвинет свою версию, а вы его поддержите и скорректируете. Гораздо менее эффективно вместо этого вопроса поторопиться сказать: «Вам надо было в этой ситуации сделать то-то и то-то». Если вы хотите сделать подчиненного самостоятельным и развивающимся, то стоит набраться терпения и спросить его: «Как вы думаете, какое ваше решение (действие) могло привести к нужному результату?» При этом у вас как у руководителя ответ на этот вопрос в идеале уже должен быть, но не спешите его выдавать. Лучше подведите подчиненного к правильному ответу вопросами.

**Г.** Пусть подчиненный выдвинет сначала «сырую» или неправильную версию — ничего страшного. Спросите: «А еще

*что можно было сделать, как вы думаете?»* В крайнем случае, задайте закрытый вопрос: *«А если бы вы ему вот так сказали (вот это предложили), то это дало бы эффект?»* В конце концов, вы с ним придете к единому пониманию того, как стоило поступить в той ситуации. Если почувствуете, что подчиненный не очень охотно признает ошибку, продолжает оправдываться или вспоминать внешние причины, мешавшие ему действовать эффективно, то имеет смысл зафиксировать еще четче, спросив: *«То есть в чем была ваша ошибка?»* или *«Вы поняли, в чем была ваша ошибка? Давайте проговорим»*. Смысл этого этапа в том, чтобы поместить подчиненного в роль «признавшего ошибку», не дать остаться в роли «действовавшего, как мог», «жертвы внешних обстоятельств ситуации», «просто необученного».

**Д.** Ответ подчиненного, к которому мы ведем эти переговоры, может звучать примерно так: *«Я понял. Мне надо было спросить у него сначала, что он хочет, а я ему сразу предложил»* или *«Да, понятно. В следующий раз буду внимательнее смотреть на эти документы»* и т. п. Пока вы не добьетесь подобного ответа, не стоит завершать переговоры или переходить к следующему этапу.

**Типичные ошибки** руководителя на данном этапе состоят в том, что ему очень часто в таких ситуациях не хватает терпения, и он говорит: *«Так, хватит, вы здесь ошиблись, я считаю, что вы должны были действовать так...»* Либо ему не хватает твердости и настойчивости, и он соглашается с оправданиями и отговорками подчиненного, попросту проигрывая ему переговоры. Например, подытоживает: *«Понимаю, согласен, что вам помешало отсутствие обучения (нехватка времени, давление обстоятельств и т. д.) и вы сделали все, что могли в этой ситуации»*. И тот, и другой исходы не будут иметь воспитательного эффекта и способствовать достижению целей данных переговоров (вспомните еще раз о целях — как раз на этом этапе переговоров их, как правило, и забывают).

Итак, это самый сложный и важный этап переговоров об ошибке. Конечно, он может оказаться не столь сложным, если подчиненный относится к следующим типам:

- новенький;
- приверженный;
- с адекватной самооценкой;
- стремящийся к совершенствованию;
- видящий в вас лидера и т. д.

Но, думаю, вряд ли бы вы потратили столько времени на чтение этой главы, если бы готовились к переговорам с кем-то из вышеперечисленных. Скорее вам предстоят переговоры с одним из следующих типов:

- «бывалым»;
- с завышенной самооценкой;
- с имиджем «непогрешимости» и принятия единственно верных решений, видящим в признании ошибки потерю своего авторитета;
- на деле не стремящимся к развитию (хотя на словах готового обучаться и ходить на тренинги);
- не признающим ваш авторитет;
- более сильным переговорщиком, чем вы;
- более сильным психологически, чем вы;
- более опытным, чем вы.

В таком случае вам предстоит, помимо переговоров об ошибке, решать еще и одну из перечисленных в этом списке проблем. Разделим этих «проблемных» подчиненных на две группы и посмотрим на технику переговоров с каждой из них.

*Первая группа* — подчиненный не хочет видеть и признавать своих ошибок, терять свой авторитет, желает, чтобы вы на него «отстали». Эти переговоры ему неприятны.

*Вторая группа* — подчиненный более опытный, авторитетный или сильный, чем вы. Эти переговоры неприятны уже вам.



В случае, если речь идет о **первой группе**, необходимо поработать с картиной мира подчиненного, донести до него ценность саморазвития через анализ ошибок. Можно здесь применить известные утверждения — *«Совершенных людей нет»*, *«Все мы ошибаемся»*, *«Не ошибается только тот, кто ничего не делает»*, *«Растет только тот, кто понимает свои ошибки»*, *«Я сам совершаю ошибки»* и т. д.

Кто-то из российских успешных бизнесменов сказал: *«Говорят, что умные учатся на чужих ошибках, а дураки на своих. Но меня жизнь привела к другому выводу: умные учатся на своих ошибках, дураки не учатся совсем»*. То есть надо, чтобы совершивший ошибку понял, что ошибаются абсолютно все люди, и дальше деление уже происходит на тех, кто учится, и на тех, кто не учится на ошибках.

Стоит сказать, что гораздо больше ценятся те подчиненные, которые готовы признавать свои ошибки и учиться на них. А те, кто считает себя «умелым, опытным и безгрешным», очень трудны в управлении, иными словами, порождают высокие затраты на управление собой и дорого обходятся фирме. И задача руководителя — показать, что такое поведение неприемлемо.

Частный случай — это поведение оправдывающегося подчиненного, который боится негативной реакции руководителя. Возможно, что его в детстве сильно или часто наказывали за ошибки и проступки, и он стал мастером оправданий. При таком сценарии стоит напомнить высказывание Бенджамина Франклина: *«Мастер находить оправдания редко бывает мастером в чем-нибудь еще»*. Важно показать, что подчиненный не будет наказан, что оправдания неприемлемы, а анализ ошибок — это ваше требование, а не просто пожелание.

Еще один вариант поведения, возможный в первой группе, — нежелание подчиненного думать над той ситуацией, в которой он ошибся. То есть подчиненный занимает позицию вроде: *«Ну, я сделал, что смог, может, и неправильно,*

но не знаю, как по-другому, вы начальник, вам виднее, вот вы и скажите, как надо было, в чем моя ошибка». И руководитель легко покупается на такое апеллирование к нему, как знающему и опытному, и начинает «вещать», а подчиненный в это время слушает, кивает и... отдыхает. Ведь его мозг не напрягается, он ничего не анализирует, ему удалось переложить ответственность на «царя-батюшку», и на будущее он будет знать, что и него все, что нужно, решат и подскажут, что делать дальше.

Здесь лучше преодолеть это непростое искушение и понудить подчиненного «включить мозг». Сказать что-то вроде: *«Вы отвечаете за совершенствование своей работы, за то, чтобы делать ее все лучше. Правильно? Тогда подумайте, какие еще варианты в такой ситуации есть»*. И надо просто «клепками вытаскивать» из него варианты, помогать ему, хвалить за каждую попытку, даже не очень удачную (*«Так, молодец, вот еще один вариант нашел!»*), а потом спрашивать: *«Давайте подумаем, насколько такой вариант удачен. Какие были бы последствия? Как можно было бы улучшить этот вариант?»* Хвалите подчиненного за самостоятельность мышления, которой вы и хотите от него в итоге добиться.

Другой случай — повторение ошибки. Если Вы с подчиненным уже разбирали такую же ошибку по описанной здесь технологии, тогда повтор этой ошибки является проступком!

Теперь рассмотрим **вторую группу** — где подчиненный более сильный, авторитетный или опытный, чем вы. Начинать с таким подчиненным переговоры об анализе его ошибки достаточно рискованно, ведь эти весьма сложные переговоры вашему подчиненному вести гораздо легче: существует много обстоятельств, на которые он может сослаться в свою защиту и оправдание, и наверняка ему есть в чем по делу обвинить и нас. Если же за ним еще и больший опыт, авторитет или психологическая сила, то шансы ваши совсем невелики и вы можете в результате таких переговоров еще больше потерять свой авторитет.

Например, он может задать вопрос, пусть даже очень вежливый: *«Скажите, пожалуйста, что вам известно о моей работе?»*, — и есть большая вероятность в этой ситуации «поплыть». И потом себя не оправдаешь: «Ну, я попытался, а он, такой-сякой, мне не позволил. Ладно, попытка — не пытка», — потому что потерянный авторитет очень трудно вернуть, и не стоит им рисковать.

Поэтому в таких ситуациях уместнее играть роль коуча, ведь они проводят сессии с гораздо более опытными и знающими руководителями и собственниками. Другое дело, что те сами хотят, чтобы их «коучили», а ваши подчиненные совсем к этому не стремятся. Но у вас как у руководителя есть право пригласить их на разговор и задать вопросы. Воспользуйтесь этим и постройте беседу как человек, заботящийся о развитии даже очень опытного подчиненного, как заказчик с квалифицированным, но независимым партнером. Будьте готовы показать, что вы вместе с ним готовы учиться в этой ситуации, будьте уважительны и внимательны. Только не заискивайте! Не забывайте, что ваша задача — укрепить ваш авторитет этими переговорами. Но и не общайтесь «сверху вниз». Здесь может быть уместен следующий сценарий.

**А.** Скажите, что вас беспокоит создавшаяся ситуация, узнайте, что он думает по ее поводу. Далее задайте вопрос: *«Как сотрудник, давно ведущий переговоры (или ведущий иную деятельность, в ходе которой была допущена ошибка), вы наверняка уже думали, как можно было бы поступить в этой ситуации более эффективно?»* Здесь вы опираетесь на его опыт, силу и авторитет, предполагаете, что с такими показателями он и не мог не проанализировать своего поведения. В таких переговорах важно не хвалить подчиненного общими оценочными фразами «Вы такой опытный, авторитетный, умелый и т. д.», так как это почти лишит вас возможности сделать ему при необходимости какое-нибудь критическое замечание либо заметно снизит его эффект. Лучше называть объективные

показатели, факты — «Вы столько лет этим занимаетесь», «У Вас ежедневно минимум три встречи» и т. д.

**Б.** Если он начинает анализировать, доброжелательно похвалите его за анализ («хорошо, отлично») и продолжайте спрашивать про то, какие еще варианты поведения могли бы быть.

**В.** Когда его перечень будет исчерпан, подведите итог: «*Но есть лучше было бы поступить вот так, правильно?*» Главное — не давайте в этой ситуации никаких советов, они только снизят ваш авторитет.

**Г.** Если подчиненный не анализировал ту ситуацию и не сожалеет этого делать сейчас, если говорит «да я все правильно сделал», тогда вы все-таки должны показать ему, что результатом не удовлетворены. «*Вы думаете, это был максимальный результат для вас в этой ситуации или можно было добиться большего?*» Дальше получите от него согласие, что всегда можно добиться большего, донесите ценности про ошибки и спросите: «*Так что можно было бы сделать иначе? Давайте подумаем.*»

**Д.** Если вывести на анализ подчиненного все-таки не удалось и вы почувствуете, что чем дольше будете настаивать, тем больше потеряете авторитет, то просто зафиксируйте его позицию. «*Правильно ли я понял, что вы считаете ваше поведение в той ситуации безошибочным и выводов на будущее никаких делать не планируете?*»

Тут он может все-таки понять, что пора хоть какие-то выводы сделать, и скажет: «*Ну не совсем...*» Если же он соглашается, то это уже несколько воинствующая позиция подчиненного. Теперь можно зафиксировать это: «*Хорошо, я понял вашу позицию. Спасибо!*» То есть результат этих переговоров будет следующий: вы не проиграли, не потеряли авторитет, но зафиксировали нежелание подчиненного видеть и признавать свои ошибки, а возможно, и идти вам навстречу. Теперь вам придется больше внимания уделить этому подчиненному,

т. е. внимательно наблюдать за его поведением и отношением к вам и к работе.

**7. Установление моральных причин ошибки.** Этот этап, что называется, факультативный. В каком-то смысле его можно отнести к «фигуре высшего пилотажа». Для его проведения необходимо наличие следующих составляющих:

- авторитет руководителя;
- его желание делать своих подчиненных лучше;
- умение увидеть в данной ситуации моральную причину ошибки.

Если с первыми двумя пунктами пока не все гладко, то можете смело пропускать этот этап и читать о следующем. Если удовлетворительно, то давайте разберемся, какие же моральные причины могут лежать в основе совершенной ошибки.

Это лень, самонадеянность, надежда на авось, мнение «не царское это дело», гордыня, расслабленность от самодовольства, «отключение мозга» в связи с действиями «на автомате», т. е. на рефлексе и «динамическом стереотипе», суета, ненужная спешка и др.

Если подчиненный поймет моральную причину своей ошибки, то выводы будут гораздо более глубокими, уровень взаимного доверия значительно повысится, вырастут мотивация, приверженность сотрудника и ваш авторитет в его глазах. Он и вся организация вместе с ним станут хоть чуточку, но лучше.

Итак, переходим к сценарию переговоров на данном этапе. Если вы в ходе предыдущих этапов уже поняли моральную причину ошибки подчиненного, то не стоит озвучивать ее самому. Пусть подчиненный сам придет к ней. Ваша задача — подтолкнуть его правильными вопросами. *«Как вы думаете, что помешало вам поступить так сразу?»* Первый ответ может быть из серии «Времени не было», «Да тут как раз отвлекла такая-то ситуация...», т. е. ссылака на внешние обстоятельства.

Преодолеть эти ссылки и пробиться к моральной причине — одна из сложнейших задач руководителя.

Следует мягко, но настойчиво спускаться вопросами все глубже — от обстоятельств к поведению, от поведения к его мотивам. *«Но все же давайте подумаем, что реально вам помешало?»* Можно и прямо сказать, что за ошибками всегда стоит моральная причина, и кто ее находит, тот растет быстрее. Потом спросить: *«Какая моральная причина вам помешала?»* Если подчиненный так ее и не видит, то можно сказать: *«Обычно в таких ситуациях люди так себя ведут из-за... (приведите несколько вариантов, допустим, «самонадеянности» или «власти стереотипов»).* Как вы думаете, какая из этих причин в большей степени повлияла?»

Ваша задача — чтобы подчиненный сам назвал моральную причину своей ошибки. Как только он это сделал, стоит похвалить его (ведь он проделал очень полезную работу здесь и сейчас и заслуживает слов одобрения, которые только укрепят доверие между вами). Названная им причина (допустим, «лень») может не совпадать с вашим изначальным предположением (допустим, «гордыней») — это нормально, не стоит ему навязывать свою версию, она ведь может быть и неправильной.

Скажите ему: *«Отлично, я рад, что вы нашли эту причину!»* При этом у вас не должно быть торжествующего вида, ведь человек вам доверился и раскрылся. Просто поддержите его. Сохраните эту часть разговора между вами в любом случае.

**8. Извлечение выводов из ошибки.** Если все предыдущие этапы пройдены успешно, то здесь остается лишь зафиксировать выводы. Для чего это нужно? Чтобы лучше запомнился итог. Чтобы возникла норма, которую можно донести и до остальных, и ее нарушение стало бы в следующий раз уже проступком, а не просто ошибкой. Чтобы ответственность сотрудника и его коллег возросла.

Как следует фиксировать выводы? Лучше попросить сотрудника перечислить их самому. *«Итак, какие выводы на будущее тогда мы делаем?»* Несмотря на форму вопроса, как бы обращенного к обоим, вы слушаете подчиненного и можете даже записывать его ответы в свой блокнот. Пусть он перечисляет: *«В следующий раз не буду лениться и буду спрашивать...»*, *«В следующий раз буду задумываться в таких ситуациях, а не действовать на автомате»*, *«Теперь буду скромнее, буду прислушиваться к...»* Желательно, чтобы вывод содержал и моральный аспект, и коррекцию в технологии его работы. Поэтому если вывод кажется неполным, подтолкните его: *«Отлично! Еще какие выводы?»* Если возникла новая норма, то скажите ему о ней: *«Так, теперь в подобных случаях надо делать следующее...»*

**9. Завершение переговоров.** Оно должно быть позитивным, доброжелательным, доверительным. Вы оба в этих переговорах проделали хорошую работу, вам есть чему порадоваться и за что похвалить подчиненного. Поддержите его напоследок воодушевляющими словами: *«Я рад, что мы так продуктивно пообщались!»*, *«Спасибо за очень конструктивный разговор!»*, *«Вы этим разговором подали отличный пример для всех!»* и т. д. Надо дать положительное подкрепление сделанному им анализу.

Это будет способствовать выработке у подчиненного прекрасного и полезнейшего навыка — постоянного самосовершенствования. В идеале вам нужно добиться того, чтобы в следующий раз при вопросе о ситуации он сам рассказал и об обстоятельствах, и о том, как следовало поступить, и о том, какая причина ему помешала, и какие выводы он сделал на будущее без наводящих вопросов с вашей стороны. Оптимально, если и о самой ситуации с ошибкой он будет сообщать и рассказывать по своей инициативе.

**10. Совершенствование работы компании.** Этот этап выходит за рамки данной книги, подробно о нем мы говорить

не будем. Но забывать его нельзя, ведь выявленная ошибка обнаружила и какой-то пробел в технологиях компании. Это может быть несовершенство в бизнес-процессе, в регламентах и стандартах, в технологии обучения, контроля и т. д. Внесите улучшения, донесите необходимую информацию до остальных сотрудников. Говорят, что Генри Форд после такой 10-минутной беседы вызывал следующего по цепочке бизнес-процесса сотрудника, потом следующего, раскапывал даже небольшой инцидент до самой глубины, а потом несколько недель внедрял огромное количество улучшений по всей компании. Думаю, имеет смысл брать с него пример!

**11. Анализ переговоров.** Советую этот навык вырабатывать и вам! Вы будете достойным примером для ваших подчиненных!

После ухода подчиненного или вечером в тот же день:

1. Вспомните цели ваших переговоров.

*Для интересов дела.* Понять причины ошибки, на основе этого совершенствовать технологию работы данного подчиненного и всей компании.

*Для отношений с людьми.* Сделать подчиненного лучше: опытнее, внимательнее, разборчивее. Создать атмосферу доверия, взаимного обучения, самосовершенствования. В идеале — научить подчиненного самому в следующий раз анализировать причины ошибок и рассказывать об ошибке и сделанных выводах. Ошибок мы за день совершаем немало, и если в компании сотрудники научатся их замечать, понимать, анализировать и в результате обучаться, улучшать технологию и процесс работы, самосовершенствоваться, то это создаст атмосферу, в которой как минимум приятно и интересно работать!

*Для власти.* Утвердить авторитет руководителя. В этом смысле важно не позволить подчиненному создать себе имидж «старавшегося», «сделавшего все, что мог» и т. д.

2. Перечитайте или вспомните эту главу.



3. Вспомните ход переговоров и подумайте, что вы могли бы сделать в ходе них лучше?

4. Какие моральные причины помешали вам сделать это?

5. Какие выводы на будущее вы сделаете для себя?

6. Получите удовольствие от проведенного анализа! Буду благодарен, если своими выводами, предложениями, примерами, сомнениями вы поделитесь со мной, отправив письмо на электронный адрес: [sivozhelezov@tandem-seminar.ru](mailto:sivozhelezov@tandem-seminar.ru).

### ***Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным о его ошибке***

#### ***С приверженным или лояльным, адекватно ведущим себя сотрудником***

1. Спокойно, без эмоций обращаетесь к сотруднику: «*Расскажите, пожалуйста, о такой-то ситуации*».

2. Выясняете все обстоятельства: «*Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда положили? Кому сообщили?*» и т. д.

3. Если вы поняли, что это именно ошибка, а не проступок, то делаете предположение о положительных мотивах: «*Правильно я понимаю, что вы хотели улучшить (сэкономить, успеть и т. д.)...?*»

4. Фиксируете, что успеха его действия не принесли. Спрашиваете: «*Но вы видите, что результат получился не тот, который вы ожидали, правильно?*»

5. Вырабатываете правильный сценарий на будущее: «*Как вы думаете, какое ваше решение (действие) могло привести к нужному результату?*» Если ответ вас не устраивает, спрашиваете: «*А еще что можно было сделать, как вы думаете?*»

6. Устанавливаете моральную причину: «*Как вы думаете, что помешало вам поступить так сразу?*» Если слышите

отговорки про внешние причины, то: *«Какая моральная причина нам помешала?»* Если сотрудник не видит такой причины, то можете сказать: *«Обычно в таких ситуациях люди так себя ведут из-за...»* (приведите несколько вариантов, например, *«пессимизма»* или *«власти стереотипов»*). Как вы думаете, какая из этих причин в большей степени повлияла?»

7. Делаете выводы: *«Итак, какие выводы на будущее тогда мы делаем?»* или *«Какие выводы вы сделали?»* Если вывод кажется неполным: *«Отлично! Еще какие выводы?»* Если возникла новая норма, то сообщаете о ней: *«Так, теперь в подобных случаях надо делать следующее...»*

8. Завершаете переговоры на позитиве: *«Я рад, что мы очень продуктивно пообщались!»*, *«Спасибо за очень конструктивный разговор!»*

### ***С сотрудником, не желающим признавать ошибки***

1. Спокойно, доброжелательно обращаетесь к сотруднику: *«Расскажите, пожалуйста, о такой-то ситуации».*

2. Выясняете все обстоятельства максимально доверительно и доброжелательно: *«Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда поехали? Кому сообщили?»* и т. д.

3. Если вы поняли, что это именно ошибка, а не проступок, то делаете предположение о положительных мотивах: *«Правильно я понимаю, что вы хотели улучшить (сэкономить, ускорить и т. д.)...?»*

4. Фиксируете, что успеха его действия не принесли. Спрашиваете: *«Но вы видите, что результат получился не тот, который вы ожидали, правильно?»* Ответ в данном случае будет скорее всего из серии *«Да я все правильно сделал, лучшего результата здесь нельзя было добиться».*

5. Доносите ценность анализа ошибок, например: *«Я с вами по многом согласен, не обвиняю вас и не собираюсь наказывать.*

*Наша задача — лишь делать выводы из любой ситуации»; «Я сам тоже допускаю ошибки и стараюсь делать выводы, так действуют все успешные люди»; «Ошибаются абсолютно все люди, и дальше деление происходит на тех, кто учится, и тех, кто не учится на ошибках»; «Гораздо больше ценятся те сотрудники, которые готовы признавать свои ошибки и учиться на них»; «Те, кто считает себя «умелым, опытным и безгрешным», очень трудны в управлении, т. е. порождают высокие затраты на управление собой и дорого обходятся фирме».*

6. Подталкиваете к анализу: *«Давайте вместе подумаем, а как можно было более эффективно поступить?»*

7. Делаете выводы: *«Итак, какие выводы на будущее тогда мы делаем?»* или *«Какие выводы вы сделали?»*

8. Хвалите за анализ: *«Я рад, что вы сделали правильные выводы!», «Спасибо за качественный анализ ситуации!»*

### ***С сотрудником, не желающим думать над ситуацией, расти и развиваться***

1. Спокойно, доброжелательно обращаетесь к сотруднику: *«Расскажите, пожалуйста, о такой-то ситуации».*

2. Выясняете все обстоятельства максимально доверительно и доброжелательно: *«Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда положили? Кому сообщили?»* и т. д.

3. Если вы поняли, что это именно ошибка, а не проступок, то делаете предположение о положительных мотивах: *«Правильно я понимаю, что вы хотели улучшить (сэкономить, успеть и т. д.)...?»*

4. Фиксируете, что успеха его действия не принесли. Спрашиваете: *«Но вы видите, что результат получился не тот, который вы ожидали, правильно?»* В данном случае вероятнее всего ответ будет примерно таким: *«Ну, я сделал, что смог,*

может, и неправильно, но не знаю, как по-другому, вы начальник, вам виднее, вот вы и скажите, как надо было, в чем моя ошибка».

5. Возлагаете на него ответственность за анализ: *«Вы отвечаете за совершенствование своей работы, за то, чтобы делать ее все лучше. Правильно? Тогда подумайте, какие еще варианты есть в такой ситуации?»* Тон должен быть требовательным, а не просящим.

6. Хвалите за варианты и самостоятельность мышления, вместе анализируете: *«И давайте подумаем, насколько этот вариант удачный. Какие были бы последствия? Как можно было бы его улучшить?»*

7. Делаете выводы: *«Итак, какие выводы на будущее тогда мы делаем?»* или *«Какие выводы вы сделали?»*

8. Хвалите за анализ: *«Я рад, что вы сделали правильные выводы!»*, *«Спасибо за качественный анализ ситуации!»*

### ***С сотрудником, не признающим ваш авторитет***

1. Уверенно, без страха и заискивания, начинаете: *«Меня беспокоит ситуация такая-то. Расскажите о ней».*

2. Выясняете все обстоятельства: *«Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда положили? Кому сообщили?»* и т. д. Не позволяйте сотруднику перехватывать инициативу и задавать вам вопросы. Подчиненный обязан отвечать на все вопросы руководителя, а руководитель на вопросы подчиненного — нет. Требуйте ответа на все ваши вопросы!

3. Выясняете его отношение к ситуации: *«Что вы об этой ситуации думаете?»*

4. Подводите к анализу: *«Как сотрудник, давно ведущий переговоры (или ведущий иную деятельность, в ходе которой была допущена ошибка), вы наверняка уже думали, как можно было бы поступить в этой ситуации более эффективно?»*

5. Хвалите за анализ (*«хорошо, отлично!»*) и фиксируйте вывод: *«То есть лучше было бы поступить вот так, правильно?»*

6. Завершаете переговоры на сдержанном позитиве: *«Хорошо! Спасибо за грамотные выводы!»* То есть в этих переговорах вам следует стараться как можно чаще оценивать сотрудника, захватывая роль руководителя, и не позволять ему оценивать себя.

***С сотрудником, не желающим признавать ошибки и не признающим ваш авторитет***

1. Спокойно начинаете: *«Меня беспокоит ситуация такая-то. Расскажите о ней».*

2. Выясняете все обстоятельства: *«Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда положили? Кому сообщили?»* и т. д. Не позволяйте сотруднику перехватывать инициативу и задавать вам вопросы. Подчиненный обязан отвечать на все вопросы руководителя, а руководитель на вопросы подчиненного — нет. Требуйте ответа на все ваши вопросы!

3. Выясняете его отношение к ситуации: *«Что вы об этой ситуации думаете?»*

4. Подводите к анализу: *«Как сотрудник, давно ведущий переговоры (или ведущий иную деятельность, в ходе которой была допущена ошибка), вы наверняка уже думали, как можно было бы поступить в этой ситуации более эффективно?»* Получаете ответ в духе: *«Да я все правильно сделал».*

5. Опираетесь на его амбиции и опыт: *«Вы думаете, это был максимальный результат для вас в этой ситуации или можно было добиться большего?»* Если он начинает анализировать, то переходите к п. 5–6 из предыдущего сценария. Если же он утверждает, что большего было добиться нельзя, то переходите к следующему пункту.

6. Фиксируете его позицию: *«Правильно я понял, что вы считаете ваше поведение в той ситуации безошибочным, и выводов на будущее никаких делать не планируете?»* Тут он может все-таки понять, что пора хоть какие-то выводы сделать, и скажет *«Ну не совсем...»* Если же он соглашается, что был безшибочен, то вам остается зафиксировать его воинствующую позицию.

7. Фиксируете: *«Хорошо, я понял вашу позицию. Спасибо!»* Без доброжелательности и улыбки, просто вежливо. Далее при случае вы можете говорить про него, как про человека, «считающего себя безошибочным», и рано или поздно он захочет изменить этот имидж.

## **Практическое задание к Главе 2**

### **Искусственный снег**

В рекламе горнолыжного курорта «Альфа» часто использовались слова о гарантированном снеге и о том, что клиент платит за удовольствие. Во время малоснежных периодов трассы засыпались искусственным снегом, поэтому возможность кататься существовала весь сезон.

Однажды оборудование для изготовления искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снежного покрытия. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя. Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей. **Администратор службы размещения** позвонил менеджеру производителя, тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок.

Клиент приехал с семьей на выходные покататься на лыжах. Во время заезда, в пятницу вечером, он увидел, что снега нет, и засомневался — стоит ли заселяться. Но администратор успокоил клиента и заверил, что завтра снег будет.

Но снега не было и в воскресенье утром. Клиент пришел к администратору службы размещения с требованием вернуть деньги, которые он заплатил за обещанное в рекламе, но так и не полученное им удовольствие кататься на лыжах по якобы гарантированному снегу. А также потребовал возмещения морального вреда, ведь выходные он потерял, а мог бы провести их на другом курорте. Администратор был вынужден довести эту ситуацию до **директора курорта**.

### **Роли и интересы**

**Директор курорта** — разобраться в инциденте, добиться от администратора правильных выводов на будущее.

**Администратор службы размещения** — перевести все стрелки на производителя, не признавать своей ошибки ни в чем.

### **Вопросы к ситуации**

1. В чем заключались ошибки администратора службы размещения?
2. Как ему следовало провести переговоры с клиентом, когда тот приехал заселяться?
3. По какому сценарию директор курорта должен построить переговоры с администратором службы размещения, чтобы тот извлек правильные выводы из допущенной ошибки?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к этой ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 2.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли администратора службы размещения, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли директора курорта, ваш оппонент — в роли администратора службы размещения.

Пример подобной отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### **Талантливый менеджер**

В оптово-розничную компанию, торгующую продуктами питания, по конкурсу был принят новый менеджер по продажам. Предполагалось, что его опыт и клиентская база позволят фирме резко увеличить продажи в оптовом звене. Действительно, уже спустя полгода компания серьезно упрочила свои позиции и расширила клиентскую базу во многом благодаря усилиям менеджера по продажам.



Однако по мере роста авторитета сотрудника в компании начала нарастать напряженность в его отношениях с непосредственным руководителем — **руководителем отдела продаж**. Тот с первого дня с недоверием относился к менеджеру, а видя его успех, стал откровенно зажимать его и придирааться, опасаясь, что тот претендует на его место.

Сам руководитель отдела продаж, известный в городе профессионал, пришел в компанию одновременно со своим нынешним начальником — коммерческим директором. Они совместно в течение двух лет вывели компанию в число основных операторов рынка. Помимо налаженных производственных их связывают и дружеские отношения.

Руководитель отдела продаж откровенно говорит **коммерческому директору** о своем нежелании работать с менеджером, в то же время менеджер по продажам в разговоре с коммерческим директором настаивает на предоставлении ему нормальных условий работы и возможности роста с учетом его реальных заслуг и потенциала. Тем временем ситуация накаляется до предела, в среде менеджеров отдела продаж зреет раскол: одни поддерживают своего опытного руководителя, другие — успешного нового менеджера. Кто кого?! Пора принимать меры.

### ***Роли и интересы***

**Руководитель отдела продаж** — добиться увольнения менеджера по продажам любой ценой.

**Коммерческий директор** — сохранить ценного работника, не испортив при этом отношений с руководителем отдела продаж.

## **Глава 3. Переговоры о проступке подчиненного**

- ✓ *Возможные сценарии переговоров с подчиненным о его проступке*
- ✓ *Общая схема переговоров с подчиненным о проступке*
- ✓ *Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным в типовых ситуациях нарушения*

### **Возможные сценарии переговоров с подчиненным о его проступке**

#### **Цели переговоров**

*Для интересов дела.* Показать подчиненному и остальным сотрудникам недопустимость проступков, свести их количество в компании к минимуму. По максимуму компенсировать проблемами провинившегося последствия проступка для компании.

*Для отношений с людьми.* Позаботиться о будущем подчиненного, сделав его лучше, а не ему лучше. Не превратить разбирательство в месть, не расширить зону конфликта с данным сотрудником.

*Для власти.* Разобраться объективно, неспешно, непредвзято, без эмоций, без излишней жесткости и мягкотелости. По итогам принять справедливое решение и этим утвердить авторитет руководителя. Не позволить подчиненному переложить ответственность на обстоятельства и т. п. Адекватно наказать в назидание ему и другим.

#### **Этапы переговоров**

Узнать, совершил сотрудник в процессе инцидента ошибку или все-таки проступок, вы можете только на пятом этапе переговоров, когда заслушаете подчиненного и зададите ему вопросы. Вспомним первые пять этапов переговоров.

**1. Подготовительный эмоциональный.** Успокаиваетесь и не ведете переговоры под властью эмоций.

**2. Подготовительный рациональный.** Собираете факты о ситуации. Анализируете, есть ли письменные или устные нормы, ценности, ваши ожидания, здравый смысл, которыми бы регулировалось поведение подчиненного в данной ситуации. Руководитель в роли *следователя*.

**3. Выслушивание первой версии сотрудника.** Задаете вопрос о ситуации и просто выслушиваете, что о ней скажет сотрудник. Руководитель в роли *дознателя*.

**4. Задавание вопросов.** Выясняете у подчиненного все обстоятельства и факты дела. Снова роль *дознателя*.

**5. Квалифицирование поступка.** Возвращаетесь к роли *следователя* и определяете для себя, имеете вы дело с ошибкой или проступком.

Подробнее об этих этапах мы говорили в предыдущей главе. Если вы поняли, что имеете дело с проступком, то вам предстоит скорректировать цели переговоров, и последующие этапы будут отличаться от этапов переговоров об ошибке.

**6. Формулирование обвинения.** Итак, руководитель в роли *следователя* на пятом этапе понял, что имеет дело с проступком. Однако заметим, что реальный следователь, даже понимая, что в действиях подозреваемого есть состав преступления, должен знать, под какую статью и какую ее часть подпадает деяние, чтобы подозреваемый все-таки стал обвиняемым. Так и руководителю нужно точно сформулировать, что именно нарушил подчиненный.

И вот тут вы как руководитель можете позавидовать настоящему следователю, у которого исчерпывающий перечень возможных правонарушений, квалифицируемых как преступления, описан в одной книге — Уголовном кодексе. У руководителя подобного кодекса нет. Даже в очень бюрократизированной организации вряд ли есть письменные правила и нормы относительно обмана руководителя, непредоставления помощи

коллегам, негативных высказываний о своей организации в нерабочее время и нерабочей обстановке, умалчивания о том, что может быть важным для руководителя, регулярного прихода на работу в плохом настроении и т. д.

Все эти и подобные им ситуации из области этики, морали, заботы, уважения и здравого смысла трудно изложить письменно. К тому же все вышеуказанные нормы весьма субъективны и зависят от личности руководителя. Например, кому-то сплетничающие сотрудники нравятся, он с удовольствием собирает их пересуды, а кто-то из руководителей сплетни презирает и считает их проступком.

Далее, в табл. 3–7 представлено мое видение роли подчиненного, примерный, но не исчерпывающий перечень того, что мы ожидаем от сотрудника, и нарушение чего можем считать проступком. Этот «Кодекс» подчиненного доступен в электронном виде для бесплатного скачивания по адресу: **rukovoditel.info**. После скачивания вы сможете адаптировать его для своей компании или подразделения.

### ***Роль подчиненного.***

#### ***Основа для составления индивидуального «Кодекса» поведения подчиненного***

Помимо письменных норм (см. табл. 3), регламентирующих поведение подчиненного, существуют также и устные нормы (см. табл. 4). Речь идет о нормах, которые устно сообщены сотруднику, либо о простой устной договоренности с ним о каком-либо поведении. Часто они могут заменять письменные нормы, одна и та же норма поведения (допустим, поздороваться и улыбнуться клиенту) в одной компании будет регулироваться письменной нормой, в другой — устно доведена руководителем, в третьей — об этом вообще нет ни слова, ни документа.

Чем меньше и моложе компания, тем, как правило, больше в ней устных норм и меньше письменных. К устным нормам

## Письменные нормы

Категория норм	Примеры норм	Примеры проступков
<b>Трудовые обязанности</b>	Должностная, рабочая инструкция; трудовой договор, контракт, ученический договор и другие письменные соглашения между работником и работодателем. Трудовой кодекс. Письменные требования к качеству работы сотрудника	Разглашение коммерческой информации, несанкционированная работа по совместительству, некачественное выполнение своей основной работы, взятка, злоупотребление полномочиями, превышение полномочий, неподчинение руководителю и т. д.
<b>Материальная ответственность</b>	Договор о материальной ответственности; Правила отгрузки со склада; Правила приемки товара; Правила хранения, транспортировки; Регламенты, регулирующие порядок обращения с вверенным имуществом; документы с подписями сотрудника о принятии имущества под ответственность; нормы кассовой дисциплины	Недостача имущества и денежных средств; утеря документов на имущество; ошибки сотрудника, допущенные в документах, связанных с имуществом; необеспечение должных условий для сохранности имущества; перемещение и другие операции с имуществом без отражения в документах; несанкционированные операции с имуществом; допущение порчи имущества. Например, сотрудник не пересчитал и не проверил товар при приемке, выдал и отправил не тот товар, допустил пересортицу, принял бракованный товар и т. д.
<b>Правила и нормы расходования денежных средств</b>	Бюджет компании, подразделения. Законодательство о закупках, нормы компании о закупках, Правила проведения торгов, аукционов, конкурсов и т. д.	Перерасход бюджета, нецелевое использование денежных средств, «неосвоенный» бюджет, «откат», другие нарушения при осуществлении закупок

**Дисциплина,  
сохранность,  
безопасность**

Трудовой кодекс, Правила внутреннего трудового распорядка, нормы безопасности, правила дисциплины, Правила использования интернета, Правила обращения с офисной техникой, компьютерами и т. д.

Уклонение от работы, личные дела и развлечения в рабочее время, несвоевременное выполнение задач. Нахождение в неполюженном месте. Неаккуратное, небрежное, халатное обращение с документами, офисной техникой, компьютерами, мебелью, помещением и т. д. Нарушение техники безопасности, невыполнение норм безопасности, связанных с закрытием окон, дверей, сдачей на сигнализацию и т. д.

**Приказы и формы  
отчетности**

Приказы руководства, изданные официально или отправленные в электронном письме. Задача, поставленная на совещании и записанная в протокол, в котором расписался сотрудник. Брэнд-бук. Формы документов, бланков отчетности и т. д.

Невыполнение приказов, несвоевременное их выполнение; документы и бланки, оформленные с нарушением установленных форм, содержащие неполные или недостоверные данные

**Законы  
и государственные  
стандарты**

ГОСТы, отраслевое законодательство и отраслевые стандарты, письменные предписания и требования представителей государственных органов

Нарушение требований СЭС, МЧС, налогового и другого законодательства. Нарушение строительных норм и правил. Изготовление некачественной продукции, перерасход материалов, временных и иных ресурсов при наличии ГОСТов и отраслевых стандартов, регулирующих эти ситуации

Категория норм	Примеры норм	Примеры проступков
<b>Договоры и письменные требования клиентов и контрагентов</b>	Договора с клиентами, подрядчиками, их письменные требования. Обязательства, письменно взятые перед клиентами, подрядчиками и другими контрагентами	Невыполнение договорных обязательств (нарушение сроков, неполное выполнение, некачественное выполнение); невыполнение обязательств, взятых на себя в ходе переписки, или зафиксированных в протоколе совместных совещаний
<b>Стандарты бизнес-процессов и корпоративные правила</b>	Правила посещения торговой точки, Правила упаковки товара, Правила и нормы расходования материалов, Правила эксплуатации автомобиля, обслуживания, нормы производственной дисциплины, прочие технические и нормативные регламенты, стандарты компании	Любые нарушения стандартов: невыполнение обязательных элементов и действий либо некачественное выполнение. Например, сотрудник не посмотрел в торговой точке на выкладку, неправильно упаковал товар и т. д. Перерасход материалов, несанкционированное использование более дешевых материалов и т. д.
<b>Стандарты коммуникации с внешними и внутренними клиентами</b>	Правила обработки звонка клиента, Правила обслуживания клиентов, Правила ответов на письма клиентов, Стандарты электронной переписки и прочие стандарты коммуникаций в компании	Любые нарушения правил общения с клиентами. Например, сотрудник не поздоровался, не улыбнулся, не ответил, ответил не вовремя, предоставил недостоверную информацию, общался невежливо, неуважительно, использовал ненормативную лексику, бросил трубку, обвинил клиента, не разобравшись и т. д.

## Устные нормы

Категория норм	Примеры норм	Примеры проступков
<b>Трудовые обязанности</b>	Обязанности и функции сотрудника, доведенные до него устно. Устные требования к качеству работы сотрудника. Например, «Теперь ты занимаешься этим...», «Дизайн-макет должен быть...» и т. д.	Некачественное или несвоевременное выполнение обязанностей, введенных устно. Несоблюдение устно заданных стандартов качества
<b>Материальная ответственность</b>	Правила приемки товара, Правила хранения, транспортировки. Доводятся устно при их отсутствии в письменном виде (либо в письменные Правила устно вносятся изменения). Конечно, они не будут называться «Правилами», это может быть просто сказанное руководителем: «Всегда при приемке вскрывай коробку, пересчитывай, расписывайся, складывай все в кладовку и закрывай ее вот на этот замок». Хотя такое и случается (чаще, конечно, в только что созданных либо небольших-компаниях), именно эту сферу необходимо регулировать письменно! Иначе в случае потери по вине сотрудника закон будет не на вашей стороне	Нарушение устно доведенных правил приемки-передачи, хранения, транспортировки вверенных материальных ценностей. Например, сотрудник не пересчитал и не проверил товар при приемке, выдал и отправил не тот товар, допустил пересортицу, принял бракованный товар и т. д.



Категория норм	Примеры норм	Примеры проступков
<b>Правила и нормы расходования денежных средств</b>	Правила проведения торгов, аукционов, конкурсов и т. д. в устном виде могут звучать так: «Раз в год проводи мониторинг поставщиков канцтоваров и выбирай с самыми низкими ценами и бесплатной доставкой». Лимиты расходования денежных средств: «Вот тебе 10 000, приобрети на них...» Устные поправки и уточнения к письменному бюджету: «100 000 из бюджета на рекламу в этом месяце потратьте на...»	Перерасход бюджета, нецелевое использование денежных средств, «неосвоенный» бюджет, «откат», другие нарушения при осуществлении закупок
<b>Дисциплина, сохранность, безопасность</b>	Правила внутреннего трудового распорядка, нормы безопасности, правила дисциплины, Правила использования интернета, Правила обращения с офисной техникой, компьютерами и т. д. Даже график работы в небольших компаниях часто не зафиксирован письменно, а может быть доведен устно: «Рабочий день у нас с 10-00 до 19-00, обед с 14-00 до 15-00, суббота и воскресенье — выходные». Уточнение норм дисциплины также передается на словах: «Опаздываешь — позвони или отправь смс». То же может касаться интернета, компьютеров, техники безопасности и т. д. «Интернет у нас только для рабочих целей».	Использование интернета в личных целях в рабочее время, отсутствие звонка об опоздании, использование принтера в личных целях и т. д. Здесь речь идет только о нарушении устных норм

~~ИЗДАНИЕ ПОСЛЕДНЕГО~~ : ~~ЗАДАЧА~~ ~~ОТЧЕТ~~  
свой компьютер», «Принтер для личных целей использовать нельзя»

<b>Приказы, задания, поручения и отчеты</b>	Даже требование отчета может быть установлено устно: «Так, каждую пятницу присылай мне отчет о продажах». Задача, брошенная «на ходу», в коридоре. Поручение, данное в кабинете или по телефону, и т. д.	Невыполнение приказов, несвоевременное их выполнение, нарушение сроков или предоставление некачественных, неполных, недостоверных отчетов
<b>Государственные стандарты</b>	Об устных нормах относительно государственных стандартов может идти речь, если сотрудник с их текстом не ознакомился, не расписался, а вы просто ему сказали: «По стандарту положено делать вот так...»	Нарушения устных требований представителей СЭС, МЧС и других государственных органов. Изготовление некачественной продукции, перерасход материалов и т. д.
<b>Требования клиентов и контрагентов</b>	Требования клиентов (например, «документацию пришлите на e-mail до конца недели») могут быть сообщены сотруднику лично или через руководителя и других сотрудников. Если лично, то либо по телефону, либо на переговорах. К этому же пункту относятся обязательства, взятые перед клиентами, подрядчиками и другими контрагентами в ходе совещания, личных переговоров или по телефону	Невыполнение обязательств, взятых на себя в ходе переговоров, совещаний или по телефону. Невыполнение устных требований клиентов, с которыми подчиненный не спорил: не вовремя прислал документы, неделю не мог ответить на письмо, прислал краткий, а не подробный ответ и т. д.

Категория норм	Примеры норм	Примеры проступков
<b>Стандарты бизнес-процессов и корпоративные правила</b>	<p>Правила посещения торговой точки, Правила упаковки товара, Правила и нормы расходования материалов, Правила эксплуатации автомобиля, обслуживания, нормы производственной дисциплины, прочие технические и нормативные регламенты, стандарты компании.</p> <p>Хорошо, когда эти стандарты есть в письменном виде. Но лишь малая часть компаний может похвастаться ими. Гораздо чаще стандарт доводится устно: «Когда посещаешь точку, обязательно спрашивай о...», «При упаковке товара не забывай делать...», «В машине не кури», «Заходя, надевайте бахилы» и т. д.</p>	<p>Любые нарушения сотрудником устных стандартов и устных корпоративных правил: курил в машине, не спросил в торговой точке про что-то ранее оговоренное, упаковал товар не так, как объяснял руководитель и т. д.</p>
<b>Стандарты коммуникации с внешними и внутренними клиентами</b>	<p>Правила обработки звонка клиента, Правила обслуживания клиентов, Правила ответов на письма клиентов и т. д.</p>	<p>Любые нарушения неписаных правил общения. Например, сотрудник не отвечал на мобильный, общался невежливо, неуважительно, обвинил клиента и т. д.</p> <p>В устном виде это может выглядеть так: «Отвечать на письма клиентов вы обязаны не позднее чем на следующий рабочий день», «Всегда здоровайтесь и при этом улыбайтесь клиенту», «Ваш рабочий мобильный всегда должен быть включен в рабочее время, независимо ни от чего. Не можете говорить — возьмите трубку и попросите перезвонить»</p>

с юридической точки зрения относятся и напечатанные на принтере листы бумаги, прикрепленные скотчем к двери, вроде «Уходя, гасите свет!»

Если Ваша компания имеет письменно сформулированные и доведенные до сотрудников ценности (см. табл. 5), то поводом для серьезного разговора с сотрудником может стать его поведение, которое явно выбивается из этих ценностей, хотя может не нарушать ни одну из письменных или устных норм.

Проступком также является и поведение подчиненного, противоречащее молчаливым нормам или здравому смыслу (см. табл. 6). Конечно, руководителю опираться на них в переговорах с подчиненным очень непросто. Но существуют настолько очевидные вещи, о которых и говорить-то не приходится. А иногда и неплохо бы сказать и даже написать, да «руки не дошли». Примеры проступков в табл. 6 не указываю, так как они очевидны из самих норм.

Не менее сложно руководителю опираться на свои ожидания и ценности (см. табл. 7)\*. Но это такие же обязательные для исполнения сотрудниками нормы поведения, нарушение которых является проступком. Все, что руководитель ожидает от подчиненного, это и есть роль подчиненного. Хотя осознанно сформулировать этот набор ожиданий целиком может далеко не каждый руководитель. А уж подчиненные, которые в полной мере осознают свою роль, вообще большая редкость. Но это не дает права никому из сотрудников делать не то, что от них ожидают.

Скачав этот Кодекс, вы сможете дополнить его своими примерами, нормами, ценностями, ожиданиями и довести

---

\* Большинство приведенных в таблице примеров ожиданий сформулированы Владимиром Тарасовым на его авторских семинарах «Персональное управленческое искусство», «Восемь ступеней управленческого искусства», «Управление по Макиавелли», «Управление по Форду» и др.

Письменные ценности в компании

Пример ценности	Примеры проступков
«Клиент всегда должен быть доволен»	Сотрудник отнесся к клиенту, его просьбе, проблеме, ситуации формально, не приложил всех усилий, не «напрягся» ради клиента. При этом его поступок не нарушил ни одну из письменных или устных инструкций
«Не оставляй товарища в беде»	Сотрудник отнесся холодно и безучастно к проблеме обратившегося к нему за помощью по работе коллеги, сказав «это твои проблемы»
«Лидерство во всем»	Сотрудник не предложил ни одной идеи или варианта решения его сложной рабочей ситуации, не желая напрягать мозги, и заявил: «Вы — руководитель, вам виднее. Я не знаю, как поступить»
«Развитие, опережающее время»	Сотрудник не прочитал книгу, которую ему рекомендовал руководитель. Ничего не применил из знаний, полученных на тренинге. Узнал про новый, более эффективный метод выполнения его работы, но не стал его применять

Таблица 6

Молчаливые нормы и здравый смысл

Категория норм	Пример молчаливой нормы и здравого смысла
Трудовые обязанности	Работать качественно, не «вяло», не «спустя рукава», относиться к работе серьезно. Не «болтать лишнего» клиентам, контрагентам
Материальная ответственность	Бережно относиться к материальным ценностям, делать все возможное для их сохранности

<b>Правила и нормы расходования денежных средств</b>	Не выбирать первого попавшегося поставщика. Проверить участника рынка, спросить отзывы о них. Не выбирать только по цене. Не выбирать самого дорогого. Если хочешь совершить перерасход, израсходовать на другие цели, не успеваешь израсходовать в срок — спроси у руководителя
<b>Дисциплина, сохранность, безопасность</b>	Опаздываешь — предупреди. Береги технику, читай инструкцию. Не знаешь, как правильно поступать, — спроси у руководителя или опытного коллеги
<b>Приказы, задания, поручения и отчеты</b>	Не хватает опыта и знаний для выполнения задачи — скажи сразу, не бойся показаться глупым. Не знаешь, где взять информацию для отчета — спроси у руководителя или опытного коллеги
<b>Государственные стандарты</b>	Если работаешь в сфере, где есть государственные стандарты и требования государственных органов, — ознакомься с ними в первый месяц работы (здравомысленный срок индивидуален в каждой ситуации)
<b>Требования клиентов и контрагентов</b>	Не конфликтуй с клиентами и контрагентами. При наличии трудностей в переговорах выслушай их позицию и посоветуйся с руководителем. Если их требования невыполнимы — сообщи им сразу, не обнадеживай их. Не давай им невыполнимых обещаний
<b>Стандарты бизнес-процессов и корпоративные правила</b>	Бери пример с лучших сотрудников. Используй автомобиль, оборудование, материалы и прочее согласно инструкции, экономно, бережно, только в рабочих целях
<b>Стандарты коммуникации с внешними и внутренними клиентами</b>	Будь вежлив, выслушивай всех внимательно и участливо. Выполняй все данные тобой обещания, в первую очередь по срокам ответов и их качеству. Затрудняешься — спроси у руководителя

## Ожидания руководителя и его ценности

Пример ожидания	Примеры проступков
<p><b>Говори правду.</b> Благоразумный государь, согласно Макиавелли, должен требовать от подданных говорить правду по вопросам, которые им задавал, и запрещать говорить правду по вопросам, которые не задавал.</p> <p>В данном случае мы рассмотрим только первую часть — ожидание от подчиненных того, чтобы они говорили правду. Обман — путь войны.</p> <p>«Борьба от сотрудничества отличается тем, что в сотрудничестве мы заинтересованы в том, чтобы у оппонента была адекватная картина мира, а при борьбе — в обратном»*.</p> <p>Поэтому сотрудник, не говорящий руководителю правду, говорящий не всю правду, искажающий правду, демонстрирует поведение воюющего подчиненного</p>	<p>Подчиненный занимается умышленной подменой и искажением фактов, «выгораживает» себя, утаивает информацию. Это сопровождается фразами: «Я все сделал, как положено», «Я пришел вовремя» и т. п., которые не соответствуют действительности.</p> <p>Данные проступки относятся к тягчайшей категории и порождают войну подчиненного с руководителем</p>
<p><b>Столкнулся с проблемой, которую не можешь решить, — немедленно сообщи руководителю.</b> Вроде бы это вполне очевидное ожидание, однако иногда слово «немедленно» выпускается из виду, а зря. Может получиться, что о проблеме станет известно лишь после того, как истечет срок выполнения работы и вы</p>	<p>Подчиненный держит руководителя в неведении относительно того, что дело дальше не движется, сроки сдвигаются, решения нет и т. д. Ждет, пока руководитель его спросит о том, как идет проект, выполняется задача и т. д., а не сообщает сразу же о наличии препятствия для выполнения</p>

вызовете сотрудника отчитаться. Вот тогда-то подчиненный и сообщит вам, что выполнить задание ему помешала проблема, которую он не смог решить, но драгоценное время будет уже упущено

**Если перегружен, попроси расставить приоритеты.** Бывает, что у сотрудника скапливается множество задач, и он явно не сможет успеть всё сделать в срок. Мы ожидаем, что как только подчиненный это поймет, он сразу обратится к руководителю за разъяснением, какая из задач является приоритетной

Подчиненный сам расставляет приоритеты, сам решает, какую задачу выполнить в срок, а какую нет. При проверке невыполненной в срок задачи выстраивает алиби, утверждая, что срок был нереальный

**Если не хватает ресурсов на все задачи, попроси расставить приоритеты.** Иногда на выполнение всех задач не хватает финансовых, производственных, материальных, людских ресурсов. Мы ожидаем, что как только подчиненный поймет, что все свои задачи имеющимися ресурсами он сделать явно не сможет, он сразу обратится к руководителю за разъяснением, какая из задач является приоритетной

Подчиненный сам расставляет приоритеты, сам решает, на какую из задач потратить ресурсы, а на какую нет. При проверке невыполненной в срок задачи выстраивает алиби, утверждая, что ресурсов не хватило

**Сообщай информацию, которая может быть важна для руководителя.** Это продолжение ожидания «Говори правду». Только здесь мы ожидаем, что информацию сотрудник сообщит руководителю,

Подчиненный по собственной инициативе умалчивает, утаивает, не доводит важную для руководителя информацию

\* Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.



Пример ожидания	Примеры проступков
<p>не дожидаясь, пока его спросят, а сразу, как только эта информация у него появится (важной здесь является информация о конкурентах, о клиентах, контрагентах, о рынке и т. д.)</p>	
<p><b>Не говори того, о чем не спрашивают.</b> Это вторая, самая трудная для понимания часть формулы Макиавелли — «Запрещай говорить правду по вопросам, о которых не спрашиваешь». Казалось бы, все мы хотим знать правду. Однако у каждого из нас также есть право и на незнание некоторых вещей. Например, руководителю совершенно ни к чему знать, что кто-то из сотрудников его обозвал, что некто в компании, по мнению подчиненного, берет «откаты», что ходят какие-то сплетни. Подчиненный, который выдает подобную информацию, если это не относится к его обязанностям, лишает руководителя права на незнание и вынуждает в ответ на эту информацию предпринимать какие-то действия. Если руководитель ничего не предпримет, то его авторитет упадет и в глазах этого подчиненного, и в глазах тех, кому он об этом расскажет. Есть служба безопасности, или служба управления персоналом, или конкретный сотрудник, в чью компетенцию входят подобные вопросы (но опять же</p>	<p>Подчиненный доводит до руководителя сплетни, внутрикорпоративные слухи, рассказывает о том, кто и что про того сказал</p>

речь не идет о сборе сплетен). Остальные подчиненные должны заниматься своими вопросами и не понуждать руководителя к действиям, которые он не планировал. Если кто-то жаждет поделиться важной с его точки зрения информацией, ему необходимо сообщить такую информацию тем сотрудникам, в чью компетенцию входит данный вопрос

**Прикладывай все свои умственные и волевые усилия для пользы компании.** То есть мы ожидаем, что подчиненный не будет относиться к работе формально, «для галочки», а напротив, включит свой мозг, будет искать варианты и подходы, проявлять настойчивость, пробивные качества, целеустремленность

Это одно из самых сложных для обнаружения нарушений. Как правило, подчиненный использует следующие отговорки: «Я сделал все по инструкции, а то, что не получилось — я здесь ни при чем»; «Я не подумал об этом»; «Это не входит в мои обязанности»; «Мы всегда так делаем, я не виноват»; «Я сделал то, что вы сказали». Трудно предъявить сотруднику претензию за то, что он все сделал по инструкции. Однако поскольку результата он добился противоположного, за это и надо предъявлять, а также за отсутствие умственных и волевых усилий, приведшее к негативному результату

**Поддерживай руководителя.** Если кто-то обсуждает руководителя в негативном ключе за его спиной, то подчиненный не должен в этом участвовать, пусть даже и молча, напротив, он должен заступиться за руководителя, даже если тот не прав, т. е. выступать в роли союзника

Подчиненный молчит, когда о руководителе говорят плохо, кивает, поддакивает и т. д. Иными словами, не заступает

Пример ожидания	Примеры проступков
<p><b>Говори хорошо о компании за ее пределами, заступайся за нее.</b> Говорить о компании посторонним людям можно только хорошее. Если кто-то о ней говорит плохо, сотрудник должен заступиться</p>	<p>Подчиненный позволяет себе негативные высказывания о компании: «Платят плохо», «Продукция у нас сами знаете какого качества» и т. д., поддерживает подобные высказывания от других людей, в том числе молча их выслушивая</p>
<p><b>Делай все, что можешь, чтобы клиент был удовлетворен.</b> Американские бизнес-книги полны историй про сверхклиентоориентированных сотрудников, которые всегда думают о том, чтобы клиент был счастлив, стараются превзойти его ожидания, стремятся сделать ему подарок, если он столкнулся с ошибкой компании</p>	<p>Подчиненный не сделал все, что мог, для того, чтобы клиент был доволен. Например, не выслушал клиента, не подумал об интересах клиента, обманул клиента, нахамил клиенту, вынул его написать жалобу/претензию, негативный отзыв в интернете, допустил уход клиента «на разборки» к руководителю и т. д.</p>

У нас такие сотрудники пока большая редкость. Собственно, как и компании с подобными ценностями. Поэтому я и написал «удовлетворен», а не «счастлив». Хотя, конечно, клиент должен быть счастлив от сотрудничества с вашей компанией.

Сотрудник, в свою очередь, не должен для этого счастья или хотя бы удовлетворения ограничиваться нормами, правилами, своими формальными должностными обязанностями. Лучшую, на мой взгляд, книгу об этом написал Джон Шоул: «Лояльный клиент. Как превратить разгневанного покупателя в лояльного за 60 секунд»\*

**Не оценивай руководителя без его просьбы.** Одно из отличий руководителя от подчиненного в том, что если руководитель имеет право (и даже обязан) оценивать подчиненного, то у подчиненного такого права нет. Подчиненному непозволительно не только критиковать руководителя и его решения, но даже и хвалить!

Типичные фразы: «Вы у нас такой мудрый руководитель!», «Вот это справедливый поступок, вот это я понимаю!», «Вам надо расти над собой!», «Это непродуманное решение!»

**Не советуй руководителю, как ему работать, без его просьбы.** Давать советы и рекомендации подчиненному руководитель имеет право и обязан. Подчиненный же не имеет права давать непрошенные советы руководителю. Если подчиненный все же считает необходимым дать руководителю совет, то он либо должен спросить на это разрешения, либо высказать свой совет в форме предложения, а лучше — в иносказательной форме (например, «В одной фирме сделали так-то, и там это привело к следующему...»)

Подчиненный позволяет себе подобные высказывания: «Вам следовало бы меньше хвалить Иванова, он зазнается», «Я вам рекомендую прочитать вот эту книгу», «Вы бы лучше занялись сейчас вот этим!», «Вам следовало бы больше времени уделять вот этому»

**Не говори плохо о руководителе за его спиной другим сотрудникам.** Если подчиненный не согласен с решениями руководителя, недоволен его действиями или бездействием, он ни в коем случае не должен это обсуждать с другими сотрудниками, разлагая обстановку в коллективе. Ему следует записаться на встречу

Типичные фразы: «Опять какую-то ерунду придумал!», «Это просто бред!» и т. д.

\* Шоул Д. Лояльный клиент. Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд. М.: Альпина Паблишер, 2008.

Пример ожидания	Примеры проступков
с руководителем, спросить у него разрешения на то, чтобы дать обратную связь, и, получив такое разрешение, конструктивно изложить свои альтернативные предложения (а не просто критику)	
<b>Не подставляй товарищей, не прикрывайся другими, не «отмазывайся», а признавай ошибки.</b> Умение признавать ошибки — свойство психологически взрослого человека, а перекладывание вины на других порождает деструктивные конфликты в коллективе	Подчиненный оправдывается, сваливая вину на других: «Это все из-за Василия!», «Если бы не Евгений, я бы так не сделал!» и т. п.
<b>Отвечай на все вопросы руководителя.</b> Еще одно отличие руководителя от подчиненного состоит в том, что руководитель не обязан отвечать на вопросы подчиненного, тогда как подчиненный обязан отвечать на все вопросы руководителя. Уклонение от ответа, перебивание, ответ вопросом на вопрос при этом недопустимы	Подчиненный отвечает вопросом на вопрос, уходит с темы, использует фразы: «Не скажу», «А вы как считаете?», «Я не собираюсь об этом рассказывать»
<b>Не успеваешь — сразу же предупреди.</b> Невыполнение задачи в срок, как и опоздание на работу, совещание, встречу — явления почти повседневные. Но есть важное неписанное правило:	Подчиненный использует в качестве отговорок фразы: «Думал, что успею», «Не стал вас беспокоить», «Забыл позвонить»

Как только понял, что не успеваю, — сразу же сообщив, чтобы у руководителя была адекватная картина мира

**Закончил с задачей — сразу же сообщи.** Работодатель платит сотруднику за рабочее время, и в это рабочее время сотрудник должен быть загружен. Как только подчиненный выполнил последнюю задачу — он не имеет права сидеть без дела. Это было бы равносильно простою конвейера. И конвейер не должен простаивать, и сотрудник не должен сидеть без работы. Прямая обязанность подчиненного — сразу же сообщить, что он все выполнил и ждет дальнейших указаний. Теперь уже задача руководителя загрузить его

**Приходи на работу в хорошем настроении.** Некоторые сотрудники имеют слабость, привычку или инструмент манипуляции — находиться на работе в плохом настроении. Это привлекает к себе внимание других, плохо действует на коллектив. Работник должен оставлять свое плохое настроение по дороге от дома к работе, а если не получается — прийти и сообщить об этом руководителю

**Не злоупотребляй доверием руководителя и других людей.** Если руководитель или коллеги конфиденциально поделились

Подчиненный не сообщил, что завершил задачу, сидит без дела, проводит время в интернете не по делу и т. д.

Подчиненный сидит с каменным или обиженным лицом, говорит холодно, с раздражением и т. д.

Сотрудник делится с окружающими конфиденциальной информацией: «А знаете, что мне рассказал Иван?»

Пример ожидания	Примеры проступков
<p>с сотрудником информацией, посоветовались с ним, то сотрудник должен оставить это при себе. Даже если есть искушение рассказать и похвастаться окружающим, его необходимо преодолеть</p>	
<p><b>Не раздувай конфликты.</b> В идеале это должно звучать как «разрешай конфликты». Но если разрешать конфликты — редкое умение, то не раздувать их — обязательное требование. Не раздувать — значит, не переводить конфликт в личный, не обзывать оппонента, не припоминать прошлое, не поддаваться эмоциям, не настраивать других против того, с кем конфликтуете, не распускать о нем сплетни, не устраивать козни и т. д.</p>	<p>Сотрудник говорит другому сотруднику или про другого сотрудника: «Я с ним вообще больше дел никаких иметь не хочу!», «Да ты вечно...!», «Ты никогда не способен...!», «Если честно, то он просто...!»</p>
<p><b>Делай больше меньшими средствами.</b> Это ожидание можно перефразировать и так: экономь, не будь расточительным. Подчиненному следует подумать: если бы в работе были использованы его деньги, он бы также легко их потратил? В книге «Правила Заппос» Джозефа Мичелли эта ценность описана более подробно*</p>	<p>Сотрудник не потребовал скидку, допущенную и т. д., т. е. не потрудился сэкономить в переговорах с исполнителем. Либо не нашел альтернативного поставщика для создания конкуренции</p>

**Помогай коллегам, если они в сложном положении.** Это не значит, что сотрудник должен «принимать чужих обезьян». Но если он видит, что коллегам трудно, а он может им помочь, то не должен вести себя, как посторонний, или ссылаться, что это не входит в его обязанности

**Приходи не просто с проблемой, а с вариантами.** Переложить решение проблемы на руководителя — очень частый маневр подчиненных. Но принося проблему, сотрудник обязан принести и свои предложения или хотя бы мысли по ее решению. То есть напрячься, включить мозг, а потом уже идти с этой проблемой к руководству

**На работе думай о работе.** Порой мы слышим много звонкого смеха на работе или видим чрезмерно опечаленное лицо сотрудника — это свидетельство того, что сотрудники в это время думают не о работе. Время при этом идет рабочее, и компания его соответствующим образом оплачивает. Поэтому, думая не о работе, сотрудник просто ворует деньги у компании

Сотрудник заявляет коллегам: «Это не моя проблема!», «Решайте сами, я же вас не прошу мне помогать», «Надо было эффективнее работать!» и т. д.

Подчиненный перекладывает проблему и ее решение на руководителя: «Не знаю, что делать», «Вы у нас руководитель, вам виднее», «Вот такая проблема. Что делать?»

С рабочего места сотрудника постоянно слышны чрезмерный смех, громкие шутки. Они бывают не только полезны, но даже необходимы для разрядки и хорошего настроения, если используются в меру. И эту меру каждый руководитель понимает индивидуально, четко обозначая момент, когда такое поведение уже пора прекратить. Или сотрудник сидит на работе, погруженный в размышления о личных проблемах. Тогда следует с ним поговорить о том, что вас это не устраивает. И, если сотрудник

\* Мичелли Дж. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.



Пример ожидания	Примеры проступков
	не в состоянии перестать думать об этом, предложить отпустить его с работы (или взять день за свой счет) для решения личных проблем. Потому что в таком состоянии он все равно не работник
<p><b>Соблюдай субординацию.</b> Это значит, что подчиненный не должен обращаться с информацией, жалобами, предложениями и т. п. к вышестоящему руководству без разрешения своего непосредственного начальника. А если вдруг подчиненного вызвали «наверх» «через голову», то ему следует сразу сообщить об этом своему руководителю</p>	<p>Подчиненный обращается к вышестоящему руководству напрямую, минуя своего непосредственного начальника, либо умалчивает о том, что руководство обратилось напрямую к нему</p>
<p><b>Будь приверженным сотрудником.</b> От подчиненного ждут, что он будет неравнодушным к компании, отнесется к своей работе не как к временной, будет помогать руководителю в достижении его целей и т. д.</p>	<p>Подчиненный не помог руководителю, который оказался в сложной ситуации. Допустим, руководитель столкнулся с сопротивлением недовольных или воюющих сотрудников при доведении до них какого-либо решения, контроле и т. д. Подчиненный же проявил не более чем лояльность, т. е. хотя и не воевал с руководителем, но был спокоен и безучастен к его проблемам</p>

до сотрудников. После этого уже само понимание подчиненными своей роли предотвратит множество проступков, а при их совершении и разборе значительно облегчит вам процесс помещения сотрудника в роль «нарушителя».

С помощью Кодекса вам будет легче понять, в чем же заключается проступок, и сформулировать обвинение. Однако озвучивать его вслух не стоит — ведь вы просто вызовете защитную оправдательную реакцию. Поэтому гораздо более эффективным будет вывести сотрудника на признание им самим своей вины. Ведь именно так поступают грамотные следователи?

**7. Вывод на признание вины.** Это один из сложнейших этапов. Признание вины — это признание подчиненным двух вещей:

- 1) факта проступка;
- 2) того, что, совершая проступок, он понимал, что это именно проступок.

Как же добиться такого результата? Опять же вопросами. Однако сложность в том, что, проводя этот расспрос, вы должны играть уже три роли — следователя, прокурора, адвоката:

- следователь устанавливает истину;
- прокурор обвиняет;
- адвокат ищет смягчающие и оправдывающие обстоятельства.

Потеря любой из этих ролей приведет к несправедливому разбирательству: без следователя не установить истины, без прокурора будет просто милая беседа, без адвоката — «инквизиция».

Универсальная схема этого этапа (во многих случаях она, конечно, слишком громоздка, но убрать лишнее и неуместное в какой-то ситуации вам будет проще) выглядит следующим образом.

Кому из трех персонажей обвиняемый признается скорее: следователю, прокурору или адвокату? Если разговор с каждым из трех будет без силового давления, то, конечно же, адвокату. Ведь он «свой», с ним есть общие интересы, ему можно доверять.

Поэтому и руководителю, как только он понял, о каком проступке идет речь, имеет смысл:

1. Сначала сыграть **роль адвоката**, сделав предположение о положительных мотивах поступка. *«Вы, наверное, хотели помочь... (успеть, сделать) и т. д.»* То есть ждать подтверждения, что мотив-то был хороший. Если речь о воровстве или другом социально крайне неприглядном деянии, то сделать предположение, что давление искушения было очень сильным: *«Понимаю, любой бы не сдержался», «Вам сделали предложение, от которого вы не смогли отказаться? Понимаю, они умеют», «Вы, наверное, подумали о помощи своей семье в этот момент?»*

То есть в роли адвоката вам следует искать положительные мотивы для любого деяния. Это увеличит доверие сотрудника к вам, понудит рассказать правду и признаться в проступке. Кроме того, позабыв о роли адвоката, вы можете оказаться несправедливым или устроить инквизицию.

2. Затем, вызвав доверие и положительный настрой, перейти к **роли следователя**, получая признание в деянии. Например, задав вопрос: *«Именно по этой причине вы так и поступили?»* Вопрос должен звучать не осуждающе, а сопереживающе, с пониманием и сочувствием к оступившемуся человеку. Здесь важно получить согласие, т. е. первую часть признания вины — признание факта деяния.

3. Далее перейти к **роли прокурора**. Здесь вам надо получить признание в осознанности нарушения. Спросите: *«Как вы должны были поступить?»* или *«Как должен поступать сотрудник нашей компании в такой ситуации?»* Ждите версию сотрудника. Если он говорит, что не знает, тогда попросите его подумать и назвать любую свою версию. Если он не называет правильного ответа, то можно сказать: *«Не совсем так. Еще версии?»* Как только он называет правильную версию (допустим, *«Я должен был вам сразу сообщить»*), то можно переходить к следующему этапу — выходу на моральную причину.

Если подчиненный так и не назовет правильную версию, то вам придется ее назвать самому. Например, так: *«Вы понимаете,*

чно...?» И называете одну из перечисленных в табл. 3–7 норм или ожиданий:

- «Вы понимаете, что если опаздываете, то должны предупредить?»;
- «Вы понимаете, что товарищам своим нужно помогать?»;
- «Вы понимаете, что подчиненные не ставят руководителям оценок, даже «пятерок»?»;
- «Вы понимаете, что по ГОСТу (любому другому документу) необходимо делать так-то?»;
- «Вы понимаете, что если столкнулись с проблемой и не можете ее решить, то нужно сразу сообщить руководителю?»;
- «Вы понимаете, что существует субординация, и прежде чем пойти к моему руководителю, вы должны были спросить разрешения у меня?»

Вариантов ответа у подчиненного, по сути, два.

*Первый:* подчиненный говорит, что **не понимает** этого. Если вы верите ему (допустим, он новенький либо задача для него слишком сложная), то можно ответить что-то вроде: «Теперь-то вы поняли это?» Если не верите, то это ситуация борьбы, которую с вами развязал подчиненный, и вопросы с вашей стороны уместны уже более жесткие: «Почему для всех остальных это очевидно, а для вас нет?» С самым сопротивляющимся сотрудником можно закончить разговор фразой: «Вот теперь знайте мое отношение к такому поведению. Для меня оно неприемлемо».

*Второй:* подчиненный говорит, что **понимает**. Тогда переходим к следующему этапу.

**8. Выход на моральную причину.** В каждом проступке есть моральная причина. И вывести на неё сотрудника, вызвав чувство стыда, — значит наказать сотрудника и сделать его лучше. Ведь «сотрудник наказан только тогда, когда считает себя наказанным»\*. А пока он не испытает неприятных

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

эмоций, а лучше всего — стыда от осознания моральной причины, ему трудно почувствовать себя наказанным. Ведь даже если вы накричали на него, «влепили» выговор, пригрозили увольнением, а сотрудник не считает себя виноватым, не признался, не понял моральной причины, то он может просто подумать про руководителя: *«Прокричался? Легче стало? По-моему, мне пора искать другую работу».*

Итак, получив признание, можно спросить подчиненного: *«Тогда почему вы так поступили?»*

Если поведение совсем никуда не годится, то можно и более жестко: *«Почему вы позволили себе такое (неприемлемое, хамское, халатное и т. д.) поведение?»*

Дальше обычно следуют различные оправдания: *«Был вынужден, потому что...»*. На них не стоит обращать внимания, поскольку «Руководитель должен уметь слушать подчиненного, если его объяснения меняют картину мира руководителя, и не слушать, если его объяснения не меняют картину мира руководителя»\*.

Если это первый случай и подчиненный своими объяснениями убедил вас, что это вовсе не проступок, тогда, выслушав, переходите к следующему этапу и выносите решение по итогам переговоров. Главное, чтобы решение «не наказывать» в данном случае было принято от силы, а не от слабости. От силы — значит, исходя из целесообразности, из здравого смысла, не под давлением. От слабости — значит, под психологическим давлением другой стороны, из боязни, что о вас он «плохо подумает» и т. д.

Если это уже второй случай или вы понимаете, что слышите просто оправдания, то следует направить подчиненного в нужное русло: *«Мне не нужны ваши оправдания. Самая важная причина внутри вас. Обычно нам мешает правильно поступить лень, гордыня, самонадеянность, беспечность*

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

и т. д. Как вы думаете, что помешало вам?» Как только он назвал моральную причину, поддержите его словами «Согласен. Хорошо». И переходите к выводам и управленческому решению.

**9. «Приговор»: наказание, управленческое решение.** Переходим к **роли судьи**. Если вам удалось пройти предыдущие этапы и получить от подчиненного признание в моральной причине, то подчиненный уже от самого этого разговора может почувствовать себя наказанным. А это значит, что дополнительного наказания не нужно (кроме случаев, требующих материальной ответственности, расставания и административных взысканий). Тогда просто следует перейти к выводам.

Если же вы видите, что сотрудник не почувствовал себя наказанным, не испытал ни малейшего стыда, «с него как с гуся вода», то можно попробовать расширить его картину мира или продлить ее в будущее: «Вы понимаете, к каким последствиям привело (могло привести) ваше поведение?» И дальше подробно расписать эти последствия, все-таки пристыдив его. В случае его сопротивления можно спросить: «Почему вы не задумывались об этом?»

Если проведенного расспроса (который уже сам по себе является наказанием, если сотрудник испытал чувство стыда и почувствовал себя наказанным) вам показалось недостаточно, то можно в качестве наказания дополнительно применить (по Владимиру Тарасову):

1) учащение (ужесточение) контроля, когда вы вместо, например, одного раза в неделю теперь будете проверять сотрудника два раза в неделю (вместо одного раза в день два раза в день и т. д.), пока сотрудник не исправится;

2) проверку деятельности сотрудника. Речь идет об одноразовой, но глубокой проверке с выводами;

3) отсутствие улыбки, холодный взгляд, пока сотрудник не исправится.

Частая ошибка — попытка в качестве наказания сразу нагрузить работника дополнительными задачами, что называется «завалить работой». Но подчиненный сможет легко отбить такое наказание, рассказав про свои нынешние задачи, которые он и так еле успевает делать, а в крайнем случае, уйдет в сопротивление и войну с вами. Поэтому дополнительной работой нагружать стоит только после одноразовой, но глубокой проверки деятельности сотрудника. Тогда информационного преимущества перед вами у него не будет, обоснованно возразить вам ему будет тяжелее.

Если проступок имел материальные вредные последствия для компании, то руководитель может на данном этапе принять управленческое решение о посильном возмещении или компенсации таких потерь сотрудником, о конкретных мерах для исправления ситуации, ликвидации последствий и т. д. Лучше всего подвести подчиненного к этому вопросом: *«Что вы готовы сделать со своей стороны для исправления ситуации?»* Если, с вашей точки зрения, того, что предлагает подчиненный, мало, то лучше не говорить свое мнение, а подталкивать подчиненного вопросами и высказываниями типа *«Я ожидаю от вас большего»*.

Выговор, строгий выговор и другие предусмотренные Трудовым кодексом административные взыскания, на мой взгляд, имеет смысл применять только в случаях нарушения письменных норм и при условии, что положительные последствия такого наказания явно перевешивают отрицательные. То есть здесь руководителю важно не стать заложником идеи «потому что» («потому что нарушена норма»), а принимать решения «для того, чтобы», продумывая последствия (табл. 8).

Посмотрите на табл. 8. Подчеркните те последствия, которые точно наступят в вашем конкретном случае. Оцените, перевешивают ли положительные последствия. Если вы чувствуете, что решение о выговоре стоит принять, то подумайте, что можно сделать для предотвращения отрицательных по-

и последствий. При этом, естественно, необходимо полностью соблюсти процедуру, установленную Трудовым кодексом. И имеет смысл привлечь в помощь службу персонала или юриста, так как данное решение может быть обжаловано.

Таблица 8

**Возможные последствия применения административного взыскания**

Положительные последствия	Отрицательные последствия
Первый шаг к увольнению воюющего сотрудника (которого вы методом трех административных взысканий планируете уволить).	Демотивация сотрудника, переход его в разряд «недовольных», «воюющих».
Усиление вашего имиджа сильного руководителя, не боящегося применять непопулярные меры.	Демотивация остальных сотрудников из-за слишком жесткого или несправедливого решения.
Урок на будущее для других сотрудников.	Появление у вас имиджа «эмоционального» или, еще хуже, «неадекватного» руководителя.
Усмирение много себе позволяющего сотрудника.	Объединение сотрудников против вас в защиту «несправедливо наказанного».
Усиление вашего имиджа как справедливого руководителя, применяющего наказание, адекватное нарушению	Отмена вашего решения вышестоящим руководителем

Увольнение — это самая крайняя мера, и применять ее стоит только в случаях, когда дело касается серьезных проступков с точки зрения этики: воровства в той или иной форме, предательства, разглашения информации в корыстных целях и т. д. Подробнее переговоры об увольнении мы рассмотрим в главе 7. Здесь же лишь добавлю, что, если вы решили уволить за какой-то проступок, то не откладывайте дело в долгий ящик, а скажите об этом сразу же, по итогам вот этих самых переговоров. Потом психологически это сделать будет намного труднее.

**10. Извлечение выводов из проступка.**

**11. Завершение переговоров.**

**12. Совершенствование работы компании.**

**13. Анализ переговоров.**



Эти четыре этапа схожи с аналогичными этапами, рассмотренными нами в ситуации переговоров об ошибке (с 8 по 11).

Главное отличие, что на позитивной ноте их заканчивать стоит лишь в том случае, если:

- подчиненный признал свою вину;
- сделал правильные выводы;
- почувствовал себя наказанным от разговора;
- вы посчитали, что этого наказания «разговором» будет достаточно.

Тогда можно завершить переговоры, похвалив подчиненного за правильные выводы. Если же этого разговора в качестве наказания, на ваш взгляд, явно недостаточно и вы решили применить также и другие из вышеописанных наказаний, то позитив, конечно, будет неуместен.

### ***Проступок на ваших глазах***

Бывает, что вы, сами того не планируя, застали, как подчиненный опаздывает, сидит на компьютере в «Одноклассниках», по-хамски отвечает коллегам и т. д. То есть проступок совершается на ваших глазах, и все видят, что вы это видите. Здесь тактика будет отличаться — подготовиться некогда, все проходит скоротечно, неожиданно, часто эмоционально.

Возможный сценарий:

1. Спросите о целях сотрудника: *«Вы с какой целью сейчас это сказали (делаете)?»* либо о причинах: *«Почему опаздываете?»*, чтобы получить его версию.

2. Поставьте подчиненного в роль нарушителя: *«Вы понимаете, что это неприемлемо?»* или *«Вы считаете, у вас есть право так делать?»*

3. Накажите неприятным вопросом: *«А почему вы считаете возможным так себя вести?»*

4. Зафиксируйте вывод: *«Больше чтобы такого не было. Это понятно?»*

5. Если требуется более серьезный разговор, то назначьте ему: «Жду вас завтра у себя в 10-00». Можете и усилить: «Сегодня до конца дня с вас объяснительная. Завтра в 10-00 у меня».

### ***Проступок в ходе разговора с вами***

Случается, что подчиненный в ходе разговора с вами совершает неподобающие вещи: оценивает вас, не отвечает на вопрос, делает воинственные заявления, отказывается выполнять уже установленные нормы или ваши совершенно правомерные требования и т. д. Здесь применить какой-то сценарий еще сложнее, так как вам нужно:

- заметить проступок;
- понять, что это именно проступок;
- подумать, как на него отреагировать.

И все это прямо по ходу разговора, в который вы полностью вовлечены. Задача почти невыполнимая.

Поэтому сценарий здесь максимально простой:

1. Остановите разговор и теперь сосредоточьтесь на последних словах подчиненного, задав вопрос: «Объясните, что вы сейчас такое сделали?»
2. Поставьте подчиненного в роль нарушителя и сразу же накажите неприятным вопросом: «С чего вы взяли, что у вас есть право так себя вести?»
3. Зафиксируйте вывод: «Больше чтобы такого не было. Это понятно?»

### ***Общая схема переговоров с подчиненным о проступке***

1. Спокойно, без эмоций обращаетесь к сотруднику: «Расскажите об этой ситуации».
2. Выясняете все обстоятельства: «Где это произошло? Как это происходило? Кто присутствовал при этом? Как себя вел? Что говорил? Что вы делали? Что сказали? Куда пошли? Куда положили? Кому сообщили?» и т. д.

3. Если вы поняли, что это именно проступок, то сначала выступаете в роли адвоката, делаете предположение о возможных мотивах: *«Правильно я понимаю, что вы надеялись успеть... (поддались соблазну, не смогли сдержаться, хотели позаботиться о своей семье и т. д.)?»*

4. Переходите к роли следователя и получаете признание в деянии. Обращайтесь с подчиненным не осуждающе, а сопереживающе: *«Именно по этой причине вы так и поступили (нарушили правила, опоздали, взяли откат, не сообщили и т. д.)?»*

5. Дальше переходите к роли прокурора. Теперь вам надо получить признание в осознанности нарушения. Спрашиваете: *«Как вы должны были поступить?»* или *«Как должен поступать сотрудник нашей компании в такой ситуации?»*

6. Ждете версию сотрудника. Если он говорит, что не знает, тогда просите его подумать и назвать любую свою версию. Если он не называет правильного ответа, то можете сказать: *«Вы понимаете, что...?»* — и называете одну из перечисленных в главе норм или ожиданий: *«Вы понимаете, что товарищам своим нужно помогать (если опаздываете, то нужно предупредить, и т. д.)?»* Если он говорит, что не понимает, тогда: *«Теперь-то вы поняли это?»*, *«Почему для всех остальных это очевидно, а для вас нет?»*, *«Вот теперь знайте мое отношение к такому поведению. Для меня оно неприемлемо»*.

7. Устанавливаете моральную причину: *«Тогда почему вы так поступили?»* или *«Почему вы позволили себе такое (неприемлемое, хамское, халатное и т. д.) поведение?»* Если в ответ подчиненный лишь оправдывается, то: *«Мне не нужны ваши оправдания. Самая важная причина внутри вас. Обычно нам мешает правильно поступить лень, гордыня, самонадеянность, беспечность и т. д. Как вы думаете, что помешало вам?»*

8. Переходите к роли судьи; если этого разговора недостаточно для наказания, то можете усилить: *«Вы понимаете,*

А каким последствиям привело (могло привести) ваше поведение», «Почему вы не задумывались об этом?» Далее, при необходимости, применяете одно из наказаний: ужесточение контроля, разовую проверку, отсутствие улыбки, полное или частичное возмещение ущерба, выговор и т. д., вплоть до увольнения.

9. Делаете выводы: «Итак, какие выводы на будущее вы сделали?». Если вывод вам кажется неполным: «Еще какие выводы?»

10. Завершаете переговоры либо похвалив за правильные выводы, либо, если наказание не закончилось этим разговором, просто попрощавшись без улыбки.

### ***Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным в типовых ситуациях нарушения***

#### ***Подчиненный не сделал задачу в назначенный срок из-за объективных обстоятельств***

Здесь самое главное — не пытаться наказывать именно за то, что подчиненный что-то не успел. Потому что причины могут быть вполне уважительные, и если вы будете пытаться разбираться в том, насколько они объективны, то погрязнете в этом разговоре, а информационное преимущество всегда будет на стороне сотрудника.

Поэтому наказать вы можете за следующий пункт «Кодекса» из табл. 7 «Ожидания руководителя и его ценности»:

---

**Не успеваешь — сразу же предупреди.** Не выполнение задачи в срок, как и опоздание на работу, совещание, встречу — явления почти повседневные. Но есть важное неписанное правило: как только понял, что не успеваешь, — сразу же сообщи, чтобы у руководителя была адекватная картина мира

---

Подчиненный использует в качестве отговорки фразы: «Думал, что успею», «Не стал вас беспокоить», «Забыл позвонить»

Сценарий переговоров может выглядеть так:

1. *«Почему вы не сделали это вовремя?»* В ответ, как правило, звучит множество убедительных объяснений причин. Но с ними сейчас разбираться смысла нет, это не тема для наказания;

2. *«Когда вы поняли, что не успеваете?»* Надо обязательно добиться ответа. И если получаете воинственный ответ *«Только сейчас»*, то начинаете подробно расспрашивать *«А что вы делали до этого? Опишите весь процесс»*;

3. *«Почему не предупредили в тот момент?»* Спрашиваете холодно и без улыбки, дожидаясь ответа. Если все сделано правильно, сотрудник уже почувствует себя неуютно от такого расспроса, т. е. наказанным;

4. *«Какой вывод на будущее вы сделаете?»* Добиваетесь, чтобы подчиненный сказал что-то в духе: *«Столкнувшись с непреодолимой проблемой, сразу же сообщу»* или *«Как пойму, что не успеваю, буду сразу же сообщать»*;

5. Переходите к разбору причин и установлению новых сроков.

### **Опоздание сотрудника**

С опозданием сотрудника применима, в частности, та же схема, что и с не вовремя сделанной работой:

1. *«Почему опоздали?»*

2. *«Когда вы поняли, что не успеваете?»*

3. *«Почему не предупредили в тот момент?»*

4. *«Какой вывод на будущее вы сделаете?»*

То есть наказывать надо за то, что сотрудник не предупреждает руководителя об опоздании. Так у него возникает обязанность — звонить вам каждый раз при опоздании. Обязанность эта довольно неприятная, лишний раз с утра звонить начальнику и объяснять, что ты сегодня задерживаешься,

никому не хочется. Могу по своему опыту сказать, что даже самым заядлым опаздывающим эта мера дисциплинирует.

Но если все-таки этого недостаточно, то можно применить **глубокий расспрос**, описанный Владимиром Тарасовым\*:

Сотрудник приглашается в кабинет и ему задаются вопросы про весь процесс утреннего «путешествия» на работу.

1. *«Каким маршрутом ехали?»*
2. *«Во сколько сели в машину (общественный транспорт)?»*
3. *«Во сколько вышли из дома?»*
4. *«Во сколько начали одеваться?»*
5. *«Во сколько проснулись?»*
6. *«На сколько будильник поставили?»*

И к каждому факту из услышанного рассказа можно задавать дополнительные уточняющие вопросы, чтобы этот неприятный для подчиненного разговор продлился как можно дольше. Желание опаздывать после такого разговора у него точно уменьшится.

Конечно, есть и другие способы решить вопрос с опозданиями: карточки на входе со штрафом в 500 руб. за первое, 5000 за второе и 15 000 за третье опоздание, свободный график, индивидуальный график (если человек живет далеко и всегда попадает в пробки), утреннее совещание, которое сотруднику невыгодно пропускать, автоматическое отключение интернета до 14-00 опоздавшим и т. д.

Это меры системные, относящиеся к управленческому механизму «Создание условий», при которых переговоры уже никакие не нужны, неприятные последствия наступают автоматически. «Создание условий» экономит силы и время руководителя на подобные переговоры, но требуют много усилий на то, чтобы эти самые условия разработать и внедрить.

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Хорошая книга, 2010.

***Подчиненный не сделал задачу в назначенный срок,  
так как сразу говорил, что срок нереальный***

Эта ситуация дает бóльшую правоту сотруднику, так как срок назначали вы, а не подчиненный, который уже при назначении срока говорил, что этот срок нереальный, и не соглашался с ним. Наказать подчиненного за то, что он не сообщил, что не успевает, уже не получится. То есть здесь имеет место сопротивление при постановке задачи, которое вы проигнорировали, надеясь «на авось». Эффективная реакция на такое сопротивление описана в следующей главе.

Сейчас же вы можете наказать подчиненного за следующий пункт Кодекса из табл. 7 «Ожидания руководителя и его ценности»:

---

Если перегружен, попроси расставить приоритеты. Бывает, что у сотрудника скапливается множество задач, и он явно не сможет успеть все сделать в срок. Мы ожидаем, что, как только подчиненный это поймет, он сразу обратится к руководителю за разъяснением, какая из задач является приоритетной	Подчиненный сам расставляет приоритеты, сам решает, какую задачу выполнить в срок, а какую нет. При проверке невыполненной в срок задачи выстраивает алиби, утверждая, что срок был нереальный
---	--

---

Сценарий переговоров может выглядеть так:

1. «Выполнение какой работы вам помешало в этом?»
2. «С чего вы решили, что эта работа является приоритетной?»

3. «Если вы поняли, что не успеваете и то, и то, почему вы ко мне не обратились с вопросом, какая работа более важна?»  
Спрашиваете холодно и без улыбки, дожидаясь ответа. Если все сделано правильно, сотрудник уже почувствует себя неуютно от такого расспроса, т. е. наказанным.

4. «Какой вывод на будущее вы сделаете?» Добиваетесь, чтобы подчиненный сказал что-то в духе: «Когда задач слишком много, буду просить вас расставить приоритеты».

б). Переходите к установлению новых сроков и усиливаете контроль над данным сотрудником.

**В рабочее время сотрудник «сидел» в социальных сетях («Одноклассники» и т. п.), т. е. пользовался интернетом не по делу**

«Поймать с поличным» сотрудника в подобной ситуации получается редко, так как окно в компьютере легко свернуть, однако технически установить, чем тот занимался, не проблема.

Прежде всего, надо спросить, что делал сотрудник в социальных сетях, и убедиться, что это действительно и «не по делу», и не 5-минутный перерыв для разгрузки. Если же вы получили ответ типа: «Ну, я все доделал, могу же я отдохнуть»; «Ну же мне платите за результат» и т. д., то значит, наказывать здесь надо за следующий пункт Кодекса из табл. 7 «Ожидания руководителя и его ценности»:

---

<p><b>Заключил с задачей — сразу же сообщи.</b> Работодатель платит сотруднику за рабочее время, и в это рабочее время сотрудник должен быть загружен. Как только подчиненный выполнил последнюю задачу — он не имеет права сидеть без дела. Это было бы равносильно простою конвейера. И конвейер не должен простаивать, и сотрудник не должен сидеть без работы. Прямая обязанность подчиненного — сразу же сообщить, что он все выполнил и ждет дальнейших указаний. Теперь уже задача руководителя загрузить его</p>	<p>Подчиненный не сообщил, что завершил задачу, сидит без дела, проводит время в интернете не по делу и т. д.</p>
--	---

---

Как мог бы выглядеть этот диалог?

1. Без улыбки (!) спрашиваете: «*Так чем вы занимаетесь?*»  
 Если в ответ слышите: «Ну нужно же отдыхать, я свою работу



доделал, вы же мне платите за результат» и т. д., то продолжаете:

2. *«А что вы должны были сделать, когда закончили со своими задачами?»* Надо обязательно добиться ответа. Если подчиненный воинственно заявляет: «Отдыхать» или «Вы же мне платите за результат», тогда парируете: *«Кто вам сказал такое?»* («Компания вам платит и за все ваше рабочее время тоже»). Если же в ответ звучит: «Наверное, сообщить», то задаете вопрос:

3. *«Почему вы не сообщили мне об этом?»* Здесь можно, пользуясь «глубоким расспросом», дойти и до моральной причины. Каждый раз надо настаивать на ответе.

4. *«Какой вывод на будущее?»* Добиваетесь, чтобы он сказал что-то в духе: «Закончив с задачей, буду сразу же сообщать».

5. Переходите к постановке новой задачи либо назначаете разовую глубокую проверку сотрудника.

### ***Подчиненный оценил руководителя без его просьбы***

Как я уже упоминал выше, одно из ожиданий руководителя — что подчиненный не будет его оценивать. Оценка другого — это роль руководителя, но не роль подчиненного. Оценив руководителя, подчиненный выходит из своей роли, и надо его туда вернуть. Наказание здесь будет за следующий пункт «Кодекса» из табл. 7 «Ожидания руководителя и его ценности»:

#### **Не оценивай руководителя без его просьбы**

Одно из отличий руководителя от подчиненного в том, что если руководитель имеет право (и даже обязан) оценивать подчиненного, то у подчиненного такого права нет. Подчиненному непозволительно не только критиковать руководителя и его решения, но даже и хвалить!

Типичные фразы: «Вы у нас такой мудрый руководитель!», «Вот это справедливый поступок, вот это я понимаю!», «Вам надо расти над собой!», «Это не продуманное решение!»

Сложность в том, что процесс оценивания происходит по ходу диалога, и заметить это бывает трудно. Но пропустив такую оценку, никак не отреагировав на нее или сказав «Спасибо!» за похвалу, вы автоматически позволяете подчиненному ставить вам оценки и в последующем, и он таким образом оказывается в роли вашего руководителя!

Поэтому надо сразу же реагировать.

**А. На похвалу** («Я вас очень уважаю как руководителя», «Нот сейчас вы грамотное решение приняли», «Вы у нас такой замечательный руководитель!») не расплываетесь в улыбке, а наоборот, с серьезным видом спрашиваете:

1. *«Это вы мне сейчас что, пятерку поставили?»*

2. *«Значит завтра вы мне сможете двойку поставить?»*

3. И делаете вывод, заявляя норму на будущее: *«У вас нет права оценивать своего руководителя», «Оценки мне будет ставить мой руководитель, а вам их буду ставить я».*

**Б. На негативную оценку** («Вам, конечно, еще надо развиться как руководителю», «Нормальный руководитель так бы не поступил») не спорьте с тем, насколько справедлива эта оценка, иначе вы акцептируете его право их ставить:

1. Без улыбки: *«А вам кто-то давал право меня оценивать?», «У вас что, есть полномочия оценивать своего руководителя?», «С чего вы взяли, что у вас есть право меня оценивать?»*

2. И делаете вывод, заявляя норму на будущее: *«Это я имею право вас оценивать, но не вы меня».*

***Подчиненный недоволен самим фактом контроля и советует руководителю меньше его контролировать***

При контроле или проверке подчиненный может выразить недовольство самим фактом любого контроля. «Все будет сделано, оставьте меня в покое, не мешайте мне работать».

Наказывать здесь надо за следующий пункт Кодекса из табл. 7 «Ожидания руководителя и его ценности»:

**Не советуй руководителю, как ему работать, без его просьбы.** Давать советы и рекомендации подчиненному руководитель имеет право и обязан. Подчиненный же не имеет право давать непрошенные советы руководителю. Если подчиненный все же считает необходимым дать руководителю совет, то он либо должен спросить на это разрешения, либо высказать свой совет в форме предположения, а лучше — в иносказательной форме (например, «В одной фирме сделали так-то, и там это привело к следующему...»)

Подчиненный позволяет себе подобные высказывания: «Вам следовало бы меньше хвалить Иванова, он зазнается», «Я вам рекомендую прочитать вот эту книгу», «Вы бы лучше занялись сейчас вот этим!», «Вам следовало бы больше времени уделять вот этому»

В данном случае подчиненный демонстрирует поведение, относящееся к категории «недовольный». При этом недовольство не имеет конструктивных оснований, а просто является способом завоевать «особое положение». Такое поведение нельзя не замечать. И тем более, нельзя идти ему на встречу.

1. *«А чем вы недовольны?»* Спрашиваете холодно и осуждающе, а не заискивающе.

2. *«Ну, контроля много, дали бы вы лучше нам работать спокойно. Работать некогда с этим контролем постоянным».* Здесь, помимо недовольства, присутствует и оценка деятельности руководителя, т. е. перехват управления. Это необходимо пресечь на корню.

3. *«То есть вы хотите мне дать совет, как мне мою работу выполнять?»*

4. *«Нет, но просто мы бы лучше работали, если было бы меньше контроля».*

5. *«Вы все равно пытаетесь дать мне совет. А с чего вы взяли, что у вас есть право мне советы давать?»* Дождитесь ответа. При правильной постановке вопросов сотрудник уже почувствует себя наказанным за выход из роли подчиненного.

6. Завершаете переговоры: *«Вирежь от непрошенных советов мне прошу воздерживаться».*

***Подчиненный отнесся к задаче «спустя рукава»,  
работал не в полную силу***

Эдвард Деминг\* ввел термин «работа с прохладцей». Чтобы избежать такого отношения к работе, необходимо построить правильную систему управления компанией, создать команду приверженных сотрудников и предпринимать ряд других системообразующих проактивных действий. Они описаны в сотнях западных книг по менеджменту. Я рекомендую таких авторов, как Ицхак Адизес, Эдвард Деминг, Питер Друкер, Джек Уэлч, Джозеф Мичелли, Том Питерс, Джек Митчелл.

Но даже чтобы прочитать эти книги, вам потребуется немало сил и времени, не говоря о том, чтобы построить в своей компании нечто подобное. Все же я надеюсь, что подобные цели вы себе ставите. Но пока сотрудники продолжают работать «с прохладцей». И я рассчитываю на то, что вы этим недовольны и хотите изменить ситуацию. Одного наказания здесь будет недостаточно, нужны системные меры, но и безнаказанным такое отношение к работе оставлять нельзя.

Итак, наказать здесь можно за следующий пункт Кодекса из табл. 7 «Ожидания руководителя и его ценности»:

---

<b>Прикладывай все свои умственные и волевые усилия для пользы компании.</b>	Это одно из самых сложных для обнаружения нарушений. Как правило, подчиненный использует следующие
То есть мы ожидаем, что подчиненный	

---

\* Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2011.

не будет относиться к работе формально, «для галочки», а напротив, включит свой мозг, будет искать варианты и подходы, проявлять настойчивость, пробивные качества, целеустремленность

отговорки: «Я сделал все по инструкции, а то, что не получилось — я здесь ни при чем», «Я не подумал об этом», «Это не входит в мои обязанности», «Мы всегда так делаем, я не виноват», «Я сделал то, что вы сказали». Трудно предъявить сотруднику претензию за то, что он все сделал по инструкции. Однако поскольку результата он добился противоположного, за это и надо предъявлять, а также за отсутствие умственных и волевых усилий, приведшее к негативному результату

Итак, подчиненный выполнил работу плохо (некачественно, долго, дорого и т. д.). Диалог может выглядеть так:

1. «Почему сделано так плохо (некачественно, долго, дорого и т. д.)?» Оправдания обычно бывают такими: «Сделал по инструкции (как сказали, как успел, как смог и т. д.)».

2. «Алиби-то (оправдание) вы себе обеспечили, а для компании вы обеспечили результат?» Если он говорит «Считаю, что да», тогда объясняете: «Результатом являлось бы то-то и то-то».

3. «Компания вам за алиби или за результат платит?»

4. «Вы предприняли все возможные усилия для достижения результата?»

5. «И в чем это проявилось? Опишите весь процесс». Далее ищите в этом описании пустые места, где подчиненный просто ждал результата, не проявил настойчивости, не подумал лишний раз, не посоветовался и т. д. И как только обнаруживаете, сразу же спрашиваете:

6. «А что вам помешало в этот момент приложить все свои усилия и проявить настойчивость (подумать, посоветоваться и т. д.)?» Доходите до моральной причины (понадеялся, поленился и т. д.), затем уточняете:

7. «Какой вывод на будущее?»

И. Выдаете подчиненному норму на будущее: *«Я ожидаю, что вы будете прикладывать все свои умственные и волевые усилия для достижения результата»*.

Еще не могу не сказать, что наказывать подчиненных нам приходится в том числе из-за того, что мы забываем их поощрять. Не подкрепляя положительно нужное поведение, мы не закрепляем его как привычку. Поэтому хвалите своих сотрудников, каждого хотя бы раз в неделю, за конкретное поощрение, в котором проявилось соблюдение одной из норм кодекса\*. И вам придется гораздо меньше их наказывать.

---

\* Менеджер с 24 «морковками» / Э. Гостик, Ч. Элтон. Ростов н/Д: Феникс, 2005.

## **Практическое задание к Главе 3**

### **Главный бухгалтер**

Производственно-коммерческая фирма динамично развивалась в течение последних шести лет. **Главный бухгалтер** работала в фирме с момента ее зарождения и пользовалась доверием **генерального директора** и учредителей. Вместе с ростом фирмы выросла численность бухгалтерии. **Главный бухгалтер**, переложив всю текущую работу на подчиненных ей бухгалтеров, в рабочее время стала оказывать бухгалтерские и консультационные услуги сторонним организациям.

Об этом генеральному директору сообщила заместитель главного бухгалтера, однако просила не ссылаться на нее.

### **Роли и интересы**

**Генеральный директор фирмы** — разобраться в ситуации, принять необходимые управленческие решения.

**Главный бухгалтер** — сохранить должность главного бухгалтера, имеющиеся свободы и привилегии, избежать наказания.

### **Вопросы к ситуации**

1. Какую статью Кодекса нарушает проступок главного бухгалтера?
2. По какому сценарию генеральному директору следует построить переговоры с главным бухгалтером, чтобы сохранить ее в качестве ценного работника и при этом прекратить ее нежелательное поведение?
3. Какие варианты управленческих решений может принять генеральный директор по итогам переговоров?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 3.

**3-й уровень.** Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли главного бухгалтера, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли генерального директора, ваш оппонент — в роли главного бухгалтера.

Пример такой отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### ***Кто виноват?***

В торговую компанию на должность торгового представителя выходит на работу новый сотрудник **Наталья**. На планерке супервайзер принимает решение разделить крупный район, который был закреплен за другим торговым представителем, Антоном, и часть точек передать Наталье для работы. Среди переданных клиентов есть один с просроченной задолженностью. Антон подготавливает сверку по передаваемым клиентам и в присутствии супервайзера передает ее Наталье; в сверке указана задолженность по проблемному клиенту.

Наталья выезжает к клиенту и выясняет, что на объекте он появляется только вечером и забрать у него деньги можно только в вечернее время. На очередной планерке в присутствии супервайзера и главного бухгалтера Наталья отчитывается о ситуации с клиентом и просит Антона съездить к клиенту и забрать деньги, поскольку у нее маленький ребенок и она сама не может этого сделать. Антон соглашается, супервайзер дает добро, но при этом проговаривает Наталье, что это ее клиент и она за него отвечает.

Проходит 1,5 месяца, из компании увольняется Антон, проблемного клиента за ним не числится, и **главный бухгалтер** подписывает акт сверки, после чего производит полный



расчет с сотрудником. Через месяц увольняется Наталья, а при расчете всплывает проблемный клиент и просроченная задолженность, которую погасить теперь невозможно — клиент полностью свернул свою деятельность.

### ***Роли и интересы***

**Генеральный директор** — разобраться в ситуации, сформировать в коллективе правильное понимание ответственности за свои участки работы, не допустить финансовых потерь у компании.

**Супервайзер** — удержать просроченную задолженность клиента с Натальи, ей же было обозначено: «Клиент твой и отвечаешь за него ты», снять ответственность за ситуацию с себя, в крайнем случае разделить штраф между Натальей и главным бухгалтером.

## **Глава 4. Сопротивление действиям и решениям руководителя**

- ✓ *Сопротивление при постановке задачи*
- ✓ *Сопротивление при делегировании функций*
- ✓ *Сопротивление при повышении требований к работе*
- ✓ *Сопротивление при ужесточении либо ухудшении условий труда*
- ✓ *Сопротивление при контроле и проверке*
- ✓ *Сопротивление при наказании и поощрении*

Руководитель нередко сталкивается с сопротивлением подчиненных как при доведении и внедрении каких-либо решений, порядка, регламентов, так и при постановке задач, делегировании, контроле, наказании и даже поощрении. Исход противостояния чаще всего зависит от того, **кто сильнее**. В частности, кто сильнее психологически, кто имеет больше поддержки среди вышестоящего руководства, лучше умеет влиять на окружающих, обладает более развитыми волевыми качествами.

Если у подчиненного или подчиненных силы больше, то руководитель в этом противостоянии, как правило, оказывается проигравшим. По сути он переходит к уговорам, но «не уговаривает».

Поэтому, конечно, руководителю нужно наращивать объем доверия, полномочий, безусловной поддержки (т. е. чтобы в спорных ситуациях принимали именно вашу позицию) со стороны вышестоящего руководства, а также развивать свои волевые качества и психологическую силу. С другой стороны, если руководитель сильнее подчиненных, то он часто просто «бьет кулаком по столу» и добивается результата. Правда, нередко ценой демотивации своих сотрудников.

«Золотую середину» найти непросто. Для этого как минимум необходимо вооружиться силой безразличия и сценарием поведения в сложной ситуации. Именно регулярное опробование различных сценариев и выработка собственных при обязательной генерации у себя силы безразличия позволят развивать свою психологическую силу и волевые качества. Действуя точнее в любой ситуации, вы становитесь со временем сильнее.

Сценарии переговоров в наиболее часто встречающихся ситуациях сопротивления мы с вами и рассмотрим в этой главе. Но прежде разделим сопротивление сотрудников на первичное и вторичное.

**Первичное сопротивление** — сопротивление, вызванное психологическими причинами. По Зигмунду Фрейду это желание сохранить статус-кво («меня сейчас все устраивает, не хочу ничего менять» и т. д.), страх (потерять в доходах, обнаружить свою некомпетентность, потерять объем своего авторитета и власти и т. д.), недоверие («а вдруг нас обманут», «неизвестно, приведет ли это к планируемому результату» и т. д.), перенос («а на прошлой работе такие решения не сработали», «а в прошлый раз ваше решение ни к чему хорошему не привело» и т. д.).

**Вторичное сопротивление** — сопротивление, вызванное вашими неудачными, ошибочными действиями и решениями.

С сопротивлением мы сталкиваемся довольно часто, поскольку очень высока вероятность того, что либо наши действия содержат ошибки, либо подчиненные не полностью нам доверяют, боятся что-то потерять, хотят сохранить все как есть, или у них есть негативный опыт прохождения подобных ситуаций.

Поэтому руководителю прежде всего необходимо разобратся с истинной причиной сопротивления, а потом уже действовать.

Чтобы на системном уровне снизить уровень сопротивления сотрудников, необходимо повысить их уровень доверия к вам как к лидеру. С этой целью необходимо вовлекать их в принятие решений, передавать им больше полномочий, работать с их мотивацией. На эту тему есть замечательные книги\*, которые имеет смысл изучить самостоятельно.

## ***Соппротивление при постановке задачи***

### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться выполнения задачи либо понять и устранить объективные причины, по которым она не может быть выполнена.

*Для отношений с людьми.* Не расширить зону конфликта с сотрудником, не допустить перевода ролевого конфликта «начальник — подчиненный» в личностный «Иванов — плохой». Исчерпать и завершить ролевой конфликт.

*Для власти.* Утвердить авторитет руководителя, не потерять его в прямой борьбе за власть с подчиненным. В переговорах с сопротивлением выигравший увеличивает объем своей власти за счет потерянной власти проигравшего. Поэтому руководителю проигрывать такие переговоры очень опасно.

Получая задачу, подчиненный может возразить в одной из следующих основных плоскостей:

1. «Нет времени на эту задачу, я и так перегружен».
2. «Я не справлюсь, не сумею, не обучен».

---

\* Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010; Рикардо С. Выходные всю неделю. М.: Добрая книга, 2007; Мичелли Дж. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

3. «Это не входит в мои обязанности».

4. «Почему я? Пусть это делают другие или вы сами» (как правило, совмещено с одним из трех вышеперечисленных).

В первых двух случаях мы можем иметь дело как с конструктивным, так и с деструктивным сопротивлением. В третьем и четвертом налицо деструктивное сопротивление.

Отличить деструктивное сопротивление от конструктивного можно по эмоциональному посылу, который идет от подчиненного при ответе.

Конструктивный: «Рад бы, да боюсь, не смогу», т. е. «не могу».

Деструктивный: «Не собираюсь этого делать, подчиняться в этом вам, а причину я найду», т. е. «не хочу».

### ***Возможные сценарии переговоров при конструктивном сопротивлении***

Сценарий переговоров при конструктивном сопротивлении в первом случае может выглядеть так:

1. «У меня нет времени ее делать, сейчас и так много задач».

2. «Причина только в этом?» По ответу вы сможете понять, имеете ли вы дело с конструктивным или деструктивным сопротивлением. Если ответ «Да, только в этом» и вы чувствуете, что сопротивление конструктивное, работник «Готов бы, но не может», обращаетесь к нему с вопросом:

3. «Расскажите, какие задачи и к какому сроку вы сейчас выполняете?»

Перечень текущих задач	Срок, к которому нужно выполнить задачу
Задача 1	Четверг, 18-00
Задача 2	Среда, 15-00
Задача 3	Сегодня, 18-00
Задача 4	Понедельник, 13-00

4. «Сколько времени нужно на каждую из них?» Пусть сначала подчиненный выскажет свою точку зрения, а потом вы придите с ним к единому мнению о том, сколько времени на каждую из этих задач нужно на самом деле.

Перечень текущих задач	Срок, к которому нужно выполнить задачу	Примерное время на выполнение
Задача 1	Четверг, 18-00	3 часа
Задача 2	Среда, 15-00	8 часов
Задача 3	Сегодня, 18-00	2 часа
Задача 4	Понедельник, 13-00	7 часов

5. «Сколько времени потребуется на еще одну, новую задачу?» Пусть сначала предположение выскажет подчиненный, а потом, разбив задачу на части, вы вместе сможете понять, сколько времени она примерно займет.

Перечень текущих задач	Срок, к которому нужно выполнить задачу	Примерное время на выполнение
Задача 1	Четверг, 18-00	3 часа
Задача 2	Среда, 15-00	8 часов
Задача 3	Сегодня, 18-00	2 часа
Задача 4	Понедельник, 13-00	7 часов
Задача новая	Завтра, 16-00	5 часов

6. Теперь, когда у вас появилось расписание задач примерно такого вида, вам остается лишь расставить приоритеты.

То есть здесь мы применили важнейшее правило действий в ситуации нехватки любых ресурсов (временных, финансовых, человеческих и др.) — расставлять приоритеты.

Перечень текущих задач	Срок, к которому нужно выполнить задачу	Примерное время на выполнение	Приоритет (важность, критичность соблюдения сроков). 1 — самая приоритетная, 5 — менее приоритетная
Задача 1	Четверг, 18-00	3 часа	5
Задача 2	Среда, 15-00	8 часов	4
Задача 3	Сегодня, 18-00	2 часа	1
Задача 4	Понедельник, 13-00	7 часов	3
Задача новая	Завтра, 16-00	5 часов	2

Главное — помнить, что:

1. Расстановка приоритетов — это ваше право и обязанность. У подчиненного нет права расставлять приоритеты, пока вы четко и ясно ему это право не делегировали.

2. К срокам выполнения уже имеющихся задач не стоит относиться как к «священной корове». Очень часто эти сроки берутся буквально «с потолка» и не привязаны ни к какой реальной необходимости. В ситуации дефицита времени очень важно про каждый срок задать самому себе контрольный вопрос: *«Для чего был поставлен именно этот срок?»*

3. Срок выполнения новой задачи, по возможности, подчиненный должен называть сам. Тогда и ответственность будет на нем. Если срок вынуждены назначить вы, тогда надо объяснить, для чего именно такой срок установлен.

4. Сложную задачу лучше разбить на этапы и получить от подчиненного срок выполнения первого этапа. Обязательно проверить его при наступлении этого срока.

Сценарий переговоров при **конструктивном сопротивлении во втором случае** может выглядеть так:

1. *«Я не справлюсь, не сумею, не обучен».*
2. *«Причина только в этом?»* По ответу вы сможете понять, имеете ли вы дело с конструктивным или деструктивным сопротивлением. Если ответ: *«Да, только в этом»*, то обращаетесь к подчиненному с вопросом:
3. *«То есть если я вас обучу, то проблем не будет?»*, — чтобы окончательно убедиться, что сопротивление конструктивное, и почувствовать, что работник «готов бы, но не может».
4. *«Тогда рассказываю...»* И далее проводите обучение по традиционной схеме: рассказать — показать — дать попробовать — проверить.

Руководитель часто ленится обучать своих сотрудников, считает, что они и так все должны знать, уметь и понимать. Но это порождает массу проблем: демотивация, некачественно выполненные задачи, падение авторитета руководителя.

В то же время обучение сотрудников (я сейчас имею в виду обучение их самим руководителем по схеме «рассказать — показать — дать попробовать — проверить») решает сразу множество задач: мотивация и приверженность растут, работа делается качественнее, затраты на контроль снижаются, неприятных переговоров становится меньше, ваш авторитет растет, лидерские качества развиваются и т. д.

На самом деле почти каждая задача, которую подчиненный делает впервые, требует такого обучения. Поэтому обучайте подчиненных — и сопротивления будет гораздо меньше.

Предложенная схема работает при любом типе конструктивного сопротивления:

1. Подчиненный высказывает, из-за чего не сможет выполнить задачу.
2. *«Причина только в этом?»*
3. *«Если устраним причину, проблем не будет?»*
4. Устраняем причину.



### ***Возможные сценарии переговоров при деструктивном сопротивлении***

Деструктивное сопротивление — это неподчинение вам, высказывание, по сути, «Не хочу и не буду» под разными предлогами: «Нет времени», «Не обучен», «Не мои обязанности», «Поручите это другим» и т. д.

Как только вы поняли, что вашу задачу просто не хотят и не собираются выполнять, то реагировать нужно уже не столько на предлог, сколько на саму «суть послания» подчиненного.

1. *«Это не мои обязанности, я не обучен этому, поручите это другим, я и так перегружен»* — и вы чувствуете, что сопротивление деструктивное.

2. *«Правильно я понимаю, что вы сейчас отказываетесь выполнять мое поручение?»* Наша задача — дать сотруднику неприятный выбор между ролью «неподчиняющегося» и ролью «готового, но...».

Если подчиненный «готов, но...», тогда необходимо перевести его сопротивление в конструктивное.

1. *«Я не отказываюсь, просто все на мне, я и так перегружен».*

2. *«То есть если мы сейчас расставим приоритеты по вашим задачам, то проблем не будет?»* — и расставляете приоритеты по вышеуказанной схеме.

Если же он говорит: «Да поручите это другому, почему я?», то это уже воинственная позиция, и ваши меры должны быть соответствующими.

1. *«Да поручите это другому, почему мне?»*

2. *«А у вас есть серьезная причина, почему вы не можете?»*

3. *«Просто не вижу причин, почему я должен это делать».*

4. *«Скажите конкретно, вы отказываетесь это делать — да или нет?»*

5. *«Да, отказываюсь».*

6. «А с чего вы взяли, что у подчиненного есть такое право — отказываться от выполнения задач?»

7. «Я не знаю, но я отказываюсь, поручите это Иванову, он недогружен у нас, это вообще не мои обязанности».

8. «Вы решили присвоить себе мое право распределения задач?»

9. «Я хочу, чтобы вы правильно их распределили».

10. «Вы еще и мои действия решили оценивать? Если я услышу что-то конструктивное от вас, то готов обсудить. Но пока не слышу ничего, кроме выхода из роли подчиненного. И раз так, задача вам будет поставлена в письменном виде, с росписью об ознакомлении».

Теперь у вас и у него есть сценарии поведения. Если сотрудник воюет дальше — получает от вас выговор и в последующем увольняется. Если не воюет, то спокойно работает дальше.

Заключительным этапом переговоров является их **анализ**:

1. Достигнуты ли цели и почему?

2. Почему работник позволил себе такое поведение и в чем здесь была ваша ошибка? (Не уделяли ему внимания, были несправедливы и т. д.)

3. Какие меры вам необходимо предпринять, чтобы сделать этого подчиненного приверженным сотрудником?

### ***Сопrotивление при делегировании функции***

Делегирование имеет несколько отличий от постановки задачи (табл. 9).

Как видим, делегирование гораздо интереснее со всех точек зрения, чем постановка задачи. Поэтому как только у вас появляются схожие задачи, лучше объединить их в одну функцию и делегировать подчиненному. Допустим, ваше руководство попросило вас вдруг сделать некий отчет. Вы, в свою очередь, попросили об этом подчиненного. Вынуждены были

все ему объяснять и, возможно, столкнулись с сопротивлением. Через какое-то время руководство просит сделать еще один похожий отчет. Вы еще раз обращаетесь к подчиненному и проходите этап объяснения и сопротивление заново. И так каждый раз.

Таблица 9

## Различия между постановкой задачи и делегированием

	Постановка задачи	Делегирование
<b>На ком полномочия и ответственность?</b>	Полномочия на принятие решений и, как следствие, ответственность остаются на руководителе. Он ставит сроки, контролирует, поощряет и наказывает. В случае любой непредвиденной ситуации подчиненный обращается к руководителю, и тот принимает решение	Полномочия на принятие решений передаются подчиненному. Вместе с ними передается и ответственность. На руководителе остается только управленческая ответственность
<b>Разовый или постоянный характер?</b>	Характер разовый. Каждый раз надо все объяснять, назначать сроки и т. д.	Характер постоянный, делегируется функция. Обучение занимает больше времени, но проводится один раз, в самом начале, и рассчитано на долгосрочный период
<b>Насколько мотивирует сотрудника?</b>	Чаще демотивирует, так как приходит неожиданно, нарушает планы, связано с дополнительным контролем и т. д.	Чаще мотивирует, так как связано с доверием к сотруднику, повышает его квалификацию и уровень постоянной полезности для компании

Гораздо эффективнее сообщить подчиненному, что теперь подготовка отчетов для вышестоящего руководства — это его функция, у него есть полномочия на сбор информации,

задавание вопросов и т. д. И он отвечает за то, чтобы отчеты удовлетворяли тех, кто их требует. Вы проводите ему разовое глубокое обучение: какого типа бывают отчеты, с кем контактировать при их составлении, где брать информацию, по каким вопросам ему принимать решения самостоятельно, а по каким спрашивать вас и т. д.

Чтобы **уменьшить сопротивление** при делегировании, постарайтесь для каждой из функций подобрать подходящего человека:

1) *по загруженности*. Загрузка должна быть у всех равномерная, это очевидно. Но подсознательно руководитель «вешает» больше на приверженных или просто не умеющих отказывать сотрудников. И меньше нагружает тех, кто оказывает или может оказать сопротивление;

2) *по типу личности*. Кому-то больше нравятся переговоры, кому-то — поиск информации и составление отчетов, кому-то — творческие задачи и т. д. Не учитывая этот фактор и поручая сотруднику не вполне подходящую для него работу, руководитель порождает сопротивление.

Кроме того, делегирование предполагает определенную технологию передачи полномочий и ответственности. Об этой технологии руководитель, как правило, либо не имеет представления, либо ему не хватает морально-психологической зрелости для делегирования, например:

- он не доверяет своим сотрудникам, не верит в них, считает, что они не смогут выполнять функцию достаточно хорошо;
- хочет все контролировать, чувствовать свою власть и не упускать ее из рук;
- ленится объяснять, рассказывать, показывать;
- не хочет отдавать интересные для себя задачи подчиненным.

Из-за вышеуказанных причин руководитель превращает делегирование в постановку задач, оставляет ответственность за принятие решений на себе, тратит много лишнего времени

на контроль, может вмешаться в любой момент в работу подчиненного со своими новыми указаниями и т. д. Как следствие, сотрудник старается лишний раз уточнить что-то у руководителя, переспросить, согласовать и т. д. В результате полномочия, ответственность и большой объем работы остаются на руководителе, и делегирования не происходит.

К этим же последствиям приводит и несоблюдение технологии делегирования.

**Технология делегирования\*** представляет собой следующее.

**1. Разовый глубокий процесс обучения.** Обучать необходимо именно этой функции, даже если сотрудник выполнял ее в своей жизни много раз на предыдущих местах работы (допустим, посещал точки клиентов, делал отчеты, принимал сотрудников на работу и т. д.). Однако именно у вас, в вашей компании, в этот момент времени есть свои требования, приоритеты, ценности, особенности при выполнении данной функции. Именно им необходимо обучить с самого начала. Эффективное обучение происходит по технологии: рассказать — показать — дать попробовать — проверить. Времени это занимает немало, но такое решение относится к категории «плохо сейчас — хорошо потом». В результате обучения у сотрудников станут реже возникать вопросы по процессу, а вы гораздо меньше времени и усилий будете тратить на контроль, согласования и принятие решений. Сотрудник же будет мотивирован обучением, ответственностью и полномочиями.

**2. Передача четких полномочий.** Полномочия должны быть переданы четко, а не размыто. Например: «Скидки до 5% даешь на свое усмотрение, если необходимо выше — согласовываешь со мной»; «На должность ниже заместителя начальника отдела принимаешь сам, кандидатуру заместителя начальника

---

\* Построена на основе: Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

согласовываешь со мной»; «Проблемы, решение которых стоит меньше 500 долларов, решаешь на свое усмотрение (в конце месяца просто отчет), если решение стоит дороже — согласовываешь со мной»\*.

### 3. Обозначение точки прерывания делегирования.

Все-таки вы можете ошибиться при делегировании, и сотрудник не справится с порученной функцией. Забрать ее у подчиненного назад — значит демотивировать его. Чтобы избежать демотивации, точку прерывания делегирования лучше заложить изначально. «Чем закончится первый этап твоей работы? Когда это будет? Вот я тебя и проверю в это время». Либо назначить сотрудника «исполняющим обязанности». Если по итогам проверки вы поняли, что «выбрали не того» для данной функции, можете с чистой совестью эту функцию у него забрать либо разбить первый этап на еще более мелкие этапы, провести дополнительное обучение и т. д.

4. **Запрет на «лишние согласования».** Если сотрудник перестраховывается и лишний раз просит вас принять решение по тем стандартным пунктам, по которым вы его уже обучили и дали ему полномочия, то не стоит подкреплять его поведение положительно. Наоборот, после первого обращения скажите ему: «А для чего вы обратились?»; «Еще раз объясняю ваши полномочия: решение принимаете вы, и ответственность на вас. Так что действуйте, и ко мне в таких стандартных ситуациях больше не обращайтесь».

5. **Если вмешались, извиняемся.** Бывает, что все же руководитель вспомнил новое требование или под давлением важности и срочности результата решил-таки вмешаться в уже делегированную сотруднику функцию. Допустим, вы вмешались в его переговоры или ход сделки с клиентом; вспомнили,

---

\* Пример из книги: Феррис Т. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богаче. М.: Добрая книга, 2012.

что при подготовке отчета нужно еще делать то-то и то-то и т. д. Если вы после этого посчитали, что просто «спасли ситуацию» и поступили абсолютно правильно, то подчиненный решит, что надо на всякий случай с вами впредь советоваться и все согласовывать. В результате делегирование быстро превратится в постановку задачи.

Поэтому если уж вы вмешались в уже делегированную сотруднику зону, то лучше извиниться за это и сказать, чтобы впредь он не обращался к вам за советами и согласованиями, т. е. прямо запретить ему это. Тогда делегирование сохранится, сотрудник продолжит чувствовать себя ответственным и самостоятельным.

Обычно же делегирование руководители заменяют «переваливанием» — как раз в тот самый момент, когда очень перегружены, и надо бы на кого-то «сгрузить» часть своей работы. Времени на сам процесс делегирования тратится минимум, и получается, что «хорошо сейчас, а плохо потом». Делегирование в итоге превращается в постановку задачи.

Но до технологии делегирования еще предстоят порой очень даже непростые переговоры о том, чтобы сотрудник захотел принимать на себя делегирование. Если задачу он еще может сделать против своей воли, под нашим нажимом, то принятие делегирования «под нажимом» трудно представить эффективным.

### **Причины сопротивления делегированию те же:**

- при первичном сопротивлении:
  - сохранение статус-кво, нежелание усложнять свою жизнь;
  - страх не справиться или потерять статус, власть, быть несправедливо перегруженным;
  - негативный опыт выполнения подобной работы и его перенос сюда;
  - недоверие к вам;

■ при вторичном сопротивлении:

- руководитель нагружает и так перегруженного;
- выбирает для данной функции неподходящего человека;
- «переваливает», а не делегирует;
- не мотивирует или неумело мотивирует сотрудника на выполнение данной функции;
- допускает другие управленческие ошибки.

Если вы:

1) выбрали подходящего человека по типу личности и загруженности;

2) замотивировали его на выполнение данной функции, показав, что:

- он вырастет вместе с компанией;
- научится и освоит новую функцию;
- от него в компании теперь будет зависеть больше;
- многие будут обращаться к нему с вопросами и т. п., т. е. его власть и влияние увеличатся;
- вы будете видеть в нем приверженного сотрудника, соответствующего вашим ценностям и ожиданиям;

3) осуществили делегирование по вышеуказанной технологии, — то любое конструктивное сопротивление вы «убрали на корню».

Еще лучше сразу, при приеме на работу, говорить сотрудникам, что с каждым месяцем объем их функций будет расти, им нужно учиться выполнять эти функции все качественнее и быстрее, и зарплата к объему данных функций прямо не привязана. То есть с самого начала работы в компании готовьте сотрудников к будущему делегированию, потом это позволит вам избежать сложных переговоров при делегировании. Если момент упущен, то найдите ближайший удобный повод — разговор по итогам года, полугодия, квартала, на аттестации или просто ближайший глубокий разговор с подчиненным. Сообщите как факт, что планируете расширять его



зону полномочий и ответственности. Потом переговоры уже непосредственно о делегировании конкретной функции пройдут гораздо легче.

И, конечно, старайтесь подбирать людей, желающих учиться и развиваться, они воспринимают делегирование гораздо легче.

Таким образом, любое сопротивление правильно осуществляемому делегированию оказывается из серии «не хочу», т. е. деструктивно.

### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться перехода функции от вас к подчиненному. Время руководителя стоит дороже, чем время подчиненного, поэтому переход любой функции от первого ко второму прямо выгоден компании.

*Для отношений с людьми.* Замотивировать сотрудника новыми полномочиями и ответственностью. Как минимум, не расширить зону конфликта с сотрудником, не допустить перевода ролевого конфликта «начальник — подчиненный» в личностный «Иванов — плохой».

*Для власти.* Утвердить авторитет руководителя, не потерять власть в прямой борьбе «кто кого?» с подчиненным.

Узнав о вашем желании делегировать ему какие-либо функции, подчиненный может возразить в одной из следующих основных плоскостей:

1. «Я и так перегружен».
2. «Я не справлюсь, не сумею».
3. «Это не входит в мои обязанности, мы об этом не договаривались, когда меня принимали».
4. «Почему я? Пусть это делают другие или вы сами» (как правило, совмещено с одним из трех вышеперечисленных).
5. «А зарплату мне за это повысят?»

Первые четыре объединим в группу «не хочу», а пятое выражение «готов, но за доплату» рассмотрим отдельно.

**Возможный сценарий переговоров при сопротивлении делегированию из серии «не хочу»**

1. *«Я планирую передать вам одну важную функцию». Я всегда так говорю подчиненным, потому что реально любая функция важна, и, осознавая это, принимать делегирование подчиненному легче. «Именно благодаря этой функции наша компания (отдел) сможет вовремя (качественно) выполнить (отчитаться)» и т. д. Здесь следует подчеркнуть важность вклада сотрудника и придать осмысленность его деятельности — это необходимое условие мотивации. «Я рассчитываю именно на вас и выбрал я вас не случайно, потому что вы себя уже не раз проявляли как надежный (опытный, квалифицированный, трудолюбивый и т. д.) сотрудник». Это не должно выглядеть как лесть и манипуляция, но именно как обобщение нескольких фактов. Поэтому стоит ограничиться одним, но точным термином. «Кроме того, я знаю, что вы больше любите общение с людьми (работу с документами, работу на компьютере, работу с информацией, новые интересные задачи, стабильные функции и т. д.). Это так?» Если вы знаете сильные стороны и склонности данного сотрудника, то сможете получить согласие. «Выполнение именно этой функции позволит вам вырасти вместе с компанией (научиться и освоить новую функцию; стать еще более значимым человеком в компании; увеличить объем своих полномочий, доступа к информации, вышестоящему руководству, т. е. объем власти; зарекомендовать себя как приверженный сотрудник, соответствующий нашим (моим либо руководства компании) ценностям и ожиданиям (выберите то, что соответствует потребностям данного конкретного подчиненного). Готовы?»*

2. *«Нет, спасибо, но у меня и так задач хватает, мы не договаривались об этом».*

3. *«То есть вот так сходу не готовы?»* Фиксируете не отказ, а просто неготовность согласиться сразу, так вам будет легче изменить его позицию.

4. «Да, не готов».

5. «У вас есть серьезные причины возражать? Пожалуйста, расскажите. Если я сочту их конструктивными, то делегировать вам не буду. А если нет, то дальнейшие отказы уже не принимаются. Хорошо?» Последний вопрос задается лишь для того, чтобы подчиненный мог сохранить лицо, т. е. из вежливости, а не из заискивания в надежде получить его согласие. Если он ответит «нет», то уже придется настоять: «Неконструктивные отказы я не приму». Теперь надо выслушать его «причины», и если они конструктивные, то устранить их (обучением, расстановкой приоритетов и т. д.). Если же ничего конструктивного вы не услышали, то:

6. «Серьезных причин я не услышал, поэтому переходим к делегированию, как и договаривались. Еще раз повторяю, возможно, я не очень правильно акценты расставил, что...» (и повторяете «мотивационный спич» из п. 1). То есть решение принимать вам, а не подчиненному. Помните это и не позволяйте ему меняться с вами ролями и принимать решение, что ему делать, а что нет. Повтор «мотивационного спича» необходим опять же для того, чтобы сохранить лицо проигравшему вам оппоненту. Здесь, конечно, придется проявить определенную настойчивость, волевые качества и, безусловно, силу безразличия.

7. Можно еще немного поработать с его картиной мира: «Скажите, вы через год, через два, три или пять планируете выполнять все тот же объем работы? Мы ждем от сотрудников постоянного расширения своей ответственности».

8. Если и это не помогло и подчиненный упорно отказывается без каких-либо уважительных причин, то в подобных случаях применяете одну из схем: «Правильно я понимаю, что вы сейчас демонстрируете неподчинение руководителю?»; «А с чего вы взяли, что имеете право себя так вести?»;

*«Пишите объяснительную, с завтрашнего дня начинаем полную проверку вашей работы. Подготовьте отчет».*

9. После глубокой проверки с детальнейшим расспросом остается дать сотруднику последний шанс. *«Итак, если вы берете на себя эту функцию и исправляете все, что мы нашли во время проверки, то я готов забыть наш неприятный разговор и спокойно работать дальше».* Если он этим шансом не воспользуется, тогда уже, скорее всего, целесообразно расставаться с ним.

***Возможный сценарий переговоров при сопротивлении делегированию из серии «готов, но за доплату»***

1. Произносите «мотивационный спич». *«Готовы?»*
2. *«А зарплата моя от этого увеличится?».*
3. *«А с чего вы взяли, что в нашей компании зарплата растет прямо пропорционально объему задач и функций?»*
4. *«Ну, я думаю, что это было бы справедливо».*
5. *«Зарплата у нас назначается по другим принципам и технологиям (озвучьте их, можете их взять из главы про материальную мотивацию). А вопрос ваш про зарплату в такой момент напоминает торг с руководителем. В нашей компании он недопустим. Чтобы больше такого не было».* Закрываете эту тему.

6. *«Теперь про функцию. Других возражений, как я понял, у вас не было? Итак, возможно я неправильно акценты расставил...»* (и повторяете «мотивационный спич»).

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Почему сотрудник так себя вел и в чем были ваши ошибки?
4. Какие системные действия стоит предпринять по отношению к данному сотруднику?

### ***Сопротивление при повышении требований к работе***

Жизнь идет вперед, и каждый день повышает требования к работе вашей компании. Конкуренция растет, конкуренты развиваются, их количество всегда увеличивается. И все это означает, что стоять на месте, выполнять работу теми же темпами и способами, с тем же качеством, что и год назад, два года назад, равносильно уверенным шагам назад. Жизнь повышает требования к компании, а вы вынуждены повышать их к своим работникам. Однако подчиненные, уже вошедшие в привычный темп работы, работающие «на автомате», очень часто сопротивляются этому, потому что ломать свои привычки — это сложно, неприятно, иногда и страшно и т. д. Гораздо проще делать то, что у тебя и так хорошо получается, выполняется по привычке и не требует больших умственных и волевых усилий.

Выход здесь один — *требовать, а не уговаривать*. Помимо «уговаривания», другая распространенная ошибка — просто повысить планку, взяв «с потолка» конечные цифры: «Выработку нужно повысить на 15%», «Продажи нужно увеличить на 15%» и т. д. Откуда взялись именно 15%? Почему не 17% и не 13%? За счет чего должны вырасти продажи и выработка на 15%? Сотрудники должны больше «стараться»? Или рынок растет и усилия сотрудников здесь ни при чем? В общем, пустых мест в таком подходе немало, и подчиненные их видят или как минимум чувствуют.

Лучше увеличивать требования не к результатам (на которые помимо сотрудника влияет еще множество не зависящих от него факторов), а к конкретному поведению подчиненного, из которого и складывается результат.

И конечно, поднимать планку не во всем и сразу, а поочередно к каждой из функций, регулярно повышая требования по:

- качеству работы;
- уровню удовлетворенности клиентов;

- скорости работы;
- количеству ошибок;
- количеству звонков;
- количеству успешных переговоров;
- экономии ресурсов;
- новым, современным способам выполнения работы и т. д.

Периодичность этих переговоров может быть разной — от одного раза в неделю до одного раза в год в зависимости от ситуации, вашего управленческого стиля и особенностей конкретного подчиненного. Главное, чтобы эти переговоры стали периодическими и у подчиненных вместо привычки выполнять свои функции «на автомате» выработалась привычка постоянно улучшать свою работу.

### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться того, чтобы подчиненный начал выполнять одну из своих функций на более высоком уровне, чем обычно. Не пообещать доплаты.

*Для отношений с людьми.* Сохранить рабочие отношения с сотрудником, не допустить деструктивного конфликта.

*Для власти.* Утвердить авторитет руководителя, не потерять власть в прямой борьбе «кто кого?» с подчиненным.

Узнав о вашем желании повысить требования, подчиненный может возразить в одной из следующих основных плоскостей:

1. «Это невозможно, я не успею», и т. д.
2. «Это не нужно, все и так хорошо».
3. «Это никому еще не приносило успеха».
4. «Мы об этом не договаривались, когда меня принимали».
5. «А зарплату мне за это повысят?»

За всем этим скрывается, как правило, желание сохранить статус-кво и страх обнаружить свою некомпетентность. То есть все это деструктивное сопротивление из серии «не хочу».

***Возможный сценарий переговоров при сопротивлении  
повышению требований к работе из серии «не хочу»***

1. *«Конкуренты идут вперед, и нам нельзя отставать. По количеству звонков (ошибок, успешных встреч и т. д.) (выберите что-то одно) вам необходимо сделать очередной небольшой шаг вперед».* То есть вы не обращаетесь к подчиненному как к находящемуся в роли «отстающего и неуспешного» а помещаете его в роль «постоянно, понемногу, шаг за шагом совершенствующегося». Из этой роли ему дальше трудно будет выйти. *«Вы готовы к этому?»*

2. *«Да все нормально, результат и так хороший, вы просите невозможного».*

3. *«Это не просьба, не пожелание, а требование, оно к исполнению обязательно».* Очень важно суметь произнести именно такие требовательные слова, не «дать здесь слабину». *«Но если есть какие-то конструктивные возражения, я готов вас выслушать и что-то скорректировать».* Далее слушаете внимательно и не ввязываетесь в спор.

4. *«Ваша точка зрения понятна, но требование не меняется»* (хотя, если что-то конструктивное услышите, то стоит скорректировать). *«Уверен, что именно такой опытный (умелый, трудолюбивый) сотрудник (выберите одно подходящее), как вы, справится с этим».* Тем самым вы позволяете подчиненному «сохранить лицо» как проигравшему в переговорах с вами и добавляете немного мотивации. *«Я жду от всех вас постоянного развития, иначе мы будем в хвосте рынка».* Устанавливаете ценность постоянного развития. *«Поэтому я рассчитываю на вас, и, пожалуйста, не разочаровывайте меня своим сопротивлением. Эта тема закрыта».* Прекращаете переговоры на тему «хочу-не хочу, буду-не буду», так как они носят деструктивный характер, и не позволяете больше к этой теме возвращаться. **Устанавливать требования к работе подчиненного — это ваше право, а не его.** *«Давайте теперь обсудим, чему и как вам нужно научиться, чтобы справиться*

с новым требованием». Таким образом переходите к конструктивному обсуждению необходимого обучения: рассказать — показать — дать попробовать — проверить.

5. Завершаете переговоры мотивирующе: *«Я очень рад, что мы нашли общий язык, я не зря считаю ваш вклад в успех компании очень важным. Спасибо!»*

### **Ответы на сложные вопросы подчиненного**

1. «А доплачивать мне за это будут?» («Это скажется на повышении моей зарплаты?»)

*«Нет, прямо за это нет. Если это увеличит ваши KPI, к которым привязана ваша зарплата, то вы сами себе этим поднимете зарплату»; «Оклады у нас пересматриваются по системе...» (напоминаете систему); «Требования к работе будут постоянно повышаться, и это не повод для торга. Больше прошу таких вопросов не задавать».*

2. «Мы с вами об этом не договаривались!»

*«Да, это подразумевалось по умолчанию. Или вы рассчитывали, что будете одну и ту же работу делать одним и тем же способом (скоростью, качеством, темпом) 10 лет подряд?»*

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Почему сотрудник так себя вел и в чем были ваши ошибки?
4. Какие системные действия стоит предпринять по отношению к данному сотруднику?
5. С какой периодичностью надо проводить такие переговоры?

### **Сопротивление при ужесточении либо ухудшении условий труда**

Нам приятно сообщать подчиненным хорошие новости. Но иногда мы вынуждены принимать непопулярные решения



и, разумеется, сообщать об этом. Допустим, об отмене бесплатных обедов, ограничениях на использование интернета, переезде в другой кабинет (офис) с ухудшением условий, отмене служебной развозки, ограничении на курение, ухудшении графика работы и т. д. Говорить об этом приходится, как правило, не одному подчиненному, а сразу многим, поэтому по форме такое сообщение является не столько переговорами, сколько публичным выступлением, что добавляет дополнительных сложностей.

Если уж пришлось, то ужесточать условия труда лучше в два этапа. Макиавелли говорил, что перемены прокладывают путь переменам. До того как ввести непопулярные перемены, вводите перемены, пользующиеся у подчиненных популярностью. Эта закономерность подробно разъяснена на бизнес-примерах в аудиокурсе Владимира Тарасова «Управление по Макиавелли»<sup>\*</sup>. Суть в том, что сначала стоит объявить, что пока вы решили разрешить или сохранить нынешние «поблажки», а в ответ рассчитываете на самосознание и самоотдачу подчиненных.

Например, это может выглядеть так.

**1-й этап:** *«Пока интернетом можно пользоваться свободно, и я рассчитываю, что злоупотреблять использованием его в нерабочих целях вы не будете. Посмотрим, как будут обстоять дела в ближайшем месяце». Да, вам придется месяц подождать, но на втором этапе сопротивление сотрудников преодолеть будет гораздо легче.*

**2-й этап.** *«Ну что, прошел месяц, и вы, к сожалению, не оправдали моего доверия и моих ожиданий. Были серьезные случаи использования интернета в нерабочих целях. Однажды один из сотрудников более двух часов в рабочее время провел в интернете в личных целях. Поэтому я вынужден ввести следующую меру...»*

---

<sup>\*</sup> Тарасов В. К. Управление по Макиавелли. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

Однако бывает, что просто объективные обстоятельства, кризисная ситуация заставляют вас принимать непопулярные меры: сокращать персонал, урезать зарплату, переезжать в меньший и менее престижный офис и т. д. Готовить людей к этому было бы нецелесообразно, а перекалываывать ответственность — неэтично. Поэтому, сообщая коллективу о непопулярных мерах в связи с кризисом, важно соблюсти две закономерности.

1. Все плохие меры предпринять сразу. Если сокращать персонал, то не поэтапно, а всех в один день. Это рекомендация того же Макиавелли, ее реализация отлично показана в фильме «Предел риска» (2011) с Кэвином Спэйси в главной роли. Если сокращать зарплату, то также не поэтапно, а сразу. «Не отрубайте хвост собаке по частям», иначе люди не о работе будут думать, а о том, коснется ли их следующий этап и не стоит ли уже сейчас, на всякий случай, искать другую работу.

2. Назвать событие, после которого все вернется «на круги своя». Не срок, а именно событие. *«Как только рынок наберет хотя бы объем позапрошлого года», «Как только цены на сырье достигнут отметки в...», «Как только мы выйдем на такой-то уровень прибыли»* и т. д. Это нужно, чтобы сотрудники:

- понимали, что эти меры носят временный, а не постоянный характер;
- ждали и по возможности приближали это событие;
- не имели завышенных ожиданий.

К тому же у них оставался бы повод сохранять оптимизм.

Кроме того, важно в этот момент не наобещать лишнего сотрудникам, которые вместе с вами пройдут через кризисные времена. Потом ресурсов для выполнения обещаний у вас может не хватить, придется их «кормить завтраками», и есть большая вероятность потерять свою верную команду.

Все рассуждения в этот момент лучше строить вокруг нематериальных ценностей:

- «Успешные люди отличаются не тем, что не падают, а тем, что быстро поднимаются» (перефразированная мысль Ицхака Адизеса);
- «Это и есть момент истины»;
- «Если вы пройдете это, вам уже не будет страшно ничего»;
- «Друзья познаются в беде»;
- «Как говорил Наполеон, у победы много отцов, а поражение — всегда сирота».

И, конечно, вам стоит приложить все усилия, чтобы сплотить коллектив «в одной лодке, в которой нужно доплыть к берегу сквозь пучину».

### ***Индивидуальное ужесточение либо ухудшение условий труда***

Ухудшение вами условий труда для отдельного сотрудника возможно по двум причинам.

1. Сотрудник «провинился». Слишком много тратил времени на курение, интернет «не по делу», опаздывал и т. д.
2. Вас вынуждают объективные обстоятельства. Снижение продаж, прибыли, увеличение численности персонала и нехватка мест в офисе, уменьшение численности персонала и увеличение нагрузки и т. д.

В первом случае мы имеем дело с проступком, и здесь применим тот самый сценарий переговоров, который рассматривался в Главе 2. Персональное ухудшение условий труда в данном случае применяется как наказание. Например, руководитель решает снизить объем интернет-трафика для злоупотребляющего интернетом сотрудника, пересаживает в другой кабинет много и часто разговаривающего не по делу и т. д.

На мой взгляд, это не лучшее решение. Дело в том, что по координате «отношения с людьми» руководитель вряд ли достигнет своих целей в таких переговорах, а скорее, наоборот, добьется демотивации сотрудника. Поэтому лучше или

уж применять такие меры ко всем, или применять персонально к сотруднику наказания, указанные в Главе 2. Оптимальным же будет создавать условия, при которых данное нарушение невозможно ни с чьей стороны.

Во втором случае мы имеем дело с локальным кризисом, коснувшимся одного или нескольких сотрудников. «Набрали персонал, и вам придется потесниться». «Сократили персонал, и вам придется взять их работу на себя без дополнительной оплаты». «Прибыли нет, и вашу окладную часть мы снижаем». В остальном действуют те же закономерности, что и при коллективном ухудшении условий труда. Однако если речь идет об одном сотруднике, то наверняка есть возможность хоть как-то сгладить для него неприятные новости. Найдите поблажку, которая ему понравится и не будет стоить денег для компании: удобство отпуска, удобный график, посещение статусных совещаний и т. д.

### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться от подчиненного принятия работы в новых условиях как факта. Не наобещать лишнего. Не дать взамен послабления требований к сотруднику.

*Для отношений с людьми.* Предотвратить демотивацию подчиненного, его войну с вами и появление у него намерения уйти из компании.

*Для власти.* Утвердить авторитет руководителя, не потерять власть в прямой борьбе «кто кого?» с подчиненным.

Узнав о вашем желании ухудшить ему условия труда, подчиненный может возразить в одной из следующих основных плоскостей:

1. «Я тогда лучше увольюсь».
2. «Как армию кормят, так она и воюет». То есть «не рассчитывайте на мою лояльность и мотивацию».
3. «А чем это будет компенсировано?»
4. «Посмотрим, кто кого». То есть «я объявляю вам войну».

5. «Я не согласен, делайте это с другими сотрудниками, но не со мной».

Таким образом, сопротивляющийся сотрудник склоняется к одной из двух линий:

- 1) демотивация и нелояльность вплоть до ухода;
- 2) война за справедливость против вас.

Предотвратить такие реакции подчиненного легче, чем с ними бороться. Поэтому к данным переговорам нужна особо тщательная подготовка.

***Возможный сценарий переговоров при вынужденном индивидуальном ужесточении либо ухудшении условий труда***

1. «Я вас пригласил для серьезного разговора. Ситуация у нас непростая». Далее тщательно, во всех подробностях описываете ситуацию: снижение прибыли (увеличение или уменьшение численности сотрудников и т. д.). «Мы уже приняли ряд мер (расскажите, какие именно), но этого недостаточно. Я вынужден обратиться к вам с просьбой пойти навстречу компании (просьбу вы высказываете лишь по форме, по содержанию это требование, но форма просьбы смягчает ситуацию и «сохраняет лицо» сотруднику) и переехать (взять на себя дополнительные обязанности, принять новые условия оплаты и т. д.). Эта ситуация временная. Как только рынок вернется на уровень прошлого года (мы переедем в новый офис и т. д.), мы вернем прежние условия и постараемся их улучшить». На этом закрываете данную тему. Факт уже свершился, и обсуждать здесь нечего. Ничего нового, отвечая на уточняющие вопросы сотрудника, уже добавлять не надо. «Чтобы вам было легче в этой ситуации, я готов дать вам новые возможности». А вот это уже тема, которую дальше нужно обсуждать. Именно к ней необходимо подготовиться и продумать варианты новых интересных для сотрудника возможностей. Новые возможности «сохраняют лицо» сотруднику, позволяют предотвратить его войну с вами и демотивацию.

2. «Я, конечно, не согласен с этим. Как я теперь буду выполнять свои обязанности? Давайте обсудим какие-то другие варианты».

3. *«Я готов выслушать ваши предложения и, при необходимости, что-то скорректировать».* Если предложения дельные, то корректируете свое решение. Если нет, то объясняете, почему они не подходят, и закрываете эту тему: *«Как видите, лучших вариантов нет. Давайте перейдем к более интересной части разговора и обсудим новые возможности, которые я вам хочу в связи с этой ситуацией предоставить».*

4. «И какие возможности вы мне предоставите?»

5. *«Давайте это обсудим. Есть разные варианты, выберите более интересный для вас».* Дальше называете подготовленные вами варианты. Допустим, гибкий график работы, возможность взять дополнительные обязанности за дополнительную плату, индивидуальный график работы, более статусное название его должности, больший процент бонуса за перевыполнение плана, возможность работы по совместительству, возможность один или несколько дней в неделю работать из дома и т. д. Дальше пусть он выбирает вариант, который его заинтересует.

6. Завершаете переговоры: *«Хорошо, договорились. Тогда с первого числа (понедельника, другой конкретной даты) ваши условия работы меняются на следующие (называете ухудшения + новые возможности). Как только наступает событие такое-то, возвращаемся к прежней схеме. Договорились?»* После согласия поблагодарите, поддержите и мотивируйте сотрудника: *«Благодарю за понимание и сотрудничество. Я был уверен, что вы не подведете в тяжелой ситуации. Еще раз убедился, что могу на вас рассчитывать. Спасибо!»*

Далее проанализируйте переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?

3. Почему сотрудник так себя вел и в чем были ваши ошибки?

4. Какие системные действия стоит предпринять по отношению к данному сотруднику?

Рекомендую вам уделять данному сотруднику теперь больше внимания и постараться в ближайшее время сделать ему пару приятных сюрпризов из области нематериальной мотивации: похвалить при всех, поставить в пример и т. д.

Если все-таки сотрудника не удалось привести к конструктиву, он остался демотивирован или ушел в войну с вами, то не стоит отменять ваше решение. Следует настоять и довести его до конца в любом случае. Если, конечно, это самое разумное решение в данной ситуации и сотрудник не предложил ничего лучше.

Демотивированному сотруднику постарайтесь поднять статус, провести с ним переговоры, описанные в Главе 5 в параграфе «Переговоры с недовольным подчиненным». Поведение с воюющим сотрудником описано в той же главе в параграфе «Переговоры с воюющим подчиненным».

### ***Сопротивление при контроле и проверке***

Когда руководитель производит контроль, проверку деятельности подчиненных, он, как правило, сталкивается со следующими типами сопротивления:

1. Срок наступил, но не сделано. Объяснения сотрудника: «Я не сделал, потому что помешали следующие объективные обстоятельства...»

2. Срок наступил, но не сделано: «Я не успел, потому что и так много дел, срок был нереальный».

3. Недовольство самим фактом любого контроля: «Все будет сделано, оставьте меня в покое, не мешайте мне работать».

4. Промежуточный контроль, а сотрудник еще не приступал: «Да я все успею».

5. Окончательный контроль, но сделано не то, что должно было быть: «Ну, значит, вы так объяснили».

Как действовать в **первом, во втором и в третьем случаях**, описано в Главе 3 в параграфе «Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным в типовых ситуациях нарушения».

В **четвертом случае** необходимо наказать «глубоким распросом» здесь и сейчас:

1. *«Расскажите, какие у вас сейчас задачи выполняются?»*
2. *«Сколько времени понадобится на выполнение этой задачи?»*
3. *«На сколько этапов вы ее разделите?»*
4. *«Сколько времени займет каждый этап?»*
5. *«Чтобы успеть вовремя, когда вам нужно начать первый этап?»*

Придя к пониманию наилучшей даты начала первого этапа, назначаем на этот день первый отчет по данной задаче. И контролируем чаще обычного данного сотрудника по данной задаче.

В **пятом случае** придется дословно вспомнить разговор, который был у вас с подчиненным при постановке задачи. Вы называете свою версию этого разговора, а он свою, выгодную для него. Диктофона не было, доказать свою правоту вы не сможете. Поэтому спорить и доказывать не надо, здесь присутствует и ваша ошибка. Просто делайте выводы на будущее и озвучивайте их. *«Хорошо, в следующий раз вы будете мне на электронную почту присылать то, как вы поняли задачу. Озвучиваю вам задачу еще раз, в течение дня пришлите мне на почту, как вы ее поняли»*. И в дополнение стоит участить контроль за данным сотрудником.

### ***Соппротивление при наказании и поощрении***

Если вы провели переговоры о наказании правильно, применили адекватное наказание, то сопротивление за этим, как



правило, не следует. Оно возникает обычно, если вы допустили какую-либо ошибку в переговорах о проступке, и подчиненный считает вынесенное наказание несправедливым. Причины, по которым сотрудник может считать наказание несправедливым:

- **он не делал того, что ему приписывают.** Значит, ошибка была допущена вами в роли «следователя». Факт деяния должен быть доказан. У подчиненного есть своеобразная презумпция невиновности, он может быть наказан только на основании фактов. На основании предположений наказывать нельзя. Не выносите приговор, не убедившись в факте деяния. Однако бывает ситуация, когда все факты налицо, а сотрудник «идет в отказ». Надо понимать, что причина этого — страх наказания, потери лица или просто страх быть непонятым. Значит, надо показать, что такое нарушение «нормально» и страшных наказаний за ним не последует, что вы понимаете его;
- **он не виноват в том, что так поступил, т. е. был вынужден.** Тогда можно сказать, что даже если сотрудник был вынужден совершить проступок, значит, он нарушал сознательно и мог согласовать с вами — как ему поступить в этой ситуации. *«Когда вы поняли, что будете вынуждены пойти на нарушение?» «Почему в этот момент не согласовали это со мной?»* Тогда наказывать надо именно за отсутствие согласования.
- **он не считает свой поступок проступком.** Это значит, что сотрудник не согласен с вашими ценностями и не хочет принимать всерьез ваших ожиданий. Если нигде это «на бумаге» не запрещено, значит, можно. Если нет ошибки в наказании со стороны руководителя, то подобным образом обычно реагируют на наказание люди конфликтные или неэтичные. Либо же просто сотрудники с отличными от ваших ценностями. К какой бы из этих категорий ни относился работник, стоит хорошо подумать, нужно ли

вам продолжать с ним сотрудничество дальше. Возможно, расставание предотвратит гораздо большие проблемы.

Однако не считать свой поступок проступком могут также и люди неопытные или слишком простые («Я же хотел как лучше»). Тогда на первый раз сотруднику придется все разъяснить, а наказать только за то, что он не спросил разрешения у вас в спорной ситуации. *«С чего вы взяли, что у вас есть полномочия принимать такие решения самостоятельно?»*

Бывает такое и в случаях, когда вы еще не имеете авторитета у данного сотрудника и любое ваше моральное наказание для него не наказание. Вашу систему ценностей и ожиданий он еще ни во что не ставит и считает ваше назначение случайным и временным. Что бы вы ни говорили ему в этой ситуации, это только уронит ваш авторитет. Поэтому от моральных наказаний на данном этапе ваших отношений придется воздержаться. Наказывайте только за нарушение письменных и устных норм, используйте применение «объяснительных» и при необходимости предупреждения, замечания и выговоры;

- **он считает наказание слишком строгим.** К моральным наказаниям это редко относится, если, конечно, оно не было публичным. Как правило, так реагируют на письменные административные наказания (выговоры, замечания и т. д.), а также на материальные взыскания.

Если подчиненный прав и вы действительно «переусердствовали», то никогда не поздно скорректировать наказание. Только надо, чтобы такая корректировка была сделана не от слабости, не под давлением подчиненного, а выглядела как помилование. Для помилования необходим еще и ходатай, кто-то из коллег наказанного, кто попросит о смягчении наказания. И, конечно, снижать наказание можно, если подчиненный признает свою вину и «отбывает наказание», а не воюет. *«За вас просил Иванов, вижу, что и вы сознаете свой проступок и исправляетесь. Поэтому выговор я вам снимаю и надеюсь, такого впредь не повторится. Правильно?»*

Если же наказание адекватное, повода для помилования нет, а подчиненный ходит «как в воду опущенный» и всем рассказывает, как его несправедливо наказали, то пригласите его к себе на разговор. Вам предстоит понять, он просто «недовольный» или уже «воюющий». Если «воюющий», то разговор с ним — тема следующей главы. Если «недовольный», подобное поведение необходимо пресечь. *«В чем причина такого (объясните, в чем оно проявлялось) поведения? То есть вам кажется, что я слишком жестко с вами поступил?»* Переводите конфликт из деструктивного в конструктивный. Ждите ответа. *«Если вы так считаете, скажите мне это прямо; то, как вы себя ведете, — недопустимо».* Таким образом, вы запрещаете и пресекаете деструктивное поведение, далее переходите к конструктивному разговору. *«Я вас слушаю. Что вы готовы сделать для того, чтобы я смягчил наказание?»* Далее его желательно подвести ко взятию на себя повышенных обязательств (только не по «старанию», не по выручке и выработке, которые зависят не только от него, а по более высоким требованиям к себе, повышению своей квалификации, объему и сложности задач) в обмен на смягчение наказания;

- **он считает ваше отношение к нему предвзятым, вспоминает, что в других случаях наказаний за подобные деяния не было либо они были мягче.** То есть подчиненный бросает руководителю лично или за глаза обвинение вроде: «Да вы только ко мне так строги! Вон, Иванову ничего не было, просто поговорили и все, а мне по полной досталось, как всегда». Обычная ошибка руководителя — начать оправдываться в данной ситуации. Если сотрудник обвиняет вас «за глаза», пригласите его, и пусть он повторит сказанное уже вам в лицо. Если обвинение подчиненного в вашу сторону справедливое, то лучше не спорить, а частично согласиться с ним. *«Может, я и бываю слишком строг к вам (и дальше не развивайте эту тему насчет себя, переходите к его поведению)».*

*Поэтому вам лучше не давать мне поводов для наказания». И конечно, постарайтесь восстановить справедливость по отношению к данному подчиненному.*

Если же подчиненный обвиняет вас несправедливо, опять же не стоит вступать в дебаты по этому поводу. *«Вместо того чтобы жаловаться, вам нужно улучшить свою работу. Чтобы таких жалоб и недовольного лица больше не было. Договорились?»* (закрываете эту тему) *Какие задачи стоят перед вами сейчас?»* Здесь можно перевести разговор на любую другую рабочую тему.

### ***Обжалование подчиненным вашего наказания***

То, что подчиненный пытается обжаловать данное вами наказание, уже не причина, по которой он считает такое наказание несправедливым, а следствие. Это поведение не просто «недовольного» подчиненного, а уже «перехватывающего управление» или даже «воюющего». Он обжалует наложенное вами взыскание в вышестоящих инстанциях. Если ему удастся сделать это успешно, ваш авторитет пострадает. Поэтому следует максимально заручиться поддержкой вышестоящих руководителей, все им детально рассказать, обосновать и попросить встать на вашу сторону для укрепления вашего авторитета.

Если так и происходит, т. е. вас поддерживали, этого подчиненного следует подвергнуть повышенному контролю, более холодно с ним разговаривать, чтобы он почувствовал себя наказанным за такие действия. Если же ему удалось обжаловать наказание успешно, то вам прежде всего надо сохранить свое лицо, в частности договориться с вышестоящим руководством, чтобы преподнести отмену вашего решения о наказании как вашу инициативу. Для этого придется изыскать какой-то новый аргумент или новую информацию в пользу подчиненного. *«Поскольку выяснилось, что... (новая информация или аргумент), то я отменяю (смягчаю) свое наказание».*

***Сопротивление при поощрении***

Звучит это несколько парадоксально, но случается не так уж и редко. Вы поощряете сотрудника, а он недоволен, т. е. достигнутый эффект прямо противоположен желаемому. Такая реакция может быть вызвана следующими причинами:

■ **он ожидал большего поощрения.** Здесь есть два варианта:

1) это приверженный сотрудник, а ожидания создали ему вы: письменно, устно, подбадриванием, улыбкой, многозначительным молчанием или как-либо еще. Это не имеет значения, все равно это ваша ответственность как руководителя создавать адекватные ожидания по поощрению, проговаривать их конкретно, если не уверены, что правильно их себе представляете.

Известен случай\*, когда руководство одной крупной американской фармацевтической компании полгода подбадривало сотрудников во время участия в проекте по получению награды за качество. Сотрудники оставались после работы, прикладывали сверхусилия, а по завершении проекта их пригласили в ресторан и открыли перед ними гору пластиковых кружек. Сотрудники сначала остолбенели, потом начали смеяться. Я думаю, вряд ли кому-то хотелось бы оказаться в этот момент на месте руководителя компании.

Исправить подобную ситуацию довольно трудно. Конечно можно спросить сотрудника: *«Какое поощрение вы бы считали справедливым?»* и пойти ему частично или полностью навстречу, но в этой ситуации, скорее, проиграют обе стороны. Вы дадите больше, чем планировали, а сотрудник почувствует себя попрошайкой.

Возможно, лучше будет, увидев реакцию сотрудника, сказать, что это еще не окончательное поощрение, его заслуги

---

\* Менеджер с 24 «морковками» / Э. Гостик, Ч. Элтон. Ростов н/Д: Феникс, 2005. С. 40.

будут еще отмечены по итогам месяца (квартала, года, к дню рождения сотрудника, к дню рождения компании и т. д.). На самом деле называйте любое **ближайшее** событие, чтобы как можно быстрее исправить свою ошибку. И перед награждением уже постарайтесь понять, а может и спросить, какая бы награда понравилась герою;

2) это «недовольный» сотрудник, который ворчит на любое ваше действие. Ворчит в глаза, за глаза или молчаливо, делая просто недовольное лицо. И ваше поощрение — это просто очередное действие, на которое он ворчит. Он как раз рассчитывает на то, что вы начнете интересоваться, чем же вам его убажить.

Поэтому идти на поводу у такого сотрудника не стоит, а лучше пресечь такое поведение. *«Я правильно понял, что мне вас лучше не поощрять?»*. Он может ответить что-то в том духе, что поощрение просто несправедливое или недостаточное. Это следует немедленно пресечь: *«Но вы реагируете так, что желание поощрять вас у меня совсем пропадает. Подумайте, как исправить созданную вами сейчас ситуацию»*.

В будущем стремитесь всегда пресекать недовольное поведение этого сотрудника, проведите с ним глубокую беседу, чтобы перевести из категории «недовольного» хотя бы в категорию «лояльного». Сценарий таких переговоров приведен в следующей главе;

- **поощрение отдаляет его от коллектива.** То есть сотрудник либо расстроился, что вы поощрили только его, и ему «за других обидно», либо вы поощрили его в компании не очень уважаемых коллективом людей. И теперь он просит отменить поощрение или им поощрить и других людей тоже. Таким образом, он уже выступает в роли «перехватывающего управление». Идти у него «на поводу» означает потерю власти в его пользу.

Поэтому лучше отказать ему в просьбе. *«Я вашу просьбу понял и услышал, но мое решение прежнее»*. Спустя же некоторое время стоит поощрить других сотрудников за уже другие заслуги: в общем исправить созданную вами ситуацию, но не под давлением сотрудника (чтобы сохранить свой авторитет); а по собственному усмотрению. Выдержанная вами пауза, проявленное терпение и преподнесение нового решения «как от себя» и будут способствовать сохранению вашего авторитета.

## **Практическое задание к Главе 4**

### **Аттестация для всех?**

В компании уже длительное время регулярно проводятся аттестации. По традиции один раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие.

В определенный момент в порядок аттестации вносят изменения. Нововведение состоит в том, что планируется проведение аттестации в оптовой службе. Аттестация проходит в полном соответствии с ТК РФ и в традиционной форме. Перед аттестацией руководитель пишет характеристику на сотрудника, дает ему ознакомиться с ней, затем на самой аттестации комиссия из топ-менеджеров в течение получаса задает различные вопросы сотруднику.

Существует проблема: один из **менеджеров по продажам**, который работает в компании 15 лет (пришел сразу после техникума) и является лучшим продавцом, не хочет участвовать в аттестации вплоть до того, что готов уволиться.

### **Роли и интересы**

**Руководитель оптовой службы** — построить систему обучения и единую для всех аттестацию. Считает, что требования ко всем едины.

**Менеджер по продажам** — не проходить аттестацию, уволиться. «Зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший».

### **Вопросы к ситуации**

1. Сопротивление менеджера относится к первичному или вторичному?
2. По какому сценарию руководителю оптовой службы следует построить переговоры с менеджером, чтобы сохранить его и при этом добиться соблюдения им общих требований?



3. Какие варианты управленческих решений могут быть приняты руководителем оптовой службы по итогам переговоров?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 4.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли менеджера по продажам, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли руководителя оптовой службы, ваш оппонент — в роли менеджера по продажам.

Пример такой отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### ***Конфликт на выставке***

**Коммерческий директор** компании по продажам электроники, недавно назначенный на свою должность, начал резко увеличивать объемы продаж. У него периодически возникают претензии к **менеджеру по PR** (креативный, полный идей человек, но не всегда доводящий дело до конца, не обращающий внимания на мелочи), долго и плодотворно работающему в компании. Возникла конфликтная ситуация, когда возмущенный мелочными придирками («переставьте промоутеров, разложите листовки там и здесь, сделайте музыку то громче, то тише» и т. д.) менеджер по PR в грубой форме отказался выполнять прямое указание коммерческого директора во время проведения выставки и в присутствии других сотрудников: коммерческий директор потребовал обзвонить всех журналистов, которые были приглашены компанией, но до сих пор еще не пришли на выставку. Менеджер по PR ответил, что

указание непрофессионально, так как такой обзвон — бессмысленная работа, а у него и так на выставке дел по горло.

### ***Роли и интересы***

**Коммерческий директор** — выйти из этой ситуации, не потеряв лицо. Снять сопротивление сотрудника, вернуть управляемость.

**Менеджер по PR** — хочет спокойно работать и не тратить время на выполнение бесполезных поручений.

## **Глава 5. Исправление управленческих ошибок**

- ✓ *Переговоры с недовольным подчиненным*
- ✓ *Переговоры с воюющим подчиненным*
- ✓ *Переговоры с подчиненным, ожидавшим повышения*
- ✓ *Удержание ценного сотрудника от увольнения*
- ✓ *«Возврат к жизни» сотрудника, потерявшего мотивацию*
- ✓ *Укрощение «незаменимого». Работа со «звездами»*

В этой главе я объединил ситуации, которые, как правило, возникают вследствие управленческих ошибок. Причем иногда не только из-за ваших ошибок, но и из-за ошибок вашего предшественника или вышестоящего руководителя. В целом эти ошибки обычно связаны:

- с недостаточным вниманием к подчиненному или подчиненным, «забыванием» как про них, так и про их мотивацию. Руководитель погружен в свои проблемы, а подчиненный остается предоставленным самому себе. В итоге с его мотивацией, отношением к работе и к руководству происходят непредсказуемые вещи;
- с нереагированием на «мелочи»: ухмылки, подшучивания, хмурые лица, ворчания, недоговаривания и т. д. Любая болезнь лечится гораздо легче на ранней стадии, требует меньше времени, усилий и средств, хотя и внимания к себе привлекает меньше, и поэтому часто «пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Если бы руководитель обращал внимание на малейшие признаки недовольства, деструктивного конфликта, демотивации, войны со стороны сотрудника, пресекал это и переводил в конструктивный разговор, такая ситуация не превратилась бы в серьезную проблему;
- с неправильными управленческими решениями. Руководитель редко просчитывает все последствия своих решений и часто, решая одну проблему, порождает другие.

## ***Переговоры с недовольным подчиненным***

Бывает, что подчиненный чаще других демонстрирует уже упомянутое не раз поведение недовольного, т. е. ворчит в глаза, за глаза или даже демонстрирует подобное «ворчание» молча, всем своим видом в ответ на ваши действия или бездействие. Если недовольных много, это значит, что ваше решение было либо неудачным, либо просто вынужденной непопулярной мерой. А вот если их один-два, значит, причина не в вас, а в них.

Поведение недовольного дает множество плюсов последнему. У начинающего либо «робкого» руководителя он сразу оказывается «на особом счету», руководитель лишний раз с ним не хочет связываться (да и видеть его недовольное лицо большого желания обычно нет) или пытается угодить ему. В результате у такого сотрудника власти может оказаться больше, чем у других.

Если бы ваш ребенок вел себя подобным образом, постоянно капризничал и был недоволен любой купленной игрушкой или данной ему конфетой, вы бы продолжали ему угождать? Думаю, вряд ли. Предполагаю, что скорее все-таки или наказали бы его за капризы, или постарались бы их пресечь, но не оставили бы без внимания.

В случае с недовольным подчиненным механизмы работают те же (Заметим, что параллели между отношением к детям и подчиненным многократно присутствуют в литературе. Одно только «Слуга царю, отец солдатам» чего стоит!) Как только подчиненный проявил недовольство вашим решением или действием, сразу надо это пресекать. Как лучше всего это сделать? Перевести деструктивный конфликт (ворчание, реплики «за глаза», недовольное лицо) подчиненного в конструктивный, т. е. в обсуждение с конкретными предложениями. При этом запретить деструктивные действия и наказывать за них.

Реакции на недовольство подчиненного в конкретных ситуациях в книге уже были описаны. Здесь же приведем **универсальные рекомендации:**

- **если лицо недовольное:** *«Так, я по лицу вашему вижу, что вы чем-то недовольны. Пожалуйста, объясните, чем, и скажите, какие у вас предложения».* Обязательно заставьте его высказать предложения, пусть придумывает на ходу, этим он уже будет наказан. После разговора: *«В следующий раз прошу реагировать не лицом, а словами, с конкретными предложениями. С недовольным лицом не надо на работе находиться. Это понятно?»;*
- **если ворчит при вас:** *«Вы что-то сейчас сказали? Повторите, пожалуйста, я так понял, у вас есть какие-то предложения? Я слушаю».* Опять же, заставьте его высказать предложения. Есть они у него или нет, в любом случае завершить можно так: *«В следующий раз если что-то захотите сказать, это должно быть не в форме недовольства, а в форме предложений. Это понятно?»;*
- **если ворчит за глаза, пригласить на разговор:** *«Я слышал, что вы проявляете свое недовольство моими последними решениями. Скажите, это так?»* Добиваетесь признания. Если не сознается, то говорите, что быть недовольным чем-то — это нормально. *«Давайте договоримся на будущее, что свое недовольство вы будете высказывать мне только в глаза, а не распространять его в коллективе. Это недопустимо. Хорошо?»* и (или) *«Итак, я слушаю ваши предложения».*

Пресекая борьбу подчиненного с вами за власть и «особое положение» ситуативно, имеет смысл также провести глубокий разговор с ним с целью перевести его из состояния недовольства своей работой к получению удовольствия от нее.

### ***Возможный сценарий переговоров с недовольным подчиненным***

Основной смысл подобного разговора заключается не в том, чтобы понять, чем сотрудник недоволен, и пытаться устранить причину. Часто эту причину вы не в состоянии устранить.

Он может быть недоволен собой, вами, жизнью, зарплатой и пр. Лучше попытаться найти то, что сделало бы его работу интереснее.

### **Цели переговоров**

*Для интересов дела.* Добиться повышения мотивации и, как следствие, эффективности сотрудника. Уменьшить количество его недовольных реакций и таким образом снизить свои затраты на управление им (постоянные реакции на недовольство отнимают много времени и сил).

*Для отношений с людьми.* Снять напряженность и улучшить отношения с сотрудником. Улучшить атмосферу в коллективе.

*Для власти.* Не потерять власть, не перейти к заискиванию, утвердить свой авторитет руководителя.

1. *«Я вас пригласил, потому что мне часто приходится реагировать на ваше недовольство. Это повышает мои затраты на управление вами, они выше всякой нормы. Давайте вместе подумаем, есть ли шанс, что вы будете работать с удовольствием?»*

2. *«Ну, я не знаю».*

3. *«Если одна из сторон недовольна сотрудничеством, есть ли смысл его продолжать? Я вижу смысл в сотрудничестве, только если обе стороны довольны друг другом. Со своей стороны я готов сделать все, что в моих силах. Есть ли у вас какие-то просьбы и предложения?»* Возможно, будут просьбы по улучшению условий труда или повышению статуса. На что вы готовы — соглашаетесь, на что нет — сразу даете отказ без всяких обнадеживаний и «я подумаю». Если просьбы будут касаться зарплаты, применяете сценарий из главы 6.

4. *«Возможно вы какие-то интересные для вас задачи или функции хотели бы взять на себя? От какой работы вы получаете удовольствие?»* И далее ищите, стремитесь выяснить и понять, как можно перестроить хотя бы немного

функционал сотрудника для получения им большего удовольствия от работы.

5. Завершаете переговоры: *«Хорошо, договорились. Тогда мы вносим следующие изменения в ваши условия труда и ваш функционал (озвучиваете, какие именно). Надеюсь, что больше недовольного лица и возмущений я не увижу, договорились? (Ждете подтверждения.) Если что-то хотите сказать, приходите ко мне, говорите и предлагайте. Я рад, что мы нашли общий язык!»*

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Обнаружили ли вы истинную причину недовольства сотрудника?
4. Удалось ли найти мотивирующее решение?

Рекомендую вам уделять данному сотруднику теперь больше внимания, пресекать его малейшее деструктивное поведение, поскольку он может проявлять его по привычке, от которой не просто отучиться. И довольное работой лицо подчиненного не воспринимать как должное, а поддерживать, положительно подкреплять такое состояние. *«Вот, в хорошем настроении, другое дело! Приятно смотреть!»*

### **Переговоры с воюющим подчиненным**

Воюющий подчиненный — тот, кто воюет против вас, компании, руководства. Это может быть как открыто воюющий подчиненный, не желающий подчиняться, признавать ваш авторитет, оспаривающий ваши решения и т. д., так и делающий это тихо, за глаза, а при встрече говорящий вам правильные слова и мило улыбающийся. Проявления у «военных действий» могут быть самые разнообразные, например:

- отказы подчиняться, открытое неподчинение, возмущение, протест;

- открытое осуждение ваших решений;
- настраивание коллектива против вас, руководства, компании;
- саботаж громкий или тихий;
- вредительство вам или компании;
- «подставление» вас перед вышестоящим руководством и др.;
- предательство, выдача информации, сообщенной конфиденциально;
- целенаправленное противодействие (скрытое или открытое) вашей политике;
- выдача вам ложной информации, обман в любой другой форме;
- целенаправленное недоведение до вас информации или ее искажение;
- распространение заведомо ложной информации, слухов;
- «сдача» информации о фирме или руководстве конкурентам, государственным органам, СМИ.

Это далеко не полный список. Формы войны весьма разнообразны. Объединяет же все эти формы присутствие в них обмана (создания неадекватной, искаженной картины мира) и деструктивное, разрушительное начало. Это всегда война не просто «за» (справедливость, убеждения, будущее компании, мотивацию персонала и т. д.), а обязательно еще и «против». Против вас, руководства или компании.

**Причинами начала войны сотрудника** могут быть:

- обида на вас за неумелое или чрезмерное наказание, неполученное вознаграждение, невыполнение обещаний по улучшению условий работы или повышению и т. д.;
- разочарование в вас как в руководителе или человеке ввиду ваших неэтичных решений и поступков;
- преданность бывшему руководителю, которого вы сменили. В этом случае часто просто стоит подождать, с большой вероятностью он будет также предан и вам;



- протест против ваших решений, не выгодных сотруднику, коллективу или компании;
- месть просто за факт вашего назначения на ту должность, на которую претендовал сам сотрудник;
- личная неприязнь к вам, непонимание вас ввиду противоположности психологического типа, разницы в возрасте и т. д.;
- низкий ваш авторитет как руководителя, желание продемонстрировать случайность и ошибочность вашего назначения;
- недовольство, которое не было пресечено и постепенно превратилось в войну;
- борьба за вашу должность;
- борьба за власть и влияние над коллективом либо вышестоящим руководством;
- самоутверждение и повышение собственного авторитета;
- борьба за получение имиджа «правдоруба», «революционера», «бесстрашного», «отрицательного героя» и т. д.;
- борьба за привилегии и «особое положение» и др.

Если сотрудник воюет уже долго, то причины начала своих военных действий он может уже и не вспомнить, он уже «вошел во вкус», в роль «воюющего», и может делать это просто по привычке, по инерции.

**На самом деле первопричинами** данной ситуации являются управленческие ошибки, допущенные вами, вашим предшественником или вышестоящим руководством. Это, как правило, следующие ошибки:

- непресечение первых проявлений недовольства и войны;
- назначение вас на должность без прозрачного и всем понятного справедливого конкурса;
- принятие на работу человека конфликтного, с характером «революционера»;
- неуделение внимания мотивации тех, кто претендовал на вашу должность, но не был назначен;

- неэтичные поступки, обман, невыполнение обещаний, манипуляции со стороны руководства. Тогда война просто прямо порождена и начата руководством, а сотрудники, как и следовало ожидать, воюют в ответ;
- управленческие решения, принятые без учета мнений и интересов сотрудников или даже вопреки им;
- неумение разрешать рабочие конфликты, нехватка уважения и доверия друг к другу, перерастание рабочих конструктивных конфликтов в личностные;
- несправедливость, допущенная по отношению к сотруднику;
- другие управленческие ошибки.

**Последствия войны** всегда отрицательные. Коллектив разделяется на две части: кто-то поддерживает воюющего, кто-то вас. Есть и те, кто периодически встает то на его, то на вашу сторону. В общем, равнодушных, как правило, нет. Коллектив с интересом следит за вашей войной, как будто в кино ходят каждый день, а не на работу. Потом еще и обсуждают эту войну, последние «сводки с полей», прогнозы и т. д. И воюющий, как правило, стремится вовлечь в войну на своей стороне остальных подчиненных. Ваша власть всегда под ударом, она, как яблоко, от которого подчиненный в любой момент может откусить кусок. А может и полностью его съесть, оставив вам лишь огрызок...

А уж сколько вашей энергии, времени и нервов уходит на эту войну... Ну это вы и без меня прекрасно знаете. И знаете, что могли бы это время и энергию потратить с гораздо большей пользой на что-то другое. В общем, война плоха со всех сторон. Хотя, пожалуй, есть пара плюсов:

- она держит вас в тонусе, хотите вы того или нет;
- воюющий сотрудник — это своеобразный «тренажер» в сложных переговорах с подчиненными, а также в период получения полезного управленческого опыта.

Но плюсы эти, на мой взгляд, не перекрывают и 10% минусов войны. Зато дают алиби руководителям, не решающимся

исправить ситуацию. «Я зато многому на этой ситуации учусь!», «Я зато не расслабляюсь лишний раз», — такие оправдания от руководителей я слышу нередко. Да, мы говорили, что умные учатся на своих ошибках. Но они еще и исправляют их. Поэтому войну надо обязательно прекращать. Война — это не то, чем нужно заниматься на работе руководителю. Власть нужно наращивать, а не терять!

### **Основные способы прекращения войны:**

- *расставание*. Этот способ грубоват, зато надежен. Как говорится, «нет человека — нет проблемы». Однако воюющий сотрудник может представлять объективную (опыт, квалификация, связи, ресурсы и т. д.) или субъективную (его может ценить вышестоящее руководство либо коллектив) ценность для компании. И вполне возможно, что даже по одному из этих измерителей он окажется ценнее вас. Но это не должно вас останавливать. Просто если сотрудник очень ценен для компании, это обязывает до расставания с ним испробовать все остальные возможности для прекращения войны. Когда их используете (и это не поможет), тогда уже у вас будет полное моральное право с ним расстаться. Главное, что вас не должны останавливать в этом намерении лень, страх, собственное слабование и нежелание признавать свои управленческие ошибки;
- *перевод в другую местность (филиал, офис)*. Иногда такое возможно — «с глаз долой, из сердца вон». Только сотрудник должен, естественно, согласиться на перевод. И этот перевод не должен выглядеть как наказание, а просто как предложение таким способом закончить вредную для всех войну;
- *устранение причин войны, удовлетворение амбиций сотрудника*. Если сотрудник воюет за должность или статус, власть и амбиции, то иногда можно и «перетащить

бойца в свои ряды», дав ему статусную должность или еще что-то, за что он долго боролся. Стоит рискнуть, если он очень энергичный и целеустремленный, если взамен военных действий он возьмет на себя моральные (быть на вашей стороне) и деловые (сложные проекты и большой объем работы) обязательства, а назначение будет выглядеть, как сделанное вами от силы, а не от слабости. В крайнем случае, у вас будет полное моральное право уволить его потом за невыполнение взятых на себя обязательств;

- *перевод борьбы в сотрудничество, «превращение врага в друга».* Переговоры об этом Владимир Тарасов называет идеальной борьбой. «Он борется против нас, а я борюсь не с ним, а за него, против его моральных недостатков»\*. То есть в этих переговорах необходимо выйти на моральную причину военных действий сотрудника против вас и поработать с ней. Если у вас хватит авторитета, жизненного опыта, силы «любить врагов ваших», как заповедал нам Иисус Христос, то у вас может получиться откровенный разговор, в результате которого и враги становятся друзьями;
- *выигрыш в войне и «дорога к жизни» сотруднику.* Бывает, что войну сотрудник ведет не просто ради имиджа и прочих выгод от самого процесса войны, но и потому что надеется в ней вас победить: занять вашу должность, дискредитировать вас и т. д. Есть вариант, что в этой войне вам удастся его переиграть и он поймет, что шансов у него нет. Если при этом в качестве заботы о нем и предоставления «дороги к жизни»\*\* вы дадите ему другую выгоду,

---

\* Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

\*\* Там же.

он может перестать воевать. «Дорога к жизни» — это сохранение противнику лица, подмена одной выгоды другой, чтобы после поражения он не чувствовал себя проигравшим. То есть выиграть в войне в этом случае, значит, продемонстрировать, что силы были неравны, шансов не было, свои силы сотрудник оценил неверно, и заменить ему одну выгоду на другую, удобную уже и вам.

### **Пример**

Владимир Тарасов приводит прием «Опора на имидж»: *«У вас в моих глазах сложился имидж человека, распускающего слухи. Человек может влиять на свой имидж? Может. Вот если за три месяца ваш имидж в моих глазах не поменяется, то мы расстанемся»*. Суть приема в том, что мы не пытаемся «доказать недоказуемое», так как действия за нашей спиной доказать почти невозможно. А вот имидж — это то, что доказывать не нужно. После такого разговора есть немалые шансы, что у сотрудника может пропасть желание дальше вести войну с вами. Ведь такого хода он точно не ожидал, а значит, его противник искушеннее, чем он думал. В качестве «дороги к жизни» вы можете похвалить его потом при всех за хорошую работу, дать какую-либо поблажку в виде условий труда и т. д.

Недостатком этого метода является отсутствие гарантий того, что данные ему три месяца сотрудник потратит на собственное исправление, а не на продолжение войны с вами. Однако лучшего способа поговорить с сотрудником, воюющим тихо и за глаза, трудно придумать.

Как видим, у каждого из рассмотренных нами способов есть свои плюсы и минусы. Идеального со всех точек зрения способа не существует, так как проблема зашла слишком далеко. Если сравнивать с заболеванием, это как запущенная болезнь, которую таблетками уже не вылечить, требуется рискованная операция.

И действительно, чем раньше вы заметили любую управленческую проблему и отреагировали на нее, тем легче вам ее

решить\*. Если вы заметили первый обман со стороны сотрудника, то, вполне возможно, будет достаточно и разговора о проступке (см. Главу 3), чтобы война прекратилась. Но чем позже вы начали прекращать войну, тем сложнее это будет сделать. Хотя бы по той причине, что у подчиненного выработалась привычка воевать, у него есть группа поддержки с определенными ожиданиями от него, авторитет и имидж, которые он может теперь потерять, и т. д. Я уже не говорю о количестве накопившихся за время войны обид и претензий друг к другу.

### ***Возможный сценарий переговоров с давно и открыто воюющим подчиненным***

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Прекратить войну, отвлекающую ресурсы от дела. Направить энергию и свою, и сотрудника на пользу компании.

*Для отношений с людьми.* Прекратить обман, перейти от борьбы к сотрудничеству. В крайнем случае, расстаться, но уже не воевать.

*Для власти.* Укрепить свою власть как руководителя, не потерять ее в прямой борьбе с подчиненным.

1. *«Я вас пригласил пообщаться, постараться найти с вами точки соприкосновения. Не секрет, что вы ведете против меня борьбу, и я тоже вынужден это делать. Я хочу этим разговором повернуть наши отношения от борьбы к сотрудничеству. Как вы на это смотрите?»*

2. *«Ну, почему бы нет». Если он ответит: «Отрицательно», то вы можете сказать: «Тогда нам только останется один выход — расстаться. А почему вы не хотите перейти к сотрудничеству?»*

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

3. *«Что движет вами в этой борьбе? Давайте начистоту»* У вас уже наверняка есть предположение, почему или за что борется сотрудник. Задавайте такие вопросы, которые выведут его на откровенный разговор. *«Какое решение (возможно, оно действительно было несправедливым) стало причиной вашего противостояния? К чему вы стремитесь и чего хотели бы добиться? Вы же наверняка не бессмысленную борьбу ведете, а ради чего-то?»* Выберите подходящий вопрос подобного плана и постарайтесь вывести подчиненного на откровенность. Выслушайте его.

4. *«Хорошо, я понял. Но и при таких несправедливых решениях (амбициозных целях) далеко не все вступают на путь войны. За борьбой еще всегда стоит какая-то моральная причина. Допустим, месть, зависть, жажда власти, тщеславие. Что движет вами? Ведь я знаю вас как очень энергичного, старательного, умелого (выберите подходящую формулировку) сотрудника, знаю ваши сильные стороны (говорите искренне, старайтесь в этот момент смотреть на него как врач на пациента, видя его болезнь и желая его излечения). Какая же моральная причина в вашем случае оказалась сильнее вас?»*. Постарайтесь дальше разговор из этой колеи не выводить, пока он хотя бы с долей сожаления не скажет: «Ну, гордыня (жажда власти, месть) наверное».

5. *«Это с кем угодно могло произойти. Я вас понимаю. Но я верю, что в ваших силах с этим справиться. Я прав?»* Ждете ответа и продолжаете: *«Что я могу для вас сделать?»* Дальше переходите к одному из решений: удовлетворение его амбиций, восстановление справедливости, перевод в другой офис (филиал), «дорога к жизни», «братание» («от вражды к дружбе»).

6. Завершаете переговоры: *«Хорошо, тогда договариваемся на этом, и с войной покончим. По рукам?»*

Если эти переговоры положительного результата не принесут и подчиненный останется воюющим, тогда остается только расстаться с ним.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели? Удалось ли прекратить войну?
2. Что способствовало этому?
3. Обнаружили ли вы истинную причину войны сотрудника?
4. Удалось ли вывести его на откровенный разговор о моральных причинах борьбы?

### ***Переговоры с подчиненным, ожидавшим повышения***

Иногда руководитель создает у подчиненного завышенные ожидания и не лишает его иллюзий. Подчиненный таким образом работает в ожидании повышения, а повышают другого или приглашают человека со стороны. Сотрудника это, естественно, демотивирует. В результате у него опускаются руки, он переходит в категорию недовольного или воюющего либо просто уходит.

Такую ситуацию проще предотвратить, чем исправить. Для этого достаточно лишить сотрудника надежды на повышение сразу, как только у него такая надежда появилась. Объясните, почему вы не будете рассматривать его кандидатуру в этот раз и что ему сделать, чтобы в будущем получить повышение. Либо объявляйте конкурс с прозрачными условиями и проведите его со всей справедливостью максимально открыто. Затем разъясните, чего сотруднику не хватило в этот раз, чтобы занять желаемую должность и над чем ему надо поработать к следующему конкурсу.

Системный подход к карьерному росту заключается в составлении планов индивидуального развития, планов карьерного роста, включения в программы кадрового резерва, банка талантов и т. д. Но нам, с нашим менталитетом, свойственно не столько предотвращать проблемы, сколько их «расхлебывать». Проблема возникает именно тогда, когда сотруднику позволили не просто мечтать и надеяться, а всерьез рассчитывать на некую должность. Теперь не получив ее, он чувствует себя обманутым.



### ***Возможный сценарий переговоров с подчиненным, ожидавшим повышения***

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Сохранить сотрудника, не потратить чрезмерные ресурсы на это.

*Для отношений с людьми.* Повысить мотивацию сотрудника, его веру в себя, в вас, в компанию, в свое будущее.

*Для власти.* Укрепить свою власть как руководителя, не потерять ее, пойдя на незапланированные чрезмерные уступки подчиненному.

1. *«Я вас пригласил пообщаться по поводу того, что на должность такую-то был назначен Иванов. И я понимаю, что вы тоже рассчитывали на эту должность. Это так?»* Дождитесь ответа.

2. *«Думаю, что в первую очередь вас интересует вопрос, почему не вы. Верно?»*

3. *«Я ценю вас как опытного, добросовестного сотрудника (перечислите наиболее подходящие характеристики, в данный момент скупиться не стоит) и помню все ваши заслуги перед компанией:... (перечислите факты его заслуг, и как можно больше. Важно, чтобы он знал, что вы замечаете, видите, помните и цените его старания), но любое кадровое назначение происходит по принципу «не потому что», а «для того, чтобы»\*. То есть прошлые заслуги не имеют значения, а имеет значение, кто лучше справится на данной должности. Таким образом, назначается не более заслуженный, а имеющий подходящий опыт, нужные навыки и деловые качества. Именно в этом вы пока еще хоть немного, но, на мой взгляд, уступаете Иванову». На этом лучше закрыть данную тему, не вдаваясь в подробные объяснения, какие опыт и качества*

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс М.: Добрая книга, 2010.

у Иванова лучше. У вас свой взгляд, у подчиненного свой, вы вряд ли поменяете его точку зрения. Просто повторяйте, что это ваше мнение, и переводите разговор на следующую тему — перспективы.

4. *«Вас интересуют, как я понимаю, в связи с этим, ваши перспективы?»*

5. *«Я вижу ваш потенциал и верю в ваше большое будущее в нашей компании. Все зависит от вас. Какие должности вам интересны в перспективе от 1 года до 5 лет?»*

6. *«Чтобы быть готовым к этим должностям, вам потребуется приложить дополнительные усилия для саморазвития. Вы готовы?»*

7. При получении согласия: *«Тогда я вношу вас в свой кадровый резерв. И давайте составим план вашего индивидуально-го развития»*. Образцы таких планов вы легко найдете в интернете. Если у вас есть менеджер по персоналу, то следует поручить этот поиск ему. Но во время самих переговоров вам очень поможет для позитивного выхода из этой ситуации составление вместе с работником хотя бы перечня деловых и личностных качеств, навыков и умений, которые ему необходимо развить в себе.

Важно:

1. Не давайте нереальных обещаний сотруднику, не обманывайте его. Лучше примените формулу: *«Вы займете должность при наступлении следующих условий:...»*. Например, *«Когда вы разовьете в себе эти качества (а я вам в этом буду помогать), то будете кандидатом № 1 на следующие должности: ...»*;

2. Не позволяйте пассивно «ждать должность». Пусть сотрудник идет к ней, делая ежедневные шаги по саморазвитию.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?

2. Что способствовало этому?

3. Удалось ли сохранить доверие сотрудника к вам?

4. Удалось ли породить у него желание развиваться или он остался демотивированным?

Рекомендую вам не ждать, что разочарованный сотрудник быстро займется самостоятельной работой по саморазвитию. Первое время вам скорее всего придется требовать этих усилий от работника и уделять ему в этом вопросе гораздо больше внимания.

### ***Удержание ценного сотрудника от увольнения***

Потеря сотрудника, как правило, происходит вследствие следующих причин.

1. Руководитель «забыл» про сотрудника, его проблемы, цели, задачи, мотивацию, окунувшись в свои проблемы. Долго не уделяя внимания сотруднику, воспринимая его труд как само собой разумеющееся, руководитель потом удивляется, слыша о его уходе.

2. Идеям сотрудника не дают развития, его мнение не слышат, его инициативу не поощряют.

3. Его работа повторяется изо дня в день, из года в год, как на конвейере, все одно и то же. Нет разнообразия, развития, обучения, все надоедает (чаще важнее для мужчин).

4. Руководитель плохо относится к нему: несправедлив, мало ценит его, неадекватно наказывает и поощряет (чаще важнее для женщин).

5. Условия труда давно не нравятся сотруднику — график работы, удаленность, мебель и т. д. (чаще важнее для женщин).

6. «Бардак» в компании в самых разных проявлениях.

7. В коллективе есть люди, которые не нравятся данному сотруднику, доставляют неприятности и т. д. (чаще важнее для женщин).

8. Зарплата не соответствует рынку либо нет перспектив ее роста (чаще важнее для мужчин).

9. Нет карьерного роста и перспектив (чаще важнее для мужчин).

Бывают, конечно, и чисто бытовые, жизненные причины, и хэхантинг, когда другой работодатель делает предложение, от которого сотрудник не может отказаться, дает возможности, которые не можете дать вы. Но в большинстве случаев потеря сотрудника все же является следствием различных ошибок руководителя.

Когда сотрудник пришел к вам с заявлением об увольнении, можно попробовать удержать его от ухода.

### ***Возможный сценарий переговоров об удержании подчиненного от увольнения***

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Сохранить сотрудника, не повысив ему неадекватно зарплату и должность.

*Для отношений с людьми.* Сохранить и развить доверительные отношения с сотрудником, повысить его приверженность.

*Для власти.* Не потерять свою власть как руководителя, пойдя на незапланированные чрезмерные уступки подчиненному.

1. «Скажите, пожалуйста, у вас уже есть какое-то конкретное предложение или за этим стоят другие причины?» Ваша задача получить максимальную информацию о причинах ухода сотрудника. Если он уходит «в никуда», то стоит поинтересоваться, что стало причиной и в каком случае сотрудник остался бы. Если же у него уже есть предложение от другой компании, тогда:

2. «Что вам понравилось в этом предложении больше всего?»

3. «А у вас есть уверенность, что там вы сработаетесь с руководителем?»

4. *«Вы можете быть уверены, что с коллективом сложатся хорошие отношения, что коллектив вас примет?»*

5. *«А вы уверены, что все данные вам обещания выполнены?»*

6. *«Вам известно что-либо про финансовое состояние этой компании? Есть ли уверенность, что, например, через год ее не купят?»*

7. *«Вы знаете, что сотрудники уже уходили от нас на подобные заманчивые предложения? Я вам расскажу, чем это заканчивалось. Вот несколько реальных историй...»* Такие истории должны быть у вас в запасе. То есть вам стоит применить прием «Удерживай вредом»<sup>\*</sup> как «Не влезай — убьет!»

8. Если чувствуете, что вы явно недооценивали сотрудника и его рыночная зарплата выше, чем в вашей компании, либо он уже перерос свою должность, то если есть возможность, можно усилить свою позицию. *«Если бы мы вам нечто подобное смогли предложить, вы бы остались?»*

9. Если он принципиально согласен, тогда: *«Отлично! Какое предложение с нашей стороны удержало бы вас от ухода?»* Лучше не делать предложение первым, не попадать в позицию «гостя», а оставаться «хозяином», сохраняя контроль над переговорами и «последнее слово» за собой. Пусть все-таки он назовет, что бы он хотел, а вы уже скажете, что из этого и когда вы готовы ему дать, чтобы он остался.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Удалось ли заставить сотрудника задуматься о возможном вреде от ухода?
4. Удалось ли сделать предложение, которое ему интересно и адекватно его пользе для компании?

---

<sup>\*</sup> Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

Есть еще один вариант поведения руководителя. Когда ко мне приходили сотрудницы и «на эмоциях» показывали заявление об уходе, то я сразу рвал его и выбрасывал в урну при них. Просто было понятно, что это эмоции и всерьез об уходе человек не думал. *«Давайте спокойно поговорим, что случилось? Что вызвало такие ваши эмоции?»* И разговор переходил в конструктивное русло, совсем на другую тему.

### ***«Возврат к жизни» сотрудника, потерявшего мотивацию***

Сотрудник, показывавший в самом начале своей работы отличные результаты, чаще бывает по этой самой причине обделен вниманием руководителя. Его хорошая работа воспринимается как само собой разумеющееся, не подкрепляется положительно. И со временем мотивация работника угасает. Руководитель, как правило, понимает это уже слишком поздно, видя потухший взгляд работника, задержку сроков выполнения задач, нарушение дисциплины, невыполнение стандартов и прочее, чего раньше не наблюдалось. Та работа, которая раньше мотивировала этого сотрудника, больше его не мотивирует.

Часто сотрудник превращается, по меткому выражению Ицхака Адизеса, в «мертвый пень»\*. Его ничто не заботит и не беспокоит в делах компании, он сигнализирует, что «все в порядке», ни на что не жалуется. С таким сотрудником, как правило, лучше расставаться. Самое страшное свойство «мертвого пня» — плодить вокруг себя таких же «мертвых пней».

Есть ли шанс «вернуть к жизни» сотрудника, потерявшего мотивацию? Да, стоит попытаться, пока он еще не стал

---

\* Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2013.

«мертвым пнем». Понять это можно, если вы видите, что он сам страдает от своей низкой результативности, переживает по поводу прошедших времен, но исправить сам он уже ничего не может. Ему не хватает навыков самомотивации, волевых качеств и т. п. Помочь ему почувствовать мотивацию можете только вы.

Самый надежный, на мой взгляд, способ — создать на первых порах для такого сотрудника «горячую сковороду», на которую ему было бы страшно сесть. То есть задействовать такой мотив, как страх потерять работу. Все остальное, по моему опыту, будет иметь лишь краткосрочный эффект, не решая проблему целиком.

### ***Возможный сценарий переговоров с подчиненным, потерявшим мотивацию***

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Повысить полезную отдачу от сотрудника.

*Для отношений с людьми.* Повысить мотивацию сотрудника, укрепить взаимное доверие.

*Для власти.* Укрепить свою власть как руководителя, не позволяя подчиненному уклоняться или избегать общих требований.

1. *«Я вас пригласил на серьезный разговор. Дело в том, что вы на данный момент перестали соблюдать и выполнять требования к вашей работе. Приведу для примера несколько фактов...»* Приведите самые бесспорные факты, на которые у него не может быть убедительных оправданий. Достаточно будет трех примеров. *«Как вы думаете, их связывает какая-то общая причина?»* По ответу сотрудника вы поймете, насколько адекватно он оценивает свою ситуацию и свое состояние.

2. *«Я считаю, что их объединяет ваше отношение к работе. Оно неудовлетворительное. Из-за вашего отношения к работе*

*вы сейчас не соответствуете вашей должности. Нам следовало бы расстаться, но помня, как вы можете работать, я готов дать вам шанс. Вы хотели бы этого?»* Шанс не надо давать, пока его не просят, иначе оценен он не будет.

3. *«Раз вы хотите получить шанс, то я назначаю вам срок на исправление...»* Неделю, две недели, месяц, но не больше. Оптимальный срок, на мой взгляд, это три недели, за время которых должны выработаться новые положительные привычки.

4. *«Я жду от вас в этот период следующего поведения: ...».* Далее перечисляете те требования, которые он сейчас не выполняет.

5. *«Если будет хотя бы один сбой в работе без уважительной причины, то мы будем вынуждены с вами расстаться».* В этот момент лучше выдержать небольшую паузу, посмотрев ему в глаза.

6. *«Но я в вас верю, и жду, что у вас все получится!»* Говорите это с улыбкой и позитивом.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Удалось ли поместить сотрудника в роль «несоответствующего требованиям должности»?
4. Удалось ли замотивировать последним шансом?
5. Удалось ли передать ему вашу уверенность в нем и в положительном исходе дела?

В эти три недели с сотрудника просто нельзя спускать глаз, повысив контроль и внимание к нему максимально. Надо заставить его выработать у себя привычку нового, точнее, уже забытого поведения. Для сотрудника и вас это будут три недели ужаса, но такие вложения сил и энергии себя оправдывают. Меняется его отношение к работе. По окончании этого срока или раньше (если, конечно, подчиненный выдержит все это и вы не расстанетесь) вам будет нужно предложить ему какую-нибудь новую интересную для него функцию или проект.



Теперь пусть уже его мотивацией станет не страх, а интересная работа и новые вызовы. Только не бросайте и не забывайте больше этого сотрудника. Хотя бы раз в неделю хвалите его за что-то. И наказывайте словами и разговором сразу же, как заметите что-то неподобающее, не откладывайте и не «накапливайте» наказания. Иными словами, не повторяйте своих ошибок, учитесь на них.

### ***Укрощение незаменимого. Работа со «звездами»***

Каждый сотрудник уникален и в чем-то незаменим. С уходом любого ценного сотрудника компания что-то теряет. Но когда отдельный сотрудник наполняется «чувством собственной важности», просит или даже требует особого положения, отношения, условий труда или оплаты, пререкается с руководителем, отказывается выполнять неинтересные ему поручения, свысока смотрит на коллег, то это означает, что он почувствовал себя незаменимым. Первопричиной проблемы может быть следующее:

- ваш руководитель ценит больше вашего подчиненного, нежели вас;
- этот подчиненный является родственником или другом вашего руководителя;
- вы считаете, что нельзя ни в коем случае допустить уход какого-либо сотрудника, так как потери будут слишком велики;
- вы позволяете слишком большому объему информации, навыков, клиентов, контактов концентрироваться в руках одного сотрудника;
- этот сотрудник единственный, кто обладает необходимой квалификацией, умеет выполнять какую-либо работу, функцию и т. д., так что даже его болезнь или отпуск для компании становится проблемой;
- вы показываете подчиненному свою зависимость и не создаете внутрифирменной конкуренции.

Именно из одной или нескольких подобных управленческих ошибок начинает формироваться проблема под названием «незаменимый сотрудник». Внешне его поведение чем-то схоже с потерявшим мотивацию: он не хочет соблюдать общие требования, объем выполняемых им функций и задач не растет, а иногда и уменьшается. Но только он не страдает, а ведет свою игру, целенаправленно повышая в ваших глазах и в глазах всего коллектива свою значимость, авторитет, власть и т. д. То есть извлекает немалые бонусы из своей незаменимости.

Я видел примеры и трехдневной рабочей недели только для одного сотрудника, и завышенный нерыночный уровень оплаты труда, и бесконечные пререкания, и неподчинения со стороны сотрудника, и многое другое. Такой сотрудник прекрасно знает, что вы его не уволите, поскольку вы в нем нуждаетесь, он управляет вами в своих корыстных целях либо, как минимум, не позволяет вам управлять им для целей компании.

### ***Этапы решения проблемы***

**Этап 1. Создание субъективной силы безразличия.** «Лекарство» здесь одно — сила безразличия. Пока ее у вас не будет, вы не сможете даже подступить к решению этой проблемы. Сядьте и напишите на листке бумаги: «Он (она) уволился (уволилась). План моих действий». Не объем потерь, не размер паники, а именно пошаговый план действий по решению возникшей ситуации. Как и кому вы будете передавать клиентов и информацию, как и кого будете принимать и обучать и т. д. Если это для вас слишком сложно, привлечите к составлению такого плана близких вам людей. Не забывайте, что нередко проблему можно решить с помощью аутсорсинга функции.

Теперь напишите все положительные последствия от ухода данного сотрудника. Например:

1. Моя власть станет больше.
2. Мне будет легче влиять на остальных сотрудников.

3. Я буду меньше времени тратить на споры и пререкания сотрудников.

4. Новый сотрудник будет полностью привержен мне, а платить я ему буду меньше.

5. Я смогу, наконец, выдвинуть ко всем одинаковые требования.

6. Другие сотрудники расцветут и станут приносить бóльшие результаты, чем прежде.

7. За три месяца я смогу устранить все негативные последствия от его ухода.

Как только поймете, что сценарий «уход сотрудника» в целом для вас не хуже, чем сценарий «все как есть», вы готовы к дальнейшим действиям. Теперь субъективно ваш подчиненный уже не является для вас незаменимым.

**Этап 2. Лишение объективной незаменимости.** Следующая задача — чтобы «незаменимый» сотрудник перестал быть незаменимым объективно, и, как следствие, почувствовал конкуренцию и свою заменимость. Создать конкуренцию можно следующими методами:

1. Обучение имеющихся сотрудников тем навыкам и функциям, которыми сейчас владеет только «незаменимый». При чем это обучение можно поручить даже самому «незаменимому», если вы уже не боитесь его потерять и обладаете реальными полномочиями, чтобы наказать его в случае невыполнения им задачи по обучению. Однако лучше совмещать разные методы: внешнее обучение, самообучение, стажировку, обмен опытом и т. д.

2. Если на «незаменимом» завязано непропорционально много клиентов или это очень важные клиенты. Может помочь частичная передача имеющихся клиентов, которые завязаны на «незаменимом», в отдел обслуживания клиентов («фермерам» — на языке Нила Рэкхема). А «хантерам» (менеджерам по привлечению клиентов, в том числе и «незаменимому») поставить новые планы по привлечению.

Допустим, часть менеджеров по продажам вы переквалифицируете в группу обслуживания клиентов: теперь они не привлекают новых клиентов, а обслуживают имеющихся. Остальные менеджеры отдадут постепенно в течение года всех своих клиентов в группу обслуживания, а сами выполнят планы по привлечению новых. Соответственно, должна измениться и система оплаты труда. «Хантеры» получают гораздо больший процент, чем раньше, и к тому же получают свои проценты в течение первого года после привлечения клиента. А группа обслуживания получает меньший процент, чем раньше, но больший оклад. В итоге уровень оплаты труда при качественной работе и «хантеров», и «фермеров» должен даже вырасти после реорганизации. Соответственно, такую реорганизацию отдела продаж можно использовать для передачи части (даже 20% в качестве первого шага будет достаточно) имеющихся клиентов «незаменимого» в группу обслуживания.

3. Принятие нового сотрудника со схожей квалификацией и навыками. Руководители часто рассказывают, как принятие выпускника вуза или даже студента на небольшую зарплату уже решает проблему с «незаменимым». Выпускник привержен, работоспособен, послушен, не пререкается, с удовольствием обучается и набирается опыта. Уже через полгода он, как правило, начинает серьезно «дышать в спину» «старичкам». Если такой сотрудник за полгода успешно набрался опыта, ему уже можно поручить какую-либо работу, оправдывающую повышение ему зарплаты. И он будет работать, приносить пользу компании. При этом все будут чувствовать, что он «запасной игрок», готовый в любой момент «выйти на поле».

Если вы интересуетесь футболом или другими игровыми видами спорта, то сможете увидеть, как там работает аналогичный метод борьбы со «звездностью» отдельных игроков. Берут из дубля талантливую молодежь или покупают игрока такого же ампула. Как только возникает конкуренция, исчезает «звездность».

4. Привлечение на аутсорсинг в качестве эксперимента компании, выполняющей те же функции, что и уникальный «незаменимый» сотрудник. Допустим, вы поручаете вашему программисту, который единственный в компании владеет каким-нибудь языком программирования, выполнение большой задачи. Он начинает выставлять условия, которые вам не нравятся, и упорствует в этом. Тогда вы можете сказать: *«Хорошо, сейчас сосредоточиться на имеющейся работе. На этот проект мы привлечем внешнюю компанию»*. Да, затраты будут выше запланированных. Но сроки наверняка будут те, которые вас устроят. К тому же в процессе этого проекта вы много что увидите, узнаете и поймете. Это поможет вам легче «ставить на место» «незаменимого», сравнивая его качество и скорость работы с аутсорсинговыми (*«Фирма с одним программистом сделала за неделю работу, на которую вы просили три»*, *«Они нам показали весь процесс, написали инструкцию пользователя и всех обучили, а от вас мы этого дожидаться не могли»*). Кроме того, у вас всегда под рукой будет запасной вариант. И однажды, вполне возможно, вы легко откажетесь от услуг «незаменимого» в пользу аутсорсинга.

5. Расширение конкурентного поля за пределы фирмы. Допустим, у вас работает уникальный специалист, например, маркетолог. Он единственный в фирме, у него все получается хорошо, вы нарадоваться не можете, хвалите его. Но со временем он начинает чувствовать себя «великим специалистом», и вы получаете все последствия проблемы «незаменимый сотрудник».

Приведу здесь рекомендацию Владимира Тарасова. Все дело в том, что сотрудник, не чувствуя никакой конкуренции, подпадает под действие феномена «первый парень на деревне». В этом случае лучше не разубеждать его в том, что он «супер», а наоборот, «распахнуть дверь перед амбициями»<sup>\*</sup>.

---

\* Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2008. С. 419.

То есть дать возможность проявить себя в широком конкурентном поле. *«В фирме вы лучший маркетолог, среди нашего бизнес-центра возможно, в городе — не факт, в России — наверняка не лучший. Но если вы действительно такой талантливейший, то почему бы вам конкурс какой-нибудь всероссийский не выиграть? Давайте, от компании вам вся нужная поддержка будет».* И теперь, если он согласится, то амбиции его поубавятся после конкурса. Если же не согласится, вы всегда ему сможете это вспомнить. *«Ну вот вы опять говорите о своей высокой квалификации, но она пока ничем не подтверждена. На конкурс-то вы не захотели идти!»*

6. Нередко помогает и изучение руководителем стандартов отрасли. С какой скоростью, качеством и за какую оплату лучшие специалисты отрасли (маркетологи, программисты, менеджеры, инженеры, мастера, рабочие и т. д.) выполняют работу, функции, задачи, бизнес-процессы «незаменимого». Пройдите стажировку в партнерской компании, пообщайтесь со знакомыми руководителями, поищите информацию в специализированных журналах или интернете. Также можно посмотреть аналогичные вакансии, почитать и послушать, какие там выдвигаются требования к специалистам. Потом вам надо будет сообщить «незаменимому», что до стандартов отрасли он по нескольким параметрам «не дотягивает». И предложить подтянуться за определенный срок, чтобы сохранить и даже чуть увеличить нынешнюю оплату труда. В противном случае ее чуть уменьшить или расстаться с сотрудником.

Думаю, вы прекрасно понимаете, что любому из вышеописанных шагов «незаменимый» будет оказывать максимальное противодействие. И вот здесь важно «не дать слабинку». Для этого перед принятием любого из шагов заранее заручитесь поддержкой вышестоящего руководителя. Только заручившись ею, получив ресурсы и обещание не идти навстречу «незаменимому», приступайте к реализации вашего плана.

**Этап 3. Приведение к общим требованиям.** Как только вы реализовали любое из вышеописанных мероприятий или иное действие, лишившее в результате сотрудника субъективно и объективно статуса «незаменимого», пора перейти к следующему этапу — вернуть (или создать) ситуацию, когда требования одинаковы для всех. Правда, если у вас действительно есть истинная «звезда», то возможно имеет смысл не заставлять такого сотрудника соблюдать одинаковые для всех требования, а перейти к партнерским отношениям: *«Я вам оплачиваю не процесс работы, а результат. Я создаю условия, но не слежу, как, когда и во сколько вы работаете. То есть у нас с вами не столько трудовые, сколько партнерские отношения».*

Тогда авторитет ваш будет сохранен, вы сэкономите много времени и энергии, при этом рисков дополнительных вы практически не несете и «звезда» должна быть довольна. А иначе это не «звезда», а лишь человек, возомнивший себя «звездой», заболевший звездной болезнью. Потому что «звезда» и отличается от прочих прежде всего высоким уровнем самомотивации и результативности.

### ***Возможный сценарий переговоров с «незаменимым» подчиненным о приведении его к общим требованиям***

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться от сотрудника равного со всеми соблюдения требований.

*Для отношений с людьми.* Избежать деструктивного конфликта, эмоций, обид со стороны сотрудника. Добиться понимания им того, что вы действуете не против, а за него.

*Для власти.* Укрепить свою власть как руководителя, не позволяя подчиненному уклоняться или избегать общих требований.

1. *«Я вас пригласил на серьезный разговор. Как вы думаете, правила и требования компании для всех одинаковые?»* (Если

он говорит «нет», тогда: *«Вы считаете, что есть серьезные основания сделать для вас исключение? Я готов послушать».*) Если говорит «да», тогда продолжаем.

2. *«Дело в том, что вы себе нередко позволяете то, чего не должны позволять. Приведу для примера несколько фактов».* Приведите самые бесспорные факты, на которые у него не может быть убедительных возражений. Достаточно будет трех примеров. *«Вы считаете, у вас есть право так себя вести?»* (Если он говорит «да», тогда: *«Интересно послушать, почему?»*). Если нет, тогда далее.

3. *«Почему же вы себе тогда это позволяете?»* В ответе вы вряд ли услышите уважительную причину. Скорее всего, это будут либо оправдания, либо заявление типа: *«Зато я делаю то-то (могу выполнять, даю результат и т. д.)».*

4. *«Правильно я понимаю, что вы считаете, что из-за ваших особых заслуг вы можете присвоить себе право выбирать, какие требования и правила соблюдать, а какие нет?»* Пусть ответит хоть что-то. По смыслу ответ будет наверняка положительным.

5. *«Сообщаю, что такого права у вас нет. Требования и правила у нас одинаковые для всех, в том числе и для вас, нравится вам это или нет».*

6. *«Я требую (очень важно сказать именно это слово, а не «прошу», «хочу», «ожидаю» и т. д.) от вас следующего поведения: ...»* (далее перечисляете те требования, которые он сейчас не выполняет).

7. *«Это понятно?»* Дождитесь ответа «да».

8. *«Я рад, что мы нашли общий язык! Надеюсь, что это был наш последний неприятный разговор, а остальные будут только по приятным поводам. На этой неделе давайте обсудим ваш текущий проект».* Здесь можно уже добавить позитива, доброжелательности и даже улыбки.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?



2. Что способствовало этому?

3. Удалось ли поместить сотрудника в роль «решившего позволить себе непозволительное»?

4. Удалось ли донести то, что требования к нему теперь будут такими же, как и ко всем?

В течение недели стоит максимально часто общаться с этим сотрудником, при каждом случае все глубже погружая его в роль «соблюдающего общие требования». За отклонения сразу же наказывайте неприятным разговором и учащением контроля. По истечении двух-трех недель, если вы видите, что соблюдение им общих требований дается вам слишком большими усилиями по контролю, проведению переговоров, преодолению сопротивления и пререканий, следует провести с ним еще один серьезный разговор. *«Мои затраты на управление вами слишком высоки. Если в ближайший месяц они не снизятся до нормального уровня, как с остальными сотрудниками, то мы вынуждены будем расстаться».*

### ***Особенный***

**Сотрудник** работает дизайнером в компании в течение трех лет. Год назад он получил очередное повышение, что было основано на его конкретных достижениях и хороших отзывах его прежнего руководителя. Он стал ведущим дизайнером по разработке этикеток и перешел в прямое подчинение к **руководителю отдела**. Изменилась и специфика работы. Раньше сотрудник занимался текущей деятельностью, а после повышения переключился на задачи с конкретными сроками исполнения.

С работой сотрудник справлялся хорошо. Но с дисциплиной начались проблемы: то придет на 15–20 минут позже, то отпросится раньше. В отделе начали шутить во время его опоздания: «Спасибо, что вообще пришел». Сроки выполнения задач не всегда соблюдались, на вопрос «почему» вразумительный ответ от него не поступал. Вместе с тем сотрудник не производил впечатление человека, у которого есть проблемы, что и подтвердилось при личной беседе сотрудника с руководителем.

На просьбу руководителя приходить вовремя сотрудник искренне удивился и сказал, что руководитель сам частенько задерживается на те же 15–20 минут и что он не видит в этом проблемы. Также при разговоре он отметил, что выполняет те задачи, которые не могут выполнять другие.

### ***Роли и интересы***

**Руководитель отдела** — не потерять ценного сотрудника. Изменить ситуацию, так как он в курсе, что в отделе начинают говорить о появлении «любимчика». Понимает важность дисциплины и видит, что это расслабляет других сотрудников.

**Сотрудник** — ничего не менять. В целом очень доволен своим профессиональным ростом. Считает 15–20 минут опоздания

мелочью, в конце концов, он это заслужил. Раньше работал на имидж, теперь решил расслабиться — «Пускай немного имидж поработает на меня».

### **Вопросы к ситуации**

1. Какие ошибки руководителя отдела привели к возникновению этой ситуации?
2. По какому сценарию руководителю отдела следует построить переговоры с сотрудником, чтобы сохранить его и при этом добиться соблюдения им общих требований?
3. Какие варианты управленческих решений могут быть приняты руководителем отдела по итогам переговоров?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 5.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли сотрудника, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли руководителя отдела, ваш оппонент — в роли сотрудника.

Пример такой отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### **Конфликт из-за оценки**

Клиентский менеджер **Анна** по итогам квартала получила оценку «4» за личную результативность (при ее 100%-м выполнении плана). Анна считает несправедливой свою оценку, так как у ее коллеги Марии при 70%-м выполнения плана такая же оценка за личную результативность. Анна пришла к **руководителю службы продаж** выразить свой протест.

Руководитель видит результаты Анны, но ему не нравятся ее частое плохое настроение, недовольство решениями руководителя, поэтому он поставил ей «4», скорее, в воспитательных целях.

### ***Роли и интересы***

**Анна** — добиться справедливости, ведь она старается больше всех, и получить ту же самую оценку, что и Маша, просто нечестно.

**Руководитель службы продаж** — «воспитать» Анну, при этом уладить конфликт в коллективе, добиться слаженной и результативной работы и в следующих кварталах, сохранить и укрепить свой авторитет.

## **Глава 6. «Больной вопрос».**

### **Переговоры о зарплате и нематериальной мотивации**

- ✓ *Как предотвратить разговоры о повышении зарплаты?*
- ✓ *Если переговоры о зарплате начались. Аргументы сотрудника и аргументы руководителя*
- ✓ *Если сотрудник ожидал премии и требует ее*
- ✓ *Как вдохновить на трудовой подвиг, не обещая денег?*

#### **Как предотвратить разговоры о повышении зарплаты?**

Если тема повышения зарплаты затрагивается периодически, да еще и разными подчиненными, то это означает, что где-то вы допустили системную ошибку. При правильном построении системы мотивации и оплаты труда такие разговоры должны стать большой редкостью. Что нужно для построения такой системы?

**1. Понятность и прозрачность системы оплаты труда.** Если зарплата назначается по принципу «кому сколько хочу, тому столько и плачу», принципы ее назначения и повышения никому достоверно неизвестны или непонятны, то подчиненные будут предлагать вам свои принципы. Например, «ну в этом году нам не повышали еще», «инфляция уже 10% составила», «я уже дополнительные обязанности взяла на себя по сравнению с прошлым месяцем», «доход от моих клиентов уже вырос на 15%» и т. д.

И если своих, понятных вам и подчиненным принципов у вас нет, то вести переговоры с подчиненными будет сложно. Либо вам придется пойти на нежелательную для вас уступку, либо просто отказать, а подчиненный останется в роли «сотрудника, которому не доплачивают». Поэтому лучше руководителю

компании иметь свои осознанные и четко сформулированные принципы назначения и повышения зарплаты.

**2. Справедливость принципов, лежащих в основе назначения и повышения зарплаты.** Эти принципы обязательно должны быть справедливы. Причем в практике и бизнес-литературе я встречал очень много этих принципов, практически у каждой успешной компании есть чему поучиться в плане принципов назначения и повышения зарплат. Приведу лишь некоторые примеры:

- принцип Генри Форда «Зарплату платит не руководитель, а компания». То есть чем сотрудник больше пользы приносит компании, тем больше компания ему может заплатить. При этом у компании есть и свои ограничения: бывают сложные времена, ремонты и т. п., которые мешают платить больше;
- принцип Сунь-Цзы «Дели отряды для грабежа». Владимир Тарасов разъясняет этот принцип\* и противопоставляет его принципу «Свадьба в Малиновке». Принцип «Свадьба в Малиновке» — когда все добытое на войне складывается «в одну кучу» и один человек все распределяет. Так и руководитель своей рукой делит премиальную часть между сотрудниками, порождая целую очередь недовольных и обиженных.

В противовес этому принцип «Дели отряды для грабежа» означает, что каждый воинский отряд сам обеспечивает себя добычей: первый направляется на север, второй на юг, третий на восток, и 10% добытого каждый забирает себе, остальное — в казну. В бизнесе это означает подход, при котором заработок сотрудника максимально зависит от результатов его же деятельности: сколько выручки принес, сколько деталей изготовил, сколько заявок успел обработать, все ли сроки по задачам

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

и отчетам соблюдал, сколько клиентов оставил довольными обслуживанием, выполнял ли все стандарты и т. д. Это всем известная система оплаты по KPI, имеющая огромные плюсы и конечно же свои «подводные камни»;

- *ответственность*. Чем больше ответственности на сотруднике, тем больше его зарплата. Например, если он отвечает за важный участок бизнеса, за большое количество сотрудников, за большой объем материальных ценностей, это должно отражаться на зарплате;
- *квалификация*. Если сотрудник постоянно повышает свою квалификацию, разряды, звания, навыки, умения, уровень сложности решаемых им задач и вопросов, то это должно хотя бы в какой-то степени отражаться на его зарплате;
- *грейдирование*. Эдвард Хей\* разработал весьма сложную систему оценки полезности должностей. Многие крупные и средние компании применяют ее и довольны результатами;
- *опыт работы в компании, общий стаж по профессии*. Доплата за приверженность компании и за профессиональный опыт;
- *наставничество*. Практика доплаты за наставничество у нас также распространена;
- *рыночный уровень*. Когда не знаешь, сколько платить сотруднику, можно просто изучить рынок труда и индексировать его зарплату в соответствии с изменениями на рынке;
- *ежегодная индексация в соответствии с инфляцией*;
- *опционы, доли, акции, участие в прибыли и т. д.* Применяется чаще для долгосрочной привязки к компании руководителей высшего звена, но не только.

Есть еще один, лично мне очень симпатичный подход, который я также неоднократно успешно применял. Его описывает

\* <http://www.haygroup.com>

Рикардо Семлер в книге «Выходные всю неделю»\*, в которой он рассказывает про свой уникальный демократичный подход к управлению персоналом. Суть в том, что сотрудник сам назначает себе зарплату. Ему сообщаются три известных фирме фактора:

- 1) среднерыночная зарплата такого специалиста;
- 2) зарплаты других сотрудников компании;
- 3) какую зарплату фирма может позволить себе платить

данному сотруднику.

Сотруднику в свою очередь известны еще два фактора, важных для принятия решения:

- 1) сколько он хотел бы зарабатывать сейчас;
- 2) сколько зарабатывает его вторая половина, друзья, одноклассники и т. д.

Теперь сотрудник может принять обоснованное решение под давлением одновременно пяти факторов. Правда, есть один очень важный нюанс. О принятом им решении и его новой зарплате теперь будет известно всей компании, всему коллективу. И теперь уже не только руководитель, но и каждый коллега будет следить за тем, насколько данный сотрудник ее отработывает. Такой подход требует смелости руководителя и высокой степени его доверия к сотруднику. В моей практике этот подход всегда себя оправдывал, и Рикардо Семлер тоже не собирается отказываться от него.

Говоря о «симпатичных» мне принципах назначения зарплаты, не могу не упомянуть и о «несимпатичном» — оплата «человеку», а не «сотруднику». Если у руководителя работает уникальный для него человек (подавший суперидею, родственник, друг, подруга, знакомый высокопоставленного человека, тот, кто сильно выручил по жизни, и т. д.), ему может платиться зарплата исключительно за это. Мне такой подход не близок. Я считаю, что принять человека на работу — самая

---

\* Семлер Р. Выходные всю неделю. М.: Добрая книга, 2007.



худшая форма благодарности. Лучше сделать подарок, помочь деньгами и т. д., но не порождать волну новых проблем, связанных с работой у вас такого сотрудника.

Если вы все-таки взяли такого человека, то сразу оговорите, какую сумму вы платите ему «как человеку такому-то», а какую — как работнику. Тогда все дальнейшие переговоры по повышению его зарплаты вам будет с ним вести легче. *«Вы какую часть своей зарплаты хотели бы поднять: «как человеку» или «как работнику»?»* Как только он выберет, тогда уже можно задать и другой вопрос: *«А на каком основании?»*

Это не значит, что я против того, чтобы брать на работу родственников или друзей. Их брать можно, но на общих основаниях, выдвигая равные или даже бóльшие по сравнению с другими требования и выплачивая такую же зарплату, какую платили бы любому другому на его месте. Владимир Тарасов рекомендует дружеские отношения на время совместной работы переводить в приятельские\*. А родственников ставить в подчинение друг другу.

Итак, это лишь краткий, далеко не полный, не претендующий на научность обзор принципов начисления и повышения зарплаты. Есть множество специальной литературы на эту тему, есть специалисты, работающие в HR-департаментах, специализированных консалтинговых компаниях и т. д., к которым вы можете обратиться за консультацией или помощью в разработке системы. Также уверен, что существует еще огромное множество интересных подходов и принципов оплаты труда.

Буду рад, если вы поделитесь ими в своих комментариях на сайте к этой главе. Лично мне вышеописанных подходов было достаточно для решения имеющихся управленческих

---

\* Тарасов В. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. М.: Добрая книга, 2004. С. 89.

задач. Здесь я себе не ставил задачу привести их как можно больше, а просто хотел показать, что они есть и вы можете взять их на вооружение.

Естественно, эффективнее всего совмещать подходы. Например, оклад + доплата за стаж работы в компании + доплата за квалификацию + оплата по KPI.

Главное:

- чтобы вы могли объяснить сотруднику, по каким принципам назначается и повышается его зарплата;
- чтобы не было оснований для возникновения сомнений в справедливости этих принципов. Например, кто-то получает, по выражению Эдварда Деминга, «за выигрыш в лотерею», а чьи-то достижения и вклад в компанию система оплаты труда никак не учитывают. Поэтому пока жизнь идет вперед и происходят изменения, должна меняться, адаптироваться и совершенствоваться система оплаты труда. Вы как руководитель не должны становиться заложником устоявшейся у вас системы оплаты труда. Вы должны быть ее хозяином, владеть ею, как инструментом, добиваясь с ее помощью бизнес-целей, уменьшая объем своей управленческой работы, повышая мотивацию сотрудников на актуальные именно для вас и именно сейчас задачи, стандарты, приоритеты и т. д. В итоге вы всегда должны стремиться выстроить справедливую на данный момент с точки зрения и интересов компании, и интересов сотрудников систему оплаты труда.

**3. Объективность и непредвзятость руководителя при применении этих принципов.** Бывает, что принцип справедлив, а руководитель нет. У него есть «любимчики», избирательный взгляд, предвзятость, субъективизм и т. д. Несправедливость и неадекватность оплаты труда возникают как следствие.

Да, быть абсолютно справедливым для руководителя — недостижимая цель. Но все-таки стремление к этой цели у него быть должно.

**4. Опора на нематериальные ценности при мотивации сотрудников.** Если сам руководитель слишком ориентирован на деньги, если они являются для него важнейшей ценностью, это передается и сотрудникам. Разумеется, деньги важны для любого человека. Но все же для кого-то вера, любовь, преданность, честность, помощь нуждающимся, саморазвитие, самосовершенствование, самореализация являются более значимыми ценностями. Если для вас это скорее так, то наверняка вы и себя стараетесь окружать подобными людьми. И тогда вам будет гораздо легче в любой мотивационной беседе опираться не на деньги, не на возможность дополнительного заработка, а на нематериальные ценности. Не стоит самому постоянно говорить о деньгах, заводить разговор на эту тему, поддерживать его. Лучше говорить о тех нематериальных ценностях, которые вам близки, «сеять» их в коллективе и «заражать» ими подчиненных. А еще лучше — спрашивать об их нематериальных ценностях и стремиться в мотивационной беседе опираться на индивидуальные нематериальные ценности конкретного сотрудника.

***Если переговоры начались.***

***Аргументы сотрудника и руководителя***

Сложность переговоров о зарплате состоит уже хотя бы в том, что иницирует их, как правило, подчиненный. Он к ним готовится, а вы нет. Именно он выбирает удобный для себя момент, когда этим переговорам состояться. В то же время, что мешает руководителю просто взять и отказать? Сказать «нет», и на этом закончить все переговоры? Проблема в том, что подчиненный может уйти с таких переговоров в роли «неуслышанного», «несправедливо оцененного», «сотрудника, которому недоплачивают», да и просто демотивированным. В худшем случае, начнет искать другую работу или сразу уйдет из компании со спокойной совестью на имеющееся предложение.

На что может опираться подчиненный в своей просьбе о повышении зарплаты? Как правило, это один или несколько из следующих аргументов.

Конструктивные:

- «Мне уже давно не повышали зарплату»;
- «Инфляция есть, все дорожает, а зарплата не растет»;
- «У кого-то из сотрудников, выполняющих схожие функции, зарплата выше»;
- «Я делаю больше обязанностей (работаю лучше), чем мои коллеги, а зарплата у нас одинаковая»;
- «Кому-то из коллег повысили зарплату, а мне нет»;
- «Я уже давно работаю, а у меня с новичками одинаковая зарплата»;
- «На мне уже так много задач (обязанностей, функций), а зарплата все та же»;
- «У нас зарплата ниже рыночной»;
- «Мне сделали предложение с более высокой зарплатой».

Деструктивные:

- «Мне не хватает на закрытие ипотеки, кредитов, аренды и т. д.»;
- «Работа и так тяжелая, ну хоть зарплату повысьте чуть-чуть»;
- «Теряю мотивацию и интерес к работе, поэтому прошу повысить зарплату»;
- «Повысьте, иначе я уволюсь»;
- «У меня жена больше меня получает».

***Возможный сценарий переговоров с подчиненным,  
просящим о повышении зарплаты***

***Цели переговоров***

Для интересов дела. Сохранить сотрудника и его желание работать без незапланированного увеличения зарплаты.

*Для отношений с людьми.* Избежать невыполнимых обещаний со стороны руководителя, обид со стороны сотрудника, обмана с обеих сторон, выстроить доверительные партнерские отношения, которые каждая из сторон будет ценить.

*Для власти.* Укрепить свою власть как руководителя, не пойдя подчиненному на незапланированные уступки.

1. Выслушав просьбу подчиненного, задайте ему уточняющий вопрос: *«Вы просите повысить вам зарплату. Какое для этого у вас основание?»* Подчиненный должен озвучить основание или основания.

2. *«А вы знаете основания, по которым в нашей компании повышается зарплата?»*

3. *«Давайте я вам о них расскажу».* Далее доброжелательно, спокойно, с заботой называете эти основания (например, повышение квалификации, рост ответственности, индексация по рынку и т. д.).

4. *«Зарплату вам платит компания, а не я, согласны?»*

5. *«Вы согласны, что сейчас для компании нет объективных оснований повысить вам зарплату?»* Зафиксируйтесь в роли «ничем не обязанного», не дайте оказаться подчиненному в роли «сотрудника, которому не доплачивают». Затем, не давая ему перейти к озвучиванию своего отрицательного сценария «Ну тогда я буду вынужден...», начинайте позитивную часть переговоров.

6. *«Я вижу ваше желание зарабатывать, и это здорово! Я ценю сотрудников, которые всегда стремятся к большему! Скажите, что вы готовы сделать для компании, чтобы зарабатывать больше?»* Такой вопрос может привести сотрудника в некоторую растерянность, поэтому дальше приведите примеры.

7. *«Например, вы можете взять на себя дополнительные обязательства, повышенные цели, расширить свою ответственность, взяться за реализацию сложного проекта, начать*

повышение квалификации и т. д. Что из перечисленного вам больше нравится?» Обычно сотрудник просит время подумать и в итоге либо берет что-то на себя, а вы ему за это адекватно доплачиваете, либо просто успокаиваетесь не развиваете тему повышения зарплаты.

Если вам не удастся избежать ответа на вопрос подчиненного: «А почему вы не хотите повысить мне зарплату, ведь...?», то рассмотрим контраргументы руководителя на основные доводы сотрудника (табл. 10).

Далее анализируете переговоры:

- 1) Достигнуты ли цели?
- 2) Что способствовало этому?
- 3) Удалось ли избежать занятия подчиненным роли «сотрудника, которому не доплачивают»?
- 4) Удалось ли мотивировать его на взятие на себя дополнительной ответственности и т. д.?

Бывает, что сотрудник, по сути, прав. И если вы не пойдете навстречу его справедливой просьбе, возникает риск потерять его либо его мотивацию. Но бывает, что у вас нет сейчас возможности повысить ему зарплату. Тогда следует это объяснить и обязательно назвать точное событие (выход на прибыль такую-то, утверждение нового штатного расписания, открытие филиала, завершение ремонта и т. д.), после которого вы сможете повысить ему зарплату. Озвучьте, на сколько вы сможете повысить ему зарплату, создайте адекватные и правдивые ожидания.

Не обманывайте подчиненного, не создавайте иллюзий, не надевайте ему «розовые очки» ради сиюминутного сохранения в качестве вашего сотрудника, ведь за это вы заплатите не только его демотивацией в будущем, но и потерей своего имиджа, авторитета, доверия со стороны остальных подчиненных. Если вы сочли просьбу справедливой, но не можете ее удовлетворить, ваш ответ на нее может звучать примерно так:

## Аргументы руководителя и подчиненного в переговорах о повышении зарплаты

Аргументы подчиненного	Возможные контраргументы руководителя
<i>Конструктивные:</i>	
— Мне уже давно не повышали зарплату	— <i>Согласен. А были основания?</i>
— Инфляция, все дорожает, а зарплата не растет	— <i>Согласен. Жизнь дорожает, но для повышения зарплаты одного этого основания недостаточно. У нас основанием является...</i>
— У кого-то из сотрудников, выполняющих схожие функции, зарплата выше	— <i>Значит, на то имеются основания. Вы знаете основания для назначения зарплаты?</i>
— Я выполняю больше обязанностей (работаю лучше), чем мои коллеги, а зарплата у нас одинаковая	— <i>Возможно. Но у нас не только количество обязанностей является основанием для назначения зарплаты</i>
— Кому-то из коллег повысили зарплату, а мне нет	— <i>Согласен. Как только появляются основания и возможность, компания сразу повышает зарплату. Для повышения вашей зарплаты есть основания?</i>
— Я уже давно работаю, а у меня с новичками одинаковая зарплата	— <i>Да, у нас на этой должности предусмотрена именно эта зарплата, независимо от стажа работы в компании</i>
— На мне уже так много задач (обязанностей, функций), а зарплата все та же	— <i>Согласен. Это совершенно естественно и нормально. Ваш официальный рабочий день ведь не увеличился? А то, что вы внутри этого дня все эффективнее работаете, это просто ваша обязанность как любого сотрудника</i>

— У нас зарплата ниже рыночной

— *Возможно. Значит, наши сотрудники ценят какие-то другие плюсы нашей компании. Например, что цените вы?*

— Мне сделали предложение с более высокой зарплатой

— *Поздравляю! Вы собираетесь его принять? (Если «да», тогда переходите к «Возможному сценарию удержания сотрудника от увольнения»). Если «нет», то: «Тогда с какой целью вы мне это сообщаете?»*

### *Деструктивные:*

— Мне не хватает на закрытие ипотеки, кредитов, аренды и т. д.

— *Мне жаль. К сожалению, это не является основанием для повышения зарплаты в нашей компании. При имеющемся уровне доходов вам, возможно, стоит сократить часть ваших расходов. Можем это обсудить, если хотите. А если хотите больше зарабатывать, то предлагаю вам взять на себя...*

— Работа и так тяжелая, ну хоть зарплату повысьте чуть-чуть

— *Вам не очень нравится ваша работа? Это не основание для повышения зарплаты. Давайте лучше подумаем, как сделать ее более интересной для вас*

— Теряю мотивацию и интерес к работе, поэтому прошу повысить зарплату

— *Для повышения зарплаты оснований я пока не вижу. А вот про мотивацию вашу давайте сейчас поговорим...*

— Повысьте, иначе я уволюсь

— *Это что, шантаж? Под давлением такого аргумента вам точно зарплату никто не повысит... Давайте разделим вопрос на две части:*

1) *У вас есть интересное предложение? (Тогда применяете «Возможный сценарий удержания сотрудника от ухода»);*

2) *Вы просите повысить вам зарплату? Какое основание для этого вы видите?*

— У меня жена больше меня получает («пилит» меня)

— *Так бывает... Вы хотите зарабатывать больше?*



1. *«Я понял вашу просьбу. Я согласен с вашими аргументами. Я тоже хочу, чтобы вы больше зарабатывали. Сейчас у компании, к сожалению, нет возможности повысить вам зарплату в связи с тем, что... (говорите о причинах)».*

2. *«Как только компания сделает то-то и то-то (завершит ремонт, выйдет на уровень продаж и т. д.), я смогу повысить вам зарплату. Вы на сколько рассчитывали?»* Услышав его пожелания, скажите, на сколько вы реально сможете повысить ему зарплату при наступлении вышеуказанного события.

Если сотрудник все же собирается уходить, не обещайте ему больше, чем уже сказали. Просто поговорите с ним, основываясь на сценарии удержания ценного сотрудника (возможный сценарий описан в Главе 5, в параграфе «Удержание ценного сотрудника от увольнения»).

### ***Если сотрудник ожидал премии и требует ее***

Бывает, что сотрудник — по своей ли инициативе или по вашей просьбе — совершил некий трудовой подвиг, прорыв, проявил сверхактивность, подал суперидею, сэкономил или заработал для компании незапланированно много денег и т. д., и теперь может ожидать за это справедливой денежной премии. Вы, со своей стороны, либо забыли про нее, либо просто решили ее не давать, поскольку «несделанная работа стоит гораздо дороже, чем сделанная». То есть актуальность прошла\*, и теперь все это воспринимается вами как должное.

Однако сотрудник на эту премию рассчитывал, и теперь может предъявить на нее претензию. Если вы ему ничего не дадите или дадите «крохи», то сотрудник может быть серьезно демотивирован и весь коллектив будет на его стороне, т. е. против вас.

---

\* Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

## ***Возможный сценарий переговоров с подчиненным, ожидавшим и требующим денежной премии***

### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Сохранить сотрудника и его мотивацию с минимальными затратами.

*Для отношений с людьми.* Избежать обиды со стороны сотрудника, настраивания им коллектива против вас.

*Для власти.* Укрепить свою власть как руководителя. Не делать под давлением подчиненного уступок, которые вы не считаете целесообразными.

1. *«Правильно ли я понял из ваших слов, что вы просите себе денежную премию?»*

2. *«Ваш поступок (трудовой подвиг, большие усилия) я ценю и всем привожу его как пример. Но есть ли какое-то основание именно для денежной премии?»* Далее, если он сформулирует основание, которое вы сочтете достаточным для выплаты денежной премии, продолжаете: *«Хорошо. Я согласен с вами. На какую сумму вы рассчитывали?»*, — и после озвучивания сотрудником желаемой суммы выносите свое окончательное решение: *«Я выплачу вам такую-то сумму и про ваше достижение расскажу коллективу (вышестоящему руководству)»* (указываете тех, чье мнение для него важно). Если он сформулирует недостаточное, на ваш взгляд, основание, тогда:

3. *«Я иногда выплачиваю премии, если... (перечислите основания, по которым в вашей компании выплачиваются премии, например, прямой дополнительный заработок для компании, прикладывание сверхусилий и т. д.). Здесь основания нет, но вижу, что я действительно недостаточно уделил внимания вашему поступку. Я обязательно расскажу о нем коллективу (вышестоящему руководству). Чтобы в следующий раз получить премию, вам нужно будет сделать следующее... А вы хотите зарабатывать больше?»* И дальше используете сценарий разговора, как с сотрудником, желающим повышения зарплаты, т. е. предлагаете взять ему на себя больше ответственности, повысить

квалификацию и т. д. То есть работаете с его потребностью «больше зарабатывать».

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Удалось ли донести до сотрудника основания для выплаты премии?
4. Удалось ли не допустить его перехода в категорию «недовольный»?

### ***Как вдохновить на трудовой подвиг, не обещая денег?***

В жизни любого руководителя наверняка встречаются ситуации, когда от одного или нескольких сотрудников нужны просто сверхусилия. Это может быть вызвано нехваткой персонала в связи с увольнениями, отпусками, больничными других сотрудников. Или большим проектом, на который не хватает трудовых ресурсов. Или просто тем, что «все навалилось», или «беда не приходит одна».

Под сверхусилиями я понимаю необходимость:

- оставаться по вечерам или работать по выходным, т. е. работать за пределами рабочего времени;
- успевать значительно больше решать задач и выполнять функций в те же сроки;
- решать те же задачи в меньшие сроки;
- добиваться большего результата с теми же ресурсами и т. д.

Работа на сверхусилиях имеет свои плюсы и минусы (табл. 11).

Иногда ситуация складывается так, что вы просто вынуждены вдохновлять сотрудников на трудовой подвиг. Если вы можете им прибавить зарплату или просто пообещать премию в случае достижения некоего результата, то будем считать такие переговоры не настолько сложными, чтобы включать их в эту книгу. Однако если у вас просто физически нет такой возможности, то задачу уже простой не назовешь.

Таблица 11

**Возможные положительные и отрицательные  
последствия работы на сверхусилиях**

Возможные положительные последствия	Возможные отрицательные последствия
Работники точно загружены «по полной», нет праздного временипрепровождения	Сотрудники могут «выгорать», кто-то раньше, кто-то позже
Коллектив объединен «общей бедой»	У сотрудников есть алиби, почему они чего-то не успели или сделали некачественно. Соответственно, сроки и качество в итоге, как правило, страдают
Ресурсы экономятся: иногда один человек выполняет работу двоих и больше людей	Сотрудники ожидают от руководителя благодарности, признательности, просто человеческой оценки их усилий. И моральный промах руководителя приводит к потере самых ценных сотрудников именно в такой ситуации
Сотрудники могут развиваться быстрее, работая в таких условиях	Кто-то ожидает выплаты денежной премии или повышения зарплаты по итогам сверхусилий
Сотрудники могут чувствовать себя востребованными, уверенными, успешными, даже «героями». Их самоуважение, наполненность их жизни смыслом растет	Сотрудники могут жаловаться другим на «тяжелую участь», чувствовать себя жертвами, перекладывать ответственность за свои проблемы в семье и жизни на руководителя

***Возможный сценарий переговоров в ситуации, когда вам от подчиненного нужен неоплачиваемый «трудовой подвиг»***

***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Вдохновить сотрудника на «трудовой подвиг» с минимальными затратами.

*Для отношений с людьми.* Не создавать ложных иллюзий и ожиданий сотруднику, не применять манипуляций.

Для власти. Не потерять власть вследствие отказа сотрудника вашей просьбе.

1. *«Я вас пригласил пообщаться, так как в компании сейчас очень непростая ситуация».* Далее подробно описываете ситуацию, из-за которой вам так нужен трудовой подвиг сотрудника.

2. *«Мы все сейчас в связи с этим вынуждены будем работать в очень напряженных условиях. Например, я, ваши коллеги... (перечисляете, кто конкретно) должны... (подробно рассказываете, кому и что придется или уже приходиться делать в этой ситуации)».* То есть здесь вы погружаете подчиненного в роль «недогруженного по сравнению с другими».

3. *«И на ваше понимание и сотрудничество я в этой ситуации тоже рассчитываю. Я хотел вас попросить о следующем... (перечисляете, в чем будут нужны сверхусилия). Могу я на вас рассчитывать в принципе? Справитесь ли вы?»*

4. Далее понуждаете сотрудника ответить именно на этот вопрос, откладывая обсуждение компенсации на следующий шаг переговоров. Если он говорит, что не справится, тогда, в зависимости от тональности ответа, можно задать один из следующих вопросов: *«Какой объем работ вы тогда готовы взять на себя в новой ситуации?»*, *«При каких условиях вы готовы будете взять на себя этот объем?»*, *«А если я пока не буду просить у вас гарантий, что все получится, а просто попрошу вас приложить все усилия?»*

5. Если он, как приверженный сотрудник, говорит, что «рассчитывать можете», продолжаете: *«Спасибо! Я вам очень благодарен! Я знал, что могу рассчитывать на вас! Вы понимаете, что как-то это компенсировать и даже что-то конкретное обещать в денежном плане я сейчас не могу?»*

6. *«Скажите, что я могу для вас сделать в ответ на ваш шаг? Чем я могу вас отблагодарить?»* Имейте в виду, что бы сотрудник сейчас ни попросил, вы вряд ли сможете сразу ему это предоставить, и если ситуация именно такова, сразу скажите

об этом, не давая подчиненному ложных надежд. Но для вас это будет определенным «моментом истины» и вы много для себя поймете. Поэтому как только у вас будет возможность, сделайте все, что можете в интересах этого сотрудника, ведь вы теперь их знаете.

7. Самый неприятный вариант — это ответ из серии: «А что мне за это будет?», «Любая работа должна быть оплачена!», «А зачем мне это надо?» Тогда вам стоит ответить: *«Ваша позиция, конечно, имеет право на существование. Но мне она не близка. Мне не нравится, когда в ответ на просьбу идет торг. Возможности оплатить сверхусилия и даже обещать что-то конкретное у меня нет. С учетом этого я могу на вас рассчитывать?»*

8. Если он говорит, что «нет», тогда вам остается только завершить переговоры чем-то вроде: *«Хорошо. Это ваше право. Вы свободный человек и я не имею права на вас давить. Извините!»* Вам необходимы сила безразличия в этих переговорах и готовность услышать в том числе и отрицательный ответ. Не мстите сотруднику, лучше подумайте, что вы сделали не так.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Удалось ли не создать ложных ожиданий сотруднику?

Если Вы являетесь лидером для данного сотрудника, то ваша задача упрощается. Вам просто надо будет привязать задачу к известным вам потребностям данного сотрудника.

### **Например**

*«Вы говорили, что любите вызовы и сложности, это как раз тот случай».*

*«Вы хотите стать владельцем бизнеса. Таких ситуаций у вас будет немало. Сейчас вы получите бесценный опыт в безопасной для себя обстановке».*

*«Я знаю, что вы любите развиваться и не стоять на месте. За это тяжелое время вы сможете вырасти так, как в обычные времена было бы просто невозможно».*

Если же вы не только лидер для нескольких сотрудников, а лидер команды, которую объединяют общие ценности, то вам будет еще легче опереться на такие ценности.

### **Например**

*«Именно в сложные времена мы должны показать характер нашей команды».*

*«Для нашей команды это возможность показать свою сплоченность и взаимовыручку».*

*«Эти времена — проверка для нас на прочность и крепость» и т. д.*

# **Практическое задание к Главе 6**

## **Разработка сайта**

**Директор** одной из крупных компаний дал задание **директору по маркетингу** возглавить группу по разработке и поддержанию сайта, считая, что именно тот в силу своей ответственности лучше справится с данной задачей. Директор прекрасно видел загруженность этого сотрудника и, по сути, понимал, что целесообразно было бы передать указанную задачу начальнику отдела информационных технологий, но не был уверен, что последний, действовавший всегда по принципу «как бы ни работать, лишь бы не работать», своевременно и качественно справится с задачей.

Директор по маркетингу готов участвовать в работе по информационной части сайта, но не хочет возглавлять проект, так как понимает, что вся работа ляжет на его плечи и возрастет и без того большая нагрузка. К тому же он считает, что если руководство ценит его организаторские способности, это должно как-то отражаться в повышении зарплаты, а не только в повышении обязанностей.

## **Роли и интересы**

**Директор компании** — поручить разработку сайта директору по маркетингу без дополнительной оплаты, не демотивировать сотрудника.

**Директор по маркетингу** — не брать на себя руководство проектом, по крайней мере, без дополнительной оплаты.

## **Вопросы к ситуации**

1. Какие ошибки директора компании способствовали созданию ожиданий у директора по маркетингу по доплате за эту работу?
2. По какому сценарию директору компании следует построить переговоры с директором по маркетингу, чтобы добиться согласия на работу без дополнительной оплаты?



3. Чем может директор мотивировать сотрудника кроме дополнительной оплаты?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 6.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли директора по маркетингу, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли директора компании, ваш оппонент — в роли директора по маркетингу.

Пример такой отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### ***Спор директоров***

**Коммерческий директор** завода в начале года пообещал увеличить заработок **директора торгового представительства** (при этом условия четко не оговаривались). В течение года по рыночным условиям доходы завода упали, но показатели торгового представительства улучшились. **Директор завода** запретил коммерческому директору увеличивать фонд заработной платы. Директор торгового представительства шантажирует коммерческого директора уходом.

### ***Роли и интересы***

**Директор торгового представительства** — хочет увеличить свою зарплату.

**Коммерческий директор** — сохранить сотрудника и его приверженность, при этом не увеличивать ему зарплату.

## **Глава 7. «Расстаемся».**

### **Увольнение по инициативе руководителя**

- ✓ Увольнять или не увольнять?
- ✓ Увольнение «по-мирному»
- ✓ «Боевое» увольнение. Сценарии блитцкрига

#### **Увольнять или не увольнять?**

Увольнение по инициативе работодателя можно считать высшей мерой наказания в компании. Руководителю нужна серьезная уверенность в своей правоте и решимость для превращения этого решения в жизнь. Возможно вам приходилось наблюдать ситуации, когда никто в коллективе не понимал, почему начальник никак не увольняет совершенно бесполезного или даже вредного работника. Руководителю, который находил своему бездействию всевозможные оправдания, скорее всего, просто не хватало решимости.

Да и быть уверенным в том, что этого сотрудника нужно увольнять, довольно сложно. Единого кодекса для этого не существует. За один и тот же проступок в одной фирме увольняют, а в другой нет. Давайте попробуем эту «статью кодекса» сформулировать, хоть и с определенными оговорками (табл. 12).

Естественно, что в табл. 12 приведен не исчерпывающий перечень оснований. В ней я собрал лишь самые, на мой взгляд, популярные. Истинной же причиной любого увольнения являются ошибки руководителя: не уделил внимания, не проконтролировал, «запустил проблему», сразу ничего не предпринял, ошибся при назначении и т. д. Но ошибки не следует замалчивать и пытаться делать вид, что их нет. Ошибки нужно уметь признавать и исправлять. Такое поведение повышает авторитет руководителя. То же можно сказать и об увольнении по инициативе руководителя: если оно справедливо, основано

Примеры оснований для увольнения

№ п/п	Основание	Категория	Как увольнять: возможные сценарии
1	Воровство, взятка, «откат», финансовые злоупотребления	Прямой ущерб компании	По итогам полноценного расследования, в ходе которого должны быть доказаны факт деяния и умысел.
2	Умышленное причинение вреда компании, целенаправленная порча имущества, передача за пределы компании коммерческой информации с корыстными целями или с целью причинить вред компании		Если доказать это невозможно, но вы на 100 % уверены, что сотрудник виновен, то можно опереться на имидж сотрудника. <i>«У вас в моих глазах сложился имидж человека, который «работает на свой карман». Если за месяц имидж не поменяется, мы расстанемся».</i> Или: <i>«У вас сложился сейчас имидж... (приведите ваш вариант). Человеку с таким имиджем я не могу доверять. Поэтому мы с вами на этом расстаемся»</i>
3	Обман, в том числе: — несообщение о вышеуказанных и подобных им действиях, наносящих ущерб компании;	Несоответствие этическим нормам компании	В этих случаях опираться необходимо только на факты. Вы можете сделать предупреждение об увольнении, если сотрудник совершил проступок, что называется, по глупости: <i>«Если еще один подобный факт повторится, мы с вами расстаемся»</i>

- умышленное искажение информации, сообщаемой руководителю;
- действия и бездействия, приводящие к созданию у руководителя неадекватной картины мира

#### 4 Ультиматум и шантаж руководителя

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 5 | Постоянные пререкания либо торг с руководителем, невыполнение работы в срок, опоздания и т. д. | Высокие затраты на управление сотрудником |
|---|--|---|

Либо же уволить сразу, если нарушение обнаружило низкие моральные качества сотрудника или привело к серьезным последствиям (например, пострадала репутация ваша, компании, партнеров, других людей). *«После такого факта я не готов продолжать наше сотрудничество. Мы с вами расстанемся»*

Здесь речь идет о поведении, которое в единичном эпизоде простительно. Но когда оно повторяется постоянно, то превышает сверх нормы затраты руководителя на управление таким сотрудником. Руководителю нужно постоянно спорить, доказывать, объяснять, контролировать, наказывать такого сотрудника. И очень много думать о нем. Это слишком большие затраты для компании. Сначала стоит предупредить: *«У меня очень высокие затраты на управление вами. Если за месяц они не снизятся до нормального уровня, то мы с вами расстанемся».*

Если затраты на управление сотрудником так и не снизились, то: *«Я вам говорил про высокие затраты на управление*

№ п/п	Основание	Категория	Как увольнять: возможные сценарии
			вами. Я вам давал месяц, но серьезных изменений не заметил. Поэтому я принял решение о том, что мы с вами расстаемся»
6	Постоянные конфликты: с коллегами, клиентами, партнерами, поставщиками и т. д.	Негативное влияние сотрудника	Сотрудник может показывать хорошие результаты, демонстрировать ответственность и исполнительность, быть хорош тактически, но при этом наносить стратегический ущерб компании, негативно влияя на взаимоотношения в коллективе, на отношение коллектива к работе, компании и руководителю, на отношения с партнерами и контрагентами Предупреждение может выглядеть так: <i>«Вы своим отношением к работе (конфликтами с ...) наносите серьезный удар по имиджу компании (командному духу, отношениям с партнерами). Такое поведение недопустимо. Если это повторится, мы с вами расстанемся».</i> Если подобное поведение не прекратилось, то: <i>«Я говорил, что такое поведение недопустимо и даже давал вам шанс.</i>
7	Отношение к работе, не соответствующее таким ценностям руководителя, как самоотдача, командный дух, взаимовыручка, инициатива и т. д.		
8	Отсутствие приверженности: равнодушие, охаивание «за глаза» своей компании либо руководителя		

<p>9 Ведение войны против руководителя или компании в любых формах</p>	<p>Препятствование целям руководителя</p>	<p>Воюющий или борющийся за власть с руководителем подчиненный — это постоянная угроза власти руководителя. Вместо управления руководитель вынужден заниматься борьбой. Для начала стоит попытаться прекратить войну (См. Глава 5, параграф «Переговоры с воюющим подчиненным»)</p>
<p>10 Постоянная борьба за власть с руководителем</p>		<p>Если сотрудник не прекращает подобное поведение, то можно сказать ему: <i>«Для достижения целей мне нужны привлеченные сотрудники. Вас я таким назвать не могу. Вместо помощи в достижении моих целей от вас я вижу только препятствия. Поэтому не вижу возможности дальше продолжать наше сотрудничество»</i></p>
<p>11 Халатное отношение к своим обязанностям, проявление безответственности</p>	<p>Потеря мотивации к работе</p>	<p>Иногда стоит предупредить сотрудника и дать ему шанс. (См. Глава 5, параграф «Возврат к жизни» сотрудника, потерявшего мотивацию»). Но если это не сработало, тогда остается увольнение: <i>«Я, к сожалению, в последнее время не вижу у вас желания работать. Так дальше продолжаться не может. Все мои попытки исправить ситуацию не дают</i></p>
<p>12 Нежелание работать и выполнять свои обязанности</p>		

№ п/п	Основание	Категория	Как увольнять: возможные сценарии
13	Нежелание учиться и двигаться вперед вместе с компанией		результата, я бессилён. Вы тоже кардинально ничего не изменили после нашего разговора. Поэтому мы расстаемся»
14	Потеря интереса к работе, «потухшие глаза»		
15	Частая трата рабочего времени на отдых, подработку на другой работе или личные дела	Несоответствие текущим требованиям должности	Если во время переговоров об увольнении по этому основанию говорить про отдельные факты, то сотрудник каждому из них в отдельности может найти оправдание.
16	Неоправдание ожиданий руководителя после назначения. Частный случай — сотрудник не прошел испытательный срок		Поэтому лучше построить разговор по-другому: «Я вижу, что вы не соответствуете всем требованиям, которые я предъявляю к вашей должности. Я хотел бы видеть результат (срок и качество, высокую работоспособность и т. д.). К сожалению, этого нет. Вы — хороший человек. Просто эта должность не для вас. Поэтому мы расстаемся»
17	Неспособность выполнять задачи и функции на своей должности в нужный срок и с нужным качеством		

на фактах, а не на мнениях и эмоциях, оно, как правило, повышает авторитет руководителя, а не вредит ему.

Главным же критерием для принятия решения «увольнять или не увольнять» я считаю критерий, вошедший в классику бизнес-литературы (уже даже и не помню, кто его автор): «Вы бы взяли на эту же должность данного сотрудника, если бы сейчас эта должность освободилась?» Если бы взяли, несмотря на все сложности с ним, то увольнять такого сотрудника не стоит. Если бы не взяли, то не стоит тянуть с увольнением — принимайте решение и воплощайте его в жизнь.

### ***Увольнение «по-мирному»***

Если вы не собираетесь давать подчиненному шанс, то после того, как вы сказали, на каком основании приняли решение о его увольнении, лучше сразу перейти к обсуждению самой технологии расставания.

### ***Возможный сценарий переговоров об увольнении «по-мирному».***

#### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться нормальной передачи дел сотрудником, не обещать незапланированных выплат.

*Для отношений с людьми.* Сохранить нормальные отношения с сотрудником.

*Для власти.* Не пойти на незапланированные уступки и сценарий сотрудника.

1. «Я вам предлагаю написать заявление с такого-то числа. Со своей стороны обещаю вашим будущим работодателям давать про Вас хорошие рекомендации. Какие у вас есть просьбы и пожелания?»

2. После выслушивания просьб и пожеланий вы сообщаете, какие из них можете удовлетворить. Затем: «В оставшееся



время я прошу вас качественно передать дела Иванову. Я могу в этом на вас рассчитывать?» Если сотрудник отвечает «нет», то: «А что может этому помешать?» Если отвечает «да», то:

3. «Спасибо! Тогда от вас жду завтра к 12 часам список того, что вы будете передавать. Благодарю вас за сотрудничество и работу в нашей компании!»

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?

### **«Боевое» увольнение. Сценарии блицкрига**

На ваше предложение написать заявление об увольнении сотрудник может отреагировать воинственно. Сказать, что не собирается писать заявление и уходить, а будет воевать. Тогда вам стоит взять паузу и подготовиться к блицкригу. «Хорошо, я понял вашу позицию. Это ваше право. Принуждать я вас не могу. Завтра мы с вами продолжим этот разговор, а пока вы свободны». То есть не надо давить, угрожать, принуждать, доказывать и т. д. Это уронит авторитет, испортит отношения с сотрудником, обострит конфликт. При всем этом шансы «заставить» без должной подготовки невелики.

Лучше во время паузы подготовиться к блицкригу. Продумать слабые места сотрудника. Что ему небезразлично? Что из этого вы можете отнять у него абсолютно законным способом?

Мне известно три основных сценария блицкрига.

1. **Отдача письменных, совершенно правомерных приказов, которые работник не захочет выполнять.** Особенно эффективно это работает с офисными сотрудниками не очень высокого уровня. Например, вы письменно поручаете подчиненному ежедневно или обзванивать по 50 клиентов, или разносить листовки о вашей компании в 100 подъездов, или сканировать документы по 1000 страниц, — и больше ничем не заниматься.

И так каждый день, до бесконечности, поручая одну и ту же рутинную, однообразную работу, которую сотруднику выполнять неприятно, неинтересно, «не статусно». Если он вам подчинится, то потеряет авторитет и радость жизни. Если не подчинится или сделает эту работу некачественно, то получит первый выговор. Обычно сотрудник держится один-два дня, потом пишет заявление.

**2. Жесткий контроль за соблюдением формальных правил, которые по факту уже давно никто не выполняет.** В армии такой метод называется «уставщина». Это обратный вариант «итальянской забастовки»\*. Теперь вытаскиваются все приказы и правила, которые регулируют дресс-код, ношение фирменной одежды, спецодежды, защитных очков и масок, состояние и внешний вид автомобиля, состояние рабочего места, порядок хранения документов, правила пользования оборудованием и оргтехникой, дисциплину и т. д.

Большинство из этих правил хоть в каком-то пункте, но формально не соблюдается. Все, и вы в том числе, привыкли закрывать на это глаза. Но теперь вы будете объявлять выговор за каждое нарушение. Сотруднику остается либо жить в этих невыносимых условиях и терять авторитет, либо уволиться. Особенно эффективно это действует на работников физического труда, водителей, рабочих и т. д.

**3. Изменение рабочей среды подчиненного.** Особенно эффективно при увольнении руководителей и высококвалифицированных работников. Вы обязаны предоставить офисному

---

\* «Итальянская забастовка» (обструкция) — форма протеста наряду с забастовкой и саботажем, заключающаяся в предельно строгом исполнении сотрудниками предприятия своих должностных обязанностей и правил, ни на шаг не отступая от них и ни на шаг не выходя за их пределы. Иногда итальянскую забастовку называют *работой по правилам* (англ. *Work-to-rule*). Материал из свободной энциклопедии «Википедии» [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Итальянская\\_забастовка](https://ru.wikipedia.org/wiki/Итальянская_забастовка)

сотруднику стол, стул, компьютер, место в кабинете. Но нигде не сказано, какими они должны быть. Поэтому утром, придя на работу, сотрудник может обнаружить, что его вполне уютное офисное кресло заменено на старое, обшарпанное и неудобное, вместо «крутого» ноутбука на его столе стоит убогий и медленный компьютер, морально устаревший еще в XX веке, и сам рабочий стол теперь вдвое меньше и весь в царапинах и сколах. Да и само местоположение сотрудника в офисе тоже изменилось. Из своего кабинета он переместился в кабинет, где всегда было наиболее грязно, неуютно, холодно или жарко. А главное, что в этом кабинете сидят люди либо не очень статусные, либо очень неприятные для него. Плюс ко всему его лишают информации, перестают приглашать на совещания, отнимают полномочия и т. д. В общем, удар по статусу, самолюбию, авторитету, чувству собственного достоинства. Я еще не слышал, чтобы больше недели кто-то выдерживал.

Как только вы продумали свой сценарий блицкрига, вам необходимо подготовить и подписать соответствующий приказ или приказы (о поручении сотруднику работы, об особых мерах по контролю за соблюдением Правил внутреннего трудового распорядка, о перемещении сотрудника и т. д.). Далее действуйте следующим образом:

1. Пригласите сотрудника, ознакомьте его под роспись с этим приказом.

2. Предупредите, что за каждое нарушение будет объявляться выговор.

3. Расскажите ему, как будут проходить все последующие его рабочие дни с учетом изменившихся реалий. Говорите спокойно, неторопливо, не давите и не угрожайте.

4. Завершите фразой: *«Впрочем, вы в любой момент можете написать заявление об увольнении. Это ваше право. Тогда мы расстанемся цивилизованно. Вы, как положено, передадите дела, а я буду говорить вашим будущим работодателям про вас только хорошее».*

## **Практическое задание к Главе 7**

### **Тяжелое увольнение**

**Торговый представитель** компании, производящей безалкогольные напитки, не справляется с работой, много болеет и отпрашивается. Клиенты жалуются на него («не приходит», «не привозит товар», «не забирает деньги»). Аудит по территории показывает отвратительные результаты. **Супервайзер** хочет уволить торгового представителя, но сомневается, так как раньше тот показывал хорошие результаты. Торговый представитель в очередной раз обещает исправить ситуацию и хочет сохранить работу.

### **Роли и интересы**

**Супервайзер** — понять, стоит ли давать еще один шанс торговому представителю или лучше расстаться с ним.

**Торговый представитель** — сохранить работу.

### **Вопросы к ситуации**

1. Какие ошибки супервайзера привели к возникновению этой ситуации?
2. По какому сценарию супервайзеру необходимо построить переговоры с торговым представителем, чтобы понять увольнять его или дать последний шанс?
3. Какими управленческими решениями завершить переговоры в случае сохранения сотрудника и в случае его увольнения?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 7.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку

к переговорам в роли торгового представителя, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли супервайзера, ваш оппонент — в роли торгового представителя.

Пример такой отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### ***Опытный сотрудник***

В небольшой компании по продаже электрооборудования под своим брендом продажами занимается отдел продаж из шести менеджеров под руководством **начальника отдела** и группа из **опытного сотрудника** и его помощника. Опытный сотрудник подчиняется непосредственно **генеральному директору**, занимается крупными клиентами и обеспечивает 40% оборота всей компании.

Опытный сотрудник чувствует себя недооцененным, активно ищет другие пути повышения доходов: потихоньку уговаривает **заведующего складом** торговать «из-под полы» — все получится, ведь у него уже был подобный опыт.

Кроме этого, ощущая свою незаменимость, настаивает на повышении зарплаты, требует к себе от руководства привилегированного отношения — отчетность, правила трудового распорядка не для него. «Деньги приношу — отстаньте!»

Такая ситуация не устраивает ни начальника отдела (снижается управляемость коллектива), ни генерального директора, (хочет нормализовать ситуацию без ущерба для фирмы).

### ***Роли и интересы***

Опытный сотрудник — добиться ощутимого повышения доходов, уговорить заведующего складом торговать по-черному, еще больше повысить свое влияние на генерального директора.

**Начальник отдела продаж** — добиться увольнения опытного сотрудника, не потерять крупных клиентов.

## **Глава 8. «Как вы руководите?!»** **Переговоры с руководителем,** **находящимся у вас в подчинении,** **если вы недовольны тем, как он** **управляет своими сотрудниками**

- ✓ Системный подход к проблеме
- ✓ Две крайности в решении проблемы
- ✓ Роль руководителя и причины «плохого управления»
- ✓ Возможный сценарий переговоров с подчиненным вам руководителем, кадровые решения и (или) стиль управления которого вас не устраивают

Эта глава стоит в книге особняком. Дело в том, что в вашем подчинении могут находиться не только простые сотрудники, но и руководители. И ваши претензии могут состоять не только в том, как они выполняют функции ваших подчиненных, а в том как они исполняют роль руководителя. Например, вы доверяете подчиненному вам руководителю, его подразделение приносит результат, и вы в целом довольны им как подчиненным и специалистом. Но его стиль управления и (или) кадровые решения вам не нравятся. То есть вам не нравится, как он руководит, как общается с подчиненными, как распределяет обязанности и т. д.

Это специфическая ситуация, которая может появиться не только по причине ошибочного назначения вами данного подчиненного руководителем. Просто все люди разные, стили и взгляды у них тоже разные, у каждого свои недостатки. Кроме того, правильному исполнению роли руководителя мало где обучают. Впрочем, даже если и обучают, то обучиться управлению людьми не так уж и просто — нужно очень много старых привычек у себя сломать, а новые навые выработать.

## **Системный подход к проблеме**

Системно данная проблема решается, как правило, сразу тремя взаимодополняющими способами:

1) **тщательным отбором персонала.** В частности, могу рекомендовать книгу Джека Митчелла «Обнимите своих сотрудников»\*, в которой в том числе описаны и принципы, как подбирать людей, которые имеют схожую систему ценностей. «В отбор всегда вкладываться эффективнее, чем в обучение»\*\*;

2) **постоянным обучением и развитием персонала.** Например, в книге Джозефа Мичелли «Правила Zappos»\*\*\* рассказывается про то, как в компании Zappos любого сотрудника сначала обучают в течение месяца, а потом уже допускают к работе. Использование такого подхода позволяет избежать множества будущих ошибок, добиться общения на одном языке, работы в единой системе ценностей и многого другого. Обучение затем продолжается постоянно;

3) **регулярной оценкой персонала.** Ее регулярно проходят все руководители, получая в том числе обратную связь от подчиненных. Затем составляются и под контролем HR-департамента реализуются планы индивидуального развития и т. д. По оценке персонала рекомендую вам книги Рикардо Семлера\*\*\*\*. Все изложенные там принципы вряд ли кто-то сможет воплотить в своей компании (а возможно и не захочет), но отношение к оценке руководителей подчиненными

---

\* Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

\*\* Тарасов В. К. Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим. СПб.: Политехника, 2006.

\*\*\* Мичелли Дж. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

\*\*\*\* Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М.: Добрая книга, 2013; Семлер Р. Выходные всю неделю. М.: Добрая книга, 2007.

оттуда, на мой взгляд, точно стоит взять. Материалы по оценке персонала по Системе Владимира Тарасова вы сможете найти на сайте EST ([www.est-system.ru](http://www.est-system.ru)).

Для создания системы управления персоналом из трех вышеупомянутых макроэлементов (на самом деле, есть еще четвертый — адаптация персонала, но я для простоты восприятия совместил его здесь с обучением и развитием) нужен сильный, опытный, высококвалифицированный HR-директор, а также генеральный директор, способный привлечь и удерживать такого HR-директора, дать ему бюджет, полномочия, статус ключевого топ-менеджера.

Но пока в России, к сожалению, очень мало компаний, которые могут похвастаться такой связкой между генеральным директором и HR-директором, и тем более построенной и эффективно работающей системой управления персоналом.

Если у вас такой системы нет и вы не ставите себе цель ее построить или не видите такой возможности, то остается аутсорсинг. Если хотите получить рекомендации по аутсорсингу или у вас есть другие вопросы по построению вышеописанной системы, пишите, буду рад вам помочь!

Пока же будем исходить из того, что такой системы в вашей компании нет.

### ***Две крайности в решении проблемы***

Допустим, ваш подчиненный — руководитель нижнего уровня хочет уволить кого-то или, наоборот, принять. Вы же считаете такое решение ошибкой. Он хочет поручить кому-то задачу, функцию, проект, а вы уже уверены, что тот человек не справится. Возможно, он поощряет «любимчиков», наказывает инициативных, перекидывает всю работу на одного сотрудника и т. д.

Нередко в такой ситуации руководитель верхнего уровня допускает одну из крайностей при решении проблемы.



1. Переходит к «ручному управлению», говоря руководителю нижнего уровня не увольнять, не принимать, не поощрять, не наказывать и т. д. без согласования с ним, т. е. отменяет делегирование ему управленческих функций и, по сути, сам пытается работать вместо него руководителем. У такого подхода множество негативных последствий. Например:

- у подчиненного уменьшается авторитет среди своих подчиненных;
- у него снижается мотивация к работе;
- он почти не развивается как руководитель;
- у вас много лишней работы и т. д.

2. Никак не вмешивается, говоря себе «главное — результат, а в процесс я не должен вмешиваться». Но и такой подход может привести к серьезным негативным последствиям для коллектива и для бизнеса:

- демотивации сотрудников;
- конфликтам внутри коллектива;
- потере самых ценных сотрудников;
- снижению уровня доверия сотрудников к компании и т. д.

Что же делать?

1. Уяснить для себя, что этот сотрудник не справляется с вверенной ему ролью руководителя. То есть он не просто «особенный», «своеобразный», «ну вот такой» и т. д., и это не ситуация, с которой вам надо смириться, а проблема, которую надо решать.

2. Понять самому, в чем же заключается эта роль и в чем точно он с ней не справляется. (Основные составляющие роли руководителя приведены в табл. 13.)

3. Поместить подчиненного в ходе переговоров в роль «не справляющегося с управленческими функциями». Он должен понять, что не «все ок», чувствовать себя неуютно в этой роли, захотеть выйти из нее в роль «справляющегося».

4. Предупредить, что, если ситуация не изменится, вам придется его с этой должности переводить на какую-то другую или

даже расстаться. Теперь он уже поставлен перед лицом проблемы, а значит, готов слушать вас и действовать.

5. Помочь ему освоить роль руководителя. Захотеть он должен сам, столкнувшись с проблемой возможной потери должности. Ваша задача — создать ему условия. И делать это нужно по-разному в зависимости от причины, по которой руководитель не справляется со своей ролью. В табл. 14 приведены варианты причин «плохого управления» и сценариев вашего поведения.

### ***Роль руководителя и причины «плохого управления»***

Ключевым моментом в успехе этих переговоров является понимание вами того, в чем же заключается роль руководителя (табл. 13), и почему ваш сотрудник с ней не справляется (табл. 14).

**Таблица 13**

#### **Основные составляющие роли руководителя по отношению к подчиненным и типичные отклонения от нее\***

<b>Основные составляющие роли руководителя</b>	<b>Типичные отклонения от нее</b>
Установление порядка, поддержание дисциплины	<p>Элементы «бардака» и неразберихи.</p> <p>Низкая производительность труда подчиненных.</p> <p>Не прописаны бизнес-процессы.</p> <p>Подчиненными нарушаются регламенты.</p> <p>Сроки выполнения задач часто срываются.</p> <p>Чаше, чем в целом по компании, нарушается дисциплина.</p> <p>Подчиненные не все рабочее время посвящают работе (интернет, свои дела и т. д.).</p> <p>Подчиненные позволяют высказывания, которые в компании неприемлемы.</p> <p>Подчиненные загружены неравномерно.</p> <p>Подчиненные не выполняют ту работу, которую должны выполнять.</p>

\* Составлено на основе: *Тарасов В. К. Восемь ступеней управленческого искусства*. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

Основные составляющие роли руководителя	Типичные отклонения от нее
	<p>Подчиненные выполняют работу, которую не должны выполнять.</p> <p>Подчиненные работают в изматывающем графике</p>
<p>Доведение и сбор необходимой информации до подчиненных</p>	<p>Подчиненные не в курсе того, что должны знать.</p> <p>Подчиненные знают слишком много.</p> <p>Есть подчиненные, которым дается больше информации, чем остальным.</p> <p>Информация, полученная от подчиненных, «застревает» и не идет к вам.</p> <p>Подчиненные обсуждают и распространяют слухи и сплетни.</p> <p>Подчиненные не могут «достучаться» до своего руководителя, он их не слушает или не слышит.</p> <p>Руководитель слишком редко общается со своими подчиненными</p>
<p>Постановка контроля, достаточного, необходимого, но не чрезмерного</p>	<p>Контроля недостаточно.</p> <p>Руководитель не в курсе того, что у него происходит.</p> <p>Контролируется не то, что нужно.</p> <p>Контроля слишком много</p>
<p>Поощрение и наказание подчиненных</p>	<p>Руководитель забывает поощрять.</p> <p>Руководитель редко или поздно наказывает.</p> <p>Руководитель плохо разбирается в инцидентах, и в результате в компании процветает «наказание невиновных» и «награждение непричастных».</p> <p>У руководителя есть «любимчики» и (или) «изгои».</p> <p>Наказания неадекватно жесткие или неадекватно мягкие.</p> <p>Поощрения чрезмерные или слишком маленькие.</p> <p>Подчиненный не наказывается за поведение, за которое должен наказываться</p> <p>Не поощряется поведение, которое должно поощряться</p>
<p>Делегирование подчиненным</p>	<p>Все решения руководитель принимает сам, почти ничего не делегирует.</p> <p>Руководитель делегировал то, что должен делать сам.</p> <p>Руководитель делегировал, не обучив.</p>

Основные составляющие роли руководителя	Типичные отклонения от нее
	<p>Руководитель делегировал, ничем не ограничив полномочия.</p> <p>Руководитель делегировал, чрезмерно ограничив полномочия.</p> <p>У сотрудника, который не справляется, руководитель никак не решается отнять делегирование.</p> <p>Руководитель нерационально распределил работу между подчиненными.</p> <p>Руководитель принял на работу неподходящего для компании сотрудника.</p> <p>Руководитель делегировал функцию неподходящему сотруднику.</p> <p>Руководитель уволил хорошего сотрудника</p>
Обучение и развитие подчиненных	<p>Руководитель не уделяет должного внимания развитию и обучению подчиненных.</p> <p>Руководитель не следит за тем, развиваются ли подчиненные, равнодушен к этому.</p> <p>Руководитель относится к обучению как к помехе, не хочет отпускать подчиненных на обучение.</p> <p>Руководитель не выбрал преемника или не развивает его</p>
Создание атмосферы, в которой хочется работать	<p>В компании есть негативный неформальный лидер, воюющий сотрудник.</p> <p>Существует противостояние либо конфликт между руководителем и коллективом.</p> <p>В коллективе главенствуют ценности, которые руководитель не разделяет («любая работа должна оплачиваться», «как нам платят, так мы и работаем» и т. д.).</p> <p>Отношение к работе, к компании или к руководству у одного или нескольких сотрудников негативное.</p> <p>Обман подчиненных по зарплате, вознаграждению, улучшениям и т. д.</p> <p>Сотрудники не привержены компании.</p> <p>Руководитель общается с подчиненными слишком жестко, грубо или эмоционально</p>

Таблица 14

## Возможные причины «плохого управления» подчиненным-руководителем и возможные сценарии вашего поведения

Возможная причина	Возможный сценарий
<p><b>Нехватка опыта.</b> Неопытность и необученность подчиненного как руководителя, нехватка жизненного опыта</p>	<p>Если подчиненный хочет учиться и набираться управленческого опыта, то можно поступить так:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хотя бы раз в неделю встречайтесь с ним на полчаса-час для обсуждения следующих вопросов: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Какие задачи ставились сотрудникам?</li> <li>— Как они ставились?</li> <li>— Как осуществлялся контроль?</li> <li>— Какие поощрения и наказания кому были за это время (имеется в виду и похвала, и отсутствие улыбки и т. д.)?</li> <li>— Какие проблемы в коллективе он наблюдает?</li> <li>— Какие способы их решения он видит?</li> </ul> </li> </ol> <p>По итогам ответа на каждый из вопросов давайте подчиненному обучающий комментарий, делаясь своим опытом. Потом встречи делайте все реже, но не прекращайте совсем.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Отправьте его на обучение. После обучения попросите предоставить план действий на неделю, месяц и проконтролируйте его реализацию</li> </ol>
<p><b>Особенности мышления.</b> Например, мышление подчиненного имеет сиюминутный, тактический фокус, он не привык думать о более далеких последствиях</p>	<p>Прочитайте книгу «Развитие лидеров»*. Самые важные из данных там для соответствующего типа рекомендаций сделайте обязательными для выполнения. Встречайтесь с подчиненным вам руководителем 1–2 раза в неделю для контроля того, как у него идет работа над собой.</p>

**Эмоциональность и психологические особенности.** Например, вашим подчиненным часто овладевают эмоции, и под их воздействием он принимает ошибочные решения. Низкая работоспособность или, наоборот, перфекционизм

На время такой работы обяжите его советоваться с вами по ключевым моментам, которые вас беспокоят в его стиле управления.

При наличии успехов все большую часть вопросов постепенно отдавайте ему для самостоятельного решения. И встречи, естественно, делайте все реже

**Нехватка волевых качеств.** Например, подчиненный вам руководитель поступает «от слабости», не в силах отказать отдельным подчиненным. Ему не хватает требовательности, он не способен призвать к порядку

Самое лучшее средство в данном случае, по моему опыту, это регулярное посещение «Управленческих поединков» по авторской технологии Владимира Тарасова\*\*

**Моральные недостатки.** Например, подчиненный-руководитель не стремится быть и даже выглядеть справедливым руководителем для всех. Ему главное — быть таким для «своих». Также это может быть лень, самонадеянность, превозношение и т. д.

Если моральные недостатки серьезные, то лучше сразу расстаться. Ведь их очень трудно в себе исправить. Если решите оставить такого сотрудника, то лучше на условиях:

- взятия им на себя обязательств по работе над собой;
- учащенного контроля за ним с вашей стороны;
- предупреждения об увольнении при отсутствии исправления

\* Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2013.

\*\* Подробное описание технологии, сведения о наличии клубов в определенных городах и проведении соревнований можно найти на официальном сайте Федерации управленческой борьбы [www.poedinki.ru](http://www.poedinki.ru). Там же вы найдете больше ситуаций для «Управленческих поединков», которые стали основой для практических заданий к главам этой книги.

## ***Возможный сценарий переговоров с подчиненным вам руководителем, кадровые решения и (или) стиль управления которого вас не устраивают***

### ***Цели переговоров***

*Для интересов дела.* Добиться сохранения коллектива и высокой отдачи от него (имеется в виду коллектив руководителя нижнего уровня).

*Для отношений с людьми.* Укрепить доверительные отношения с сотрудником.

*Для власти.* Поместить подчиненного в ходе переговоров в роль «не справляющегося с обязанностями руководителя». Не поддаваться на его отговорки, довести запланированное до конца.

1. *«Я наблюдаю за вашей работой, и у меня есть серьезные претензии к тому, как вы выполняете управленческие функции».*  
Пауза.

2. Теперь в зависимости от того, какое отклонение от роли руководителя он допустил, вы расспрашиваете его подробно. Например, он грубо общается с подчиненными на совещании при всех. *«Как часто вы проводите совещания с коллективом? В каком формате они у вас проходят? Бывает, что на совещании вы понимаете, что недовольны их работой или поведением? И как вы на это реагируете?»*

3. Если до этого подчиненный спокойно и прямо отвечал, то теперь он может начать «выкручиваться»: «Ну, по-разному бывает, иногда может и слишком я на них, но они вынуждают. Вот, например...»

4. *«Я точно знаю, что вы себе позволяете грубость. Давайте начистоту, как взрослые люди, без отговорок. Бывает такое?»* Надо прижать его фактами к стене, чтобы он согласился.

5. *«Вы понимаете, что вы как руководитель должны обеспечивать атмосферу, в которой людям хочется работать?»*

Вопрос данного этапа в зависимости от ситуации может звучать и так: *«Вы понимаете, что вы как руководитель должны устанавливать эффективный порядок (поддерживать дисциплину, доводить нужную информацию до всех подчиненных, получать полную информацию от всех подчиненных, наладить эффективный контроль, осуществлять справедливое и своевременное поощрение и наказание, осуществлять поэтапное делегирование с обучением и передачей фиксированных полномочий)?»*

6. *«Сейчас вы с этим не справляетесь. Я могу быть уверен, что такого не повторится?»*

7. *«Что вы будете делать, чтобы научиться справляться с этими обязанностями руководителя?»*

8. Теперь фиксируете взятые им на себя обязательства. После чего контролируете их выполнение и ужесточаете наказание при каждом рецидиве.

Далее анализируете переговоры:

1. Достигнуты ли цели?
2. Что способствовало этому?
3. Удалось ли поставить подчиненного на роль «не справляющегося с обязанностями руководителя?»



который отнюдь не благоволит к сотруднику. Часты случаи, когда заместитель начальника отдела дает задание сотруднику, но «забывает» или не считает нужным сообщить ему данные, необходимые для выполнения. Это приводит к ошибкам в работе сотрудника и наводит начальника отдела на мысль, что сотрудник не совсем компетентен, несмотря на предыдущие годы безупречной работы.

Помимо этого, к претензиям по работе прибавились и личные придирки к сотруднику со стороны заместителя начальника отдела. В результате сотруднику периодически приходится задерживаться на работе до ночи, чтобы выполнить данное не в полном объеме или не вовремя (за полчаса до конца рабочего дня) задание к сроку или чтобы прийти в себя после очередного «выпада» со стороны заместителя начальника. Дошло даже до необходимости посещать психолога. Неоднократные попытки сотрудника обсудить сложившуюся ситуацию с начальником отдела (и устно, и письменно) ничем не завершились. Последний всячески уходит от прямых обсуждений этой темы.

**Менеджеры по продажам** в отделе не чувствуют себя комфортно, поскольку заместитель начальника позволяет себе не совсем этичные поступки по отношению к ним и покупателям. К примеру, на вопрос менеджера, какую цену предложить покупателю, называет одну сумму, а в личном разговоре с клиентом — другую. На возмущение клиента отвечает: «Это вина моего менеджера, что с ним поделаешь, я проработаю этот вопрос».

Специалист увольняться не хочет, но и работать в таких условиях уже невозможно (и физически, и морально). Работу любит, зарплата устраивает, но отсутствие возможности быть адекватно оцененным и психологическая напряженность наводят на мысль о смене места работы. Останавливает наличие кредита, по которому надо платить, а найти работу с подобной зарплатой непросто. Менеджеры по продажам хотят изменить

ситуацию с заместителем начальника, обрести уверенность в том, что их слова не будут переиначивать, восстановить репутацию перед клиентами. Недоумевают, почему начальник отдела не реагирует на неэтичные поступки со стороны своего заместителя.

### ***Роли и интересы***

**Заместитель начальника** — не дать сотруднику возможности влиять на начальника отдела или принимать самостоятельно важные решения. Хочет полностью контролировать его, чтобы удержать в своем подчинении. Увольнение его нежелательно, так как это опытный работник, много знающий и умеющий. К тому же именно сотрудник замещает заместителя начальника во время его отсутствия.

**Начальник отдела** — обеспечить эффективную работу отдела.

## Заключение

Я очень надеюсь, что эта книга была полезной для вас, дорогой читатель! Если вы посмотрели видеоприложения, то наверняка поняли, что заучивать приведенные сценарии не надо. Главное — это понять принцип и адаптировать сценарий под свой стиль, ситуацию и личность подчиненного. Либо, что еще лучше, составлять свои сценарии и проверять их эффективность в переговорах, а затем делать выводы.

Кроме видеоприложений, по адресу **rukovoditel.info** вы сможете найти актуальные варианты онлайн- и оффлайн-обучения и консультаций, касающиеся выстраивания системы менеджмента, искусства управления подчиненными и, конечно, переговоров, в том числе и *сложных переговоров с подчиненными*. То есть у вас теперь есть возможность пройти весь учебный цикл по этой теме: рассказ (книга) — показ (видео-примеры) — проба (практические задания) — обратная связь (курсы практического обучения переговорам с подчиненными онлайн и оффлайн). И, как результат, вы сможете вывести свое мастерство ведения переговоров с подчиненными на новый уровень.

Постоянно развиваться в рассмотренной нами сфере, совершенствовать свои переговорные навыки вам поможет регулярное участие в «Управленческих поединках» по авторской технологии Владимира Тарасова. Если они еще не проходят в вашем городе, вы можете сами организовать их.

Напоследок хотелось бы сказать вот о чем. С ситуациями, описанными в книге, приходится сталкиваться любому руководителю. Книга посвящена эффективной реакции на них. Но все-таки реагирование на ситуацию, хоть и правильное, это *реактивное поведение*.

А проактивное поведение — это поведение, упреждающее появление таких ситуаций. Оно связано с постановкой системы управления и формирования приверженной команды.

Именно на это я и рекомендую вам направлять свои главные усилия. Как это делать, вы сможете узнать из списка литературы, приведенного далее, а также из множества других полезных книг по бизнесу. Ну и, конечно, на тренингах, в зарубежных стажировках, в общении с успешными коллегами. Главное, не ограничивайтесь получением знания, а спешите применить его на практике! Желаю вам в этом успехов!

Буду рад вашим вопросам, примерам, ситуациям, критике, комментариям и отзывам к книге! Вы можете делиться ими по адресу

**rukovoditel.info**

или отправлять на мой электронный адрес:

**sivozhelezov@tandem-seminar.ru**

## **Практическое задание к Главе 8**

### **Новый начальник**

В торговую организацию пришел новый **начальник отдела продаж**. Чтобы разобраться, где «твердое», а где «пустое», он стал задавать много вопросов подчиненным.

Через месяц его вызвал **директор** и сообщил, что в коллективе создалась напряженная атмосфера, что его вопросы скорее похожи на допросы, люди боятся заходить в его кабинет. Он также сказал, что, по его сведениям, некоторые сотрудники даже поговаривают о смене работы. Особенно его беспокоит настроение менеджера по VIP-клиентам, которого конкуренты не раз приглашали на более высокую зарплату. Директор высказал точку зрения, что нужно учиться доверительно разговаривать с людьми, сплачивать их вокруг себя, вдохновлять и создавать команду. Однако с точки зрения начальника отдела продаж напряжение в отделе связано просто с увеличением контроля, к которому не привыкли сотрудники.

### **Роли и интересы**

**Директор** — наладить эффективную работу в отделе, не допустить ухода опытных сотрудников, связанных с клиентами продолжительным сотрудничеством.

**Начальник отдела продаж** — создать эффективную систему продаж, если будет нужно, попрощаться с не вписывающимися в нее сотрудниками.

### **Вопросы к ситуации**

1. В каких составляющих роли руководителя (см. табл. 13) оказался неэффективен начальник отдела продаж?
2. Каковы, на ваш взгляд, возможные причины «плохого управления» (см. табл. 14)?

3. По какому сценарию директору следует построить переговоры с подчиненным, чтобы добиться результата и сохранить в конечном счете самостоятельность начальника отдела продаж?
4. Какие управленческие решения директор мог бы принять по итогам переговоров?

*1-й уровень.* Подумайте над вопросами к ситуации.

*2-й уровень.* Разместите свою версию ответов по адресу **rukovoditel.info** в комментариях к Главе 8.

*3-й уровень.* Попросите любого из взрослых членов своей семьи, друзей или коллег выделить для вас 10 минут. Пусть 5 минут ваш партнер потратит на изучение ситуации и подготовку к переговорам в роли начальника отдела продаж, а оставшиеся 5 минут — на переговоры с вами. Проведите переговоры в течение 5 минут: вы — в роли директора, ваш оппонент — в роли начальника отдела продаж.

Пример такой отработки в исполнении автора вы можете увидеть в видеоприложении к книге по адресу: **rukovoditel.info**. Там переговоры проходят по нижеприведенной ситуации.

### **Заместитель**

В отделе продаж крупной компании несколько лет работает опытный **специалист**, который фактически является правой рукой **начальника отдела**. Приняли нового сотрудника на должность менеджера по продажам, который показал хорошие результаты, в связи с чем через некоторое время его повысили до **заместителя начальника отдела**. Начальник отдела передает ему все больше полномочий, а сам постепенно устраняется от прямого взаимодействия с коллективом и партнерами, оставляя за собой право решения только в критических ситуациях.

Специалист, привыкший решать все напрямую с начальником отдела, вынужден теперь работать с заместителем начальника,

- Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010.
- Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2011.
- Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009.
- Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Менеджер с 24 «морковками» / Э. Гостик, Ч. Элтон. Ростов н/Д: Феникс, 2005.
- Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Мичелли Дж. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Подготовка к «Управленческому Поединку» и сложным переговорам: практ. пособие / И. Рызов, П. Сивожелезов. М.: МФПУ «Синергия», 2013.
- Рызов И., Сивожелезов П. Какой из вас переговорщик. От «танка» до «лидера»: типичные модели поведения во время торга // Деловая среда [интернет-журнал]. URL (13 ноября 2013 г.): <http://journal.dasreda.ru/manage/4159-kakoy-iz-vas-peregovorschik>
- Семлер Р. Выходные всю неделю. М.: Добрая книга, 2007.
- Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М.: Добрая книга, 2013.

- Тарасов В.* Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. М.: Добрая книга, 2004.
- Тарасов В. К.* Восемь ступеней управленческого искусства. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.
- Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2008.
- Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.
- Тарасов В. К.* Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.
- Тарасов В. К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2011.
- Тарасов В. К.* Управление по Макиавелли. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.
- Тарасов В. К.* Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим. СПб.: Политехника, 2006.
- Феррис Т.* Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2012.
- Шоул Дж.* Лояльный клиент. Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд. М.: Альпина Паблишер, 2008.